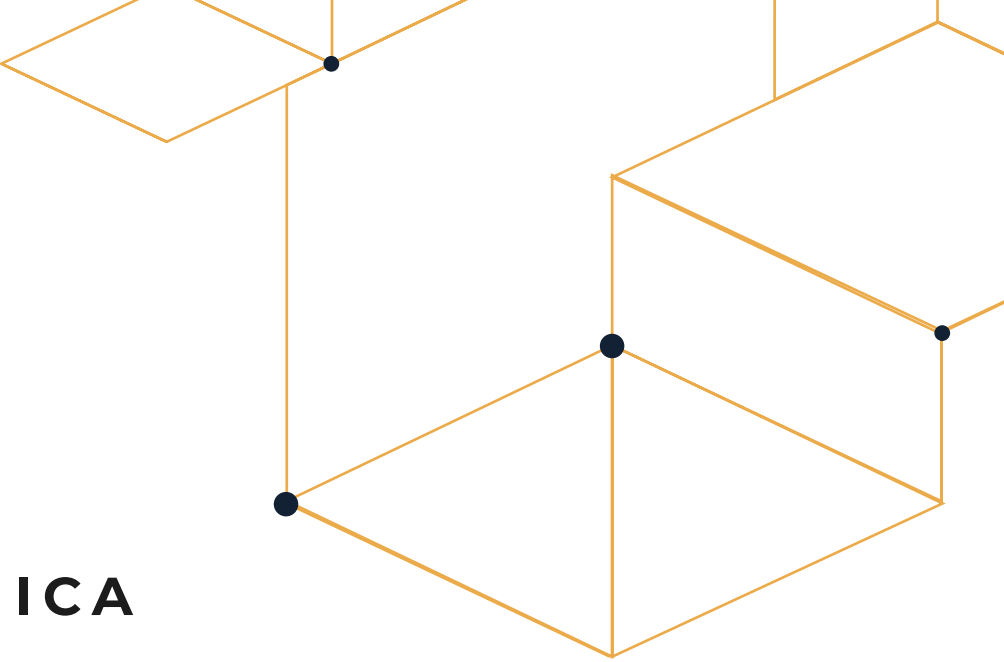


**INTEGRIDADE
EM CONSTRUÇÃO:**
ÉTICA, COMPLIANCE
E ESG PARA UM
SETOR SUSTENTÁVEL

CBIC



FICHA TÉCNICA

CBIC

PRESIDENTE DO CONSELHO

Renato Correia

CONSULTORIA TÉCNICA

Além das Palavras

VICE-PRESIDENTE COMISSÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CRS|CBIC

Ana Cláudia Gomes

REVISÃO E PROJETO GRÁFICO

Luma Comunicação

PRESIDENTE CONSELHO DE ÉTICA DA CBIC

José Carlos Gama

VICE-PRESIDENTE COMISSÃO DE MEIO AMBIENTE CMA|CBIC

Nilson Sarti

VICE-PRESIDENTE COMISSÃO DE INFRAESTRUTURA COINFRA|CBIC

Carlos Eduardo Lima Jorge

GESTORA DE PROJETOS CRS|CBIC

Daniella de A. Maranhão

CORREALIZAÇÃO



REALIZAÇÃO



BRASÍLIA-DF, DEZEMBRO DE 2025



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
1 . FUNDAMENTOS DA INTEGRIDADE: CULTURA, LIDERANÇA E DECISÃO ÉTICA.....	9
2 . ESTRUTURANDO UM PROGRAMA DE COMPLIANCE.....	15
3 . CÓDIGO DE ÉTICA, CONSELHO, CANAIS DE ESCUTA E BOAS PRÁTICAS.....	21
4 . INTEGRIDADE EM OBRAS PÚBLICAS, CONCESSÕES E PPPS.....	25
5 . COMPLIANCE AMBIENTAL, ESG E TAXONOMIA SUSTENTÁVEL BRASILEIRA (TSB).....	32
6 . RELAÇÕES COM FORNECEDORES E CADEIA DE VALOR.....	38
7 . CONSOLIDAÇÃO E FUTURO - FERRAMENTAS E MODELOS PRÁTICOS	44
8 . CONCLUSÃO — INTEGRIDADE COMO CAMINHO COLETIVO.....	50
ANEXO – MATERIAL DE REFERÊNCIA.....	52

APRESENTAÇÃO

CBIC

APRESENTAÇÃO

A integridade tornou-se um elemento central para a sustentabilidade, a competitividade e a credibilidade da construção civil brasileira. Em um ambiente cada vez mais exigente, marcado por avanços regulatórios, maior cobrança por transparência e ampliação das exigências socioambientais, empresas e entidades do setor são desafiadas a estruturar práticas de governança mais consistentes, capazes de orientar decisões e fortalecer relações de confiança.

Desde 1992, com o lançamento do primeiro Código de Ética da Construção Civil, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) tem atuado na promoção da ética, da transparência e da governança no setor. Ao longo desse período, contribuiu para avanços relevantes, como a consolidação da Lei nº 8.666/1993, que estabelece regras para licitações e contratos públicos; a mobilização do setor por meio da Carta de Belo Horizonte; compromisso coletivo de integridade, e o fortalecimento de práticas mais responsáveis nas relações institucionais e de mercado.

Com as primeiras edições das publicações Ética e Compliance na Construção Civil (2015 e 2016), a CBIC ampliou esse compromisso, estimulando a adoção de estruturas de integridade que vão além do atendimento às exigências legais, contribuindo para decisões mais consistentes, relações mais equilibradas e negócios mais sustentáveis.

É nesse contexto que esta publicação se insere. Seu objetivo é apoiar empresas e entidades na estruturação e no aprimoramento de programas de integridade, oferecendo uma abordagem prática, orientativa e proporcional às diferentes realidades do setor.

Esta nova edição reafirma esse compromisso histórico, agora inserido em um contexto mais amplo e exigente, marcado pela integração entre integridade, governança e sustentabilidade. Nesse cenário, conceitos como compliance e ESG deixam de ser abordagens isoladas e passam a compor uma visão integrada de gestão, essencial para a perenidade e a competitividade das organizações.

O ambiente institucional e regulatório tornou-se mais complexo e exigente. A entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, que atualiza as regras de licitações e contratos públicos; a ampliação das exigências socioambientais; a evolução de instrumentos de financiamento sustentável, que condicionam o acesso ao crédito ao desempenho ESG, e o aumento da cobrança por transparência nas relações público-privadas reforçam a necessidade de estruturas mais consistentes de governança e integridade.

Nesse contexto, agir com integridade vai além do cumprimento de normas e envolve a capacidade de tomar decisões consistentes, alinhadas aos valores da organização, às expectativas da sociedade e aos impactos gerados sobre o ambiente, as pessoas e os negócios.

Mais do que consolidar conceitos, este material busca apoiar a tomada de decisão no cotidiano das organizações, contribuindo para a construção de práticas consistentes, transparentes e sustentáveis.

As entidades de classe desempenham um papel central na consolidação da cultura de integridade na construção civil. Mais do que apoiar iniciativas individuais, sua atuação é determinante para estimular o engajamento coletivo das empresas associadas, ampliando o alcance e a consistência das práticas de ética, compliance e sustentabilidade.

Ao atuarem como indutoras, articuladoras e facilitadoras, essas entidades contribuem para a disseminação de boas práticas, o compartilhamento de conhecimento técnico e a criação de espaços de aprendizado e evolução contínua entre empresas.

Esse papel torna-se ainda mais relevante diante da diversidade do setor, que reúne organizações com diferentes portes, níveis de maturidade e contextos operacionais.

Este material deve ser compreendido como um instrumento de apoio à gestão e à evolução organizacional. Seu propósito é contribuir para que a integridade seja incorporada de forma concreta nas operações, na gestão, nas relações com parceiros e fornecedores e na interação com o poder público e a sociedade.

Ao atualizar esta publicação, a CBIC reafirma sua convicção de que a construção de uma cultura ética é, acima de tudo, um processo coletivo e depende do engajamento contínuo de empresas, lideranças, trabalhadores, entidades representativas e instituições públicas.

O papel das entidades de classe na integridade do setor

As entidades de classe são agentes centrais na consolidação da cultura de integridade na construção civil. Sua atuação se dá em três dimensões complementares:

Indução: estímulo à adoção de práticas de ética, compliance e sustentabilidade;

Articulação: alinhamento entre empresas, instituições e agendas setoriais;

Capacitação: disseminação de conhecimento e promoção de evolução contínua.

Em um setor heterogêneo, sua atuação permite transformar iniciativas isoladas em compromissos coletivos, elevando o padrão de governança, fortalecendo a confiança institucional e ampliando a competitividade do setor.

Integridade, Compliance e ESG: como esses conceitos se conectam: Leitura orientadora do documento.

Ao longo desta publicação, três conceitos aparecem de forma recorrente: integridade, compliance e ESG. Embora relacionados, eles possuem significados distintos e complementares.

Integridade

refere-se ao conjunto de valores e princípios que orientam a forma como a organização toma decisões, conduz suas relações e assume responsabilidades perante a sociedade.

Compliance

consiste na estrutura de políticas, controles e procedimentos voltados à conformidade legal, à prevenção de riscos e à garantia de consistência nas práticas organizacionais.

