

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANÁLISE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DE UMA EMPRESA DE
INFRAESTRUTURA: UM ESTUDO DE CASO

LISIANE LISE SCHÄFER

SÃO PAULO
2018

LISIANE LISE SCHÄFER

ANÁLISE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DE UMA EMPRESA DE
INFRAESTRUTURA: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getulio Vargas, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Jorge Juan Soto
Delgado

SÃO PAULO
2018

Schäfer, Lisiane Lise.

Análise do programa de integridade de uma empresa de infraestrutura: um estudo de caso / Lisiane Lise Schäfer. - 2018.

87 f.

Orientador: Jorge Juan Soto Delgado.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Ética empresarial - Estudo de casos. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Liderança. 4. Corrupção administrativa - Brasil. I. Delgado, Jorge Juan Soto. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 174.4(81)

LISIANE LISE SCHÄFER

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.
Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data da Aprovação

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Jorge Juan Soto Delgado (FGV)

Prof^a. Dr^a. Tatiani dos Santos Zuppani (São Judas)

Prof. Dr. Gustavo de Andrey Almeida Lopes
Fernandes (FGV)

*Conheça todas as teorias.
Domine todas as técnicas,
mas quando tocar uma alma humana,
seja sempre apenas outra alma humana.*

Carl Gustav Jung

AGRADECIMENTOS

Fazer este mestrado, sem sombra de dúvidas, foi um imenso desafio e uma oportunidade única de crescimento e de superação.

À equipe do GVCES – Centro de Estudos em Sustentabilidade, principalmente a Ana Carol, a Feca e ao Mário Monzoni.

Ao meu orientador, Jorge Juan Soto Delgado, por não ter desistido de mim e pela paciência em compreender meu momento.

Aos meus colegas de mestrado, pelo aprendizado compartilhado, pela amizade, pelo respeito e pelas especiais oportunidades em que estivemos juntos, até mesmo, nos mais inusitados lugares e situações, nesta incrível jornada.

Em especial, a minha colega e amiga Débora Horn, pelo apoio nesta jornada, pelos ensinamentos e pela angústia compartilhada, mesmo nos momentos em que achávamos que já não tínhamos como seguir... E, com certeza, devo muito do meu interesse pela sustentabilidade, pela continuidade nesta árdua caminhada e esta entrega, a você! Enfim, cheguei ao fim! Ou seria, ao começo?!!

Aos meus pais Sérgio e Lisete, a minha irmã Karine e o meu irmão Thiago, pelo incondicional apoio aos meus desejos profissionais e pessoais, bem como a compreensão da minha ausência física na busca dos meus sonhos.

Ao Marcelo Henrique, que tem acompanhado diretamente e indiretamente meus últimos passos nesta reta final, me compreendido, me apoiado, me ajudado (mais do que ele imagina) e me incentivado para chegar ao fim...

A todos, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Cada vez mais, observa-se o quanto a corrupção provoca impactos imensuráveis para o desenvolvimento social e econômico do país. Além disto, provoca danos à reputação das pessoas e das empresas. Combatê-la depende de todos e sobretudo das empresas, que possuem relevante papel neste cenário. Neste sentido, este trabalho aplicado tem como panorama o contexto brasileiro da lei anticorrupção e do Programa de Integridade exigido às empresas, levando em conta as questões de cultura, clima organizacional e liderança. Posto que “a prevenção à corrupção deve ser vista como uma ação integrada de diversas instâncias e níveis gerenciais de uma empresa [...] que viabilizem um maior comprometimento individual, coletivo e institucional” (MACHADO, 2015, p. 17), o presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa - Como empresas de infraestrutura brasileiras conduzem seus programas de integridade? Para isto, foi realizado um estudo de caso a partir de uma análise qualitativa. Os dados analisados levam a inferir que as ações do Programa de Integridade realizadas pela empresa têm seguido as orientações da Controladoria Geral da União (CGU), contudo, diante dos indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção obtidos nos Relatórios de Sustentabilidade, entende-se que os dados são insuficientes para que se faça uma análise do Programa implantado. Ao comparar o Programa realizado pela empresa com a Lei Anticorrupção e as orientações da CGU ele contempla os itens necessários. Denota-se, contudo uma oportunidade de melhoria com relação a aplicação do mesmo no que tange às ações de desenvolvimento e treinamento da liderança. Embora restritos a uma única organização, os resultados podem ser fonte de informação para as empresas perceberem o tema e atuarem de maneira a assegurar o equilíbrio da sustentabilidade e a melhoria na competitividade. No entanto, esta pesquisa não busca generalizar os resultados, mas sim contribuir com a reflexão sobre as possibilidades, tanto para as intervenções organizacionais como para o desenvolvimento de pesquisas.

Palavras-chave: Ética. Integridade. Sustentabilidade empresarial. Competitividade. Desenvolvimento de gestores. Programa de Integridade. Conformidade.

ABSTRACT

Ever more it is observed how much corruption causes immeasurable impacts for the social and economic development of the country. In addition, it causes damage to the reputation of individuals and companies. Combat it depends on everyone and especially the companies, which have a relevant role in this scenario. In this sense, this applied work has as panorama the Brazilian context of the anticorruption law and the Integrity Program required to the companies taking into account the issues of culture, organizational climate and leadership. "The prevention of corruption must be seen as an integrated action of several instances and levels of management of a company [...] that enable greater individual, collective and institutional commitment" (MACHADO, 2015, p.17), the present work aims to answer the following research question - How do Brazilian infrastructure companies conduct their integrity programs? For this, a case study was carried out from a qualitative analysis. The data analyzed lead us to infer that the actions of the Integrity Program carried out by the company have followed the guidelines of the Union Comptroller's Office (CGU), however, given the indicators obtained in the Sustainability Reports, it is understood that the data are insufficient for an analysis of the implemented Program. When comparing the Program carried out by the company with the Anti-Corruption Law and the guidelines of the CGU, it been included the necessary items. However there is an opportunity for improvement with respect to its application in relation to leadership development and training actions. Although restricted to a single organization, the results can be a source of information for companies to grasp the issue and act in a way that ensures a balance of sustainability and improved competitiveness. However, this research does not seek to generalize the results, but rather to contribute to the reflection on the possibilities, both for the organizational interventions and for the research development.

Keywords: Ethics. Integrity. Corporate sustainability. Competitiveness. Development of managers. Integrity Program. Compliance.

Lista de Quadros

Quadro 1	27
Quadro 2	42
Quadro 3	45
Quadro 4	48
Quadro 5	62

Lista de Siglas

CGU – Controladoria Geral da União

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM – Objetivo do Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivo do Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RDH – Relatório de Desenvolvimento Humano

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1.	Sustentabilidade	17
2.2.	Integridade	22
2.3.	Cultura, Clima Organizacional e Liderança	29
2.4.	Desenvolvimento de Lideranças	33
3.	METODOLOGIA	37
3.1.	A empresa	37
3.2.	Procedimentos metodológicos	38
3.3.	Análise de dados	41
4.	ANÁLISE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA ORGANIZAÇÃO	44
4.1.	Indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção	44
4.2.	Diretriz do Programa de Integridade	52
4.3.	<i>Risk Assessment</i>	55
4.4.	Treinamento dos Diretores	55
4.5.	Formação de Multiplicadores e Treinamento dos Gestores	56
4.6.	Código de Conduta	57
4.7.	Política Anticorrupção	59
4.8.	Comitê de Integridade	59
4.9.	Canal Confidencial	60
4.10.	Análise do Programa de Integridade	61
5.	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE A	81

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, observamos o quanto a corrupção provoca impactos imensuráveis para o desenvolvimento social e econômico do país. De acordo com a Fiesp (2010), as perdas econômicas e sociais do Brasil com a corrupção correspondem a um custo médio anual estimado em R\$ 41,5 bilhões, correspondendo a 1,38% do PIB (valores de 2008)¹. Além disto, provoca danos à reputação das pessoas e das empresas, prejudicando o aumento da renda per capita, o crescimento e a competitividade do país. A corrupção “compromete a possibilidade de oferecer à população melhores condições econômicas e de bem estar social e às empresas melhores condições de infraestrutura e um ambiente de negócios mais estável”. (FIESP, 2010, p. 5). Sendo assim, observa-se o atual momento brasileiro, como uma oportunidade de direcionamento para a construção de uma consciência crítica relacionada a valores éticos e que promova uma cultura de moralidade a fim de garantir as bases da sustentabilidade empresarial.

A corrupção é um mal que afeta todos (SIMÃO; VIANNA, 2017; CGU, 2015; SCHILLING, 1999; TORRES; VIANA, 2018). “Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos” (CGU, 2015, p. 5). Somada à paralisação do crescimento econômico do país, observa-se a perda no grau de investimento brasileiro, segundo as agências de classificação de risco Moody’s, Standard & Poors e Fitch. Por sua vez, tanto a corrupção como o rebaixamento no grau de investimento, reduzem as possibilidades de crescimento das empresas nacionais. Neste mesmo sentido, a corrupção acaba também por impactar às empresas, com relação à concorrência desleal, superfaturamentos ou oportunidades restritas de negócios. Adicionalmente, as empresas brasileiras precisam pagar maiores taxas de juros para captar recursos para cobrirem os gastos públicos e, por conseguinte, pagar maiores taxas também para captar recursos para seus planos estratégicos. Além disso, elas passam a atrair menos recursos externos por operarem em um ambiente mais arriscado (MAXIMO, 2017). Nesta medida, combater a corrupção depende de todos e sobretudo das

¹ “Este valor estimado leva em consideração um nível de percepção da corrupção tendendo a zero, “condição que não foi observada por nenhum país até então” (FIESP, 2010, p. 4).

empresas, que possuem relevante papel neste cenário (SIMÃO; VIANNA, 2017; TORRES; VIANA, 2018).

“Em que pesem os esforços e os avanços dos setores público e privado, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) entende que a corrupção no Brasil ainda é endêmica” (MACHADO, 2015, p. 17). O Brasil ocupa a 96ª posição no *ranking* global da percepção da corrupção segundo a Transparência Internacional² em 2017, dezoito posições abaixo quando comparado a 2016. Por outro lado, o mercado tem valorizado empresas comprometidas com a integridade, as quais passam a gozar de uma vantagem competitiva, seja com relação aos seus concorrentes, na obtenção de créditos e/ou financiamentos. Atualmente, características éticas das empresas são diferenciais competitivos (CGU, 2015; CARPI, 2015; RIBEIRO; DINIZ, 2015; MACÊDO et al, 2015; CHAIA, 2018).

Os temas sustentabilidade e integridade estão diretamente (inter) relacionados, uma vez que mudanças são fundamentais para que haja uma gestão responsável. Laasch e Conaw (2015), sugerem que propostas de mudanças da gestão podem ser feitas considerando as esferas sustentabilidade, responsabilidade e ética.

“A sustentabilidade foi definida a partir de um longo processo histórico, bem como, a tomada de consciência sobre os problemas ambientais, crises econômicas e desigualdades sociais” (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014, p. 10). Observa-se ainda, diversas abordagens que buscam explicar sustentabilidade, visto ser um conceito complexo e contínuo (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014). Todavia o desenvolvimento sustentável é uma alternativa desejável para promover a inclusão social, o bem estar econômico e a preservação dos recursos naturais (PORTER; KRAMER, 2006; SACHS, 2008; BERNIS, 2009).

No que tange especificamente ao tema corrupção, em 2002, o Brasil comprometeu-se com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a elaborar uma lei relativa ao suborno dentro e fora do país. Em 2013, finalmente, houve

² Ranking da Transparência Internacional, disponível em <https://static1.squarespace.com/static/5a86d82132601ecb510239c2/t/5a8d-c5b89140b72fa5081773/1519240719239/IPC+2017+-+RELATO%CC%81RIO+GLOBAL.pdf>

a aprovação da lei Anticorrupção 12.846. Tal lei aplica-se às sociedades empresárias ou às sociedades simples, independente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação em território brasileiro. E, em 2015, a aprovação do decreto 8.420 onde há a previsão do Programa de Integridade. Neste momento, as empresas brasileiras começam a perceber que “a adoção de medidas de integridade, diante da nova realidade trazida pela Lei Anticorrupção, não é uma mera opção, mas sim uma necessidade” (LEAL; RITT, 2014, p. 48).

Diante deste contexto, a implantação de Programas de Integridade tem sido recomendada pelos órgãos de controle, dentre eles o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU). O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) é “o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria” (BRASIL, 2018). Por sua vez, é missão da CGU “promover o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto” (BRASIL, 2018). A CGU (2015), além de outras instituições (ETHOS, 2017; PACTO GLOBAL REDE BRASIL, 2018; ONU, 2016; CGU, 2015; ABNT, 2010; ABNT; 2014; ABNT, 2017), disponibiliza guias e manuais de integridade para empresas privadas e públicas, com o objetivo de aperfeiçoar políticas de prevenção e identificação de corrupção ³.

O interesse em pesquisar o tema “Programa de Integridade em empresas de infraestrutura” surgiu em 2014, quando uma das empresas do grupo de infraestrutura que atuava, iniciou a implantação do Programa de Integridade. A participação no Comitê de Sustentabilidade e na implantação do referido Programa foram também motivações significativas para a realização deste mestrado.

³ BRASIL. Controladoria Geral da União. **CGU lança guia de integridade para auxiliar empresas no combate à corrupção**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/09/cgu-lanca-guia-de-integridade-para-auxiliar-empresas-no-combate-a-corrupcao> . Acesso em 20 jan 2018.

Temos acompanhado um momento brasileiro em que a crise econômica tem impactado os investimentos em infraestrutura com proporção ao PIB, sendo que a infraestrutura é um dos determinantes sobre a produtividade de um país. Conforme afirmam diversos autores (SANSEVERINO, 2017; LIMA JUNIOR, SILVA, 2016; QUEIROZ; FERNANDES, 2018; OCDE, 2018), é sabido que, quanto mais se investe em infraestrutura, tais como rodovias, portos, aeroportos, mais se cria um ambiente propício ao crescimento econômico. “A infraestrutura tem efeitos multiplicadores sobre a economia de um país, capaz de gerir um desenvolvimento sustentável em diferentes setores” (SANSEVERINO, 2017). Por outro lado, estudos apontam que falhas na gestão de obras constituem a oportunidade mais frequente para a corrupção (MARIN, GAMA E CAMPELO, 2014; RODRIGUES E SANTOS, 2015; OLIVIERI *et al.*, 2018).

“A prevenção à corrupção deve ser vista como uma ação integrada de diversas instancias e níveis gerenciais de uma empresa a partir de dinâmicas de discussão e construção que viabilizem um maior comprometimento individual, coletivo e institucional” (MACHADO, 2015, p. 17). Neste sentido, cabe a seguinte pergunta de pesquisa – Como empresas de infraestrutura brasileiras conduzem seus programas de integridade?

E, para responder à tal pergunta de pesquisa entende-se como adequado um estudo de caso, a partir de uma análise qualitativa. O objetivo geral do presente trabalho aplicado é analisar como uma empresa de infraestrutura tem implantado o Programa de Integridade, compreendendo os seguintes objetivos específicos:

- (i) Contextualizar o cenário interno da empresa e o que já foi desenvolvido neste âmbito;
- (ii) Analisar os indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção e materiais reportados pela empresa, quando comparados ao que seria recomendado pela GRI - *Global Reporting Initiative*;
- (iii) Analisar a estrutura do Programa de Integridade da empresa, a partir do que é sugerido pela CGU - Controladoria Geral da União.

A medida em que são atingidos os objetivos do presente trabalho aplicado e se responde a pergunta de pesquisa em questão, entende-se que esta pesquisa pode

contribuir na análise para estruturação de programas de integridade em empresas, de modo que Sustentabilidade e Integridade ultrapassem o mero discurso institucional e que os líderes possam atuar de maneira mais assertiva. Da mesma forma, tal pesquisa pode ser fonte de informação para as empresas perceberem o tema e atuarem de maneira mais positiva, enriquecendo assim, as aplicações práticas do tema, a sua relação com a sustentabilidade e competitividade empresarial.

