

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

INARA MOISÉS DO CARMO

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMPLIANCE NA GESTÃO DE PROJETOS**

VOLTA REDONDA - RJ
ANO 2021

INARA MOISÉS DO CARMO
Matricula 216090073

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMPLIANCE NA GESTÃO DE PROJETOS**

Monografia Jurídica apresentada ao Curso de Direito do Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda, pertencente à Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador (a):

VINICIUS FIGUEIREDO CHAVES

VOLTA REDONDA - RJ

2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C287e Carmo, Inara Moisés do
Estruturas de governança no setor da construção civil:
compliance na gestão de projetos / Inara Moisés do Carmo ;
Vinicius Figueiredo Chaves, orientador. Volta Redonda, 2021.
49 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito)-
Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais, Volta Redonda, 2021.

1. Compliance. 2. Gestão de projetos. 3. Construção
civil. 4. Produção intelectual. I. Chaves, Vinicius
Figueiredo, orientador. II. Universidade Federal Fluminense.
Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

CDD -

TERMO DE APROVAÇÃO

INARA MOISÉS DO CARMO

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL:
COMPLIANCE NA GESTÃO DE PROJETOS**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora do Curso da Universidade Federal Fluminense
– UFF Volta Redonda, 09 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Drº. Vinicius Figueiredo Chaves (UFF) – Orientador

Profª. Drª. Patrícia Silva Cardoso (UFF) - Examinadora

Prof. Dr. Marcus Wagner de Seixas (UFF) - Examinador

AGRADECIMENTOS

À minha família. Em especial, ao meu pai Sidnei, minha mãe Elizângela e minha avó Sebastiana, por sempre me apoiarem em minhas decisões e pelos valores ensinados. Agradeço a todo o cuidado e estrutura que disponibilizam para o meu constante desenvolvimento. A eles, serei eternamente grata.

Ao meu namorado, Carlos, por ter sido meu porto seguro ao longo de todos esses anos.

Aos amigos que cultivei durante o período acadêmico, em especial Letícia, Tainá e Ana Carolina. Obrigada pelos momentos divertidos, mas sobretudo, por terem sido minha família em Volta Redonda.

Aos meus amigos de longa data: Luis, Ingrid, Larissa, Tatiane, Scarlet, Monique, Natália, entre outros tantos que me lembram constantemente de que nunca estarei só.

Aos colegas que só foram apresentados a mim em razão da universidade e com os quais tive a sorte de construir momentos memoráveis de muito estudo e risadas: Kevin, Mariângela, Fernanda, Bruna, Rhayani, Alícia, Eduardo, Victória, Heloísa, Lucas, Luana, Laura, Lavínia e Rayza.

Às minhas supervisoras de estágio Dra. Luciana, Isabel, Jenifer e, em especial, Valéria. Serei eternamente grata por todos os ensinamentos passados, que extrapolam o campo do Direito.

Ao corpo docente da Universidade Federal Fluminense no polo de Volta Redonda, por todo o conhecimento transmitido ao longo destes anos. Em especial, agradeço aos professores Matheus Vidal e Vinícius Chaves, pela competência e seriedade com que encaram a profissão da docência e pelas diversas orientações concedidas não apenas no âmbito deste trabalho.

“O homem, em sua inteligência, deve vislumbrar o futuro, imaginar o muro erguido, regozijar-se com a proteção e projeção do feito. Mas também é próprio da inteligência o perceber o tijolo, a pessoa que lhe entrega a régua e a outra que conduz o carrinho de mão. O autor da obra nunca é o autor da obra, mas o coautor. Na vida, os feitos são sempre em coautoria. Sempre há um concurso de pessoas que concorrem para o prêmio, ainda que o prêmio seja de um só.”