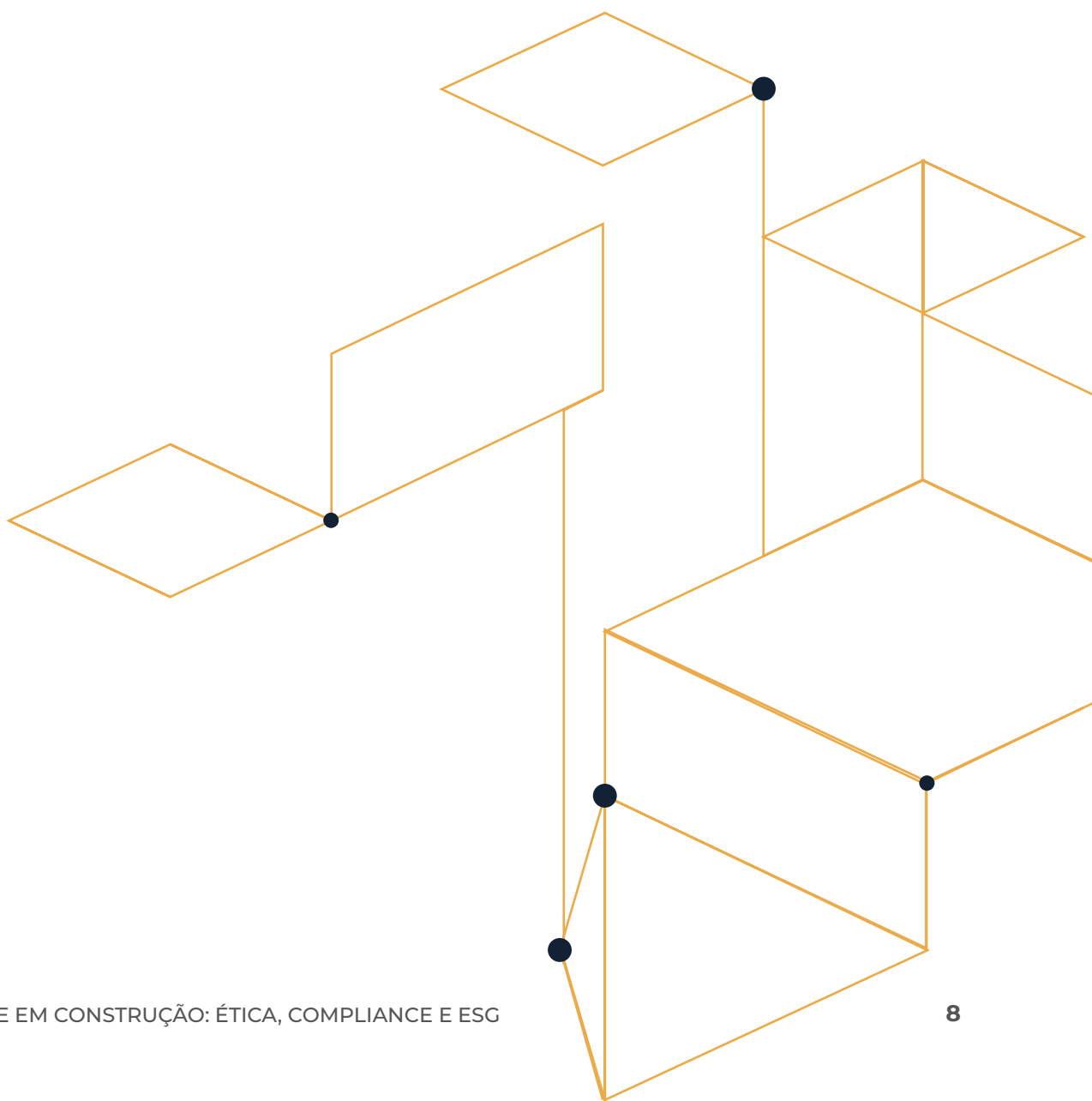
ESG (Environmental, Social and Governance) representa uma abordagem estratégica que incorpora fatores ambientais, sociais e de governança na gestão do negócio e na tomada de decisão.

Esses elementos não são independentes, eles se complementam:

- a **integridade** define o direcionamento ético;
- o **compliance** estrutura e operacionaliza esses princípios;
- o **ESG** amplia essa lógica, incorporando impactos e responsabilidades de longo prazo.

Nesse contexto, a integridade deixa de ser apenas um princípio abstrato e passa a se traduzir em práticas estruturadas, decisões consistentes e gestão responsável.

Ao longo deste material, esses conceitos serão tratados de forma integrada, refletindo a evolução da agenda de governança e sustentabilidade no setor da construção civil.



PARTE I
FUNDAMENTOS DA
INTEGRIDADE: CULTURA,
LIDERANÇA E DECISÃO ÉTICA

CBIC

A ética constitui a base da confiança entre pessoas, organizações e toda a cadeia produtiva.

Na construção civil, um setor caracterizado por relações complexas, múltiplos atores e elevada exposição a riscos, a integridade não se limita ao cumprimento de normas. Ela se manifesta, sobretudo, na forma como decisões são tomadas e relações são conduzidas.

Nesse contexto, a integridade assume um papel estruturante: é o que diferencia organizações que apenas atendem a requisitos legais daquelas que constroem reputação, consistência e sustentabilidade no longo prazo.

Apesar dos avanços recentes na agenda de governança, o principal desafio permanece sendo cultural. A ética não se estabelece apenas por meio de regras formais — ela depende da forma como princípios são compreendidos, aplicados e sustentados ao longo do tempo.

1.1 LIDERANÇA, CULTURA E DIRECIONAMENTO ÉTICO

A liderança exerce papel determinante na formação e sustentação da cultura ética.

A conduta de diretores, gestores, engenheiros e lideranças operacionais influencia diretamente a forma como os valores são interpretados e aplicados na prática. Decisões coerentes e consistentes não apenas resolvem situações específicas, como também estabelecem padrões e referências organizacionais.

Esse papel pode ser compreendido em duas dimensões complementares:

- *O direcionamento ético da alta liderança*
- *A coerência da liderança intermediária*

A efetividade desse movimento depende da consistência entre discurso e prática. Lideranças éticas se caracterizam por:

- *Coerência nas decisões, mesmo sob pressão;*
- *Abertura ao diálogo e à escuta;*
- *Capacidade de lidar com dilemas;*
- *Responsabilidade na correção de desvios.*

Nesse contexto, a atuação da liderança no cotidiano exerce uma função comportamental e referencial, sinalizando prioridades, limites e critérios de decisão.

Boas práticas incluem:

- *Linguagem clara e acessível;*
- *Exemplos concretos da realidade operacional;*
- *Presença ativa nos diferentes contextos organizacionais (canteiro, escritório, campo);*
- *Estímulo à escuta e ao diálogo.*

Mais do que transmitir informações, trata-se de orientar comportamentos e reduzir ambiguidades nas decisões.

1.2 DILEMAS ÉTICOS E COERÊNCIA NAS DECISÕES

Toda organização enfrenta situações em que interesses legítimos entram em conflito.

Na construção civil, esses dilemas aparecem com frequência, por exemplo:

- *Prazo versus segurança;*
- *Custo versus qualidade;*
- *Oportunidade comercial versus critérios técnicos ou ambientais.*

É nesses contextos que a integridade se torna mais relevante. A qualidade da decisão depende da capacidade de:

- *Reconhecer conflitos de interesse;*
- *Avaliar riscos de forma estruturada;*
- *Considerar impactos além do curto prazo.*

A coerência nas decisões — inclusive quando não há visibilidade externa — é o principal fator de construção de confiança e credibilidade.

Mais do que escolher entre alternativas, decidir com integridade significa adotar critérios consistentes, sustentáveis e alinhados aos valores da organização, mesmo sob pressão.

1.3 COMUNICAÇÃO, ENGAJAMENTO E APRENDIZAGEM ÉTICA

A consolidação da integridade depende da forma como ela é compreendida e incorporada pelas pessoas.

Programas eficazes não se sustentam apenas em normas, mas também na capacidade de traduzir princípios em critérios claros para a tomada de decisão.

Se a liderança define o tom, é por meio de mecanismos estruturados, especialmente de comunicação e aprendizagem, que a cultura ética se consolida e se dissemina na organização.

a) Mobilização e alinhamento das pessoas

A construção de uma cultura ética começa pelo engajamento das pessoas. Os processos de comunicação devem ser estruturados, contínuos e conectados à realidade da organização, criando proximidade com o tema e estimulando reflexão no cotidiano.

Boas práticas incluem:

- *Campanhas temáticas ao longo do ano;*
- *Participação ativa da liderança;*
- *Uso de situações reais do setor;*
- *Reconhecimento de comportamentos alinhados.*

Mais do que transmitir diretrizes, o objetivo é gerar identificação com os valores e dar significado às decisões organizacionais.

b) Desenvolvimento de capacidade ética

O engajamento precisa ser aprofundado por meio da formação contínua. Desenvolver capacidade ética significa ampliar a habilidade de análise e discernimento diante de situações reais, muitas vezes complexas.

Isso exige mais do que treinamentos pontuais — requer processos contínuos de aprendizagem, com foco em dilemas concretos.

Práticas recomendadas:

- *Uso de casos reais do setor;*
- *Rodas de diálogo e reflexão;*
- *Formação de lideranças;*
- *Conteúdos curtos, objetivos e aplicáveis.*

O objetivo não é apenas transmitir normas, mas preparar as pessoas para tomar decisões consistentes em contextos de pressão e ambiguidade.

c) Disseminação e fortalecimento no setor

A consolidação da cultura ética também depende da ampliação e do compartilhamento de referências no setor. Iniciativas conduzidas por entidades como a CBIC e o SESI desempenham papel relevante na disseminação de boas práticas, no desenvolvimento de capacidades e na criação de espaços de aprendizado coletivo.

A formação continuada contribui para:

- *Alinhar conceitos e práticas;*
- *Reduzir assimetrias de entendimento;*
- *Fortalecer a consistência das decisões organizacionais.*

1.4 INTEGRIDADE NA PRÁTICA

A cultura ética se consolida quando orienta decisões reais. Isso se traduz, por exemplo, em:

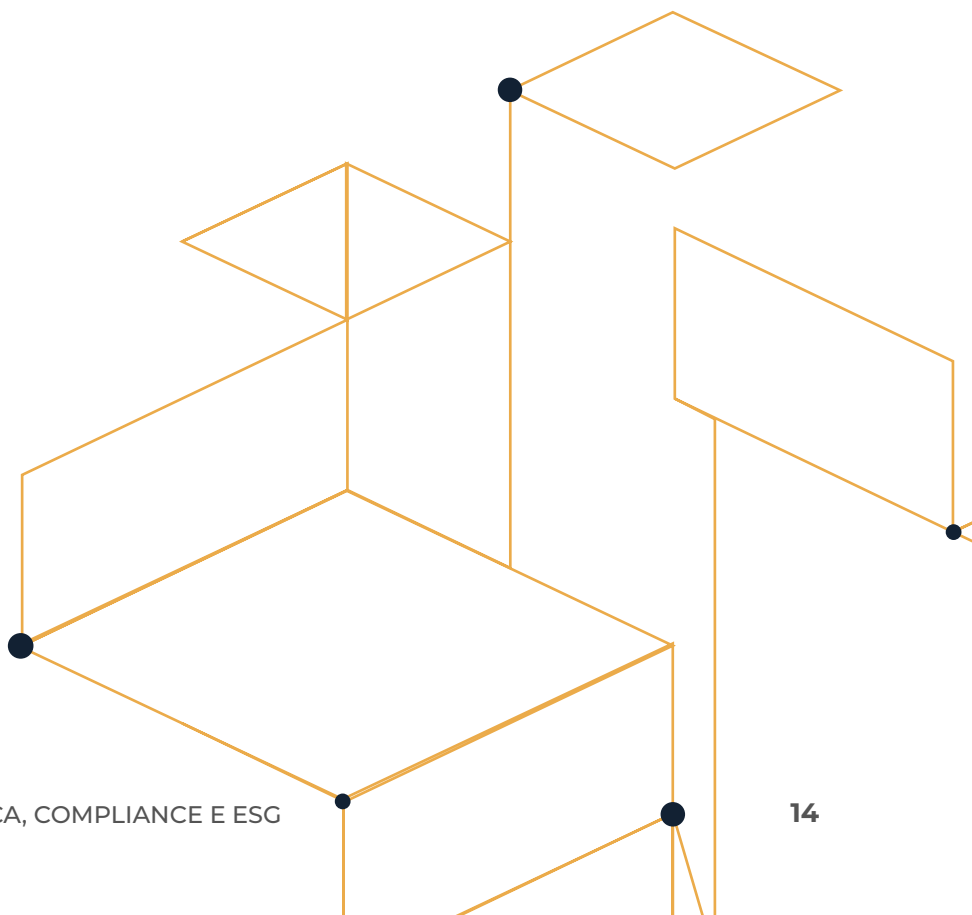
- *Priorizar segurança em situações de pressão operacional;*
- *Revisar práticas contratuais para garantir transparência;*
- *Adotar critérios responsáveis na gestão de recursos.*

Essas decisões, muitas vezes pouco visíveis, são as que sustentam a confiança e a reputação ao longo do tempo.