Contudo, esta pesquisa não busca padronizar respostas ou resultados, mas sim contribuir com a reflexão sobre as possibilidades, tanto para as intervenções organizacionais como para o desenvolvimento de pesquisa empírica (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

Com relação à estrutura do referido trabalho, o mesmo será apresentado em três capítulos, além da introdução e conclusão, a fim de atender aos objetivos propostos. O capítulo de revisão bibliográfica é dedicado às referências fundamentais para a compreensão dos temas: Sustentabilidade, Integridade, Cultura, Clima Organizacional e Liderança, e, por último, mas não menos importante, o Desenvolvimento de Lideranças. O capítulo de metodologia apresenta a empresa e os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho, enquanto o capítulo seguinte dedica-se à análise do Programa de Integridade da empresa deste estudo de caso. Por fim, a conclusão apresenta as considerações finais sobre o caso estudado, à luz da teoria pesquisada, bem como limitações e possíveis desdobramentos deste trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica do presente Trabalho Aplicado envolve os temas essenciais para atender aos objetivos propostos. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico acerca de Sustentabilidade, seguido de Integridade. Na sequência, é abordado o tema Cultura e Clima Organizacional e Liderança e, por fim, o Desenvolvimento de Lideranças.

2.1. Sustentabilidade

Da década de 1960 até os dias de hoje o conceito de desenvolvimento humano vem evoluindo. Contudo, vale pontuar que antes de 1960, houve dois eventos importantes: a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945, e a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, que foi o primeiro documento reivindicando os direitos básicos dos indivíduos: econômico, ambiental e social. Nesta época, porém, não havia distinção entre desenvolvimento econômico e crescimento econômico, basicamente onde os países ricos caracterizavam-se como desenvolvidos e os pobres como não desenvolvidos (VEIGA, 2015).

Meados de 1987, segundo Veiga (2015, p. 9), a “ONU assumiu que o desenvolvimento sustentável deveria se tornar princípio orientador central de governos e instituições privadas, organizações e empresas”. Neste momento, foi aceito o “Relatório de Brundtland” ou “Nosso Futuro Comum” (1987), no qual foi mencionado pela primeira vez o conceito de Desenvolvimento Sustentável, associando a ideia de desenvolvimento com o meio ambiente – “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987, p. 51). Muitas outras contribuições vieram após 1987, mas a ideia de que as próximas gerações têm tanta relevância quanto as atuais, foi a contribuição mais efetiva para a construção do conceito e dos princípios do desenvolvimento sustentável. A crítica, contudo, é que neste momento se enfatiza demais o termo “necessidades”, o que pode ter transmitido inapropriadamente de que o desenvolvimento poderia significar apenas o atendimento das necessidades humanas (VEIGA, 2015).

Em 1990, foi publicado pela primeira vez pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD o “Relatório de Desenvolvimento Humano”, a partir das concepções de Amartya Sen e Mahu ul Haq, contemplando o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano. Este considera a média aritmética de três índices - longevidade, escolaridade e renda. Diversas críticas são feitas a tal índice, tanto no sentido de ser uma média aritmética – o que pode distorcer o índice de países - como no sentido de não capturar as mais diversas facetas do tema desenvolvimento e sustentabilidade. Vale pontuar que para Amartya Sen e Mahu ul Haq só há desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem para a ampliação das capacidades humanas – conjunto das coisas que as pessoas podem fazer ou ser na vida (PNUD, 2010).

Dado o entendimento de que o IDH é apenas um ponto de partida para a mensuração e que não é suficiente para definir o que é desenvolvimento, houve então, a criação do Índice da Liberdade Humana, pelo PNUD. Já, em 1992, houve a criação do Índice da Liberdade Política. Porém, ambos não tiveram continuidade após o primeiro ano. O que demonstra a dificuldade de mensurar adequadamente processos tão complexos (PNUD, 2010).

Em 1997, o termo “*triple botton line*” foi desenvolvido por John Elkington (1998), cofundador da consultoria de negócios *SustainAbility*, em seu livro “*Cannibal with Forks: The triple botton line of 21st Century Business*”. Elkington (1998), mencionou as dimensões da sustentabilidade, econômico, ambiental e social, por isto o termo utilizado.

Na Rio+20, em 2012, houve a substituição dos “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio - ODM”, vigentes entre 2000 e 2015, por “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS”, vigentes de 2015 a 2030 (ONU, 2015). As propostas dos 17 ODS, que consideram as dimensões econômicas, sociais e ambientais, além das políticas e institucionais - abertos em 169 metas, foram aprovadas na íntegra e foi adotada então a “Agenda 2030 – Transformando Nosso Mundo”, com os ODS. Vale mencionar que dentre os 17 ODS, o décimo sexto está relacionado ao tema do presente trabalho, conforme segue

Objetivo 16. promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONUBR, 2015).

E, neste objetivo, consta a meta diretamente vinculada à corrupção:

16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas (ONUBR, 2015).

Em linha com tais objetivos, o Banco Mundial ratifica que a corrupção é o maior obstáculo ao desenvolvimento. Sendo a corrupção especialmente dura para as pessoas mais pobres, porque são castigadas mais severamente pelos ciclos econômicos, são mais dependentes dos serviços públicos e estão menos preparadas para pagar os custos incrementais das propinas e fraudes (WORLD BANK, 2018)

Observa-se então, que, desde a década de 60, o conceito de desenvolvimento humano veio sofrendo adaptações. Inicialmente, teve o conceito vinculado ao crescimento econômico e progresso material, após que o desenvolvimento contemplava a expansão das liberdades e da capacidade humana e então, no Relatório de Brundtland (1987), passou a vincular as gerações futuras. E, posteriormente, ampliado por Solow, de legar às próximas gerações o que quer que seja necessário para gerar um padrão de vida pelo menos nas mesmas condições como as que temos e para cuidar da mesma maneira da próxima geração (SEN, 2004). Entende-se então, que “o desenvolvimento tem a ver, primeiro e acima de tudo, com a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolherem, e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem suas escolhas” (VEIGA, 2015, p. 55).

“A sustentabilidade foi definida a partir de um longo processo histórico, bem como, a tomada de consciência sobre os problemas ambientais, crises econômicas e desigualdades sociais” (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014, p. 10). Observa-se ainda, diversas abordagens que buscam explicar sustentabilidade, visto ser um conceito complexo e contínuo. (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014).

Nesta medida, Feil e Shreiber (2017, p. 678) definem sustentabilidade como “um processo que mensura o grau ou nível de qualidade do sistema complexo ambiental humano com o intuito de avaliar a distância deste em relação ao sustentável”. Esta avaliação, por sua vez, seria realizada por meio de indicadores e índices de sustentabilidade. Já, o desenvolvimento sustentável seria o processo pautado em estratégias para “aproximar o sistema ambiental humano ao nível de sustentabilidade com vistas a que a vida deste complexo sistema se harmonize e perpetue ao longo do tempo” (FEIL; SCHREIBER, 2017, p. 678). Desta forma, por meio da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, alcança-se o sustentável (FEIL; SCHREIBER, 2017).

Trazendo a sustentabilidade para o contexto empresarial, Prahalad, Nidumolu e Rangaswami (2009), pontuam que a sustentabilidade pode contribuir em dois aspectos fundamentais. O primeiro, reduzindo custos e aumentando receitas, sendo um motor da inovação, e, segundo que, no futuro, apenas empresas nas quais a sustentabilidade seja um objetivo terão vantagens para repensar os negócios. E, para que uma empresa possa tornar-se sustentável, no entendimento dos mesmos autores, o processo seria composto por cinco etapas:

Etapa 1: Conformidade legal, como o início da caminhada para a sustentabilidade.

Etapa 2: Criação de cadeias de valor sustentável – focando, inclusive, na redução do consumo de recursos – carvão, petróleo, gás natural, água e madeira. O objetivo inicial das empresas é a criação de uma imagem melhor para o mercado, contudo estas mudanças acabam trazendo reduções de custos ou até criando oportunidades de negócios.

Etapa 3: A partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços sustentáveis, em função dos consumidores preferirem “ofertas ecológicas”, as empresas podem ganhar mercado perante seus concorrentes.

Etapa 4: O desenvolvimento de novos modelos de negócios passa por repensar a proposta de valor a ser entregue ao cliente e com isto encontrar um novo modelo de negócio. Modelos sucedidos apresentam novas formas de capturar receitas e atuar em conjunto com os *stakeholders*.

Etapa 5: O questionamento das práticas atuais é o que leva ao desenvolvimento da indústria e dos serviços.

Dado que no futuro, apenas as empresas nas quais sustentabilidade seja um objetivo alcançarão vantagem, este caminho passa por repensar modelos de negócios, bem como produtos, tecnologias e processos (PRAHALAD; NIDUMOLU; RANGASWAMI, 2009).

Em consonância com Prahalad, Nidumolu e Rangaswami (2009), no que tange à importância da sustentabilidade para o meio empresarial, Laasch e Conaw (2015), sugerem que propostas de mudanças da gestão podem ser feitas considerando as esferas sustentabilidade, responsabilidade e ética. Esferas estas que se sobrepõem e se complementam da seguinte forma: *i*) Sustentabilidade – as práticas de gestão devem abarcar os valores empresariais sociais, econômicos e ambientais; *ii*) Responsabilidade: otimização dos valores dos *stakeholders*⁴ e, por fim, *iii*) Ética: “as decisões de gestão devem ser moralmente desejáveis tanto do processo quanto no resultado. As práticas de gestão devem abranger a tomada de decisão ética e criar uma excelência moral.” (LAASCH; CONAW, 2015, p. 25). Diante das propostas de mudanças sugeridas para uma gestão responsável, reforça-se o fato de que os temas sustentabilidade e integridade estão diretamente (inter) relacionados.

Cabe frisar que neste trabalho o entendimento é de que o desenvolvimento sustentável é uma alternativa desejável para promover a inclusão social, o bem estar econômico e a preservação dos recursos naturais, sem deixar de levar em consideração as questões éticas (PORTER; KRAMER, 2006; SACHS, 2008; BERNS, 2009; ABNT, 2010). O comportamento ético de uma organização se baseia em honestidade, equidade e integridade. Valores que “implicam a preocupação com pessoas, animais e meio ambiente, bem, como o compromisso de lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses das partes interessadas” (ABNT, 2010, p. 12).

⁴ *Stakeholder* – “Entidade ou indivíduo que razoavelmente pode ser esperado ser significativamente afetado pelas atividades, produtos e serviços da organização relatora, ou cujas ações possam razoavelmente esperar que afetem a capacidade da organização de implementar com sucesso suas estratégias e alcançar seus objetivos” (GRI, 2016, p. 19).)

Uma vez que o presente trabalho aplicado se refere à Sustentabilidade, faz-se necessário mencionar o papel da *Global Reporting Iniciativa* – GRI. A GRI é uma organização internacional independente, pioneira em relatórios de sustentabilidade, desde 1997. Ajuda empresas e governos de todo o mundo a entender e comunicar seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, tais como, mudança climática, direitos humanos, governança e bem-estar social. Os Padrões de Relatórios de Sustentabilidade da GRI são desenvolvidos com contribuições de múltiplas partes interessadas com enfoque no interesse público.

Os padrões de Relatórios de Sustentabilidade da GRI (Padrões GRI) são os primeiros e mais adotados padrões globais de relatórios de sustentabilidade. A prática de divulgar informações de sustentabilidade inspira responsabilidade, ajuda a identificar e gerenciar riscos e permite que as organizações aproveitem novas oportunidades. Relatórios com as Normas GRI apóiam empresas, públicas e privadas, grandes e pequenas, protegem o meio ambiente e melhoram a sociedade, ao mesmo tempo em que prosperam economicamente, melhorando as relações entre governança e partes interessadas, melhorando a reputação e fortalecendo a confiança.

2.2. Integridade

Antes de se falar em Integridade, optou-se por conceituar e contextualizar corrupção, dado o limiar que tais conceitos compartilham. Conforme o Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2014), corrupção é definido como depravação, suborno, alteração, sedução.

Já a etimologia da palavra “corrupção”, do latim *co-rruptio*, deterioração ou ato ou processo de corromper-se. Ou seja, a corrupção seria a degradação dos costumes, dos hábitos ou valores morais, ou o emprego de meios ilegais para se apropriar de bens alheios em benefício próprio (CASTRO, 2016).

A Transparência Internacional (*Transparency International*, 2018), organização civil criada com o intuito de erradicar a corrupção em nível mundial, classifica a corrupção como

[...] grande, pequena (*petty*) e política, dependendo da quantidade de dinheiro perdido e do setor em que ela ocorre. A corrupção grande consiste em atos cometidos pelo alto escalão do governo que distorce as políticas ou o funcionamento central do Estado, permitindo o benefício de seus líderes às custas do bem público. A corrupção pequena (*petty corruption*) refere-se ao abuso cotidiano do poder por funcionários públicos do escalão médio e baixo em suas interações com os cidadãos comuns, que muitas vezes estão tentando acessar bens ou serviços básicos em locais como hospitais, escolas, delegacias de polícia e outras agências. A corrupção política consiste na manipulação das políticas, instituições e regras de procedimento na alocação de recursos e financiamentos pelos tomadores de decisões políticas, que abusam de sua posição para sustentar seu poder, status e riqueza (*Transparency International*, 2018).

Castro (2016) por sua vez, aponta que no Brasil a definição de corrupção tem uma forte relação com o setor público. Sendo que corrupção seria o comportamento de pessoas com autoridade ou função pública desviadas de suas obrigações para obter vantagens pessoais, seja de caráter financeiro ou pessoal.

Já a definição jurídica de corrupção, segundo o decreto-lei 2.848 (BRASIL, 1940) é o

Ato de oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício. Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a funcionário público estrangeiro, ou a terceira pessoa, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício relacionado à transação comercial internacional. Solicitar, exigir, cobrar ou obter, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem ou promessa de vantagem a pretexto de influir em ato praticado por funcionário público estrangeiro no exercício de suas funções, relacionado a transação comercial internacional (BRASIL, Decreto-lei 2.848, 1940, art. 333, 337-B, 337-C).

Em 2002, o Brasil comprometeu-se com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a elaborar uma lei relativa ao suborno dentro e fora do país e apenas em 2013, finalmente, houve a aprovação da lei Anticorrupção 12.846. Além disto, o Brasil é signatário de dois acordos internacionais, propostos pela Organização dos Estados Americanos (OEA) e pela Organização das Nações Unidas (ONU), sendo este o maior instrumento vinculante internacional de combate à corrupção de funcionários estrangeiros. (CASTRO, 2016).

No presente trabalho, em linha com o proposto pela *Transparency Internacional* (2018), a definição de corrupção a ser considerada é a proposta pela GRI (2016, p. 171) como “abuso de uma função para obter ganhos particulares e pode ser instigada por indivíduos nos setores público ou privado. O termo, [...], inclui práticas de corrupção como suborno, fraude, extorsão, conluio, conflito de interesses e lavagem de dinheiro”. Entende-se que tal definição é a mais adequada ao presente estudo de caso, uma vez que ele leva em conta a análise dos relatos da empresa, sob a luz das diretrizes do GRI.

Na lei anticorrupção brasileira 12.846/2013, a corrupção é caracterizada quando há comportamentos com o envolvimento do poder público, nas seguintes situações:

- I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
- III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- IV - no tocante a licitações e contratos:
 - a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
 - b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
 - c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
 - d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
 - e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
 - f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
 - g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
- V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional (BRASIL, 2013).

Em agosto de 2013 foi sancionada a Lei 12.846/2013. Esta trouxe fatores que proporcionam relevantes mudanças à legislação de anticorrupção brasileira (CASTRO 2016). Dentre elas, que a existência de programa de *compliance* efetivo pode gerar benefício para a pessoa jurídica em caso de violação. Nas sanções passam a ser consideradas “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade,

auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, Lei 12.846, 2013, art.7, par. 8).