(SAMER AGI)

RESUMO

O presente trabalho se destina à compreensão do *compliance* enquanto mecanismo da governança corporativa apto a mitigar riscos de ordem técnica da atividade de incorporação e construção de empreendimentos, especificamente no que tange à fase de elaboração de projetos. Parte-se da premissa de que decisões tomadas nas fases iniciais do empreendimento possuem maior capacidade de influenciar na redução dos custos de falhas do projeto. O problema de pesquisa concentra-se no potencial e constante risco de judicialização a que ficam expostos a incorporadora. Ressalta-se que o setor da construção civil desempenha um relevante papel social por ser responsável por considerável parcela dos empregos formais e de circulação de riqueza no país. A metodologia utilizada parte fundamentalmente de uma abordagem teórica, sendo construída com base na pesquisa descritiva e o emprego de fontes secundárias. Serão analisados os institutos da governança corporativa, com foco no *compliance* e gestão de projetos, considerado enquanto processo de concepção e desenvolvimento de um produto, buscando apontar possíveis vantagens da implementação de um programa de conformidade tanto para as incorporadoras, como para os adquirentes de imóveis. Haverá a criação de uma estrutura genérica de *compliance* destinada a orientar sua implementação em empresas de pequeno e médio porte do setor da construção civil. Conclui-se que, a despeito da existência de profissionais incumbidos pela elaboração de projetos, é importante supervisioná-los sob a perspectiva de riscos e implicações jurídicas, a fim de trazer maior tecnicidade ao setor da construção civil e efetivar o direito à moradia consagrado na CRFB/88.

Palavras-chaves: *Compliance*. Gestão de Projetos. Construção Civil.

ABSTRACT

The present work is aimed at understanding *compliance* as a corporate governance mechanism capable of mitigating technical risks in the activity of development and construction of projects, specifically with regard to the project preparation phase. It starts from the premise that decisions taken in the initial phases of the project have a greater capacity to influence the reduction of project failure costs. The research problem focuses on the potential and constant risk of legalization to which the developer is exposed. It is noteworthy that the civil construction sector plays an important social role as it is responsible for a considerable portion of formal jobs and the circulation of wealth in the country. The methodology used is fundamentally based on a theoretical approach, being built based on descriptive research and the use of secondary sources. The institutes of corporate governance will be analyzed, with a focus on *compliance* and project management, considered as a product design and development process, seeking to point out possible advantages of implementing a *compliance* program for both developers and property buyers. A generic *compliance* framework will be created to guide its implementation in small and medium-sized companies in the construction industry. It is concluded that, despite the existence of professionals responsible for the elaboration of projects, it is important to supervise them from the perspective of risks and legal implications, in order to bring greater technicality to the civil construction sector and realize the right to housing enshrined in CRFB/88.

Keywords: Distraction. Project management. Construction

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAIN	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS
ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
CBIC	CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO
CG	GOVERNANÇA CORPORATIVA
COAF	CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS
IBCG	INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
FIGURA 2 - CAPACIDADE DE INFLUENCIAR O CUSTO DE UM EMPREENDIMENTO AO LONGO DE SUAS FASES.....	25
FIGURA 3 - PRINCIPAIS MARCOS DOS PROJETOS IMOBILIÁRIOS.....	28

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	13
1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
1.1. - TRAJETÓRIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
1.1.2 - PRINCÍPIOS REGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	15
1.2 - <i>COMPLIANCE</i>	17
1.2.1 - FINALIDADE DO <i>COMPLIANCE</i>	19
1.2.2 - PRINCÍPIOS NORTEADORES DO <i>COMPLIANCE</i>	20
1.3 - SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	20
1.3.1 - DIFERENÇAS ENTRE AS ATIVIDADES DE EMPREITADA, CONSTRUÇÃO E INCORPORAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS	21
CAPÍTULO 2	23
2. - O PROJETO.....	23
2.1 - DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	26
2.2 - ETAPAS DA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA	27
2.3 - RESPONSABILIDADE CIVIL DAS INCORPORADORAS E CONSTRUTORAS ..	30
2.4 - VÍCIOS CONSTRUTIVOS E A JURISPRUDÊNCIA	32
CAPÍTULO 3	36
3.1 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	36
3.2 – ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL.....	37
3.3 – IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA	38
3.4 – CRIAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS.....	38
3.5 – IDENTIFICAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO.....	39
3.6 – FASE DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA	40
3.7 – PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO	41
3.8 – CRIAÇÃO DO COMITÊ DE <i>COMPLIANCE</i>	42