Integridade se constrói na prática

Ao longo desta publicação, três conceitos aparecem de forma recorrente: A cultura ética não se estabelece por meio de declarações formais, mas pela consistência entre princípios e decisões.

Quanto maior a coerência entre o que se declara e o que se pratica, maior a capacidade da organização de gerar confiança, reduzir riscos e sustentar relações de longo prazo.



PARTE II
ESTRUTURANDO UM
PROGRAMA DE COMPLIANCE

CBIC

Conforme apresentado no capítulo anterior, a integridade se manifesta na cultura, na liderança e nas decisões do dia a dia. Nesse contexto, o compliance surge como o instrumento que estrutura esses princípios, transformando valores em práticas organizacionais consistentes.

Implantar um programa de compliance significa transformar o compromisso ético da organização em prática de gestão.

Na construção civil, isso envolve estruturar processos, definir responsabilidades e estabelecer mecanismos de prevenção e controle de riscos, fortalecendo a transparência sem gerar complexidade desnecessária.

Mais do que atender a requisitos legais, trata-se de desenvolver um modelo aderente à realidade de cada empresa, considerando seu porte, estrutura e nível de maturidade, capaz de orientar decisões e dar consistência à atuação organizacional.

Nesse contexto, o compliance deve ser compreendido como um instrumento de gestão. Sua função é qualificar a tomada de decisão, reduzir incertezas, fortalecer controles e ampliar a previsibilidade das operações.

Um programa bem estruturado fortalece a confiança nas relações com parceiros e clientes e contribui para um ambiente de negócios mais íntegro, seguro e competitivo.

Elementos de um Programa de Compliance Eficaz

(Adaptado da publicação Ética & Compliance na Construção, 2016)

1. Comprometimento da liderança

O apoio efetivo e visível da alta direção, aliado ao exemplo prático das lideranças, estabelece a credibilidade e o direcionamento do programa.

2. Avaliação de riscos e controles internos

A identificação sistemática de riscos e vulnerabilidades, acompanhada da implementação de controles adequados, contribui para a prevenção de desvios e a consistência das operações.

3. Códigos de conduta e políticas institucionais

Diretrizes claras, acessíveis e alinhadas à realidade da organização orientam comportamentos e fortalecem a aplicação dos valores corporativos.

4. Treinamento e comunicação contínuos

A disseminação estruturada de conteúdos assegura o entendimento e a aplicação prática dos princípios de integridade.

5. Canais de escuta, relato e monitoramento

A existência de canais seguros para dúvidas e relatos fortalece a transparência e a confiança institucional.

6. Monitoramento, revisão e melhoria contínua

A avaliação periódica do programa permite sua atualização e garante aderência às mudanças regulatórias e operacionais.

2.1 OS CINCO PILARES ESSENCIAIS DO COMPLIANCE

Um programa de compliance sólido se apoia em cinco pilares fundamentais, que devem ser implementados de forma gradual e proporcional à complexidade da empresa.

2.1.1 COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA

Nenhuma estrutura se sustenta sem o exemplo do topo. O compromisso da alta direção deve ser visível, contínuo e traduzido em decisões, comunicações e atitudes coerentes com os valores da organização.

2.1.2 GESTÃO DE RISCOS

O primeiro passo é compreender onde estão os principais riscos. Na construção civil, eles podem surgir em contratos, licitações e compras, no relacionamento com o poder público e nas operações em campo.

Mapear riscos e definir controles permite atuar de forma preventiva, reduzindo incertezas e fortalecendo a integridade.

2.1.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

As diretrizes internas devem ser claras, acessíveis e aplicáveis à rotina.

Incluem instrumentos como Código de Conduta, Política Anticorrupção, Política de Relacionamento com Terceiros e diretrizes para a gestão de conflitos de interesse. Seu papel é orientar comportamentos e prevenir desvios.

2.1.4 COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Um programa de compliance só se efetiva quando é compreendido e incorporado pelas pessoas. A comunicação deve ser contínua e adequada aos diferentes públicos, garantindo que os princípios de integridade estejam presentes na prática cotidiana.

2.1.5 MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

A efetividade do programa depende da capacidade de acompanhar resultados, tratar desvios e revisar práticas.

A integridade é dinâmica e sua evolução contínua é um sinal de maturidade organizacional.

2.2 CICLO DE MATURIDADE DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

A evolução de um programa de compliance pode ser compreendida em quatro níveis de maturidade, permitindo avanços progressivos e sustentáveis:

Nível	Descrição	Foco
1. Inicial	Reconhecimento da importância do tema e definição de responsáveis	Sensibilização e diagnóstico
2. Estruturado	Políticas básicas implementadas e riscos mapeados	Formalização e priorização
3. Integrado	Integração à estratégia e à cultura organizacional	Engajamento e monitoramento
4. Consolidado	Influência nas decisões e nas relações com terceiros	Liderança e influência setorial

*Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 37301:2021, CGU/Empresa Pró-Ética 2025–2026 e U.S. Department of Justice — Evaluation of Corporate Compliance Programs.

O objetivo não é avançar rapidamente entre níveis, mas construir uma trajetória consistente, com resultados concretos e sustentáveis.

2.3 PLANO PARA IMPLEMENTAÇÃO INICIAL

Para empresas em fase inicial, um plano estruturado de 90 dias pode transformar intenção em prática:

Dias 1 a 30 — Diagnóstico e planejamento

- *levantamento de riscos;*
- *definição de responsável interno;*
- *identificação de lacunas e revisão de práticas existentes.*

Dias 31 a 60 — Estruturação e capacitação

- *elaboração de Código de Conduta simplificado;*
- *capacitação de lideranças e áreas-chave;*
- *definição de canal para dúvidas ou escuta.*

Dias 61 a 90 — Comunicação e monitoramento inicial

- *lançamento interno do programa;*
- *registro das ações e primeiros resultados;*
- *planejamento das próximas etapas.*

A integridade se consolida quando a intenção se traduz em prática.

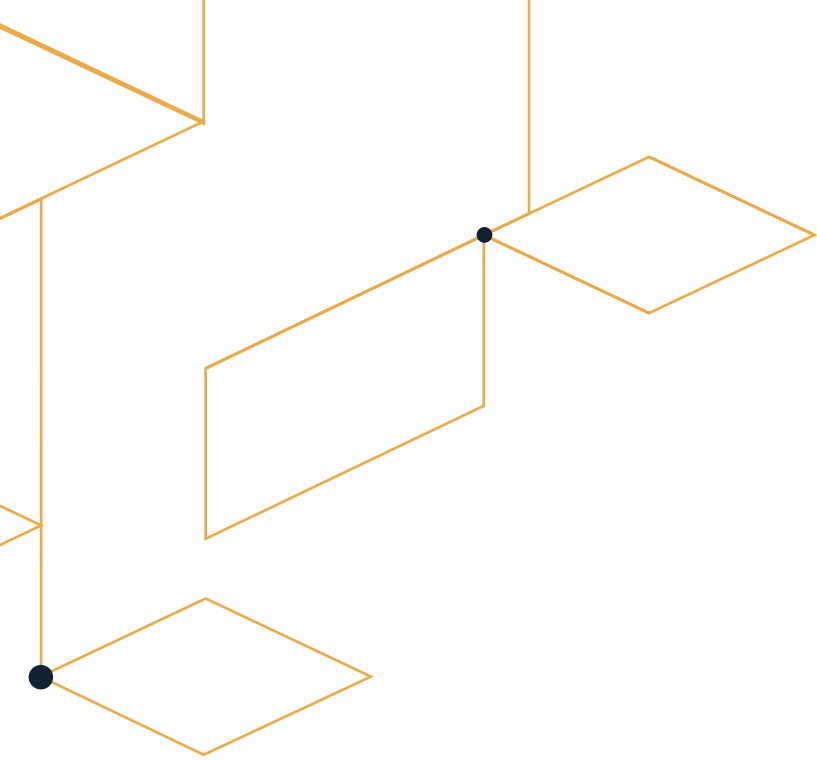
2.4 INDICADORES DE EFETIVIDADE

A mensuração de resultados é essencial para avaliar a evolução do programa e orientar melhorias.