Neste sentido, vale reforçar que “se é certo que a existência de leis, por si só, não garante nada, também é igualmente correto dizer que a ausência delas sequer permite avanços, inibindo o desenvolvimento do país e contribuindo para a permanência do cenário de impunidade” (CAPANEMA, 2014, p. 15), o que denota-se a relevante importância de tal lei.

Para regulamentar a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas por atos mencionados na lei anticorrupção, foi aprovado o Decreto n. 8.420/2015 e neste há a previsão do Programa de Integridade como:

[...] o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes que detectem e mitiguem os desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, Decreto 8.420, 2015, art.41, par. único).

O referido decreto estabelece dezesseis parâmetros de avaliação, quanto a existência e a adequada aplicação, de programas de integridade, a serem:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna

responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL, Decreto 8.420, 2015, art. 42).

Conforme pode-se perceber, “a adoção de medidas de integridade, diante da nova realidade trazida pela Lei Anticorrupção, não é uma mera opção, mas sim uma necessidade” (LEAL; RITT, 2014, p. 48).

Há diversos referenciais que poderiam ser adotados para descrever e as fases fundamentais para a implantação de um Programa de Integridade (ETHOS, 2017; PACTO GLOBAL REDE BRASIL, 2018; ONU, 2016; CGU, 2015; ABNT, 2010; ABNT, 2014; ABNT, 2017). Todavia, como o objeto do presente trabalho aplicado restringe-se à análise do Programa de Integridade de uma empresa de infraestrutura, o parâmetro dos elementos mínimos do programa a ser considerado é o artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015, o qual está resumido nas orientações da Controladoria-Geral da União (CGU, 2015).

O Guia para empresas privadas (CGU, 2015) apresenta os cinco pilares de um Programa de Integridade, os quais são descritos no quadro 1 e que são uma das bases para a análise do Programa de Integridade implantado pela empresa.

QUADRO 1: PILARES PROPOSTOS PELA CGU (2015) PARA UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Pilar		Definição
1	Comprometimento e apoio da alta direção	O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.
2	Instância responsável pelo Programa de Integridade	Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.
3	Análise de perfil e riscos	A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei no 12.846/2013.
4	Estruturação das regras e instrumentos	Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou <i>red flags</i> ; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.
5	Estratégias de monitoramento contínuo	É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Fonte: Autor, 2018 (adaptado de CGU, 2015).

Se considerada a ordem para a implantação sugerida por Maeda (2013), de forma simplificada, o Programa de Integridade possui as seguintes etapas: (1) análise de riscos e levantamento dos procedimentos internos em funcionamento; (2) elaboração de um documento que expresse os valores apregoados pela empresa e a postura que espera de seus colaboradores –usualmente chamado de Código de Conduta ou de Ética; (3) definição de políticas e controles internos; (4) constituição de uma instância responsável pelo programa; (5) criação de um canal de denúncia; e (6) apresentação do Código de Conduta e dos citados procedimentos aos colaboradores e parceiros da

empresa, o que inclui não só a divulgação do conteúdo, mas uma exposição didática e detalhada, por meio de treinamento.

Adicionalmente, Simonsen (2016), em linha com os pilares propostos pela CGU (2015), identifica na perspectiva de desafios para a implementação eficaz de um Programa de Integridade, os seguintes: *i)* real comprometimento da alta direção; *ii)* entendimento dos riscos a que o negócio está exposto; *iii)* implantação do controle; *iv)* normas internas claras e objetivos e, por fim, *v)* treinamento e comunicação. Este último desafio, por sua vez, está diretamente relacionado ao treinamento dos gestores, sendo que a mudança da cultura é o ponto chave para a implementação do programa com eficácia (SIMONSEN, 2016).

Muito embora a legislação brasileira tem avançado, cada vez mais observamos o quanto a corrupção provoca impactos imensuráveis para o desenvolvimento social e econômico do país. Além disto, provoca danos à reputação das pessoas e das empresas. “A corrupção está amplamente vinculada ao aumento da pobreza em economias de transição, danos ao meio ambiente, violação aos direitos humanos, violação da democracia, investimentos desviados e enfraquecimento do estado de direito” (GRI, 2017, p. 176).

Observa-se este momento brasileiro, como uma oportunidade de direcionamento para a construção de uma consciência crítica relacionada a valores éticos – honestidade, equidade e integridade (ABNT, 2010) e que promova uma cultura de moralidade. “O treinamento e a comunicação são considerados fundamentais, constituindo a base da mudança da cultura da empresa” (SIMONSEN, 2016, p.66).

Observa-se, contudo, são escassos outros estudos de casos acerca de implantação de Programas de Integridade em empresas de infraestrutura no Brasil. Tais bibliografias seriam importantes a medida em que poderiam ser comparadas e confrontadas informações mais precisamente da cultura e contexto brasileiros.

2.3. Cultura, Clima Organizacional e Liderança

A medida em que o contexto de estudo trata de uma organização privada e a implantação de um Programa de Integridade, torna-se fundamental abordar os fatores que compõem e diferenciam uma empresa, dentre eles, a cultura, o clima organizacional e a liderança, já que os líderes são os responsáveis pela construção e manutenção da cultura e do clima (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1989; SCHEIN, 2009; PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013; TAYLOR, 2014; SILVA *et al.*, 2010; TEIXEIRA, 2002).

Cultura organizacional é definida por Schein (1984, p.3) como

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

Em consonância com Schein (1984), Fleury (1989, p. 22) afirma que a

cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Schein (2009) aborda que o conceito de cultura tem sido debatido por diversos autores nos últimos 25 anos, sendo que existem várias abordagens para defini-la. O autor descreve que há diversas categorias associadas à cultura, sendo elas:

- a) *Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem*: linguagem, costumes, tradições.
- b) *Normas do grupo*: padrões e valores implícitos que se desenvolvem.
- c) *Valores expostos*: princípios e valores anunciados publicamente.
- d) *Filosofia formal*: políticas e princípios ideológicos que orientam as ações.
- e) *Regras do jogo*: regras implícitas, não escritas.

- f) *Clima*: “Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos” (ASHKANASY; WILDEROM; PERTERSON, 2000; SCHENEIDER, 1990; TAGIURI; LITWIN, 1968 apud SCHEIN 2009, p. 13).
- g) *Habilidades natas*: competências especiais demonstradas pelos membros do grupo.
- h) *Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos*: modelos cognitivos compartilhados que orientam o grupo.
- i) *Significados compartilhados*: entendimentos criados pelos membros do grupo.
- j) *“Metáforas raízes” ou símbolos de integração*: formas pelo qual o grupo de desenvolve e que pode, ou não, ser consciente.
- k) *Rituais e celebrações formais*: maneiras pelas quais o grupo celebra os eventos marcantes.

Em complemento, cabe pontuar que Puente-Palacios e Martins (2013) mencionam quatro conceitos relacionados ao tema cultura organizacional – clima psicológico, clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho. Neste caso, contudo, vale descrever que a cultura organizacional refere-se à compreensão e o compartilhamento das normas e dos valores que sustentam as políticas e as atividades da organização, sendo formada por “padrões referenciais criados por um grupo e que passam a influenciar o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo” (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013, p. 257).

De acordo com Schein (2009), as culturas emergem, basicamente, de três fontes:

- i. as crenças, valores e suposições dos fundadores;
- ii. as experiências de aprendizagem do grupo à medida que a organização se desenvolve; e,
- iii. as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes.

Schein (2009, p. 21), também entende que cultura e liderança são “dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes, primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações” e quando a cultura já existe, ela que determina os critérios para as lideranças. Neste sentido, a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas “é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início” (SCHEIN, 2009, p. 211).

Neste mesmo sentido, a cultura organizacional existe independente da vontade dos profissionais envolvidos, de modo que toda a empresa tem a sua cultura. Porém, cabe os “líderes decidirem se querem influenciá-la ou não, se deixam que a cultura de sua organização seja definida ao acaso, ou, se ao contrário, querem ser protagonistas na construção de uma cultura que valha a pena” (TAYLOR, 2014, p. xiii), uma vez que a cultura é fundamental para o sucesso ou insucesso das organizações.

Assim como apontado por Schein (2009) e Taylor (2014) a importância, mencionada por Kolb, Rubin e McIntyre (1978), de que os gestores compreendam o conceito de clima organizacional é porque, por meio da criação de um clima adequado, eles podem manejar a motivação dos seus subordinados. E, por sua vez, pela criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos seus profissionais, consegue-se canalizar o comportamento em consonância com os objetivos organizacionais e à sustentabilidade do negócio.

De acordo com Silva *et al.* (2010, p.7)

a liderança pode influenciar uma redefinição cognitiva nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos; desde que desenvolva sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação. Assim, o comportamento de um superior possui a capacidade de influenciar seus subordinados ao ponto de terem bons ou péssimos desempenhos, e ainda, de auxiliar no sentimento de satisfação ou insatisfação do trabalhador.

Nesta medida, e como citam os autores anteriormente mencionados, o papel da liderança é de grande influência e até fundamental para a estruturação da cultura das organizações. “Gerenciar o clima organizacional não é uma tarefa supérflua, e sim uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial” (TEIXEIRA, 2002, p. 572). Em complemento, Veloso *et al.* (2007) atribuem ao líder a responsabilidade de monitorar o clima organizacional da sua equipe de trabalho e reforça a capacidade

que a liderança tem em definir um clima organizacional. A liderança pode influenciar uma redefinição cognitiva nos indivíduos, desenvolvendo e lançando novas visões e conceitos, desde que amplie sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação (SCHEIN, 1989).

Para que as empresas façam a gestão do clima, é fundamental que se mantenha o foco permanente da relação entre líderes e subordinados. Manter as equipes motivadas para renderem ao máximo sempre foi responsabilidades dos gerentes, porém “as empresas nunca foram tão dependentes dos empregados para obter resultados à altura da ambição cada vez maior dos acionistas” (TEIXEIRA, 2002, p. 573).

Segundo Schein (1989), os líderes transmitem a sensação de compromisso com grupo a partir da sua motivação e habilidade de comunicar-se. Ainda, identifica-se que a liderança tem a capacidade de influenciar a percepção do grupo com relação ao ambiente, na medida em que possui a habilidade de criar um sentimento de envolvimento e participação. Além disto,

determinados comportamentos entre gerentes de nível intermediário são essenciais para o desenvolvimento da capacidade organizacional. É um processo de aprendizado que impele as organizações a interpretarem o mundo, descobrirem novas oportunidades de mercado, atentarem para os recursos existentes e acumularem novos recursos (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1996, p. 47).

Ao se falar em liderança vale ressaltar que a liderança no presente trabalho é entendida como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.359). E a origem desta influência pode ser formal – conferida por meio de um cargo – ou informal – capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização. Logo, o fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante a capacidade de liderança eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). “Os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre os operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (FIRE, 1996, p.51).

Uma vez que a responsabilidade ética é tanto coletiva como individual, independente da posição que cada um ocupa na organização (CARVALHO; ALVIM, 2017), há que se pensar o quanto as lideranças estão preparadas para pensar o tema, discutir e aplicar, sobretudo pensando na sustentabilidade e na competitividade das empresas. Além disto, “os gestores têm o poder de mudar a empresa em suas respectivas esferas de influência não importando a posição hierárquica” (LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 35).

Ainda, nesta medida, os gerentes e coordenadores possuem uma percepção mais aguçadas das competências do que os gerentes de alto escalão e os executivos. Os gerentes de nível intermediário são fundamentais tanto para a identificação, desenvolvimento e implementação das competências (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Sendo assim, reforça-se que “bons gestores são importantes para qualquer empresa e mercado. Mas líderes com princípios e valores são imprescindíveis em um mundo de constante e rápida transformação” (VOLTOLINI, 2011, p. 23).

2.4. Desenvolvimento de Lideranças

Uma vez que são apontados por Simonsen (2016), o treinamento e a comunicação são um dos desafios significativos da implantação de um Programa de Integridade e, dada a responsabilidade atribuída aos líderes de uma empresa sobretudo com relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas, da criação e manutenção da cultura e da comunicação (SCHEIN, 2009; TAYLOR, 2014; SOUZA, 2009; CASADO, 2002; KHOURY, 2018; DUTRA; COMINI, 2010; BOOG, 2002) é fundamental abordar o tema desenvolvimento das lideranças.

A partir da década de 90, pode-se observar uma mudança no contrato psicológico dos profissionais com as empresas, onde o foco central passou a ser o mútuo desenvolvimento. Essa mudança se deu visto que as empresas perceberam que sua sobrevivência está vinculada ao contínuo desenvolvimento e as pessoas passam a serem valorizados pela sua contribuição com este desenvolvimento e, de outro lado, os profissionais percebem a necessidade de desenvolverem-se de forma continuada

para garantir a sua mobilidade na empresa e no mercado de trabalho (DUTRA; COMINI, 2010). Dada a relevância relatada, cabe contextualizar teoricamente o desenvolvimento das lideranças.

De acordo com Dutra e Comini (2010), o processo de desenvolvimento é uma categoria formada de processos que visam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Esses, conforme sua natureza, podem ser divididos em duas categorias: formais e não formais. As ações de desenvolvimento formais são estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologia didática, instrutores, material bibliográfico e um cronograma de aulas. Por sua vez, as ações não formais, estão relacionadas à atuação no próprio trabalho.

O desenvolvimento gerencial está relacionado às iniciativas que as empresas têm utilizado a fim de apoiar o crescimento pessoal e profissional dos ocupantes de posições de lideranças, desde supervisores a executivos (DONADÃO, 2013). Essa informação é corroborada pelos milhões investidos pelas organizações no treinamento e desenvolvimento de seus líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O desenvolvimento das lideranças é um processo de crescimento das competências e resgate do potencial do líder. Diferentemente dos processos de treinamentos mais técnicos, nos quais a aplicabilidade é mais objetiva e imediata, o desenvolvimento das lideranças influencia e é influenciado pelo clima e pela cultura da empresa (BOOG, 2002). Nesta mesma medida, quando se fala acerca do papel das lideranças e do processo de desenvolvimento dos líderes, há que se mencionar o papel da agência humana. Bandura (2008), afirmou que todos os indivíduos possuem uma característica única, intitulada de a agência humana. A agência humana se refere ao gerenciamento que cada indivíduo faz acerca de suas próprias ações. Essa agência humana pode ser individual, coletiva ou delegada. Há ações que não dependem somente da proatividade individual, a agência coletiva é necessária. É a capacidade do grupo que, por meio da junção de suas agências humanas individuais, possibilitará atingir objetivos que não poderiam ser atingidos de forma individual

Adicionalmente, Veloso *et al.* (2007), apontam a necessidade de aprendizado contínuo para o fortalecimento dos gestores tanto como pessoal, quanto profissional.

E, para que os programas tenham sucesso é necessário que os participantes tenham um grau de auto monitoramento, ou seja, possuam flexibilidade de mudar seu comportamento e a habilidade de implementação (ROBBINS; JUDGE, SOBRAL, 2010).

Tendo em vista que é fundamental treinar os gerentes para que eles atendam os padrões esperados, o treinamento precisa reforçar as competências ligadas ao relacionamento interpessoal, difundir e estimular a prática do diálogo (TEIXEIRA, 2002). Além do que, a valorização dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa são fundamentais (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Nesta mesma linha, o investimento em treinamentos do Programa de Integridade é fundamental para que o mesmo seja efetivo (CGU, 2015).

Quanto aos treinamentos do Programa de Integridade, a CGU (2015) recomenda os seguintes pontos:

- a) que os treinamentos contemplem situações práticas e orientações de como garantir a resolução dos dilemas;
- b) garantir a periodicidade dos treinamentos, para que os novos profissionais sejam treinados e os demais atualizados;
- c) garantir que os funcionários participem dos treinamentos, tornando-os obrigatórios ou desenvolvendo técnicas de incentivos a participação;
- d) quanto às políticas específicas, tais como contratos, licitações ou normas contábeis, os treinamentos podem ser realizados apenas para os profissionais que atuam em tais áreas.