3.9 – AUDITORIA	42
3.10 - PROMOÇÃO DE INCENTIVOS AOS COLABORADORES.....	43
3.11 – CANAL DE DENÚNCIAS	43
3.12 – MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	43
3.13 – LEVANTAMENTO DE CUSTOS DO PROGRAMA	44
3.14 – ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO PROGRAMA	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Em 2014 teve início uma das maiores iniciativas de combate a corrupção e lavagem de dinheiro da história recente do Brasil, popularmente conhecida como operação “Lava-Jato”¹. O Setor mais abalado, foi, inegavelmente, o da Construção Civil, um dos que mais empregam no país.

Considerando o interesse público envolvido, é tarefa das incorporações e entidades públicas a propagação de ações coletivas com vistas a melhorar a integridade dos negócios realizados. O *compliance* é apontado como uma das maneiras mais eficazes para a criação desse ambiente mais seguro e para a reconstrução da confiança do setor. Por conseguinte, Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) vem buscando diálogos sobre o tema com as empresas, publicando artigos e promovendo eventos para frisar a importância da mudança de comportamento.

Em que pese se compreenda os diversos usos deste mecanismo, esse trabalho se destina à compreensão do *compliance* enquanto instrumento da Governança Corporativa apto a mitigar os riscos de ordem técnica inerentes à etapa de elaboração de projetos no bojo do exercício da atividade de construção e incorporação de empreendimentos. Acredita-se que o desenvolvimento técnico das empresas é imprescindível para que suportem os efeitos das variadas crises que assolam o país, sem entrarem em processo falimentar.

Para tanto, serão abordados no Capítulo 1 os conceitos de governança e suas boas práticas, com foco em sua trajetória e finalidade de sua aplicação. Serão abordados de forma breve, também, os quatro pilares da Governança Corporativa: a) *Compliance*; b) *Disclosure*; c) *Fairness* (equidade) e d) *Accountability*, a fim de que seja compreendido o posicionamento do *compliance* dentro do conteúdo e suas atribuições.

Com a expansão das empresas atuantes no segmento da construção civil, há uma ampliação de sua rede de relacionamentos e atuação empresarial, e, na mesma medida, cresce a esfera de responsabilização jurídica e comercial. Muitas delas exigem uma frequente atuação com o Poder Público, o que impõe cuidados específicos para orientar esse

¹ A Operação Lava Jato, deflagrada pela Polícia Federal em 17 de março de 2014, visou desmontar um esquema de lavagem de dinheiro e evasão de divisas, que movimentou centenas de milhões de reais. As investigações relevaram a existência de um grupo brasileiro especializado no mercado ilegal de câmbio, com envolvimento de funcionários do primeiro escalão da Petrobras. O *modus operandi* ocorria, mediante o pagamento de propina, envolvendo executivos de empreiteiras, que assinavam contratos com a companhia de petróleo e políticos. Entre os crimes cometidos, constavam o de sonegação fiscal, evasão de divisas, desvio de recursos públicos e corrupção (ativa e passiva) de agentes públicos (NUNES, 2017)

relacionamento. Daí a importância de implementar um programa corporativo que considere suas particularidades, a extensão de seus relacionamentos e, bem assim, a criação de procedimentos, códigos de conduta, estruturas qualificadas e capacitadas para o cumprimento dos padrões.

Sabe-se que no gerenciamento de projetos é imprescindível realizar uma gestão dos riscos envolvidos em cada um deles, minuciosamente, com o objetivo de criar relação detalhada dos fatores críticos presentes nas organizações, e, bem assim, mapear e controlar os potenciais efeitos gerados pela cadeia de processos produtivos de cada projeto.