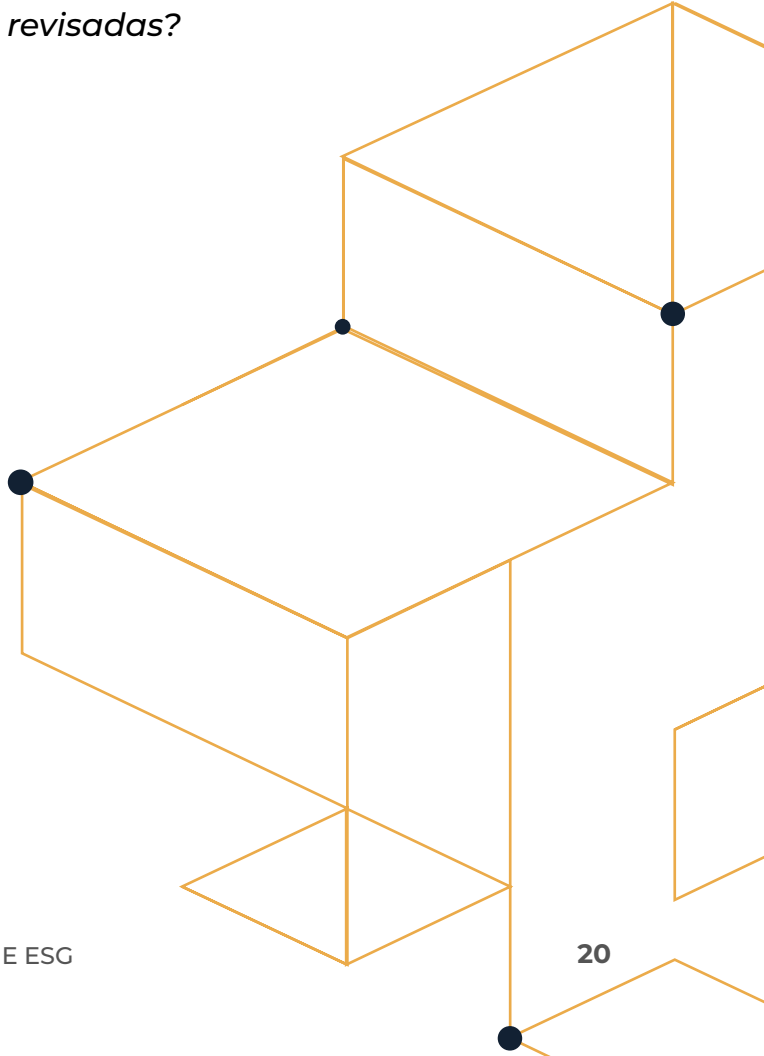
Indicadores acessíveis incluem:

- *percentual de colaboradores treinados;*
- *quantidade de relatos recebidos e tratados;*
- *percentual de fornecedores avaliados;*
- *percepção interna de confiança (pesquisas);*
- *frequência de revisão de políticas.*

Mais importante do que medir é utilizar essas informações para orientar decisões, corrigir desvios e fortalecer a cultura de integridade.



2.5 CHECKLIST DE VALIDAÇÃO — PLANO DE 90 DIAS

- *A liderança declarou publicamente seu compromisso com a integridade?*
 - *Há um responsável interno designado?*
 - *Os principais riscos foram identificados?*
 - *Existe um Código de Conduta acessível e comunicado?*
 - *Há treinamentos e canais de escuta disponíveis?*
 - *As ações estão sendo registradas e revisadas?*
- 

PARTE III
CÓDIGO DE ÉTICA,
CONSELHO, CANAIS DE
ESCUITA E BOAS PRÁTICAS

CBIC

A partir da estruturação do programa de compliance apresentada no capítulo anterior, torna-se necessário traduzir esses princípios em instrumentos concretos de governança. Nesse contexto, o Código de Ética, o Conselho e os canais de escuta representam a materialização prática da integridade no cotidiano organizacional.

Um programa de integridade ganha consistência quando seus princípios são formalizados, compreendidos e incorporados às práticas da organização.

O Código de Ética constitui a base dessa estrutura. É o documento que traduz, de forma clara e acessível, os valores da organização, orienta comportamentos e estabelece referências para a tomada de decisão no cotidiano.

Mais do que um conjunto de regras, o Código expressa a identidade ética da empresa. Seu papel vai além da prevenção de riscos: promove coerência, fortalece a confiança e estimula o senso de pertencimento.

3.1 CÓDIGO DE ÉTICA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Os instrumentos de integridade são complementares, mas possuem funções distintas:

- **Código de Ética** — define princípios, valores e compromissos gerais. É o documento orientador da cultura organizacional.
- **Políticas de compliance** — detalham a aplicação desses princípios em temas específicos, como anticorrupção, relacionamento com o poder público, conflitos de interesse, presentes e hospitalidades, diversidade e sustentabilidade.
- **Procedimentos e manuais** — traduzem as políticas em orientações operacionais, indicando como agir em situações concretas.

Enquanto o Código de Ética estabelece o direcionamento (por que agir), as políticas e os procedimentos orientam a execução (como agir). A clareza dessa arquitetura evita a sobreposição de documentos, reduz complexidade e fortalece o caráter educativo do programa.

3.2 ESTRUTURAÇÃO E PAPEL DO CONSELHO DE ÉTICA

O Conselho de Ética atua como instância de apoio à governança da integridade, responsável por zelar pela aplicação dos princípios e pela coerência institucional.

Entre suas principais atribuições, destacam-se:

- *acompanhar o cumprimento das diretrizes internas;*
- *analisar situações sensíveis e potenciais desvios;*
- *garantir tratamento adequado, com sigilo, imparcialidade e respeito;*
- *contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais.*

Sua estrutura pode variar conforme o porte da empresa, mas alguns princípios são essenciais:

- **Composição plural** — participação de diferentes áreas ou níveis hierárquicos, com envolvimento da liderança;
- **Autonomia e imparcialidade** — atuação independente, sem conflitos de interesse;
- **Regimento definido** — regras claras sobre competências, prazos e critérios de decisão;
- **Registro e aprendizado** — utilização dos casos como fonte de aprendizado e melhoria de processos.

Para empresas de pequeno e médio porte, é possível adotar modelos simplificados (como a designação de um responsável ou comitê de integridade) desde que seja assegurada a imparcialidade na análise das situações.

O Conselho de Ética não se limita à apuração de casos: seu papel é também educativo, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional.

3.3 CANAIS DE ESCUTA

A existência de canais de escuta estruturados é essencial para a efetividade do programa de integridade.

Mais do que instrumentos de denúncia, esses canais devem permitir o registro de dúvidas, sugestões e relatos, contribuindo para a identificação de riscos e para a melhoria contínua do ambiente organizacional.

Para serem efetivos, devem observar três pilares:

3.3.1 SIGILO E PROTEÇÃO

Garantia de confidencialidade e proteção contra retaliações.

3.3.2 CLAREZA E RETORNO

Comunicação transparente sobre o recebimento, o tratamento e os encaminhamentos das manifestações.

3.3.3 GOVERNANÇA E APRENDIZADO

Análise estruturada das informações, com identificação de causas e implementação de melhorias. O nível de utilização de um canal está diretamente relacionado à confiança que ele transmite. Canais pouco utilizados podem indicar ausência de confiança — e não ausência de problemas.

Na construção civil, considerando a diversidade de ambientes e a dispersão das equipes, a adoção de múltiplos canais — digitais e presenciais — amplia o acesso e a efetividade da escuta.

O elemento central é a credibilidade: toda manifestação deve ser acolhida, analisada e tratada com responsabilidade.

3.4 BOAS PRÁTICAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E ENTIDADES

Empresas de menor porte e entidades setoriais podem estruturar programas de integridade de forma simplificada, mantendo sua efetividade.

Entre as práticas recomendadas:

- *elaboração de Código de Ética em linguagem clara e objetiva, com exemplos práticos;*
- *designação de responsável pela integridade, com apoio da liderança;*
- *disponibilização de canal único de escuta (e-mail, formulário ou telefone);*
- *registro e tratamento das manifestações, com definição de prazos;*
- *compartilhamento de aprendizados de forma construtiva, preservando a confidencialidade.*

A efetividade do programa não está associada à sua complexidade, mas à consistência entre diretrizes e práticas. Transparência e escuta são elementos centrais para a construção da confiança organizacional.

Reflexão

“Escutar é o primeiro ato ético.”

Ouvir é reconhecer o outro como parte do mesmo propósito. Ao criar espaços de escuta segura e respeitosa, a organização não apenas previne desvios — ela fortalece vínculos, aprende e evolui.

PARTE IV
INTEGRIDADE EM OBRAS
PÚBLICAS, CONCESSÕES E PPPS

CBIC

A Lei nº 14.133/2021 estabelece que os órgãos públicos devem adotar mecanismos de governança e integridade compatíveis com o porte e a complexidade dos contratos.

Da mesma forma, empresas contratadas ou licitantes precisam demonstrar práticas estruturadas de compliance, especialmente em contratos de maior valor ou risco.

Esse movimento vem sendo ampliado pela incorporação progressiva de critérios ESG (Environmental, Social and Governance), que passam a influenciar decisões públicas e privadas.

Nesse contexto:

- *Compliance estrutura regras, controles e mecanismos de integridade;*
- *ESG amplia essa lógica, incorporando impactos ambientais, sociais e de governança;*
- *Critérios socioambientais passam a influenciar habilitação, julgamento e acesso a financiamento.*

Entre os principais mecanismos esperados, destacam-se:

- *comprometimento da alta administração e políticas anticorrupção formais;*
- *códigos de ética e treinamentos aplicáveis a colaboradores e terceiros;*
- *canais de escuta e sistemas de monitoramento;*
- *gestão de riscos e prevenção de conflitos de interesse;*
- *integração de critérios ambientais e sociais na tomada de decisão.*

Para os órgãos públicos, a legislação exige planos de governança e gestão de riscos desde a fase de planejamento da contratação, incluindo critérios de integridade e, progressivamente, critérios ESG como fatores de habilitação ou de desempate.

4.1 REQUISITOS DE COMPLIANCE E GESTÃO DE TERCEIROS

Empresas interessadas em participar de licitações públicas precisam comprovar capacidade técnica, conformidade legal e estrutura mínima de integridade.

Atendência é clara: organizações com programas de compliance estruturados e com capacidade de demonstrar controle sobre sua cadeia de valor apresentam vantagem competitiva e reputacional.

Entre os principais requisitos observados:

- *existência de Código de Conduta e Política Anticorrupção;*
- *treinamentos regulares para equipes envolvidas em contratos públicos;*
- *mecanismos de due diligence de terceiros e parceiros;*
- *registro e rastreabilidade de decisões e interações com o poder público.*

A due diligence de terceiros consiste na avaliação prévia e periódica da integridade de fornecedores, parceiros e prestadores de serviço, com o objetivo de identificar riscos legais, reputacionais, operacionais e socioambientais.

Para garantir proporcionalidade e efetividade, recomenda-se estruturá-la por níveis:

Nível 1 — Básico

Verificação cadastral, documentação e aceite de Código de Conduta.

Nível 2 — Intermediário

Análise reputacional, verificação de histórico e validação de práticas mínimas de integridade.

Nível 3 — Crítico

Avaliação aprofundada, validação de controles internos, análise de riscos ESG e monitoramento contínuo.

Esse modelo evita a transferência de riscos e fortalece a consistência da atuação ao longo da cadeia de valor.

*Fonte: Adaptado de ABNT (2017), Brasil/CGU (2025), OECD (2018) e United States Department of Justice (2024).