Em se tratando de avaliação do Programa de Integridade, conforme sugerido pela CGU (2015) a empresa deverá realizar um monitoramento a fim de avaliar a eficácia dos treinamentos, bem como identificação de pontos falhos, além disto, a empresa deverá manter todas as evidências dos treinamentos, com os respectivos temas, uma vez que se faça necessária qualquer comprovação estes possam ser apresentados.

No que tange a avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento, Kirkpatrick (1998) cita quatro níveis de avaliação de treinamento, os quais são também reforçados por Eboli (2002):

1. Reação: questionário que mede as impressões do participante logo após sua participação no treinamento;
2. Aprendizado: medir a extensão em que os participantes melhoraram ou ampliaram seus conhecimentos, habilidades e atitudes sobre o tema abordado;
3. Aplicação: identificar se os participantes estão transferindo para o seu comportamento no trabalho, o que foi treinado;
4. Resultados: determinar se o treinamento beneficiou positivamente os negócios ou contribuiu com os objetivos da organização.

Contudo, como apontado pela literatura (PINTO E SILVA; COELHO, 2017), sugere-se que todas as formas de avaliação sejam discutidas com o grupo de membros que participam do treinamento, visto que quando os profissionais integram o processo de formulação, maiores são as chances de adesão de uma determinada norma ou compromisso.

O desenvolvimento de lideranças, pela sua natureza, impõe dificuldade maior de mensuração de seus resultados efetivos (BOOG, 2002). No entendimento de Boog (2002, p. 270), o sucesso do desenvolvimento das lideranças “é medido pelo sucesso da empresa, havendo três indicadores: a obtenção dos resultados do negócio, o clima interno motivador ao desempenho e a abertura à inovação e à flexibilidade”, temas estes ligados diretamente à sustentabilidade. E, “as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa” (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2012, p. 38).

3. METODOLOGIA

O objetivo central deste Trabalho Aplicado é responder à pergunta de pesquisa – Como empresas de infraestrutura brasileiras conduzem seus programas de integridade? Para isto, inicialmente é contextualizada a empresa, os procedimentos metodológicos e, por fim, a proposta da análise dos dados.

3.1. A empresa

A empresa pesquisada é de capital aberto e signatária do Pacto Global⁵, sendo que dentre os 10 compromissos apontados o décimo é Anticorrupção – “As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina”.

Trata-se de um grupo econômico brasileiro, com atuação em infraestrutura, nos segmentos de concessão rodoviária, administração de aeroportos e energia, formado por mais de dez empresas. A companhia caracteriza-se como uma empresa de grande porte, conforme classificação do IBGE por número de funcionários. Suas empresas estão localizadas em três regiões: Sudeste, Sul e Centro-Oeste e a sede da companhia fica na cidade de São Paulo (SP). Por questões de sigilo e para garantir as questões éticas, as informações da empresa não serão detalhadas.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser único e é válido para testar a teoria quando for raro ou extremo; quando é representativo ou típico, pois se assemelha a muitos outros casos; por ser revelador, dado que o fenômeno é inacessível; e, longitudinal, onde se pode estudar o caso único em momentos distintos no tempo. Dado que a empresa possui reportes de 2012 a 2017, disponíveis a acesso, este foi o critério utilizado para a escolha da empresa estudada.

⁵ Pacto Global – É uma iniciativa com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 compromissos.

3.2. Procedimentos metodológicos

Com a finalidade responder à questão de pesquisa – Como empresas de infraestrutura brasileiras conduzem seus programas de integridade? – foram realizadas escolhas e procedimentos intelectuais e técnicos, a fim de que os dados sejam científicos e passíveis de análise, bem como suportem cientificamente a proposta de intervenção e gerem conhecimento (GIL, 2002).

Neste sentido, o presente trabalho aplicado se caracteriza como um estudo de caso único – pois trata-se de uma única organização (YIN, 2001). Trata-se de um “estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (GIL, 1994, p. 78). Ainda, segundo Yin (2001), esta metodologia

[...] contribui de forma inigualável para a compreensão do que temos dos fenômenos individuais, sociais e políticos [...] e permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, internacionais e maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.21).

E, dado a especificidade do estudo de caso, não há possibilidade de generalização dos resultados obtidos (GIL, 1994). Além disto, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa não experimental, onde a realidade é analisada da maneira como é colocada, sem interferência direta ou análise da reação a partir de um estímulo dado (KERLINGER, 1980).

Entende-se que, para a análise das variáveis, o estudo descritivo seria o mais apropriado (GIL, 1994). Estudo descritivo, para Gil (1994, p. 45), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. Portanto, as pesquisas descritivas visam identificar associações entre as variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados. Neste sentido, visa-se analisar o Programa de Integridade elaborado pela empresa, com base nas informações disponíveis sobre o programa, a luz das orientações da CGU (2015), e nos indicadores GRI de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção reportados.

Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico dos principais assuntos relacionados à proposta, por meio de buscas em bibliografias nacionais e internacionais sobre os seguintes termos: sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, programas de integridade, *compliance*, corrupção, integridade, desenvolvimento de programas de integridade, desenvolvimento de lideranças, lei anticorrupção e cultura organizacional. Procedimento este que permite acesso a uma ampla gama de dados. Porém, como recomendado por Gil (2002), foram selecionadas fontes confiáveis. Além disto, este levantamento possibilita “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 44).

Contudo, é válido ressaltar que as referências bibliográficas são simplificações de uma realidade, portanto, incapazes de capturar a complexidade do fenômeno estudado. Neste sentido, deve-se reconhecer a possibilidade de variáveis que tenham atuado sobre o fenômeno e que não tenham sido capturadas pelo modelo utilizado (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Adicionalmente ao levantamento bibliográfico, foi realizada a pesquisa documental, na qual foram pesquisados dados ainda não tratados cientificamente.

A pesquisa documental, devido a suas características, pode chegar a ser confundida com a pesquisa bibliográfica [...] a pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 89).

Ressalva-se que a fonte de dados para a realização do presente trabalho é de origem secundária, uma vez que já haviam sido anteriormente tratados pela empresa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

No que tange à pesquisa documental, os principais documentos analisados no presente trabalho foram:

- Relatórios de Sustentabilidade da empresa pesquisada, de 2012 a 2017;
- Código de Conduta;
- Política Anticorrupção;
- Diretriz do Programa de Integridade;

- Regimento do Comitê de Integridade;
- Revistas internas publicadas pela empresa;
- Conteúdo do website institucional – histórico, serviços oferecidos, estrutura organizacional;
- Materiais de divulgação distribuídos aos públicos de relacionamento interno e externos – fôlderes, revistas e releases; e,
- Fatos relevantes publicados pela empresa e disponíveis no website institucional.

As informações com relação ao programa da empresa e aos indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção, foram extraídos dos Relatórios de Sustentabilidade dos anos de 2012 a 2017, buscando ao máximo se manterem inalteradas até mesmo a redação, para que a análise seja efetivamente sobre o que foi descrito pela empresa.

Vale pontuar que os relatórios de 2013 a 2017 passaram por verificação externa, conforme Carta de Asseguração disponíveis juntamente ao respectivos Relatórios, o que transmite credibilidade das informações apresentadas pela empresa e reduz eventual limitação metodológica dada a fidedignidade das informações reportadas pela empresa, mencionadas e analisadas no presente trabalho.

Por outro lado, uma das limitações identificadas do trabalho foi o não acesso ao *Risk Assessment* realizado pela empresa na implantação do Programa de Integridade, uma vez que se sabe que foi realizado pela consultoria contratada, porém dado que este documento não é público, não se teve acesso. Pontua-se como uma limitação significativa dado que a avaliação de risco das empresas trata de uma fase fundamental para que haja um adequado Programa de Integridade (UNGC, 2013; CGU, 2015).

Nesta medida, é válido mencionar que face o contexto vivenciado pela empresa em 2016 e 2017, sendo alvo de investigação da Lava Jato e por ter passado por duas buscas e apreensões da Polícia Federal, não foram realizadas entrevistas. Tal fato, também se demonstrou como uma limitação do trabalho.

Para a GRI (2015), um relatório de sustentabilidade é uma publicação feita pelas organizações sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais causados por suas

atividades. É a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. Ainda, segundo Daub (2007), os relatórios de sustentabilidade podem ser considerados também como uma resposta das empresas às transformações ocorridas na sociedade, sejam elas provocadas por fatores ambientais ou da pressão exercida pela população por comportamentos mais éticos e responsáveis.

3.3. Análise de dados

A análise da revisão bibliográfica e da análise documental foram realizadas por meio da análise de dados qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), esta análise não se preocupa “com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, proporcionando assim uma melhor contextualização e entendimento profundo da realidade.

A análise dos dados por sua vez, tomou como base, além da pesquisa bibliográfica acerca do tema (apresentada no Capítulo 2), documentos de referência quanto às boas práticas empresariais em sustentabilidade, tal como as Diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e as orientações da CGU (2015), com relação ao Programa de Integridade das empresas.

Os dados analisados nos Relatórios de Sustentabilidade foram recortados a fim de focar na questão de pesquisa do presente Trabalho Aplicado. “Os indicadores de desempenho relativos à sociedade enfocam os impactos que as organizações geram nas comunidades em que operam e a divulgação de como os riscos resultantes de suas interações com outras instituições sociais são geridos e mediados. Buscam-se em especial informações sobre os riscos associados a suborno e corrupção, influencia indevida na elaboração de políticas públicas e práticas de monopólio” (GRI, 2016, p. 30).

Os dados levantados foram analisados a partir do que é atualmente recomendado pela GRI como indicadores de desempenho social relacionados à Ética e Integridade e ao Combate à Corrupção. Vale salientar que, com a evolução das diretrizes da GRI,

as identificações dos indicadores referentes à ética e integridade e combate à corrupção sofreram adaptações entre as versões G4 (lançada em 2013) e *Standard* (lançada em 2016), porém utilizou-se a mesma base de comparação dos indicadores referentes à ética e integridade e combate à corrupção, considerando-se seu conteúdo (GRI, 2018).

Em sua versão mais recente, as Diretrizes da GRI foram distribuídas em cinco módulos, os quais versam sobre 33 tópicos específicos, para aplicação em conjunto ou individualmente, apresentando uma estrutura flexível e inter-relacionada (GRI, 2018).

Nessa medida, a análise se deteve aos temas de Ética e Integridade (perfil da organização) e nos indicadores de Combate à corrupção, como elencados pela GRI, descritos no quadro 2 e que foram considerados de reporte essencial para a empresa pesquisada – conforme descrevem seus relatórios de sustentabilidade.

QUADRO 2: INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES À ÉTICA E INTEGRIDADE E COMBATE À CORRUPÇÃO

<i>Disclosure</i>	
102-16	Valores, princípios, padrões e normas de comportamento
102-17	Mecanismos de aconselhamento e comunicação sobre questões de ética
205-1	Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção
205-2	Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção
205-3	Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas

Fonte: Autor, 2018 (adaptado de GRI)

A partir da análise dos dados de maneira qualitativa, como consequência foi concebida uma proposta de intervenção (Apêndice A). Conforme diretrizes do Manual do Trabalho Aplicado publicado pela FGV EAESP (2017) a proposta de intervenção visa resolver uma questão prática empresarial. Inicialmente, esta proposta de intervenção seria aplicada, mas face o tempo para realização do trabalho aplicado, prazo necessário para a aplicação e avaliação da proposta de intervenção, a mesma não foi implementada na empresa. Neste sentido, a proposta de intervenção pode ser localizada no Apêndice A.

4. ANÁLISE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA ORGANIZAÇÃO

A partir da análise dos materiais disponibilizados pela empresa, publicamente ou internamente, devido à Lei 12.846/2013, a empresa iniciou a implementação de ações mais efetivas relativas à Anticorrupção no primeiro semestre de 2015, tendo seus materiais divulgados no final do segundo semestre de 2015. Para a elaboração de tais conteúdos a empresa relata ter contratado uma consultoria especializada em gestão de riscos e *compliance*, a qual apoiou o processo e, atualmente, gerencia o Canal Confidencial.

Os temas relativos ao Programa de Integridade desenvolvidos pela empresa foram extraídos na íntegra como reportados nos Relatórios de Sustentabilidade publicados. A fim de sistematizar os itens serão subdivididos nos seguintes tópicos: (4.1) Indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção, (4.2) Diretriz do Programa de Integridade, (4.3) *Risk Assessment*, (4.4) Treinamentos dos Diretores, (4.5) Formação de Multiplicadores e dos Gestores, (4.6) Código de Conduta, (4.7) Política Anticorrupção, (4.8) Comitê de Integridade e (4.9) Canal Confidencial. Porém, não necessariamente, os mesmos aconteceram na ordem cronológica na qual são mencionados neste trabalho. Além disto, as informações, propositadamente, não se encontram referenciadas para garantir o sigilo da empresa.

4.1. Indicadores de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção

Por meio da análise dos Relatórios de Sustentabilidade divulgados pela empresa, de 2012 a 2017, foram identificados os reportes dos indicadores GRI de desempenho social referentes à ética e integridade e combate à corrupção listados nos quadros 3 e 4.

No quadro 3, podem ser observados os Standards universais, ou seja, aplicáveis a todas as organizações e que reportam o perfil da empresa. Conforme diretrizes da

GRI (2016) é necessário reportar ao menos um *disclosure*⁶ sobre cada tema material elencado pela empresa.

QUADRO 3: INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES À ÉTICA E INTEGRIDADE REPORTADOS PELA EMPRESA

<i>Disclosure</i>	Ano	Correlação versões anteriores GRI	Relato	
Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	102-16	2012	-	Nada consta.
		2013	G4-56	“Desde 2010, o Código de Conduta está acessível em seu site, para colaboradores e demais <i>stakeholders</i> . Todos os novos contratados recebem um exemplar e, após tomar conhecimento do seu conteúdo, assinam um termo de anuência.”
		2014	G4-56	“Valor fundamental da Companhia, a ética permeia todas as ações desenvolvidas, bem como o relacionamento com seus públicos de interesse. O Código de Conduta, que teve sua versão atualizada em 2013, visa a estimular a conduta ética, indicando a expectativa em relação às atitudes e ao comportamento dos profissionais quanto ao tema.”
		2015	G4-56	“A ética representa um dos valores fundamentais da Companhia, reforçado em 2015 por meio da aprovação, pelo Conselho de Administração, da Política Anticorrupção. Guiada pelo atendimento à Lei 12.846/2013, essa Política fornece as diretrizes a serem cumpridas por todos os profissionais, bem como pelas pessoas que agem e fazem negócios em nome da Companhia ou lhe prestam serviços de qualquer natureza. Entre os diversos temas abordados pela Política, estão o relacionamento com o setor público, a participação em concorrências e licitações, a contratação de profissionais e fornecedores e as condutas esperadas quanto a doações, contribuições partidárias e pagamentos a terceiros. A partir das diretrizes estabelecidas para combater

⁶ *Disclosure* – Indicador.

				a corrupção em todas as suas formas, a empresa revisou seu Código de Conduta, publicação que aborda a expectativa da Companhia em relação ao comportamento ético de seus principais públicos. Além disso, os profissionais podem solicitar orientações sobre comportamento ético a seus gestores imediatos ou à área de Recursos Humanos da unidade a qual estão vinculados.”
		2016	G4-56	“O Código de Conduta da foi revisto, em 2015, para inclusão de diretrizes relacionadas ao combate à corrupção. A publicação é apresentada aos profissionais assim que iniciam sua carreira na Companhia, por meio do Programa de Integração. Todas as empresas são responsáveis por disseminar o Código de Conduta não apenas entre seus empregados, mas também entre os prestadores de serviços e fornecedores da empresa.”
		2017	-	“Todos os profissionais, assim como fornecedores, consultores, prestadores de serviço, pessoas que agem ou fazem negócios em nome da Companhia, devem seguir as normas da Política Anticorrupção. As diretrizes foram elaboradas em 2015, conforme a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. A Política estabelece como devem ser as relações com órgãos governamentais e não governamentais, além de determinar o cumprimento das leis brasileiras relacionadas aos negócios. Entre os temas abordados estão as contribuições partidárias (que não são permitidas), a contratação de serviços e profissionais, a participação em concorrências e licitações e a conduta adequada diante da oferta de doações.”
Mecanismos de aconselhamento e comunicação sobre questões éticas.	102-17	2012		Nada consta.
		2013		Nada consta.
		2014		Nada consta.
		2015		Nada consta.
		2016	G4-57 G4-58	“A empresa mantém um Canal Confidencial dedicado a receber, tanto de seus profissionais quanto do público externo, denúncias de práticas que violem o Código de Conduta da empresa, as políticas corporativas ou a

			<p>legislação vigente. As denúncias, anônimas ou identificadas, podem ser feitas por telefone (0800) ou pelo site, que é gerenciado por uma empresa externa e independente. Essa empresa terceirizada apura as denúncias e as encaminha ao Comitê de Integridade da Companhia. O Comitê é responsável por analisar as manifestações e tomar as medidas necessárias.”</p> <p>“A empresa tinha como meta em 2016 divulgar o Canal Confidencial a todos os públicos de interesse, o que foi realizado especialmente junto a profissionais da Companhia por meio de campanhas e materiais de comunicação. A divulgação junto a outros públicos, tais como fornecedores, usuários dos serviços e comunidades, será realizada ao longo de 2017. Além do Canal Confidencial, os profissionais podem solicitar orientações sobre comportamento ético a seus gestores imediatos ou à área de Recursos Humanos.”</p>
	102-17	2017	<p>“O Comitê de Integridade é responsável por analisar as manifestações e tomar as providências necessárias, em um processo sigiloso.”</p> <p>“Além do Canal Confidencial, os profissionais podem solicitar orientações sobre comportamento ético a seus gestores imediatos ou à área de Recursos Humanos. Para o público externo, são mantidas ouvidorias pelas empresas”.</p>

Fonte: Autor (2018) adaptado das informações extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 a 2017.