Então, de forma sucinta, será detalhada a etapa de criação de projetos de empreendimentos no setor da construção civil, sendo ressaltada a importância da realização de uma gestão de riscos, com o objetivo de criar relação detalhada dos fatores críticos presentes no ambiente interno e externo das organizações, e, bem assim, mapear e controlar os potenciais efeitos gerados pela cadeia de processos produtivos.

No capítulo 2, será realizada uma exposição dos principais riscos que envolvem a fase de elaboração de projetos de empreendimentos. Contudo, considerando a complexidade da tarefa e a impossibilidade de esgotar o tema nas laudas que se apresentam, serão considerados apenas os riscos que frequentemente são terceirados ao poder judiciário. E nesse sentido, como o *compliance* poderia ter evitado a ocorrência de tais conflitos

Por fim, haverá a criação de um modelo de estrutura de *compliance* trazendo parâmetros básicos que funcionam como ponto de partida para implementação de eventual programa em uma empresa de pequeno e médio porte que atue no Setor da Construção Civil.

A metodologia utilizada nessa pesquisa, parte da abordagem teórica, construída com a utilização da pesquisa descritiva, corrobora por fontes secundárias, realizando a coleta de dados através de livros físicos, digitais, artigos científicos, teses de mestrados e doutorado, notícias de jornais e jurisprudência.

Conforme já evidenciado acima, esse trabalho se estrutura em três capítulos, sendo abordado no primeiro capítulo os conceitos de governança corporativa e *compliance* aplicados ao setor da construção civil, conceitos estes imprescindíveis à compreensão do ora exposto. No segundo capítulo abordaremos acerca dos projetos os alguns dos principais riscos presentes em sua fase de elaboração. E no terceiro capítulo serão indicados uma série de parâmetros orientadores da criação de uma estrutura de *compliance* aplicável às empresas do Setor.

CAPÍTULO 1

1 – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)², trata-se do sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle (comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria independente e auditoria interna) e demais partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 20)

Em outras palavras, ela reflete, *a priori*, o processo decisório e os relacionamentos estabelecidos entre os personagens da alta gestão nas organizações empresariais, e *a posteriori*, conforme a parte final do conceito elencando acima, as demais partes interessadas nos resultados das empresas. (SILVA, 2016, p. 90).

Sua função precípua é resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes que influenciam a empresa, isto é, investidores, fornecedores, funcionários, clientes e a sociedade em geral. Assegurar que a organização seja gerenciada em consonância com os interesses dos seus *stakeholders* é, portanto, um problema de governança.

Nesse aspecto, seu conceito transcende ao campo organizacional, pois sua preocupação pauta-se em um universo em que as empresas são responsáveis por oferecer produtos confiáveis ao mercado enquanto produzem retorno financeiro ao próprio negócio. Isso sem levar em consideração a complexidade de manutenção do processo operacional, alinhando preço, imagem e confiança ao público-alvo.

Para absorver com clareza a relevância da governança, é necessário compreender o impacto das decisões de uma companhia a um amplo universo de pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, com as quais a corporação interage permanentemente. (ASSI, 2017) As suas atividades refletem nos empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

² O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em governança corporativa. O instituto contribui para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor. Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 15/08/2021.

Um trecho do livro publicado pelo professor e especialista em Governança Corporativa Marcos Assi, sintetiza essa ideia e corrobora com a perspectiva do presente trabalho:

Tratar de Governança Corporativa remete a um conjunto de melhores práticas de mercado que buscam a otimização dos resultados corporativos, alinhando a boa gestão com o retorno dos investimentos à manutenção dos empregos, fazendo com que o mercado gere riqueza para todos, sejam eles consumidores ou fornecedores, em outras palavras, mantendo a economia aquecida e as partes interessadas com seus resultados e necessidades atendidas (ASSI, 2017)

No plano ideal, existindo essa harmonia, os órgãos reguladores não precisariam corrigir desvios e preencher lacunas que, notadamente, poderiam ser evitadas com a implementação de boas práticas de governança. Agindo após a ocorrência de erros graves, perpetua-se a cultura de correção, em detrimento da cultura de prevenção, quando deveria ser o oposto.