4.2 CRITÉRIOS DE DESEMPATE, CONSÓRCIOS E PMES

A legislação reconhece a diversidade do setor e estabelece condições diferenciadas para micro e pequenas empresas (PMEs) e consórcios.

Os critérios de desempate, aplicados no julgamento das propostas, podem considerar fatores além do preço, incluindo aspectos de integridade e sustentabilidade.

Entre os critérios possíveis:

- *adoção comprovada de programas de integridade;*
- *cumprimento de metas socioambientais;*
- *boas práticas de sustentabilidade e inclusão.*

Para PMEs, a implementação de estruturas completas pode ser desafiadora, mas é possível iniciar com medidas proporcionais:

- *código de ética;*
- *canal de escuta;*
- *treinamentos básicos;*
- *controles sobre terceiros.*

Nos consórcios, recomenda-se a adoção de padrões mínimos compartilhados de integridade e governança, assegurando alinhamento entre os participantes e mitigação de riscos conjuntos.

4.3 GOVERNANÇA EM CONCESSÕES E PPPS

Em concessões e parcerias público-privadas (PPPs), os desafios se ampliam em função:

- *da longa duração dos contratos;*
- *da complexidade técnica e financeira;*
- *da interação contínua com o poder público e a sociedade.*

Nesse contexto, governança, transparência e gestão de impactos tornam-se elementos estruturantes.

As empresas devem adotar:

- *mecanismos de compliance integrados à execução contratual;*
- *monitoramento independente e prestação de contas periódica;*
- *cláusulas contratuais de integridade, ambientais e sociais;*
- *gestão estruturada de riscos ESG ao longo de todo o ciclo do contrato.*

A integridade deixa de ser apenas um princípio e passa a atuar como condição de sustentabilidade contratual.

4.4 MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO E MATRIZ DE RISCOS

A Lei nº 14.133/2021 prevê diferentes modalidades de contratação, que impactam diretamente a alocação de riscos:

- *contratação tradicional;*
- *contratação integrada;*
- *contratação semi-integrada.*

Nas modalidades integrada e semi-integrada, a empresa contratada assume maior responsabilidade técnica, incluindo o desenvolvimento de projetos, o que amplia riscos operacionais e exige maior maturidade de gestão.

Nesse contexto, a matriz de riscos torna-se ferramenta central de governança, devendo estabelecer:

- *responsabilidades entre as partes;*
- *critérios de desempenho e qualidade;*
- *parâmetros de medição e controle;*
- *riscos técnicos, operacionais e socioambientais.*

A clareza na alocação de riscos reduz incertezas, evita conflitos e fortalece a previsibilidade dos contratos.

4.5 GESTÃO DE RISCOS SOCIOAMBIENTAIS

O licenciamento ambiental é um dos principais fatores críticos de risco nas contratações públicas e deve ser considerado desde a fase de planejamento.

Sua ausência ou inadequação pode gerar:

- *atrasos na execução;*
- *aumento de custos;*
- *judicialização;*
- *riscos reputacionais.*

Por isso, o licenciamento deve ser tratado como parte integrante da governança do projeto e não como uma etapa isolada ou meramente formal.

Boas práticas incluem:

- *planejamento ambiental prévio à contratação;*
- *gestão documental estruturada;*

- *monitoramento de indicadores ambientais e sociais;*
- *capacitação das equipes operacionais;*
- *comunicação transparente com comunidades afetadas.*

O avanço regulatório reforça a necessidade de integração entre licenciamento, matriz de riscos e planejamento contratual, consolidando o tema como elemento central da previsibilidade e da segurança dos projetos.

Radar Regulatório: Marco Geral do Licenciamento Ambiental (Lei nº 15.190/2025)

O Marco Geral do Licenciamento Ambiental estabelece diretrizes nacionais para os procedimentos de licenciamento de atividades e de empreendimentos potencialmente utilizadores de recursos ambientais ou capazes de causar degradação ambiental.

A nova legislação busca ampliar a uniformização de procedimentos, conferir maior previsibilidade aos processos de licenciamento e reduzir inseguranças decorrentes de interpretações divergentes entre diferentes entes federativos. A implementação da lei ainda é objeto de debates jurídicos e institucionais.

No entanto, independentemente da evolução regulatória, para os setores da construção e da infraestrutura, o planejamento ambiental prévio, a qualidade dos estudos técnicos e a gestão adequada das condicionantes continuam sendo fatores essenciais para a previsibilidade, a segurança jurídica e a sustentabilidade dos empreendimentos.

Compreender e aplicar corretamente esse marco contribui para reduzir incertezas, prevenir autuações e fortalecer a governança ambiental dos projetos.

4.6 RISCOS SETORIAIS EM LICITAÇÕES E CONTRATOS

Risco	Descrição	Ação de Integridade
Projetos incompletos	Licitações sem projeto executivo completo	Exigir documentação técnica mínima
Exigências excessivas	Critérios desproporcionais	Adotar parâmetros de razoabilidade
Ausência de licenças ambientais	Licenciamento incompleto	Integrar licenciamento ao planejamento
Orçamento de referência irreal	Falta de base técnica	Utilizar parâmetros verificáveis
Oferta de propostas inexequíveis	Apresentação de propostas com preços abaixo do limite legal	Desclassificação da proposta pela Administração Pública

*Fonte: adaptado de Brasil (2021), Tribunal de Contas da União (2024) e Controladoria-Geral da União (2025).

Integridade como condição de permanência

Cumprir regras deixou de ser diferencial: é condição para competir e permanecer.

No novo cenário das contratações públicas, ética, governança e responsabilidade socioambiental são elementos estruturais de continuidade e confiança.

Empresas que integram a integridade à sua estratégia constroem mais do que obras: constroem credibilidade e legado público.

PARTE V

COMPLIANCE AMBIENTAL, ESG
E TAXONOMIA SUSTENTÁVEL
BRASILEIRA (TSB)

CBIC

Este capítulo aprofunda essa dimensão, conectando compliance, ESG e sustentabilidade como elementos integrados à tomada de decisão.

A agenda ambiental passou a representar um critério estruturante de gestão, reputação e acesso a oportunidades.

Na construção civil, setor intensivo no uso de recursos naturais e com impactos territoriais relevantes, a gestão ambiental tornou-se parte essencial da integridade corporativa e da sustentabilidade dos negócios.

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, o compliance constitui a base da estrutura de integridade organizacional. Nesse contexto, o compliance ambiental representa a aplicação desses princípios à gestão de impactos ambientais, assegurando conformidade, rastreabilidade e prevenção de riscos.

5.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS E INTEGRAÇÃO COM COMPLIANCE

Para garantir clareza conceitual e evitar sobreposição de temas, é importante distinguir três elementos-chave:

- **Compliance** — estrutura de integridade voltada à conformidade legal, controles internos e prevenção de riscos;
- **ESG (Environmental, Social and Governance)** — abordagem estratégica que incorpora fatores ambientais, sociais e de governança na tomada de decisão;
- **Taxonomia Sustentável Brasileira (TSB)** — sistema de classificação que define critérios objetivos para identificar atividades sustentáveis.

Esses elementos são complementares e atuam de forma integrada:

- o **compliance** estrutura controles e assegura conformidade;
- o **ESG** orienta a estratégia e amplia a visão de impacto;
- a **taxonomia sustentável** estabelece critérios objetivos para avaliação e comparação.

Embora este capítulo enfatize a dimensão ambiental, é importante destacar que o ESG não se limita a esse eixo, abrangendo também aspectos sociais e de governança, conforme apresentado anteriormente.

5.2 GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS AMBIENTAIS

Historicamente, o setor da construção civil tratou o tema ambiental como uma obrigação regulatória. Hoje, o desafio é incorporar a variável ambiental, incluindo gestão energética e hídrica como parte da gestão integrada de riscos e da tomada de decisão.

As empresas também devem considerar os riscos climáticos físicos e de transição. Os riscos físicos decorrem da intensificação de eventos extremos, como enchentes, secas e ondas de calor, que podem afetar cronogramas, custos e segurança das obras. Já os riscos de transição estão relacionados a mudanças regulatórias, tecnológicas e de mercado decorrentes da descarbonização da economia.

Isso implica considerar, de forma estruturada:

- *ciclo de vida dos materiais;*
- *emissões de carbono;*
- *consumo de energia;*
- *uso e reuso de água;*
- *gestão de resíduos;*
- *impactos sobre comunidades.*

O compliance ambiental atua como um sistema de prevenção, permitindo:

- *antecipar riscos ambientais e regulatórios;*
- *reduzir atrasos e custos decorrentes de não conformidade;*
- *aumentar a previsibilidade operacional;*
- *fortalecer a reputação institucional.*

Como destacado na seção 4.5, o licenciamento ambiental deve ser tratado como elemento integrado à gestão de compliance e ESG, e não como uma etapa isolada.

5.3 TAXONOMIA SUSTENTÁVEL BRASILEIRA (TSB)

A Taxonomia Sustentável Brasileira busca criar uma linguagem comum para identificação de atividades econômicas alinhadas aos objetivos climáticos, ambientais e sociais do país. Sua aplicação tende a influenciar progressivamente o acesso a crédito, financiamentos, instrumentos de mercado de capitais e políticas públicas de incentivo.

Seus principais objetivos incluem:

- *estabelecer critérios objetivos para atividades sustentáveis;*
- *alinhar o país a padrões internacionais;*
- *apoiar decisões de crédito, investimento e gestão de riscos.*

Na prática, sua adoção influencia diretamente:

- *acesso a financiamento;*
- *avaliação de projetos;*
- *definição de indicadores ambientais e climáticos.*

Empreendimentos alinhados à taxonomia tendem a apresentar maior atratividade para investidores e financiadores.

5.4 EFICIÊNCIA ENERGÉTICA, GESTÃO HÍDRICA E DESCARBONIZAÇÃO

A evolução regulatória e de mercado vem exigindo ações concretas de eficiência ambiental. A Lei nº 15.042/2024 instituiu o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões (SBCE), reforçando a importância da mensuração e gestão das emissões de gases de efeito estufa. Ainda que grande parte das empresas da construção não esteja diretamente sujeita às obrigações reguladas em um primeiro momento, a tendência é de crescente exigência de informações climáticas ao longo da cadeia de valor.

A descarbonização do setor envolve ações relacionadas à eficiência energética das edificações, à escolha de materiais de menor intensidade de carbono, à industrialização da construção, à economia circular, à redução de desperdícios e à utilização de soluções baseadas na natureza para adaptação e resiliência urbana.

Esse tema está totalmente alinhado às agendas da CBIC, COP30, Plano Clima e Estratégia de Neutralidade Climática 2050.