Observa-se no quadro 3, que os indicadores essenciais são reportados pela empresa, no decorrer dos anos, com evolução no detalhamento das informações a cada ano, no que diz respeito ao *disclosure* “Valores, princípios, padrões e normas de comportamento”, todavia ainda sem muita clareza na forma de gestão com a qual é acompanhado tal indicador. Porém, com relação ao indicador “Mecanismos de aconselhamento e comunicação sobre questões éticas”, observa-se reporte detalhado no ano de 2016, quando então houve a implantação do Canal Confidencial. Nota-se regressão de tal indicador, visto que em 2017, muito embora a empresa reporte tal indicador, as informações não podem ser comparadas ao do ano de 2016.

Vale contextualizar o momento da empresa no período analisado, a partir das informações constantes nos Fatos Relevantes e nos Relatórios de Sustentabilidade. Consta do Relatório de 2016 que em novembro a Polícia Federal cumpriu mandado de busca e apreensão na sede da companhia e em uma de suas controladas, a fim de coletar documentos relativos a pagamentos realizados a um prestador de serviço, investigado no âmbito da operação Lava Jato. A empresa reportou ainda que, conforme preconizam suas políticas, forneceu todas as informações solicitadas, cooperando com as autoridades competentes, além de manter o mercado e a imprensa informados quanto ao ocorrido. Em complemento, o Conselho de Administração da Companhia após tomar conhecimento das alegações que embasaram a ordem judicial, deu início a um processo de revisão interna, a fim de apurar a natureza, a extensão e o impacto dos fatos relacionados, porém não limitados aos mandados de busca e apreensão cumpridos. A expectativa é de que sua apuração, realizada com o apoio de um escritório de advocacia e de uma consultoria em gestão de riscos fosse concluída em 2017.

Já, no Relatório de Sustentabilidade de 2017, é reportado que a Polícia Federal cumpriu mandado de busca e apreensão na sede da Companhia e em um de seus escritórios, além de duas subsidiárias. A investigação foi realizada em parceria com o Tribunal de Contas da União (TCU), o qual apura indicativos superficiais de superfaturamento na execução de uma obra. A empresa reportou ainda que, conforme preconiza suas políticas, forneceu todas as informações solicitadas.

Além dos indicadores essenciais, a Companhia reportou indicadores abrangentes considerados materiais, também relacionado ao tópico de Combate à Corrupção.

QUADRO 4: INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES À CORRUPÇÃO REPORTADOS PELA EMPRESA

<i>Disclosure</i>		Ano	Correlação com o indicador das versões anteriores do GRI	Relato
Operações submetidas à	205-1	2012		Nada consta.
		2013		Nada consta.

avaliações de riscos relacionadas à corrupção		2014		Nada consta.
		2015		Nada consta.
		2016		Nada consta.
		2017		Nada consta.
Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	205-2	2012	SO2 ⁷	“Todos os novos contratados recebem um exemplar do Código de Conduta e, após tomar conhecimento do seu conteúdo, assinam um termo de anuência.” “66,24% dos profissionais foram treinados.”
		2013		Nada consta.
		2014		Nada consta.
		2015		Nada consta.
		2016	G4-SO4 ⁸	“O treinamento do Programa foi transmitido a 4.121 profissionais, além dos 54 multiplicadores, o que equivale a 72,9% do quadro funcional.”
		2017		Nada consta.
Casos Confirmados de corrupção e medidas tomadas	205-3	2012	SO4 ⁹	“Não foram identificados casos ou suspeitas de corrupção nas empresas.”
		2013	G4-SO5 ¹⁰	“Não foram identificados casos ou suspeitas de corrupção nas empresas.”
		2014	G4-SO5	“Não foram identificados casos ou suspeitas de corrupção nas empresas.”
		2015	G4-SO5	“O Código de Conduta da foi revisto, em 2015, para inclusão de diretrizes relacionadas ao combate à corrupção. A publicação é apresentada aos profissionais assim que iniciam sua carreira na Companhia, por meio do Programa de Integração. Todas as empresas são responsáveis por disseminar o Código de Conduta não apenas entre seus empregados, mas também entre os prestadores de serviços e fornecedores da empresa.”

⁷ SO2 - Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade – Aspecto Corrupção - Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.

⁸ G4-SO4 – Indicador relativo à dimensão sociedade – Aspecto Combate à Corrupção - Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção.

⁹ SO4 - Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade – Aspecto Corrupção - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.

¹⁰ G4-SO5 - Indicador relativo à dimensão sociedade – Aspecto combate à corrupção - Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas.

		2016	G4-SO5	“Em 2016, o Canal recebeu 35 denúncias, das quais quatro, após apuração dos fatos, foram consideradas procedentes pelo Comitê de Integridade. Nenhum dessas denúncias, cujos casos foram confirmados, se referia a questões relativas a direitos humanos, discriminação ou corrupção.”
		2017	-	“Foram recebidas 45 denúncias, das quais oito foram consideradas procedentes e/ou parcialmente procedentes pelo Comitê de Integridade. Dessas, uma se referia a questões relativas à discriminação e uma à suspeita de corrupção.”

Fonte: Autor (2018) adaptado das informações extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 a 2017.

Analisando as informações disponíveis pela empresa no quadro 4, observa-se que não houve reporte no indicador “Operações submetidas à avaliações de riscos relacionadas à corrupção”. Porém, tal indicador foi incluído nas diretrizes da GRI apenas na versão *Standard*, em 2017. Ainda, com relação ao indicador “Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção”, não se observa regularidade de reporte, de modo que se encontram lacunas nas informações reportadas. O não reporte de tal informações prejudica a análise dos dados relativos a treinamentos dos profissionais, não possibilitando assim, análises objetivas sobre os mesmos. O indicador “Casos Confirmados de corrupção e medidas tomadas”, demonstra evolução nos números de denúncias. Porém, assim como ocorre com os mais diversos indicadores reportados, tal dado só permite analisar que houve aumento de 28,57% no número de casos reportados, não necessariamente no número de casos existentes na empresa. Contudo, não são identificadas descrição das medidas tomadas pela empresa face os casos denunciados. Vale comentar que o aumento no número de casos de denúncias vem de encontro ao aumento percebido no mercado em geral. Dados da consultoria de gestão de risco ICTS (MACHADO, 2015) apontam que a média mensal de relatos por meio de canais de denuncia cresceu de 45,7% de 2014 a 2015.

Diante das informações reportadas nos Relatórios de Sustentabilidade, entende-se que os dados são insuficientes para que se faça uma análise do Programa implantado

por meio dos indicadores. Observam-se mais dados nos últimos 3 anos, mas ainda sem regularidade e constância das informações.

Dado que a empresa já possui um Programa de Integridade e que ao compará-lo com a Lei Anticorrupção e as orientações da CGU (2015) ele contempla os itens necessários. Porém identifica-se uma oportunidade de melhoria com relação a aplicação do mesmo, uma vez que o desafio consiste justamente na “transformação” dessas orientações em cultura, pois como aponta Simonsen (2016) é o ponto chave para a implementação do programa com eficácia.

Percebe-se que a empresa reforça, por diversas vezes, em seus materiais do Programa de Integridade que os profissionais podem recorrer aos gestores para eventuais dúvidas com relação ao programa implementado. Porém, dos materiais analisados, não se identificou que tenha sido realizado alguma ação de capacitação aos gestores para que tenham condições de orientar e esclarecer adequadamente.

Observa-se ainda, no quadro 4, que houve dois mandados de busca e apreensão na empresa controladora e outros nas empresas controladas. Infere-se assim, que possivelmente, a integridade dos dirigentes esteja sendo questionada e que os profissionais possam estar colocando em xeque o posicionamento da empresa e dos próprios gestores. Nesta medida, percebe-se uma oportunidade de proposta de intervenção para a melhoria da eficácia de tal programa, com vistas à recuperação da integridade.

O mercado tem valorizado empresas comprometidas com a integridade, que por sua vez, passam a ter uma vantagem competitiva. “Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo” (CGU, 2015, p. 26). E, para isto, há a necessidade de mobilização da empresa em um novo padrão comportamental implica um movimento de transformação cultural; movimento este que, impreterivelmente, passa pelos gestores.

4.2. Diretriz do Programa de Integridade

O Decreto n. 8.420/2015 definiu no seu art. 41 Programa de Integridade como

no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

Neste sentido, a empresa implementou, em 2015, o Programa de Integridade, composto por um conjunto de ações que tem como objetivo garantir a postura ética, transparente e idônea da Companhia nas suas operações. O programa reúne ações importantes e foi estendido a todas as empresas das quais a empresa detenha 100% de participação.

Para nortear tal programa foi elaborada uma Diretriz Corporativa, a qual se teve acesso, porém que não é dada divulgação pública, mas apenas internamente, na qual são contemplados os seguintes aspectos:

a) Objetivo

Definir as diretrizes do Programa de Integridade, que devem ser seguidas pelas empresas.

b) Princípios

- Compromisso com a transparência
- Observância das leis e normas internas
- Integridade em todas as ações
- Comprometimento com a cidadania
- Proteção das informações, ativos e interesses das empresas do grupo

c) Participantes do processo

- Diretoria Executiva da empresa Controladora e das empresas Controladas

- Departamento Jurídico da empresa Controladora e das empresas Controladas
- Departamento de Recursos Humanos da empresa Controladora e das empresas Controladas
- Departamento de Comunicação e Sustentabilidade da empresa Controladora e das empresas Controladas
- Profissionais das empresas da empresa Controladora e das empresas Controladas

d) Definições

Compliance: É seguir práticas e comportamentos alinhados às normas internas e leis com o intuito de permear a integridade nas empresas, independentemente de posição ou função. A atuação íntegra e o compromisso com o *compliance* são fundamentais para a perenidade das empresas, o crescimento sólido, a valorização de suas marcas e o senso de pertencimento de todos os profissionais.

Programa de Integridade: Conjunto de ações institucionais que visam assegurar a conformidade com normativos internos e dispositivos legais que possam refletir em negócios mais transparentes e éticos. O Programa de Integridade envolve a criação e a manutenção do Código de Conduta, Política Anticorrupção, Canal Confidencial, Comitê de Integridade e, de todos os normativos de combate à corrupção, lavagem de dinheiro, fraude, concorrência desleal, entre outros e, ainda, a disponibilização de meios de comunicação de desvios de conduta, apuração e aplicação de sanções, entre outras medidas. Nas empresas, as ações que evidenciam a prática de negócios éticos e transparentes estão agrupadas no Programa de Integridade.

Comitê de Integridade: Órgão interno responsável pelo direcionamento, acompanhamento e deliberações sobre descumprimentos aos normativos internos e externos referentes ao Programa de Integridade nas empresas. As atribuições, a composição, as responsabilidades e a dinâmica de funcionamento estão presentes no Regimento do Comitê de Integridade.

Risco de Compliance (ou risco de não conformidade ou risco de não estar em conformidade): risco de sofrer sanções legais/regulatórias, perda financeira ou de

danos à imagem em face de não cumprimento de leis, regulamentações, normas e regras internas.

e) Responsabilidades

Na estrutura estratégica, o Programa de Integridade é constituído pela Presidência da Controladora, pelo Comitê de Integridade, Departamento Jurídico da Controladora e Departamento de Recursos Humanos da Controladora. A Estrutura Estratégica é responsável por desenvolver as diretrizes do Programa de Integridade e monitorar a sua execução nas empresas do grupo.

Na estrutura operacional a Diretoria Executiva e o Departamento de Comunicação da Controladora são responsáveis por suportar a Presidência e o Comitê de Integridade com informações conforme demandadas, com o objetivo de manter a execução e constante aplicação do Programa de Integridade nas empresas. Nas empresas Controladas são integrantes a Diretoria e Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico e Comunicação e Sustentabilidade, os quais são responsáveis por executar o Programa de Integridade conforme as diretrizes da Estrutura Estratégica.

Por fim, a empresa reporta que o Programa de Integridade é responsabilidade de todos os profissionais, pois estes são beneficiados diretamente pelos resultados de um ambiente marcado pela cultura de integridade.

f) Atribuições da estrutura do Programa de Integridade

Neste item são mencionadas as atribuições da estrutura estratégica do Comitê de Integridade e da estrutura operacional.

g) Canal Confidencial

Relata o funcionamento do canal confidencial, assim como será detalhado no item (4.9) Canal Confidencial.

h) Situações não contempladas nesta diretriz

Pontua que situações não contempladas, deverão as apreciadas pelo Comitê de Integridade para o devido encaminhamento e reporte.

A análise da Diretriz proposta pela empresa permite inferir que a mesma se trata dos procedimentos internos, entre a empresa controladora e as empresas controladas, para que haja um Programa de Integridade único, pois percebe-se que o Comitê de Integridade e o Canal Confidencial são os mesmos para todas as empresas. Tal Diretriz vem de encontro ao proposto na literatura (CICCO, 2008), pois buscando o alinhamento com as legislações e com as regras internas as instituições para obter a eficiência do Programa de Integridade.

4.3. Risk Assessment

Sabe-se que foi realizado pela consultoria contratada um *Risk Assessment*, porém dado que este documento não é público e não se teve acesso, não são detalhadas tais informações.

O não acesso à tal documento demonstrou-se como uma das maiores limitações do presente Trabalho Aplicado, uma vez que é a partir da avaliação de riscos que o Programa é estruturado e monitorado a fim de garantir a aderência ao contexto dos negócios e dos riscos aos quais esta determinada organização está exposta.

4.4. Treinamento dos Diretores

Conforme revista de comunicação interna e externa publicada pela empresa, Diretores e multiplicadores do Programa foram os primeiros profissionais treinados sobre a nova Política Anticorrupção, bem como sobre a atualização do Código de Conduta e os objetivos do Canal Confidencial. A empresa reporta que, ao longo de 2015, foram 77 profissionais treinados no âmbito do Programa. Do que se verificou com a empresa, de um total de 28 diretores das empresas controladas, 25 foram treinados. Neste primeiro momento a empresa, em uma reunião de alinhamento entre os diretores, entre outros assuntos, foram apresentados a Código de Conduta e a Política Anticorrupção. Porém, nada mais é divulgado neste sentido e tem-se conhecimento de que nenhuma outra ação foi desenvolvida para este público.

