



# Programa de integridade: ação, compromisso e transparência

Integrity program: action, commitment and transparency

Programa de integridad: acción, compromiso y transparencia

Eduardo Staino<sup>1</sup>

O modelo de fazer negócios no país, principalmente aquele estabelecido com instituições do Poder Executivo, entrou em colapso. A operação Lava Jato expôs as práticas nocivas, o famoso jeitinho, o “levar vantagem em tudo” que funcionou por muitas décadas no Brasil.

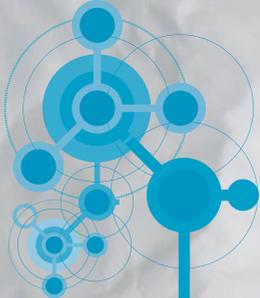
O assunto não se restringe ao Governo. Com a lupa apontada para corporações de grande porte, operações da Polícia Federal sugerem que a prática da corrupção no mundo empresarial tem sido cada vez menos tolerada no país.

É importante dizer que, até pouco antes de 2014, muitas pessoas e empresas no Brasil não sabiam como escrever a palavra *compliance*. Todavia, com as mudanças setoriais e empresariais, essas mesmas companhias têm se reinventado, por meio da bandeira da integridade e ética. Esse movimento somente pode ser feito com mudança de aspectos culturais internos e externos às organizações, visto que empresas nada mais são que um conjunto de pessoas com um objetivo comum. Dessa forma, o pilar da integridade é tocar e mudar radicalmente a cultura da sociedade.

Tendo em vista esse cenário, a Andrade Gutierrez (AG) tem investido em um robusto programa de integridade, de modo a deixar as práticas não-republicanas definitivamente no passado.

De maneira convicta, o Programa de Compliance e Integridade da AG começou a ser implantado em 2013, em linha com as melhores práticas adotadas em todo o mundo. Essa iniciativa antecipada, isto é, desatrelada a um evento bastante negativo, tem sido muito importante para que a AG já possa se beneficiar dessa decisão.

<sup>1</sup> Diretor de Compliance da Andrade Gutierrez. Mestre em Finanças, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: [Eduardo.staino@agnet.com.br](mailto:Eduardo.staino@agnet.com.br).



A AG entende que *compliance* e integridade são um conjunto de práticas e comportamentos que objetivam manter a empresa aderente às leis e às suas normas e procedimentos, estabelecendo uma conduta ética em todas as suas esferas de atuação, de modo a fortalecer sua governança, integridade, competência, eficiência e competitividade, e a preservar sua sustentabilidade e perenidade.

O programa tem como base o compromisso da liderança, ações de treinamento e a comunicação com seus públicos de interesse. Além disso, está estruturado em dois eixos: prevenção e monitoramento.

As ações de prevenção procuram estabelecer mecanismos preventivos à materialização de riscos empresariais e de *compliance*, incluindo o *Código de ética e de conduta*, políticas, normas e procedimentos, controles internos e avaliação de terceiros. Já as ações de monitoramento têm por objetivo avaliar e verificar se todas as definições do programa estão sendo adequadamente cumpridas, e detectar possíveis falhas dos processos ou descumprimentos das políticas.

Para a estruturação, monitoramento e aprimoramento do programa, a AG possui uma equipe executiva dedicada ao desenvolvimento de suas atividades. A equipe de Compliance, com status de diretoria, reporta-se exclusivamente à alta liderança da companhia, para garantir sua independência, autonomia e efetividade.

O programa está baseado na análise de perfil da companhia, incluindo setores de mercado, estrutura organizacional, riscos inerentes à sua operação e negócios e integração com o poder público.

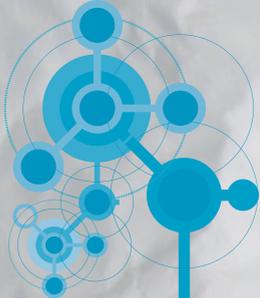
Todo o programa é concebido a partir dos pilares “compromisso da liderança” e “treinamento e comunicação”. O primeiro pilar atribui a relação de patrocínio, compromisso, empenho e determinação da liderança da companhia em todas as iniciativas do programa. O segundo agrupa um conjunto de ações que visam a treinar, comunicar, conscientizar e debater a cultura de ética, transparência e cumprimento da legislação vigente.

No decorrer do ano de 2014, alinhada com sua nova estrutura de governança, a AG lançou seu novo *Código de ética e conduta* para todo o público. Foi enviado um comunicado corporativo para todos os funcionários da AG e, com o objetivo de salientar o compromisso da alta administração com o código, o presidente da companhia gravou um vídeo convidando todos os colaboradores a conhecer o documento, de aplicação obrigatória a todos.