As principais frentes incluem:

- **eficiência energética** — redução de consumo, uso de fontes renováveis e otimização operacional;
- **gestão hídrica** — reuso de água, captação pluvial e controle de consumo;
- **redução de emissões** — inventários de gases de efeito estufa (GEE) e Avaliação de Ciclo de Vida (ACV);
- **adaptação urbana** — soluções resilientes e infraestrutura verde.

Essas práticas passam a ser critérios relevantes em licitações, financiamentos e avaliação de desempenho.

5.4.1 INVENTÁRIO HÍDRICO NA CONSTRUÇÃO: IMPACTO POSITIVO E RELAÇÃO COM O CARBONO

O inventário hídrico, fundamentado em referenciais como a ISO 14046, a Alliance for Water Stewardship (AWS), o CEO Water Mandate e a Water Resilience Coalition, permite avaliar o consumo de água e os impactos associados às atividades da construção em nível de bacia hidrográfica. Integrado ao inventário de carbono, constitui uma ferramenta estratégica para a gestão dos riscos climáticos e para a promoção de impactos positivos. A relação entre água e carbono é intrínseca, uma vez que a disponibilidade hídrica influencia as emissões e as mudanças climáticas afetam o ciclo da água. Dessa forma, ações como reúso de água, infraestrutura verde, restauração de ecossistemas e soluções baseadas na natureza podem gerar benefícios simultâneos para a segurança hídrica, a adaptação climática e a descarbonização, fortalecendo a resiliência das cidades e dos territórios.

5.5 ACESSO A CRÉDITO VERDE E VANTAGENS COMPETITIVAS

As instituições financeiras vêm incorporando critérios ambientais, sociais e climáticos em suas análises de risco, em linha com a Resolução CMN nº 4.945/2021. Empresas capazes de demonstrar gestão estruturada de riscos ESG tendem a apresentar melhores condições de acesso a financiamento e maior atratividade para investidores.

Vantagens do compliance ambiental estruturado

- ***acesso a crédito com melhores condições***
- ***maior competitividade em licitações públicas***
- ***redução de riscos operacionais e jurídicos***
- ***fortalecimento da reputação institucional***
- ***alinhamento antecipado a exigências regulatórias***
- ***maior atratividade para investidores e parceiros***

Ferramentas como inventários de emissões e análise de ciclo de vida reforçam a capacidade de demonstrar desempenho ambiental e apoiar decisões estratégicas.

5.6 ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA AMBIENTAL

A implementação de um programa ambiental deve ser proporcional ao porte e à complexidade da empresa, seguindo uma abordagem progressiva.

Elementos essenciais

- *definição de responsável interno pelo meio ambiente e pela integridade;*
- *mapeamento de aspectos e impactos ambientais;*
- *controle de consumo de energia e água;*
- *avaliação periódica de oportunidades de eficiência energética e hídrica;*
- *gestão de resíduos;*
- *inventário simplificado de emissões de gases de efeito estufa;*
- *atendimento e monitoramento de requisitos legais;*
- *integração das exigências ambientais aos processos de contratação e gestão de fornecedores;*
- *capacitação e conscientização das equipes;*
- *definição de indicadores e metas;*
- *monitoramento de riscos climáticos relevantes para os empreendimentos.*

Evolução prática para pequenas e médias empresas

1. *garantir conformidade legal;*
2. *estruturar controles básicos;*
3. *capacitar equipes;*
4. *acompanhar indicadores;*
5. *evoluir gradualmente para práticas mais estruturadas.*

Entidades de classe desempenham papel relevante nesse processo, apoiando a disseminação de boas práticas e o desenvolvimento do setor.

PARTE VI
RELAÇÕES COM
FORNECEDORES E
CADEIA DE VALOR

CBIC

Conforme discutido nos capítulos anteriores, a integridade organizacional depende tanto de estruturas internas de compliance quanto da incorporação de critérios ESG na tomada de decisão. No entanto, grande parte dos riscos e também das oportunidades se materializa fora dos limites da empresa: na sua cadeia de valor.

Nenhuma empresa atua de forma isolada.

Na construção civil, grande parte dos riscos e das oportunidades relacionados à ética, segurança e sustentabilidade está na cadeia de valor, que envolve fornecedores, prestadores de serviço, parceiros comerciais e subcontratados.

Por isso, a integridade não pode se limitar à empresa: ela precisa ser compartilhada. Só é efetiva quando se estende a todos os elos da relação contratual.

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, o compliance estrutura os controles e a prevenção de riscos. Na cadeia de valor, isso se traduz na aplicação prática de critérios de integridade, due diligence e monitoramento contínuo de fornecedores.

Aplicar critérios claros na seleção, contratação e acompanhamento é uma forma direta de reduzir riscos, evitar problemas legais e fortalecer relações de confiança.

6.1 CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES POR CRITICIDADE

Antes de aplicar controles, é fundamental reconhecer que nem todos os fornecedores apresentam o mesmo nível de risco. A classificação por criticidade permite direcionar esforços de forma proporcional e eficiente, considerando o impacto e a probabilidade.

Níveis sugeridos:

- **Crítico (alto impacto / alto risco)**

Serviços essenciais, contratos de alto valor, atividades reguladas ou com interação com agentes públicos.

- **Médio**

Fornecedores recorrentes, insumos relevantes e serviços de apoio.

- **Baixo**

Compras pontuais e itens padronizados.

Regra prática:

A exigência deve ser proporcional ao risco e ao porte do fornecedor.

6.2 DUE DILIGENCE DE FORNECEDORES

A due diligence consiste na verificação prévia e periódica dos fornecedores, com o objetivo de identificar riscos antes e durante a relação contratual.

Deve ser estruturada de forma simples, proporcional e documentada.

Nível 1 — Básico (todos os fornecedores)

- *CNPJ e certidões;*
- *verificação reputacional simples;*
- *aceite do Código de Conduta;*
- *cláusulas contratuais relacionadas à integridade e à LGPD.*

Nível 2 — Intermediário (risco médio)

- *verificação em listas restritivas;*
- *histórico de penalidades;*
- *comprovação de licenças ambientais e trabalhistas;*
- *canal de escuta disponível;*
- *compromisso mínimo com práticas ESG.*

Nível 3 — Crítico (alto risco ou valor)

- *identificação do beneficiário final;*
- *verificação de PEP (Pessoa Exposta Politicamente);*
- *análise de subcontratações;*
- *evidências de práticas de integridade;*
- *visitas técnicas ou auditorias;*
- *planos corretivos quando necessário.*

O objetivo não é burocratizar, mas prevenir riscos e garantir coerência na cadeia de valor.

6.3 CLÁUSULAS DE INTEGRIDADE

Os contratos são o principal instrumento para formalizar expectativas e responsabilidades. Devem incluir, de forma clara e objetiva:

1. Anticorrupção e concorrencial

Regras de conduta e cooperação em investigações.

2. Ambiental e segurança

Licenças, gestão de resíduos, uso de EPIs e cumprimento de condicionantes.

3. Proteção de dados (LGPD)

Uso adequado e seguro das informações.

4. Canal de escuta

Mecanismos para relatar dúvidas ou irregularidades, com proteção contrarretaliação.

5. Consequências

Planos corretivos, suspensão ou rescisão em caso de violação.

Dica prática:

Explicar o conteúdo das cláusulas aumenta a adesão e reduz conflitos.

6.4 CRITÉRIOS ESG NA SELEÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Os critérios ESG permitem avaliar fornecedores além do preço, incorporando aspectos de sustentabilidade e integridade.

Na prática:

• Ambiental (E)

Licenças válidas, gestão de resíduos, uso eficiente de energia e água.

• Social (S)

Condições de trabalho seguras, respeito às pessoas e controle de jornada.

• Governança (G)

Código de ética, canal de escuta e histórico de conformidade.

Formas de acompanhamento:

- *checklists periódicos (ex.: semestrais);*
- *autoavaliações;*
- *visitas técnicas;*
- *auditorias (para fornecedores críticos).*

Regra prática:

Não é necessário medir tudo, é essencial acompanhar o que é relevante para o risco e para o negócio da empresa.

6.5 RASTREABILIDADE E TRANSPARÊNCIA

A crescente exigência de mercado e de reguladores demandam evidências consistentes sobre a cadeia de valor.

Na prática, isso significa manter organizadas informações como:

- *origem de materiais;*
- *licenças e documentação;*
- *transporte e destinação de resíduos;*
- *condições de trabalho;*
- *cumprimento de exigências ambientais.*

Principais benefícios:

- *maior agilidade em auditorias;*
- *redução de riscos legais;*
- *fortalecimento da confiança de clientes e financiadores.*

6.6 ENGAJAMENTO DE FORNECEDORES

A integridade na cadeia não se constrói apenas por meio de exigências: ela depende de orientação, diálogo e parceria.

Boas práticas incluem:

- *workshops sobre ética, segurança e meio ambiente;*
- *explicação prática de contratos e cláusulas;*
- *reconhecimento de fornecedores com boas práticas;*
- *troca de experiências com apoio de entidades de classe.*

As entidades de classe desempenham papel relevante como indutoras de boas práticas, apoiando a evolução das cadeias de valor no setor.

6.7 INDICADORES SIMPLES PARA ACOMPANHAMENTO

A gestão da cadeia de valor deve ser acompanhada por indicadores objetivos e acessíveis.

Exemplos:

- % *de fornecedores classificados por criticidade;*
- % *com due diligence concluída;*
- % *de contratos com cláusulas de integridade;*
- *nº de treinamentos realizados;*
- % *de não conformidades tratadas;*
- % *de resíduos rastreados.*

Regra prática:

Mais importante do que medir em excesso é utilizar os dados para orientar decisões e promover melhorias.

6.8 ORIENTAÇÕES GERAIS PARA CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

- *Classificar fornecedores por criticidade*
- *Aplicar due diligence proporcional ao risco*
- *Incluir cláusulas de integridade nos contratos*
- *Garantir canais de comunicação e escuta*
- *Definir indicadores e acompanhar resultados*

Integridade compartilhada é valor multiplicado

A reputação de uma empresa também depende das escolhas que faz fora dos seus limites organizacionais.

Parcerias éticas e transparentes **reduzem riscos, aumentam a confiança e fortalecem todo o setor.**

PARTE VII
CONSOLIDAÇÃO E
FUTURO - FERRAMENTAS
E MODELOS PRÁTICOS

CBIC

Após a apresentação dos fundamentos da integridade e de sua aplicação em diferentes contextos, incluindo governança, relações com o poder público, sustentabilidade e cadeia de valor, este capítulo consolida os conteúdos tratados até aqui e apresenta ferramentas que apoiam sua implementação no dia a dia.