4.5. Formação de Multiplicadores e Treinamento dos Gestores

Para que o tema pudesse ser difundido entre os profissionais de todas as controladas, conforme publicação da empresa em revistas internas, os Diretores de cada empresa indicaram profissionais para que fossem treinados e pudessem ser os multiplicadores do tema na companhia. Na oportunidade, foi sugerido que, preferencialmente, fossem profissionais das áreas de RH, Jurídico, Ouvidoria ou gestores.

Foram formados 54 multiplicadores no tema, nas empresas controladas, conforme arquivos da empresa.

Como apontado na Diretriz Corporativa são atribuições dos multiplicadores:

- Aplicar os treinamentos do Programa de Integridade para os profissionais das empresas, segundo as diretrizes da Estrutura Estratégica do Programa de Integridade comprometendo-se à não alterar o material sem prévia anuência do Departamento de Recursos Humanos;
- Solucionar dúvidas relacionadas às políticas, aos processos, e aos demais normativos relativos ao Programa de Integridade.
- Suportar os profissionais, quando necessário, com relatos no Canal Confidencial.
- Zelar pela confidencialidade e sigilo das informações.
- Suportar o Comitê de Integridade com informações transparentes e acuradas quando necessário.
- Sinalizar a necessidade de revisão dos normativos, campanhas específicas de treinamento ou comunicação para atender às necessidades de ajustes do Programa de Integridade.

Com o apoio da Consultoria que conduziu o processo de estruturação do Comitê de Integridade, foram capacitados no primeiro trimestre de 2016 os gestores de todas as empresas que compõem o grupo. Os gestores foram capacitados, restringindo-se ao conteúdo do Código de Conduta e da Política Anticorrupção.

4.6. Código de Conduta

O Código de Conduta, acessado no site da empresa, relata ter por objetivo promover a conduta ética dos negócios, indicando a expectativa em relação às atitudes e o comportamento dos profissionais quanto a esse tema. Desde 2010, o Código de Conduta está acessível em seu site, para colaboradores e demais *stakeholders*. Conforme relatórios de sustentabilidade, todos os novos contratados recebem um exemplar e, após tomar conhecimento do seu conteúdo, assinam um termo de anuência.

Revisado em 2013 e disponível para livre acesso no website da Companhia, o Código é compartilhado com todas as empresas do grupo, as quais são orientadas a disseminá-lo entre todos os públicos com os quais interagem, em especial profissionais, prestadores de serviços e fornecedores. Conforme reportado pela empresa, os gestores de cada empresa são responsáveis pelo monitoramento de sua aplicação e cumprimento.

Entre os assuntos abordados pelo documento estão honestidade, integridade moral e respeito mútuo, orientando para a adoção de práticas e procedimentos que evitem corrupção, conflitos de interesses, abuso de poder, favorecimento a fornecedores e discriminação. Em relação à corrupção, o Código destaca práticas anti-suborno, proibindo qualquer profissional de receber pagamento em dinheiro ou outro tipo de vantagem pelos serviços prestados a *stakeholders*, assim como de utilizar seu cargo ou função para obter benefícios próprios.

Balizando as relações com o setor público, o Código de Conduta também proíbe qualquer tipo de pagamento ou concessão de vantagem a representantes do governo para favorecer operações. Aliadas à avaliação de riscos relacionados à corrupção, realizada em todas as unidades de negócios da Companhia, essas definições contribuem para coibir fraudes, desvios e atos ilícitos.

Para manter o Índice de Governança Corporativa Novo Mercado (IGC-NM)¹¹, e o alinhamento à legislação vigente, a empresa iniciou em 2014 um processo de mobilização interna para o cumprimento das diretrizes da Lei n. 12.846/2013, denominada Lei Anticorrupção Brasileira, que entrou em vigor em janeiro de 2014. A legislação dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil da pessoa jurídica pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Além de discutir o tema no âmbito do Comitê de Sustentabilidade, a Companhia criou um grupo de trabalho específico, composto por profissionais das áreas de relações com investidores, jurídica e sustentabilidade, para discussão e aprofundamento nos dispositivos legais. Esse grupo tem como objetivo identificar as adaptações de governança necessárias para a conformidade e, no futuro, sugerir mecanismos de controle.

Revisado então, em 2015, o Código de Conduta é apresentado aos profissionais assim que iniciam sua carreira na Companhia, durante o Programa de Integração. Todas as empresas do grupo são responsáveis por disseminar o Código de Conduta não apenas entre seus empregados, mas também entre os prestadores de serviços e fornecedores. O documento tem o objetivo de promover o alinhamento das atitudes das pessoas que se relacionam com a Companhia, abordando assuntos como assédio e abuso de poder, brindes e entretenimento, trabalho voluntário, mídia e imprensa, combate à corrupção e lavagem de dinheiro.

Conforme apontado no relatório de 2015, a meta para 2016 era treinar 100% dos profissionais em relação ao Programa de Integridade, incluir diretrizes relacionadas a ética e integridade no Manual do Fornecedor a ser lançado e divulgar o Canal Confidencial juntos a outros públicos de interesse. O treinamento do Programa foi transmitido a 4.121 profissionais, além dos 54 multiplicadores, o que equivale a 72,9% do quadro funcional – a meta de 100% de profissionais treinados em 2016 não foi atingida e seguiu válida em 2017, conforme relato da empresa.

¹¹ IGC-NM é ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de emissão de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa, listadas no Novo Mercado da B3. Informações disponíveis em <http://www.bmfbovespa.com.br>

4.7. Política Anticorrupção

Em 2015, juntamente com a revisão do Código de Conduta, foi elaborada, aprovada junto ao Conselho de Administração e divulgada a Política Anticorrupção, conforme a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Todos os profissionais, assim como fornecedores, consultores, prestadores de serviço, pessoas que agem ou fazem negócios em nome da Companhia, devem seguir as normas desta política. A Política estabelece como devem ser as relações com órgãos governamentais e não governamentais, além de determinar o cumprimento das leis brasileiras relacionadas aos negócios.

Entre os temas abordados estão as contribuições partidárias (que não são permitidas), a contratação de serviços e profissionais, a participação em concorrências e licitações e a conduta adequada diante da oferta de doações.

4.8. Comitê de Integridade

No Relatório de Sustentabilidade de 2015 consta que, em conformidade com a Política Anticorrupção, a Companhia instituiu, em 2015, um Comitê de Integridade. Vinculado à Diretoria Presidência, esse Comitê tem como principal papel fornecer subsídios necessário para a construção e maturação do Programa de Integridade e atuar nas deliberações sobre desvios de conduta. Sua atuação está contemplada no Regimento do Comitê de Integridade.

Suas responsabilidades no Programa de Integridade, além das descritas no Regimento são:

- Atender às exigências de órgãos reguladores por meio de ajustes no Programa de Integridade.
- Criar os mecanismos necessários para evolução e maturidade do Programa de Integridade.
- Atuar na apuração de relatos de desvios de conduta ou descumprimento de normas internas ou dispositivos legais que impactem nas empresas.

- Acompanhar a aplicação de sanções, quando necessárias, nas empresas.
- Demandar o desenvolvimento de controles e indicadores que permitam monitorar os riscos de *compliance*.

Observa-se, contudo, que a primeira responsabilidade do Comitê de Integridade é o atendimento às exigências de órgãos reguladores, o que corrobora com a idéia de que a implementação do programa se trata de um processo de pressão externa, um movimento de adequação às normas e não necessariamente uma estratégia de sustentabilidade.

4.9. Canal Confidencial

De acordo com o reportado no Relatório de Sustentabilidade, buscando garantir o cumprimento da Política Anticorrupção, bem como do Código de Conduta, a empresa lançou em 2015 o Canal Confidencial. Dedicado exclusivamente para comunicação segura e, se desejada, anônima de práticas que violem o Código, as políticas corporativas ou mesmo a legislação vigente.

O canal recebe denúncias por telefone (0800) ou pelo site e é gerenciado por uma empresa externa, independente, que apura as denúncias e as encaminha ao Comitê de Integridade da Companhia. O Comitê é responsável pela análise dos casos e providências necessárias, sempre em caráter sigiloso. Cabe relatar que o canal foi acionado e sua operação pode ser confirmada.

Como mencionado anteriormente, o Comitê de Integridade é responsável por analisar as manifestações e tomar as providências necessárias, em um processo sigiloso.

Além do Canal Confidencial, os profissionais podem solicitar orientações sobre comportamento ético a seus gestores imediatos ou à área de Recursos Humanos. Para o público externo, são mantidas ouvidorias gerenciadas diretamente por cada empresa do grupo.

Em Diretriz interna a empresa reitera os seguintes aspectos:

- a) Os profissionais das empresas devem reportar qualquer desvio de conduta e/ou suspeita por meio do Canal Confidencial;
- b) A Liderança deve incentivar o uso do Canal Confidencial quando necessário.
- c) Todos os profissionais envolvidos em denúncia e/ou investigação devem manter coerência e imparcialidade na condução dos relatos;

- d) Todos os profissionais devem ter comprometimento e sigilo das informações na condução de relatores;
- e) O Canal Confidencial deve suportar as denúncias ou suspeitas realizadas pelos profissionais das empresas, garantindo a integridade do processo;

A empresa reafirma que o Canal Confidencial deve garantir a confidencialidade das informações e proteger a integridade dos profissionais envolvidos nas denúncias.

No que tange ao Canal Confidencial, observa-se que o fato de a empresa utilizar os serviços de uma empresa terceirizada oferece credibilidade e anonimato ao processo, de modo que, aparentemente, segue as melhores práticas. Ainda, a divulgação do Canal Confidencial e o fácil acesso que se teve ao mesmo, demonstra que a empresa está estimulando os funcionários a interagirem e denunciarem atos inadequados e não aderentes ao Código de Conduta e à Política Anticorrupção. É válido reforçar a importância que os funcionários sejam encorajados a relatar violações da lei e de outros incidentes visto que o relato é uma ação positiva e não ameaçadora. As obrigações de relato, assim como sugeridas por Cicco (2008), estão definidas no Código de Conduta, na Política Anticorrupção e na Diretriz do Programa de Integridade.

4.10. Análise do Programa de Integridade

Assim como mencionado na revisão bibliográfica (capítulo dois), há diversos referenciais que poderiam ser adotados para descrever e, até mesmo, comparar as fases fundamentais para a implantação de um Programa de Integridade (ETHOS,

2017; PACTO GLOBAL REDE BRASIL, 2018; ONU, 2016; CGU, 2015; ABNT, 2010; ABNT; 2014; ABNT, 2017). Porém, conforme objetivo específico do presente trabalho aplicado, a análise será feita à luz das orientações da Controladoria-Geral da União (CGU, 2015

Para a análise de cada um dos itens propostos pela CGU (2015), criou-se uma análise com três níveis: atende (A), atende parcialmente (AP) e não atende (NA). Identificou-se com atende (A), quando o item foi identificado na análise documental e as evidências atendem plenamente ao recomendado pela CGU. **Atende parcialmente** utilizou-se quando o item foi identificado na análise documental evidências atende parcialmente ao recomendado pela CGU e **não atende** utilizou-se quando não foi identificado na análise documental evidências que comprovem o atendimento à recomendação da CGU com relação àquele item específico.

QUADRO 5: ANÁLISE DO PROGRAMA COM RELAÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES DA CGU (2015)

REQUISITOS CGU (2015)	ANÁLISE	EVIDÊNCIA
1.Comprometimento e apoio da alta direção	AP	Participação dos diretores em treinamento. Contudo não pode ser identificadas manifestações claras e expressas da direção da empresa, seja em materiais de comunicação interna ou externa, na Diretriz do Programa de Integridade ou nos Relatórios de Sustentabilidade publicados.
2.Instância responsável pelo Programa de Integridade	NA	A exceção do Comitê de Integridade, não se identificou um efetivo responsável ou instância responsável pelo Programa e nem que o responsável do programa dispusesse de recursos financeiros, materiais e humanos suficientes, além de autonomia para exercer suas atividades. Além disto, denota-se que o Comitê de Integridade quando o sugerido pelas boas práticas seria ao Conselho de Administração, para que tal Comitê tivesse efetiva independência e autonomia.
3.Análise de perfil e riscos	Não foi possível analisar.	Empresa relata ter realizado, porém não se teve acesso à tal documento.
4.Estruturação das regras e instrumentos	A	
4.1 Padrões de ética e de conduta	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção.

4.2	Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.1. Política de relacionamento com o setor público	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.2. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.3. Política relativa a registros e controles contábeis	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.4. Política de contratação de terceiros	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.5. Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
	4.2.6. Política sobre patrocínios e doações	A	Código de Conduta e Política Anticorrupção
4.3	Comunicação e Treinamento	AP	
	4.3.1. Comunicação	A	Materiais de divulgação distribuídos aos públicos de relacionamento interno e externos – fôlderes, revistas e releases. Revistas internas publicadas pela empresa
	4.3.2. Treinamento	AP	Em revistas internas publicadas pela empresa e no relatório de sustentabilidade observou-se que os treinamentos foram realizados quando da revisão do Código de Conduta e da Política Anticorrupção, porém não foi identificado periodicidade ou mesmo cronograma de tais treinamentos, de modo que demonstrassem a regularidade e/ou a avaliação dos treinamentos realizados.
4.4	Canais de denúncias	A	Revistas internas publicadas pela empresa; conteúdo do website institucional – histórico, serviços oferecidos, estrutura organizacional; Materiais de divulgação distribuídos aos públicos de relacionamento interno e externos – fôlderes, revistas e releases, e, fatos relevantes publicados pela empresa e disponíveis no website institucional.
4.5	Medidas disciplinares	NA	Não foi identificado no material analisado informações sobre eventuais aplicações de medidas disciplinares.
4.6	Ações de remediação	NA	Não foi identificado no material analisado informações sobre eventuais ações de remediação

5.Estratégias de monitoramento contínuo	de	NA	Não foi identificado no material analisado informações sobre monitoramento contínuo.
---	----	----	--

Fonte: Autor (2018) adaptado do Manual para empresas privadas - CGU (2015)

Legenda: Atende (A), Atende Parcialmente (AP) e Não Atende (NA).

Conforme observa-se no quadro 5, são identificados na análise documental que a empresa atende aos seguintes itens: estruturação das regras e instrumentos e regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos (sendo eles: padrões de ética e de conduta, política de relacionamento com o setor público, política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro, política relativa a registros e controles contábeis, política de contratação de terceiros, política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias, política sobre patrocínios e doações), comunicação e canais de denúncia. Tais informações podem ser evidenciadas por meio de documentos da empresa e/ou afirmações feitas nos Relatórios de Sustentabilidade publicados e analisados neste trabalho.

Contudo, atende parcialmente, aos seguintes: comprometimento e apoio da alta direção, análise de perfil e riscos e treinamento. No que tange ao comprometimento e apoio da alta direção, a evidência fica relativamente comprometida, uma vez que nas orientações da CGU (2015) fica clara a necessidade de manifestações expressas da alta direção da companhia. E, nos materiais analisados, não puderam ser identificados tais afirmações. Muito embora identificou-se que o Código de Conduta e a Política Anticorrupção foram aprovadas pelo Conselho de Administração da empresa, não foram identificadas manifestações da alta direção da empresa sobre o Programa de Integridade.

Em contrapartida, foram categorizados como “não atende” aos itens que não puderam ser identificados evidências que comprovassem à adesão da empresa, conforme sugerido pela CGU (2015), e não necessariamente, que não sejam realizadas pela empresa. São as seguintes: instância responsável pelo Programa de Integridade, medidas disciplinares, ações de remediação e estratégias de monitoramento contínuo.

Dada a importância atribuída pela CGU (2015) à avaliação de riscos e a necessidade desta para balizamento do Programa de Integridade conforme mercado, riscos, exposições e particularidades de cada empresa, denota-se que o não acesso à tal

documento possa ter prejudicado as análises de de atendimento ou não às orientações da CGU (2015).