Além de receber uma cópia eletrônica, cada colaborador da AG ganhou um exemplar físico do documento, sendo obrigatória a assinatura do termo de compromisso, no qual se obriga a conhecer e aplicar as diretrizes nele presentes. O lançamento do novo *Código de ética e conduta* foi amplamente abordado nos veículos de comunicação da AG. Para facilitar sua compreensão, foi criado e divulgado um documento de apoio com perguntas e respostas, sanando as principais dúvidas do público-alvo.

O lançamento foi conduzido pela alta administração da AG, sendo realizados oito eventos presenciais (workshops e palestras) para a disseminação do código, da legislação vigente e do programa de integridade. Colaboradores de todas as unidades se encontraram em cidades como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Lisboa e Lima para participar dos eventos, assistir as apresentações e debater o tema.

Além da condução de treinamentos, as ações do programa são cuidadosamente acompanhadas pelo Comitê de Ética e Conselho de Administração da AG. Mensalmente, a equipe de Compliance é responsável por apresentar as atividades e ações desempenhadas e o planejamento de ações futuras.



Ainda em 2014, foi criado um canal confidencial para recebimento de reclamações e denúncias – que inclusive foi terceirizado, de maneira a operar com a máxima força e total independência. Nos últimos 12 meses, foram feitas mais de 250 denúncias, e já ocorreram desligamentos em razão de comportamentos inaceitáveis.

O planejamento estratégico da AG foi reformulado, e as diretrizes de *compliance* e ética foram incorporadas aos direcionadores estratégicos da empresa. Os executivos da companhia passaram a ter metas formais para cumprir as etapas das ações de *compliance*, e esses indicadores são constantemente avaliados e discutidos para medir o desempenho individual. O compromisso absoluto é com a ética e a correção, sem espaço para quaisquer desvios.

O plano vai muito além de regras explícitas, e está atrelado ao comportamento de todos os colaboradores da empresa, independentemente de níveis hierárquicos. Ou seja, tudo aquilo que não for ético, mesmo não estando sob a avaliação de uma regra escrita, deve ser imediata e fortemente rechaçado.

Além de toda a estrutura dedicada a *compliance* e integridade, a atuação do programa foi ampliada, por meio da definição de “agentes de *compliance*”. Os agentes são colaboradores de diversas áreas de negócio da AG que, além de suas atividades ordinárias, desempenham a função de multiplicar o programa, prezar pela manutenção da cultura de ética, integridade e transparência.

A partir da definição de perfil do agente de *compliance*, os gestores das unidades (obras, escritórios etc.) foram convidados a indicar colaboradores que se enquadravam nos objetivos de sua atuação. Os colaboradores indicados foram submetidos a um processo de validação, levando em conta o histórico na organização, habilidades de comunicação e boa reputação. Com isso, foram convidados mais de 100 agentes de *compliance* em todos os locais onde a AG atua.

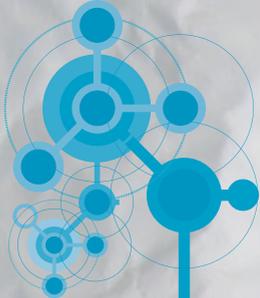
Em 2015, ocorreu o 1º Encontro dos Agentes de Compliance do Brasil. Durante esse evento, os agentes tiveram a oportunidade de conhecer todo o programa de *compliance* e integridade, debater seus principais itens e propor ações concretas. Adicionalmente, foram explicados o papel de um agente de *compliance* e os mecanismos de desdobramentos nas unidades. O evento contou com a presença da Presidência, da Vice-Presidência Financeira e da Superintendência Jurídica da AG.

Em 2016, como um aprimoramento do Programa de Compliance e Integridade, foi aplicado o conceito de “meta de *compliance* penalizadora”. Na prática, significa dizer que, caso um colaborador descumpra alguma diretriz do *Código de ética e conduta*, seu indicador de performance anual é diminuído. Em determinadas situações, o indicador pode ser levado a zero.

Recentemente, foi lançado o *Book de políticas da Andrade Gutierrez Engenharia*, um conjunto de diretrizes formado pelas políticas de Governança Empresarial, Desenvolvimento de Negócios, Gerenciamento de Execução dos Contratos, Gestão de Gente, Aquisição e Gestão de Ativos, Materiais e Serviços, e Finanças e Controladoria.

A partir dessas políticas, normas e procedimentos são desdobrados, para garantir uma gestão empresarial simples, eficaz e adequada aos objetivos da AG. São exemplos a Política de Governança Empresarial, a Norma de Gestão de Fornecedores, e o Procedimento de Gestão de Ocorrências Socioambientais.

Além do já mencionado *Código de ética e conduta*, a AG, buscando uma resposta específica às situações com maior grau de especialidade, desenvolveu também outros documentos internos relacionados ao Programa de Compliance e Integridade. A companhia também elaborou a Política de Relacionamento com o Poder Público, e definiu um novo processo de avaliação de fornecedores, além de uma série de treinamentos visando ao aprimoramento da cultura de transparência e integridade.