A integridade se consolida quando princípios se transformam em prática. O objetivo não é criar complexidade, mas facilitar a implementação.

As ferramentas apresentadas funcionam como ponto de partida: ajudam a transformar princípios em rotinas, decisões em critérios e compromissos em resultados.

7.1 MODELOS ESSENCIAIS

7.1.1 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

Um bom código deve ser simples, claro e aplicável ao cotidiano.

Estrutura sugerida:

- *princípios da empresa (ética, respeito, segurança, sustentabilidade);*
- *condutas esperadas (relações internas, clientes, fornecedores e poder público);*
- *proibições claras (corrupção, assédio, discriminação, conflito de interesses);*
- *canais de escuta e compromisso com a confidencialidade.*

Regra prática:

Se não puder ser lido em poucos minutos, não será utilizado no dia a dia.

7.1.2 POLÍTICA DE INTEGRIDADE

Complementa o Código de Ética, detalhando regras específicas.

Elementos essenciais:

- *objetivo e escopo;*
- *regras de relacionamento com agentes públicos e privados;*
- *diretrizes sobre brindes e hospitalidades;*
- *compromisso com a legislação anticorrupção e a LGPD;*
- *responsabilidades de implementação.*

Importante:

A política deve complementar o Código, não reproduzi-lo.

7.1.3 CANAL DE ESCUTA ÉTICA

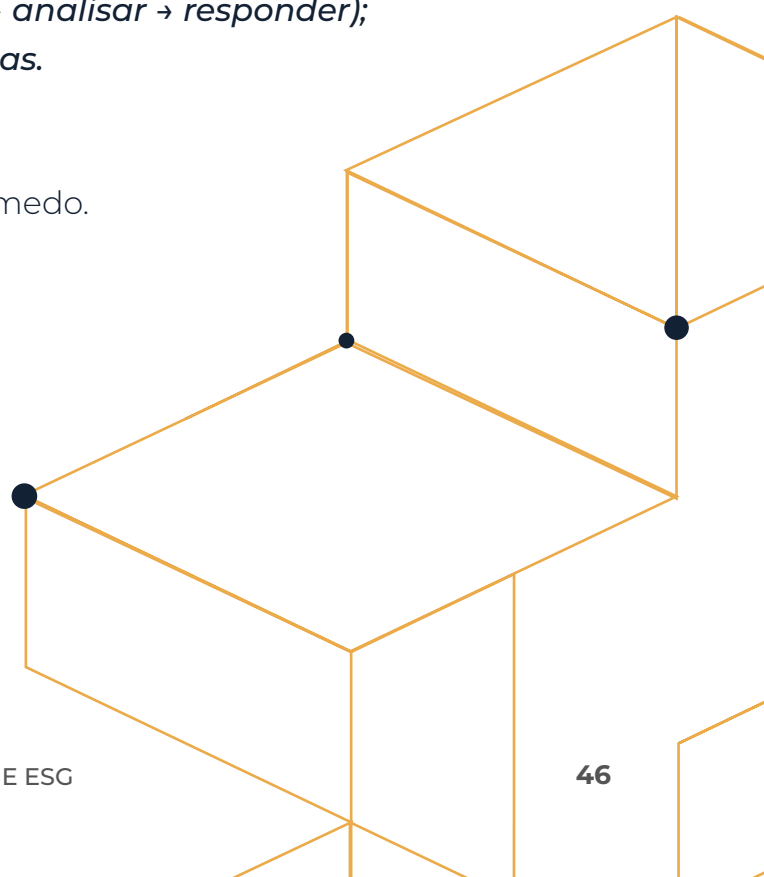
O canal de escuta é um dos principais instrumentos para fortalecer a confiança organizacional.

Passos para a estruturação:

- *definir formato (e-mail, telefone, plataforma digital ou presencial);*
- *garantir o anonimato e a confidencialidade;*
- *estruturar um fluxo claro (receber → analisar → responder);*
- *registrar aprendizados e recorrências.*

Regra prática:

O canal deve gerar confiança, nunca medo.



7.2 MATRIZ DE RISCOS E INDICADORES

A matriz de riscos permite identificar as principais exposições da empresa e priorizar ações.

Ela não precisa ser complexa, precisa ser útil.

EXEMPLO SIMPLIFICADO

Categoria	Exemplo	Probabilidade	Impacto	Ação
Corrupção	Pagamento indevido	Média	Alto	Aprovação dupla
Conflito de interesse	Fornecedor ligado a colaborador	Alta	Médio	Declaração anual
Ambiental	Descarte irregular	Baixa	Alto	Contrato com empresa licenciada
Trabalhista	Terceirização irregular	Média	Alto	Verificação documental
Reputacional	Uso inadequado de redes sociais	Alta	Médio	Política e treinamento

Indicadores simples

- *número de treinamentos realizados;*
- *participação dos colaboradores;*
- *número de relatos recebidos e tratados;*
- *fornecedores avaliados;*
- *redução de não conformidades.*

Regra prática:

Mais importante do que medir muito é acompanhar o que realmente importa.

7.3 CHECKLIST DE AUTODIAGNÓSTICO

Os checklists permitem compreender o nível atual da organização e orientar prioridades de evolução.

Exemplo simplificado (Sim / Parcial / Não):

1. Existe Código de Ética atualizado?
2. Há canal de escuta ativo e com retorno?
3. São realizados treinamentos de integridade?
4. Há cláusulas de integridade em contratos?
5. A liderança participa e dá exemplo?
6. Existem indicadores de acompanhamento?
7. O ESG é considerado na gestão?
8. Há processo de apuração definido?

Importante:

O objetivo não é julgar, e sim orientar a evolução.

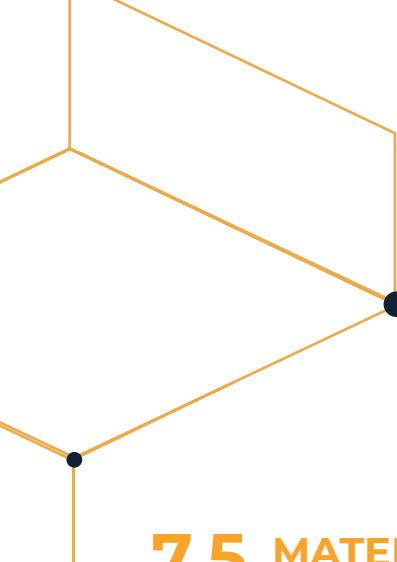
7.4 NÍVEIS DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE

A maturidade em integridade é uma jornada progressiva.

Nível	Descrição	Foco
1. Inicial	Reconhece a importância do tema	Sensibilização
2. Intermediário	Possui políticas básicas estruturadas	Estruturação
3. Avançado	Integra a integridade à estratégia	Gestão e cultura
4. Líder	Influencia o setor e parceiros	Transparência e referência

*Fonte: Adaptado de BRASIL. Controladoria-Geral da União. Modelo de Maturidade em Integridade Pública — MMIP. Brasília, DF: CGU, 2023.

Nenhuma empresa começa no nível mais alto: o importante é evoluir com consistência.



7.5 MATERIAL DE REFERÊNCIA

Esta publicação é acompanhada por um conjunto de materiais que facilitam a implementação prática:

- *modelos de Código de Ética e políticas;*
- *roteiro para estruturação de canal de escuta;*
- *planilha de riscos e indicadores;*
- *checklist editável de autodiagnóstico;*
- *sugestão de calendário anual de integridade.*

Esses materiais foram desenvolvidos especialmente para apoiar pequenas e médias empresas e entidades locais, promovendo padronização, aprendizado contínuo e evolução consistente no setor.

Integridade é prática diária

Integridade não se consolida na teoria, mas nas decisões do dia a dia.

Ferramentas simples, quando bem aplicadas, transformam comportamentos, reduzem riscos e fortalecem a confiança.

O avanço ético acontece quando cada decisão, contrato e relação refletem compromisso com o que é correto.

PARTE VIII
CONCLUSÃO — INTEGRIDADE
COMO CAMINHO COLETIVO

CBIC

A integridade não se constrói de forma isolada, ela resulta de um esforço coletivo, contínuo e orientado ao aprendizado.

Mais do que normas, procedimentos ou estruturas formais, o que sustenta a ética nas organizações é a capacidade de transformar princípios em critérios claros para a tomada de decisão. É nesse sentido que esta publicação foi concebida: como um instrumento de apoio à construção de programas de integridade aderentes à realidade das empresas e entidades do setor.

Trata-se de uma abordagem orientativa e formativa, voltada a ampliar a compreensão, oferecer ferramentas práticas e estimular a evolução progressiva, respeitando diferentes portes, contextos e níveis de maturidade. Não se trata de fiscalizar, mas de fortalecer capacidades institucionais consistentes e sustentáveis.

A construção civil brasileira vive um momento de transição. Os desafios ambientais, sociais, tecnológicos e regulatórios exigem uma mudança de postura: da reação à estruturação, da adaptação à antecipação. Nesse cenário, ética, governança e sustentabilidade deixam de ser dimensões paralelas e passam a integrar o núcleo da competitividade e da reputação.

Ao longo desta publicação, um aprendizado se consolida: integridade não é um projeto com início, meio e fim, é um processo contínuo, que se expressa nas decisões organizacionais e se sustenta pela consistência ao longo do tempo.

As entidades exercem papel central nessa jornada. Ao promover capacitação, disseminar boas práticas e criar espaços de troca, atuam como indutores de transformação e ampliam a capacidade das empresas de agir com consistência.

O avanço dessa agenda depende de todos: empresas, entidades e profissionais compartilham a responsabilidade de fortalecer a confiança que sustenta o setor. Esse compromisso se materializa na forma como decisões são tomadas, relações são conduzidas e responsabilidades são assumidas.

Mais do que um conjunto de diretrizes, este material é um convite à ação, um convite à evolução contínua e à incorporação da integridade como parte da gestão. No final, é isso que sustenta o futuro do setor: a capacidade de construir com consistência, responsabilidade e confiança.

ANEXO
MATERIAL DE REFERÊNCIA

CBIC

Este material tem como finalidade apoiar empresas e entidades na **estruturação, implementação e evolução de programas de integridade**, com foco em consistência, aplicabilidade e aderência à realidade operacional. Não se trata de um conjunto de modelos isolados, mas de um **sistema integrado de práticas**, que deve ser implementado de forma progressiva e sustentada.