5. CONCLUSÃO

Como empresas de infraestrutura brasileiras conduzem seus programas de integridade? Esta é a pergunta que se buscou responder ao longo deste trabalho aplicado. Neste sentido, ao finalizar o levantamento de todas as informações sobre o Programa de Integridade desta empresa de infraestrutura, observa-se que, de maneira geral, as orientações técnicas da CGU (2015) são cumpridas. Os itens cujo atendimento demandam ações pontuais, estão resguardados perante às exigências da Lei Anticorrupção. No entanto, quando analisamos de maneira transversal, considerando a perspectiva da relevância do treinamento e comunicação, não se pode identificar, especialmente em relação aos líderes, os quais são entendidos como peças fundamentais para as mudanças culturais. Percebe-se que a empresa reforça, por diversas vezes, em seus materiais do Programa de Integridade que os profissionais podem recorrer aos gestores para eventuais dúvidas com relação ao programa implementado porém, do material analisado, percebeu-se que os gestores foram treinados apenas no conteúdo do código de conduta e da política anticorrupção, contudo não se identificou que tenha sido realizada alguma ação de capacitação / treinamento aos gestores para que tenham efetivas condições de orientar e esclarecer adequadamente aos colaboradores da empresa. Ainda, diante do contexto vivenciado pela empresa no que tange às investigações da Lava Jato e dos materiais disponibilizados pela empresa, não pode ser observada efetivada mudança de cultura da empresa, mas sim, o atendimento aos critérios mencionados na legislação.

Diante dos indicadores GRI obtidos nos Relatórios de Sustentabilidade, entende-se que os dados são insuficientes para que se faça uma análise do Programa de Integridade implantado. Da mesma forma, a análise da estrutura do Programa de Integridade da empresa, a partir do que é sugerido pela CGU (2015), é insuficiente. Embora aparentemente a maioria das orientações são atendidas pela empresa, não se pode ter uma análise conclusiva. Além da limitação por conta da metodologia adotada, uma das limitações para uma análise mais profunda do Programa de Integridade refere-se a falta de acesso à avaliação de riscos realizada pela empresa. Dada a relevância atribuída à avaliação de riscos para a elaboração de um programa eficaz, tal limitação impossibilita uma análise mais efetiva.

Nesta medida, denota-se que a análise documental não é suficiente para esclarecer com mais profundidade sobre este programa. Diante disto, como próximos passos para esta pesquisa, sugere-se a realização de entrevista de profundidade, seguida da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), pois assim será possível realizar uma análise mais assertiva.

Outro ponto que demanda exploração específica e que não pôde ser observado relação com o atendimento das orientações da CGU (2015), ou à análise dos indicadores e orientações da GRI (2017), diz respeito ao envolvimento da empresa em escândalos de corrupção. Tal fato é apenas mencionado por alto nos relatórios de sustentabilidade, mas ao analisar os documentos da empresa, não se identifica correlação de indicativos de falhas no Programa de Integridade e envolvimento em escândalos de corrupção. Contudo, ao pesquisar-se tais envolvimentos, observa-se que, assim como comunicado pela empresa nos Fatos Relevantes, verifica-se a existência de processos junto ao Ministério Público.

Como recomendação à empresa, dado que os indicadores do GRI (2017) e as orientações da CGU (2015) mostraram-se insuficientes para avaliação do Programa de Integridade, sugere-se a avaliação da aplicação de outros guias ou diretrizes, tais como a ISO 19600/2014 – Sistema de gestão de *compliance* — Diretrizes (ABNT, 2014) e a ISO 37001/2017– Sistemas de Gestão Antissuborno (ABNT, 2017).

O mercado tem valorizado empresas comprometidas com a integridade, que por sua vez, passam a ter uma vantagem competitiva. “Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo” (CGU, 2015, p. 26). E, para isto, há a necessidade de mobilização da empresa em um novo padrão comportamental o que implica um movimento de transformação cultural, movimento este que, impreterivelmente, passa pelos gestores. Sabe-se que muitos responsáveis por educação corporativa acreditam que as mudanças nas organizações somente ocorrem quando o topo da organização está devidamente envolvido com a causa. Nesta perspectiva, assim como identificado no presente trabalho aplicado, caso a alta gestão não esteja devidamente comprometida, nada pode ser feito. Porém, considerando o posicionamento de alguns autores (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; PINTO E SILVA; COELHO, 2017; FIRE, 1996) a mudança cultural

passa por envolver os gerentes de nível intermediário, os quais muitas vezes atuam como “sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre os operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (FIRE, 1996, p.51). Além do que, desta forma, os gerentes de nível intermediário serão valorizados, para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa, sob pena de nada ser feito caso a alta administração não esteja comprometida (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Tendo em vista que os documentos foram elaborados em 2015 e que não é mencionada a participação dos gestores no processo de construção do Programa, sugere-se que o Código de Conduta e Política Anticorrupção sejam analisados ponto a ponto e discutidos conjuntamente com os gestores. A participação dos envolvidos no processo favorece a legitimidade do Programa de Integridade. “Cogita-se, contudo, que o oferecimento de sugestões e a discussão a respeito da extensão e profundidade dos documentos do Programa de Integridade aproximará o corpo funcional além de permitir-lhe refletir sobre os seus próprios desacertos e sobre o ambiente corporativo que almejam” (PINTO E SILVA; COELHO, 2017, p. 181).

O debate sobre casos práticos e situações rotineiras promove a discussão e, portanto, o alinhamento das decisões, de modo que os gestores vão se posicionando por meio do grupo e aquele vai se construindo, determinando a sua identidade e, portanto, fortalecendo a cultura de integridade (PINTO E SILVA; COELHO, 2017). Espera-se que os resultados aqui apresentados, contribuam para as empresas no sentido de despertar aspectos relevantes sobre o Programa e o desenvolvimento de gestores, como catalizadores de uma cultura focada na integridade. Nesta medida, resulta do presente trabalho uma Proposta de Intervenção (Apêndice 1), sob a luz da sustentabilidade, da importância da cultura e clima organizacional e das orientações da CGU (2015). Ao evidenciar os itens fundamentais sugeridos para o desenvolvimento dos gestores, a mencionada proposta de intervenção visa sua aplicação ao mesmo tempo em que desenvolve os líderes individual e coletivamente. Tal Proposta de Intervenção, se executada, pode gerar outras análises e pesquisas relacionadas ao tema *Compliance*.

A partir deste estudo de caso, entende-se que é possível encaminhar novas pesquisas, em especial quanto ao comparativo de programas de integridade em

empresas de capital aberto e/ou que reportem relatórios de sustentabilidade GRI. Com base no desenho proposto, parece ser viável estudos comparativos dos indicadores de empresas do mesmo segmento ou de segmentos distintos, além da comparação dos resultados com outros países.

Embora restritos a uma única organização, os resultados podem ser fonte de informação para as empresas perceberem o tema, atuarem de maneira a assegurar o equilíbrio da sustentabilidade, visando a melhoria da competitividade. No entanto, esta pesquisa não busca padronizar respostas ou resultados, mas sim contribuir com a reflexão sobre as possibilidades, tanto para as intervenções organizacionais como para o desenvolvimento de pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 26000/2010 – Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 19600/2014 – Sistema de Gestão de Compliance – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2014.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 37001/2017– Sistemas de Gestão Antissuborno**. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

AURÉLIO. **Dicionário**. Corrupção. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/corrupção>. Acesso em: 10 Jan. 2018.

BANDURA, A. A evolução da teoria social cognitiva. In: A. BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S (Orgs.). **Teoria social cognitiva: Conceitos básico**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BERNS, M. Sustainability and competitive advantage. **MIT Sloan Management Review**, v. 51, n. 1, p. 19-26, 2009.

BOOG, G. G. Desenvolver o Gerente: construir o presente e o futuro da empresa. In BOOG, G. G.; BOOG, M. (org.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Rio de Janeiro: Presidência da República. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848compilado.htm

BRASIL. Lei n. 12.846, de 1o de agosto de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 21 mar 2018.

BRASIL. Lei n. 8.420, de 18 de março de 2015. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 21 mar 2018.

BRASIL. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Relatórios Econômicos OCDE Brasil**. Fev, 2018. Disponível em: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf> . Acesso em 09 ago 2018.

BRASIL. Portaria no 909, de 7 de abril de 2015, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf. Acesso em: 21 mar 2018.

BRASIL. Portaria no 910, de 7 de abril de 2015, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf. Acesso em: 21 mar 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Institucional. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>. Acesso em 20 set 2018.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**. [s.l: s.n.]. 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Our+common+future#0>. Acesso em 12 mai 2018.

BUGARIN, M.; MENEGUIN, F. B.. Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 43-89, Mar. 2016. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612016000100043&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 Jan 2018.

CAMPOS, F. de A. O.; PEREIRA, R. A. de C. Corrupção e ineficiência no Brasil: Uma análise de equilíbrio geral. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 373-408, Junho, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-416120160002000373&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 ago 2018.

CAPANEMA, R. de O. Inovações da Lei no 12.846/2013. In: NASCIMENTO, M. D. do. (Org.). **Lei Anticorrupção Empresarial Aspectos Críticos à Lei 12.846/2013**. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CARPI, C. Agir com ética – Uma cultura de integridade vai muito além das formalidades do compliance. Pacto Global Rede Brasileira. **Caderno do Pacto Anticorrupção**. vol. 2. dez. 2015. Disponível em <http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrupção.pdf>. Acesso em 22 mai 2018.

CARVALHO, A. C., ALVIM, T. C. **Whistleblowing e Compliance no Ambiente Corporativo**, 2017. Mimeo.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, P. R. C. de. **Um estudo sobre o processo de adesão ao programa de integridade da lei 12.846, de 1o de agosto de 2013, e seus efeitos sobre os controles internos em empresas nacionais e multinacionais**. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CHAIA, S. Compliance como diferencial competitivo. **GV Executivo**, São Paulo, v 17, n 2, p. 48, mar/abr, 2018. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <http://bibliotecadi>

gital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/74749/71554. Acesso em 26. ago.2018.

CICCO, F. de. **Programas de compliance**. A norma AS 3806: 2006: Compliance, AS 3806. São Paulo: Risk Tecnologia, 2008.

CODA, R. *et al.* Nada mais prático de que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, 19 a 23 de dezembro de 2009.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília: Set 2015. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 30 jan 2018.

DAUB, C.-H. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 75-85, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>

DONADÃO, D. Desenvolvimento Gerencial (DG). In BOOG, G. G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. Vol. 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

DUNCAN, W. J., GINTER, P. M., SWAYNE, L. E. Competitive advantage and internal organizational assessment. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, p. 6-17, 1998.

DUTRA, J. Mais pressão, mais bônus. **Carreira – Você S/A**, São Paulo, 10.dez.2014. Entrevista concedida a Vanessa Vieira e Gabriel Ferreira.

_____. A gestão de carreira. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. de. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. P. 101-121.

EBOLI, E. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W., A. P. C.; MORAES, F., C. C. (Org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ELKINGTON, J. Partnerships from Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, 1998.

ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção, 2017**. Disponível em:

https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Indicadores-Ethos-Integridade_Resumido-Cópia.pdf. Acesso em: 10 ago 2018.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 3, p. 667-681, July 2017 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000300667&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 jun 2018.

FIESP. **Corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. São Paulo: DECOMTEC – Área de competitividade, 2010.

FIRE and forget? The Economist, p.51, Apr, 20, 1996.

FISCHER, A. L. Possibilidades e Limites das Metodologias Qualitativas em Pesquisas Organizacionais Internas. In: **Congreso Latinoamericano de Administración Avances**, XXXI Asamblea Anual de CLADEA, 1996, Santiago, Chile.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Mais pressão, mais bônus. **Carreira – Você S/A**, São Paulo, 10.dez.2014. Entrevista concedida a Vanessa Vieira e Gabriel Ferreira.

FLEURY, M. T. L ; SAMPAIO, J DOS R. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In FLEURY, M.T.F. *et al.* (org.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLOYD, S. W., WOOLDRIDGE, B. **The Strategic Middle Manager**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

FRANCA, L. M.; MANTOVANELI JUNIOR, O.; SAMPAIO, C. A. C.. Governança para a territorialidade e sustentabilidade: a construção do senso de regionalidade. **Saude soc.**, São Paulo , v. 21, supl. 3, p. 111-127, dez. 2012. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902012000700010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 16 jun. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs). **Métodos de Pesquisa**. 1a Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **G4 Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade: Princípios para relato e conteúdo padrão.** Amsterdam: [s.n.]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Brazilian-Portuguese-Reporting-Guidelines.pdf> . Acesso em: 10 abr. 2018.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, 2014.

GRI. **Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=11ed7f3a-6812-4b3a-94a7-3ccc5d56a7fe>. Acesso em 13 jun. 2018.

GRI. **Sustainability Topics: what do stakeholders what to know?** Amsterdam: [s.n.]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2017.

GUERRA, A. *et al.* **Poder e Corrupção do Capitalismo.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2017.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2011/default.shtm>. Acesso em 05 de março de 2018.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1980.

KHOURY, K. **Liderança é uma Questão de Atitude.** 3.ed. São Paulo: Senac, 2018.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs: the four levels.** Alexandria: ASTD, 1998.

KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1978

LAASCH, O.; CONAWAY, R. N. **Fundamentos da Gestão Responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LEAL, R. G.; RITT, C. F.. A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de integridade: compliance corporativo na lei anticorrupção: sua importância considerado como uma mudança de paradigmas e educação empresarial. **Barbaroi** – Revista do Departamento de Ciências Humanas, Santa Cruz do Sul. Ed. Especial, n 42, jul-dez, 2014.

LIMA JUNIOR, G. F. de; SILVA, G. J. C. da. Investimento em infraestrutura rodoviária e crescimento econômico setorial: uma análise multissetorial dos efeitos do Programa De Aceleração Do Crescimento No Brasil. **Anais do XLIV Encontro Nacional de Economia**, 2016. ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós Graduação em

Economia. Disponível em: https://www.anpec.org.br/encontro/2016/submissao/files_/i6-e9f2e1a241cd8d b81088a2e83bc5f4cb.pdf. Acesso em 20 ago 2018.

MACÊDO I. I. de. *Et al.* **Ética e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MACHADO, C. **Canal de denúncias e monitoramento ativo**. 2015. Disponível em https://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/ICTS_Estatisticas_C_C_20150805_V3_2016.pdf. Acesso em 20 ago 2018.

MACHADO, É. M. Futuro mais ético. Pacto Global Rede Brasileira. Caderno do Pacto Anticorrupção. vol. 2. dez. 2015. Disponível em: <http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrupção.pdf>. Acesso em 22. Jun. 2018.

MAEDA, B. C. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, A.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. da S. (coord.) **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARIN, T. I. S.; GAMA, D. S. S.; CAMPELO, V. S. Corrupção e ineficiência nos repasses federais: uma análise dos gastos do Ministério das Cidades nos municípios paraenses (2003-2013). In: **Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, XI, 2014, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2014. p. 1-16.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B. de; SILVA, C. F. da; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. de. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p.37-60, 2004.

MARTINS, M. S. S. **Entre sistema e ambiente: uma análise sistêmica da CGU e sua relação com os programas de compliance de empresas estatais brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, 2018

MATSUMOTO, A., OLIVEIRA, A., BITTENCOURT J. A. de, J. L., MORAIS, B. **A percepção do futuro administrador sobre a corrupção e uma análise sobre seus impactos reputacionais e financeiros**. INOVARSE, 2016.

MÁXIMO, W. Entenda o grau de investimento de um país. **EBC**: Agência Brasil, Brasília, DF, 26 maio 2017. Economia. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-05/entenda-o-grau-de-investimento-de-um-pais>. Acesso em 22 set 2018.

MINISTRY OF JUSTICE OF THE UNITED KINGDOM. **The Bribery Act 2010 – guidance**. Disponível em <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-gui-dance .pdf>.