No pedido de desculpas da AG à nação, um manifesto publicado em maio do ano passado nos principais jornais do país, uma das muitas propostas é, justamente, que o modelo de governança em empresas estatais e órgãos públicos garanta que decisões técnicas sejam tomadas por profissionais concursados e sem filiação partidária. Dessa forma, se estabelece uma nova relação entre prestadores de serviços e o setor público, criando um ambiente de negócios mais sadio e transparente entre as partes, tendo a sociedade como principal beneficiada. O comportamento de transparência da AG e seu comprometimento com o acordo de leniência firmado demonstram sua clara “virada de página”.

Hoje, a decisão pela entrada de qualquer novo negócio na AG é tomada, obrigatoriamente, após a avaliação de uma série de aspectos. Um deles é a análise do cliente/mercado. Somente após as avaliações de *compliance* e a certificação de que o novo negócio é aderente às regras da AG é que a negociação avança.

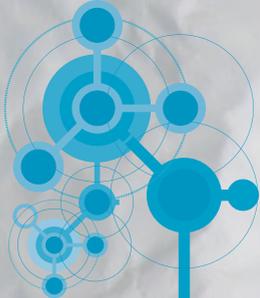
No *Book de políticas da Andrade Gutierrez Engenharia* ainda estão contempladas a Norma de Relacionamento com Fornecedores – documento que define a conduta ética esperada por colaboradores da AG em processos de aquisição de bens, materiais e serviços; a Norma de Segurança da Informação – documento que estabelece as regras de segurança da informação adotadas pela AG e pautadas por princípios éticos e legais; a Norma de Gestão do Caixa – documento que orienta e estabelece diretrizes corporativas inerentes ao processo de gestão de caixa da AG; a Norma de Política de Aquisição e Gestão de Ativos, Materiais e Serviços – documento que define diretrizes, orientações e regras gerais para o processo de aquisição e gestão de ativos, materiais e serviços; a Norma de Gestão de Contratos de Subempreitada – com a finalidade de estabelecer regras a serem observadas para contratação e gestão de serviços de subempreiteiro/prestador de serviço; e, por último, a Norma de Participação em Entidades Representativas – documento que tem como objetivo regulamentar os parâmetros de participação da AG em entidades representativas, como associações, federações, confederações, sindicatos e entidades de classe, bem como das contribuições a elas.

Importante enfatizar que a AG também faz um monitoramento estreito dos requisitos legais aplicáveis a cada uma de suas unidades (obras e escritórios). No momento em que uma nova unidade se inicia, são contratadas empresas especializadas e/ou um escritório de advocacia no mapeamento dos requisitos legais, de acordo com o escopo de atividade, principalmente no que tange às legislações ambiental, de saúde ocupacional, de segurança do trabalho e de responsabilidade social. Todo o mapeamento é registrado em sistema informatizado, e os requisitos legais são devidamente geridos com o objetivo de mitigar riscos. A gestão dos requisitos legais dá origem aos indicadores de conformidade legais, que mensuram quão aderente as unidades estão em relação à legislação. O resultado apurado nos indicadores é registrado no painel de acompanhamento geral da unidade.

Todas essas medidas foram comunicadas para os diferentes públicos-alvo da companhia, a fim de amplificar a divulgação do conteúdo do Programa de Compliance e Integridade para todos os colaboradores da empresa no Brasil e no mundo, além de clientes, fornecedores e parceiros.

Como dito, a AG incorporou diferentes iniciativas para monitorar a lisura e a transparência de suas relações comerciais, seja com clientes ou fornecedores. Se consideramos que uma empresa vive de seus negócios na sociedade, temos também fomentado esse tema com o restante de nossa cadeia de valor. O objetivo é que nossos fornecedores, clientes e o mercado em geral sejam cativados pela cultura de integridade que o Brasil começa (para alguns, a passos largos; para outros, a passos de tartaruga) a implantar. As empresas deverão se preocupar com sua competitividade, eficiência e eficácia para ganhar negócios.

Porém, por mais avançada que a AG esteja nesse trabalho, é importante ter em mente que refletir sobre comportamento ético e adotar práticas alinhadas com o *compliance* são ações contínuas, que devem ser exercidas todos os dias. Continuaremos nessa incessante busca.



Nosso Programa de Compliance e Integridade tem recebido diversos reconhecimentos nacionais e internacionais. E queremos mais. Queremos ser reconhecidos como uma empresa com engenharia de ponta, de excelência operacional e que ganha contratos e projetos para melhorar o Brasil e todos os países em que atua. Esse é o nosso lema.

---

Depoimento recebido em 13.11.2017 e aceito em 19.12.2017.