Como utilizar os materiais

A implementação deve seguir uma lógica estruturada:

1. **Definir princípios e direcionamento** → Código de Ética
2. **Estabelecer regras e critérios** → Política de Integridade
3. **Criar mecanismos de escuta e resposta** → Canal de Escuta
4. **Identificar e priorizar riscos** → Matriz de Riscos
5. **Acompanhar e ajustar** → Indicadores
6. **Avaliar e evoluir** → Checklist e revisões periódicas

Princípio orientador:

A qualidade da implementação é mais relevante do que a velocidade.

1 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

Estabelecer os princípios que orientam comportamentos e decisões, servindo como referência para toda a organização.

Um Código de Ética efetivo deve:

- ser claro, objetivo e aplicável
- refletir a realidade da empresa (não ser genérico)
- ser validado pela liderança
- ser conhecido e compreendido pelos colaboradores

Conteúdo essencial

- valores e princípios organizacionais
- condutas esperadas nas principais relações
- proibições claras (corrupção, assédio, conflitos de interesse)
- orientações sobre tomada de decisão
- referência ao canal de escuta

Pontos críticos de atenção

- documentos excessivamente extensos tendem a não ser utilizados
- linguagem técnica reduz compreensão
- ausência de exemplos dificulta aplicação

Boa prática recomendada

Associar o Código a situações reais da operação (ex.: obra, contratação, relacionamento com fornecedores).

2 POLÍTICA DE INTEGRIDADE

Detalhar regras específicas e orientar decisões em situações sensíveis.

Estrutura recomendada

- objetivo e escopo
- responsabilidades (liderança e colaboradores)
- relacionamento com poder público
- conflito de interesses
- brindes, hospitalidades e patrocínios
- proteção de dados
- meio ambiente e segurança
- canal de escuta

A política deve ser:

- clara o suficiente para orientar decisões
- objetiva o suficiente para ser aplicada
- alinhada ao Código de Ética

Ponto crítico

Evitar duplicidade com o Código, cada instrumento deve cumprir sua função.

3 CANAL DE ESCUTA E TRATAMENTO DE MANIFESTAÇÕES

Viabilizar a identificação de riscos, desvios e oportunidades de melhoria.

Elementos estruturais obrigatórios

- canal acessível (compatível com a realidade da empresa)
- garantia de confidencialidade
- diretriz de não retaliação
- responsável definido

Fluxo mínimo estruturado

1. Recebimento
2. Registro formal
3. Classificação do relato
4. Análise técnica
5. Encaminhamento
6. Registro de decisão e ações

Critérios de qualidade do canal

- previsibilidade no tratamento
- registro adequado
- capacidade de aprendizado institucional

Risco relevante

A existência do canal sem tratamento adequado compromete a credibilidade do programa.

4 MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

Identificar, priorizar e tratar riscos relevantes de forma estruturada.

A identificação deve considerar:

- processos críticos
- pontos de interação com terceiros
- histórico de ocorrências
- exposição regulatória

Categorias típicas

- corrupção e fraude
- trabalhista
- ambiental
- reputacional
- proteção de dados

Critério de priorização

- probabilidade
- impacto
- capacidade de controle

Ponto crítico

Excesso de riscos mapeados sem capacidade de gestão reduz a efetividade.

5 INDICADORES DE MONITORAMENTO

Avaliar a efetividade do programa e orientar ajustes.

Indicadores essenciais

- treinamentos realizados e participação
- relatos recebidos e tratados
- contratos com cláusulas de integridade
- não conformidades tratadas

Indicadores devem:

- ser compreensíveis
- ser utilizados na gestão
- gerar decisões

Risco comum

Mensuração sem análise e ação não gera valor.

6 PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO CONTÍNUA

Garantir consistência e continuidade da agenda de integridade.

Diretrizes práticas

- planejar ações ao longo do ano
- integrar com segurança, ESG e cultura
- priorizar relevância sobre volume

Critério de qualidade

A consistência ao longo do tempo é o principal fator de consolidação cultural.

PRINCÍPIO ESTRUTURANTE

A integridade não se consolida por meio de documentos isolados, mas pela coerência entre:

- princípios definidos
- decisões tomadas
- práticas executadas

Um programa efetivo não é aquele que possui mais instrumentos, mas aquele que **funciona de forma consistente no cotidiano da organização.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Publicações Setoriais — CBIC e SESI

- **CBIC — CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO.**

Ética e Compliance na Construção Civil. 1. ed. Brasília: CBIC, 2015.

- **CBIC — CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO.**

Ética e Compliance na Construção Civil. 2. ed. Brasília: CBIC, 2016.

- **CBIC; SESI — SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA.**

Manual de Avaliação de Risco de Corrupção nas Empresas. Brasília: CBIC; SESI, 2016.

- **CBIC; SESI — SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA.**

Fortalecimento do Controle Interno e Melhoria dos Marcos Regulatórios. Brasília: CBIC; SESI, 2016.

- **CBIC — CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO.**

Guia ESG da Construção Civil. Brasília: CBIC, 2024.

2. Legislação e Regulamentação Nacional

- **BRASIL.**

Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

- **BRASIL.**

Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

- **BRASIL.**

Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

- **BRASIL.**

Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

- **BRASIL.**

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

- **BRASIL.**

Lei nº 15.042, de 11 de dezembro de 2024. Institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa — SBCE. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

- **BRASIL.**

Lei nº 15.190, de 8 de agosto de 2025. Lei Geral do Licenciamento Ambiental. Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

- **CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL.**

Resolução CMN nº 4.945, de 15 de setembro de 2021. Dispõe sobre a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática e sobre as ações com vistas à sua efetividade. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2021.

3. Políticas Públicas e Estratégias Nacionais

- **BRASIL.**

Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima — PNMC. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

- **BRASIL. Ministério do Meio Ambiente.**

Plano Clima: Estratégia Federal de Neutralidade de Carbono 2050. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2023.

- **BRASIL.**

Lei nº 13.576, de 26 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a Política Nacional de Biocombustíveis — RenovaBio. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

4. Normas, Taxonomias e Referências Técnicas

- **ABNT — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.**

ABNT NBR ISO 37001:2017: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

- **ABNT — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.**

ABNT NBR ISO 37301:2021: Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

- **BRASIL. Banco Central do Brasil; Ministério da Fazenda.**

Taxonomia Sustentável Brasileira — TSB. Brasília, DF: Banco Central do Brasil; Ministério da Fazenda, 2024.

- **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**

Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília, DF: TCU, 2024.

5. Guias, Referenciais e Boas Práticas de Integridade

- **BRASIL. Controladoria-Geral da União.**

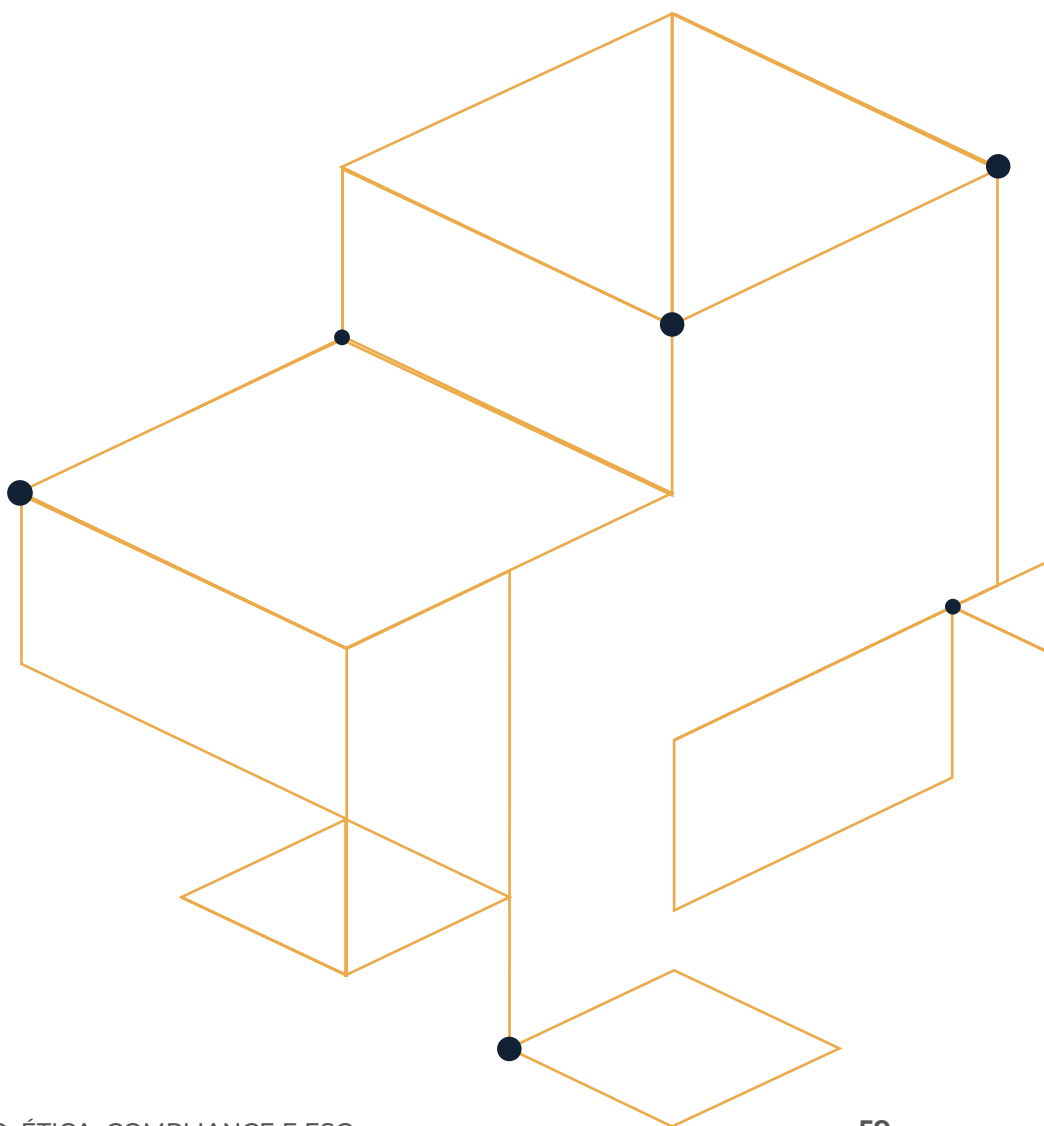
Empresa Pró-Ética 2025–2026: documento orientativo. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2025.

- **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.**

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2018.

- **UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. Criminal Division.**

Evaluation of Corporate Compliance Programs. Washington, DC: U.S. Department of Justice, 2024.



**INTEGRIDADE
EM CONSTRUÇÃO:**
ÉTICA, COMPLIANCE
E ESG PARA UM
SETOR SUSTENTÁVEL

CBIC