NYE, J. S. **Corruption and Political Development: a Cost-benefit Analysis**. American Political Science Review. N. 61, p. 417-427, 1967.

OLIVIERI, C. *et al* . Gestão municipal e corrupção na implementação de programas educacionais federais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 52, n. 1, p. 169-179, Jan. 2018 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100169&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 ago 2018,

ONUBR – NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 28 maio 2018.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance**. Disponível em: [http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389 .pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf). Acesso em 25 maio 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Nações Unidas no Brasil. **Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o** , 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em 28 maio 2018.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **Integridade no setor de construção: discutindo os dilemas e propondo soluções para o mercado**. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pacto-global-lanca-publicacoes-para-empresas-brasileiras-cumprir-metas-da-onu-e-combater-corrupcao/>. Acesso em 10.ago.2018.

PINTO E SILVA, C. M. F.; COELHO, N. M. M. dos S. A participação dos trabalhadores na construção dos programas de integridade corporativa. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD)** 9(2):176-182, maio-agosto 2017 Unisinos - doi: 10.4013/rechtd.2017.92.08. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/RECHTD/article/view/rechtd.2017.92.08> Acesso em 10 maio. 2018.

PORTER, M.; KRAMER, M. Criação de Valor Compartilhado. **Harvard Business Review** - Brasil, p. 16 - 32, Janeiro 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-15, 2006.

PRAHALAD, C.K.; NIDUMOLU, R.; RANGASWAMI, M. R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação. **Harvard Business Review** - Brasil, p. 27-34, Setembro 2009.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório do desenvolvimento Humano 2010 (RDH 2010) – a verdadeira riqueza das nações: vias para o desenvolvimento humano**. 2010.

PUENTE-PALACIOS, K; MARTINS, M. C. F. Gestão do Clima Organizacional. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013. p. 253-278.

_____.; PEIXOTO (Orgs). **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

QUEIROZ, S. L. FERNANDES, E. A. A infraestrutura de transporte rodoviário e o crescimento econômico brasileiro. In: **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n. 2, 2018. ISSN 1983-036X. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1732/1380>. Acesso em 10 ago 2018

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, I.M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. IN: Revista de Informação Legislativa. Ano 52 Número 205 jan./mar. 2015. Disponível em https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf . Acesso em 10 abr 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Daniele S.; SANTOS, Nálbia de A. Desperdícios ativos e passivos nos gastos com saneamento e habitação: evidências empíricas no Programa de Aceleração de Crescimento (PAC). In: **Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, XII, 2015, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fipecafi, 2015. p. 1-15

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento, Crescer Sem Destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SANSEVERINO, C. **Brasileiros Desconhecem a Importância da Infraestrutura**. Estadão. 03 Nov 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/brasileiros-desconhecem-importancia-da-infraestrutura/>. Acesso em 31 jan 2018.

SARTORI, S.; LATRONICO, F.; CAMPOS, L. M.S.. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambient. soc.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, Mar. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2014000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 jun 2018.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

_____. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review. Winter, 1984.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHILLING, F. O estado do mal-estar: corrupção e violência. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 47-55, Sept. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88391999000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 05 ago 2018.

SEN, A. Por que é necessário preservar a coruja-pintada. **Folha de São Paulo**, 14/03/2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ciencia/ult306u11316s.html>

_____. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Cia das Letas, 2000.

SILVA, R. C. da; MIRANDA, B. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Clima Organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. In: XIII Seminários em Administração - SEMEAD. São Paulo, setembro de 2010.

SIMÃO, V. M.; VIANNA, M. P. **O Acordo de Leniência na Lei Anticorrupção: histórico, desafios e perspectivas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

SIMONSEN, R. Os Desafios do Compliance. FGV Projetos. **Cadernos. Compliance, Gestão e Cultura Corporativa**, ano 11, n. 28, nov. 2016.

SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS (SCCE). **The Complete Compliance and Ethics Manual** – 2014; Minneapolis, EUA: 2014.

SOLOMON, R. C. **Ética e Excelência: cooperação e integridade nos negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, Programa de Pós Graduação em Administração, PPGA-UFRGS, 1978.

SOUZA, M. C. G. de. **Ética no Ambiente de Trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TAYLOR, C. **Walking the Talk: a cultura através do exemplo**. Rio de Janeiro: Publit, 2014.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

THE WORLD BANK GROUP. **Costs and Consequences of Corruption**. Disponível em: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm>. Acesso em 22 set 2018.

TORRES, V. de A. G.; VIANA, W. C. A cidadania política promovida pelo terceiro setor como meio de combate à corrupção. **Revista Jurídica**. vol. 01, n°. 50, Curitiba, 2018.

pp. 462-483. Disponível em <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2559/1523>. Acesso em 10. Ago. 2018.

Transparency International. **How do you define corruption**. Disponível em <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define>. Acesso em 30 jan 2018

UNGC – UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT OFFICE. **Guia de Avaliação de Risco de Corrupção**. 2013. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/rede-brasileira-do-pacto-global-lanca-guia-em-portugues-para-empresas-avaliarem-risco-de-corrupcao>. Acesso em: 20 maio 2018.

United Nations Global Compact. **Fighting Corruption in Supply Chain: a guide for customers and suppliers**. 2. Ed. 2016. Disponível em: https://www.Unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/Fighting_Corruption_Supply_Chain.pdf. Acesso em 10. Ago. 2018.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a practical guide**. New York, EUA: 2013.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION (USSC). **Guidelines Manual. Chapter eight “Sentencing of Organizations”**. Washington, EUA: 2014; Disponível em <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/2014/2014-individual-chapters-and-guidelines.html>.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

_____. **Para entender o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora 34, 2015.

VELOSO, E. F. R., NAKATA, L. E., FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

VIEIRA, V.; FERREIRA, G. Mais pressão mais bônus. **Revista Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, ed outubro, p. 44-47, 2014.

VOLTOLINI, R. **Conversas com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

WILCOX KING, A.; W. FOWLER, S.; P. ZEITHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-14, Mar. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100005 &lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 Jul 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. Em: Dunnette, Marvin D. & Hough, Leaetta M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, pp. 148-197. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

APÊNDICE A

A proposta de intervenção

Contextualização

Dado que a empresa já possui um Programa de Integridade e que ao compará-lo com a Lei Anticorrupção e as orientações da CGU (2015), ele contempla os itens necessários, identifica-se uma oportunidade de melhoria com relação a aplicação do mesmo. Justamente a “transformação” dessas orientações traduzidas em cultura. Percebe-se que a empresa reforça, por diversas vezes, em seus materiais do Programa de Integridade que os profissionais podem recorrer aos gestores para eventuais dúvidas com relação ao programa implementado. Porém, do material analisado, não se identificou que tenha sido realizado alguma ação de capacitação aos gestores para que tenham condições de orientar e esclarecer adequadamente.

Observa-se, no capítulo 4, item 4.1. Indicadores, que houveram dois mandados de busca e apreensão na empresa controladora e outros nas empresas controladas. Infere-se assim, que possivelmente, a integridade dos dirigentes esteja sendo questionada e que os profissionais possam estar colocando em cheque o posicionamento da empresa e dos próprios gestores. Nesta medida, percebe-se uma oportunidade de proposta de intervenção para a melhoria da eficácia de tal programa, com vistas à recuperação da integridade.

O mercado tem valorizado empresas comprometidas com a integridade, que por sua vez, passam a ter uma vantagem competitiva. “Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo” (CGU, 2015, p. 26).

E, para isto, há a necessidade de mobilização da empresa em um novo padrão comportamental implica um movimento de transformação cultural; movimento este que, impreterivelmente, passa pelos gestores.

Objetivos

- Capacitar os gestores para discutir o tema integridade dentro da empresa, bem como responder à eventuais dúvidas sobre o programa;
- Fortalecer internamente o tema integridade, com vistas a manutenção da sustentabilidade do negócio;
- Engajamento dos gestores no Programa de Integridade.

Público alvo

O público alvo da presente proposta de intervenção serão os Gestores, a nível gerencial ou de coordenação.

Sabe-se que muitos responsáveis por educação corporativa acreditam que as mudanças nas organizações somente ocorrem quando o topo da organização está devidamente envolvido com a causa. Nesta perspectiva, caso a alta gestão não esteja devidamente comprometida, nada pode ser feito. Porém, considerando o posicionamento de alguns autores (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; PINTO E SILVA; COELHO, 2017; FIRE, 1996) a proposta é envolver os gerentes de nível intermediário, os quais muitas vezes atuam como “sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre os operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (FIRE, 1996, p.51). Além do que, desta forma, valorizaremos os gerentes de nível intermediário, para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa, sob pena de nada ser feito caso a alta administração não esteja comprometida (WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Plano de treinamento do Programa de Integridade

Todas as etapas a seguir mencionadas, deverão compor o plano de treinamento do Programa de Integridade. Tal plano deverá ser devidamente alinhado à área de Recursos Humanos e à área de *Compliance* da empresa, a fim de garantir a boa ordem das fases e a viabilidade da execução das mesmas. A proposta é de que estes

sejam os temas principais a serem trabalhados durante um ano. Porém, recomenda-se que anualmente os mesmos sejam revistos e readequados ao momento da empresa e ao momento de mercado. Neste sentido, estes são os principais pontos identificados a partir da análise dos relatórios reportados. Porém, tal proposta é aberta a ajustes para a melhor adequação à empresa.

a) Capacitação conceitual (jurídica e técnica)

Dada a relevância e a complexidade da Lei Anticorrupção e o possível desconhecimento dos gestores com relação à tais obrigações, entende-se ser fundamental a capacitação técnica sobre a legislação que envolve o tema.

Todavia, orienta-se que a didática seja devidamente alinhada com o palestrante, a fim de tornar o tema aderente à realidade e às eventuais situações as quais a empresa e os gestores possam estar expostos.

É sabido que grande parte do foco dos programas de integridade é em conter comportamentos reprováveis juridicamente. Ou seja, se a Lei anticorrupção e o Código Penal já vedam determinados comportamentos, estes deverão ser devidamente comunicados e explicados, com vistas a instruir o corpo gerencial. (PINTO E SILVA; COELHO, 2017).

b) Revisão do Código de Conduta e Política Anticorrupção

Tendo em vista que os documentos foram elaborados em 2015 e que não é mencionada a participação dos gestores no processo de construção do Programa, sugere-se que o Código de Conduta e Política Anticorrupção sejam analisados ponto a ponto e discutidos conjuntamente com os gestores.

A participação dos envolvidos no processo favorece a legitimidade do Programa de Integridade. “Cogita-se, contudo, que o oferecimento de sugestões e a discussão a respeito da extensão e profundidade dos documentos do Programa de Integridade aproximará o corpo funcional, além de permitir-lhe refletir sobre os seus próprios desacertos e sobre o ambiente corporativo que almejam” (PINTO E SILVA; COELHO, 2017, p. 181).

Vale pontuar que tal atividade deverá ser conduzida por um profissional que efetivamente domine o tema, dado que, por mais que a discussão se faça necessária o programa deverá necessariamente contemplar exigências da Lei e do Decreto, garantindo assim a aderência da empresa.

A discussão de casos práticos e situações rotineiras promove a discussão e, portanto o alinhamento das decisões, de modo que os gestores vão se posicionando por meio do grupo e este vai se construindo, vai determinando a sua identidade e portanto fortalecendo a cultura de integridade (PINTO E SILVA; COELHO, 2017).

c) Estabelecimento de indicadores

Traduzir o tema em indicadores de monitoramento, sem perder a visão sistêmica é dos grandes desafios da sustentabilidade e, portanto, do Programa de Integridade. Assim como os materiais que compõem o programa, os indicadores devem ser discutidos juntamente com os gestores. Observa-se uma oportunidade muito grande de envolvimento ativo da gerência e transformação cultural.

Deverão ser avaliados os indicadores de corrupção propostos pela GRI, bem como os indicadores eleitos pelos gestores como fundamentais para o acompanhamento do Programa de Integridade.

Nesta medida, os indicadores imprescindíveis sugeridos são:

- Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção;
- Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização;
- Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção;
- Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção.

Além destes, outros indicadores são monitorados no mercado, tais como:

- Número de ligações feitas pelos canais de investigação;
- Número de investigações realizadas e medidas aplicadas;

- Estatísticas relacionados a prevenção, tais como número de colaboradores treinados, horas de treinamento de reciclagem, horas de treinamento de gestores no Programa de Integridade.

Contudo, como apontado pela literatura (PINTO E SILVA; COELHO, 2017) sugere-se que todas as formas de avaliação sejam discutidas com o grupo de gestores a integrar o referido Programa, visto que quando os profissionais integram o processo de formulação, maiores são as chances de adesão de uma determinada norma ou compromisso.

d) Identificação de gatilhos

Proporcionar momentos de discussão de casos práticos, para que situações cotidianas sejam discutidas e alinhadas entre os gestores. Tal ação pode remeter a identificação de gatilhos de corrupção, ou seja, frestas e oportunidades que podem facilitar comportamentos inadequados.

Ainda, com relação a política salarial, observa-se questões sensíveis pois o estímulo a determinadas metas pode trazer consigo o incentivo a atos inadequados e posturas reprováveis do ponto de vista dos documentos propostos pela empresa.

e) Metodologia

- Desenvolvimento de calendário anual para os encontros (sejam presenciais ou a distância);
- Utilização de variados mecanismos de educação e conscientização, tais como, palestras, workshops, recursos on line;
- Reforço contínuo com materiais de comunicação, entrega de livros, envio de estudos e notícias.

f) Avaliação

Para a avaliação dos treinamentos, serão realizadas as seguintes avaliações (EBOLI, 2002):

- i. Reação

O questionário, que tem o objetivo de medir as impressões do participante logo após sua participação, será aplicado ao término de cada treinamento presencial, ou enviado eletronicamente no caso dos treinamentos on line. Os dados deverão ser tabulados a cada treinamento e eventuais distorções devidamente analisadas e ajustadas, caso se faça necessário.

ii. Aprendizado

Com o objetivo de avaliar a melhoria ou ampliação do conhecimento, habilidades e atitudes do que foi treinado, conforme o treinamento, deverá ser realizada avaliação de aprendizado. A mesma pode ser realizada por meio de role-play, elaboração de artigos, discussão de casos práticos, ou até mesmo avaliação formal, caso se julgue necessário.

iii. Aplicação

A fim de avaliar se os participantes estão transferindo para o comportamento diário o que têm sido treinados, deverão ser acrescentadas à pesquisa de clima (realizada anualmente pela empresa) perguntas específicas, tais como:

- Meu gestor faz o que fala.
- Meu gestor é justo.
- Meu gestor cumpre com o que promete.
- Meu gestor é exemplo das políticas de integridade da empresa.
- Meu gestor vivencia os princípios da empresa.

iv. Resultados

Para avaliar se os treinamentos afetaram positivamente os resultados contribuíram com os objetivos da organização, anualmente, deverão ser avaliados os indicadores de corrupção propostos pelo GRI, bem como os indicadores eleitos pelos gestores como fundamentais para a análise da eficácia do Programa de Integridade. Deve-se utilizar indicadores específicos da organização (conforme necessário), além dos indicadores de desempenho da GRI, para demonstrar os resultados de desempenho em relação aos objetivos.

Os indicadores imprescindíveis sugeridos são:

- Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.
- Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
- Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
- Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção

Observações

Face às orientações da CGU (2015), deverão ser seguidas as seguintes recomendações:

- os treinamentos devem contemplar situações práticas e orientações de como garantir a resolução dos dilemas;
- garantir a periodicidade dos treinamentos, para que os novos profissionais sejam treinados e os demais atualizados;
- garantir que os funcionários participem dos treinamentos, tornando-os obrigatórios ou desenvolvendo técnicas de incentivos a participação;
- quanto às políticas específicas, tais como contratos, licitações ou normas contábeis, os treinamentos podem ser realizados apenas para os profissionais que atuam em tais áreas;
- a empresa deverá manter todos as evidências dos treinamentos, com os respectivos temas, uma vez que se faça necessária qualquer comprovação estes possam ser apresentados.