Apesar do âmago da presente pesquisa versar sobre gerenciamento de riscos em projetos, é inegável que a divulgação massiva de casos de empresas de renome associadas a crimes de lavagem de dinheiro, problemas de corrupção, desvios de recursos públicos e pagamento de propinas no decorrer da última década, suscita discussões no campo da governança.

Ela adquiriu relevância, em termos globais, nas duas últimas décadas, se desenvolvendo, precipuamente, em economias de mercado nas quais a eficiência e a competitividade das empresas passaram a ser influenciadas pelo modo como são administradas. (GODOI, 2020)

Entretanto, ainda que sejam evidentes os inúmeros benefícios gerados quando da inserção de suas boas práticas, ainda há executivos, sobretudo nos mercados emergentes, que concebem a preocupação com a governança, mera burocracia ou “modismo” (ASSI, 2017) que torna o processo de tomada de decisões mais lento.

No Brasil, encontra-se regulamentada pelo IBGC através de um Código que reúne as melhores práticas de governança corporativa e converte princípios gerais da governança em recomendações objetivas. Essas recomendações, instituídas sob a forma de normas, princípios e regras, orientam os agentes da governança a atuarem de maneira ética, pautando suas decisões na geração de valor para o negócio, e, bem assim, na maximização do retorno financeiro aos investidores.

1.1 TRAJETÓRIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa é oriunda do processo de globalização ocorrido no século XX, que culminou na expansão das empresas e crescimento das operações das grandes instituições financeiras. Se antes as empresas haviam prosperado com as decisões administrativas concentradas sobre os proprietários, agora, com a presença de vários acionistas na estrutura da propriedade, a interferência direta deles nas decisões tornou-se impraticável, passando a ser atribuição dos controladores majoritários, que podem eles mesmos exercerem funções da alta gestão, ou então, contratar gestores profissionais para a função. (GODOI, 2020)

Ocorre que, com a concentração do poder decisório a um ou alguns sócios ou terceiro contratado, surge um conflito de interesses, tendo em vista que estes tendem, inevitavelmente a pensarem em estratégias para a maximização de seus benefícios, favorecendo interesses próprios e não da empresa ou demais interessados. Esse problema foi abordado na teoria proposta por *Jensen e Meckling* em 1976, cuja nomenclatura que se deu foi “o problema do agente principal” (GODOI, 2020).

O problema de agência ocorre quando as partes que devem cooperar entre si possuem diferentes objetivos e perspectivas do trabalho, isto é, o comportamento cooperativo que orienta e maximiza o interesse de ambas não coaduna com seus interesses individuais. (CVM, 2014, p. 161) Para mitigar o referido problema, a empresa deve adotar uma série de medidas visando alinhar os interesses de todos os envolvidos, como práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações, o que mais tarde fica conhecido como práticas de governança corporativa.

Com o decorrer dos anos e a divulgação de inúmeros escândalos corporativos de corrupção, a governança corporativa foi se tornando cada vez mais relevante, de modo que os investidores foram se conscientizando de que empresas que adotavam boas práticas de governança possuíam mais valor, e, portanto, estavam eles dispostos a pagar mais por elas, baseados no fortalecimento de seus próprios interesses e visando a longevidade das empresas.

1.2 - PRINCÍPIOS REGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Presentes em Códigos de boas práticas de governança, os princípios são os valores que sustentam a governança corporativa, interligando suas concepções, práticas e processos de alta gestão. Eles instituem critérios éticos para o exercício das funções e responsabilidades

dos indivíduos que exercem a governança nas empresas. Quando adotados de maneira adequada, resultam na criação de um ambiente de confiança interno e externo.

Via de regra, as quatro vertentes básicas, que estão presentes na prática de boa governança das empresas são: a) *Compliance*: responsabilidade corporativa b) *Disclosure*: transparência c) *Fairness* (equidade) d) *Accountability*: prestação de contas.

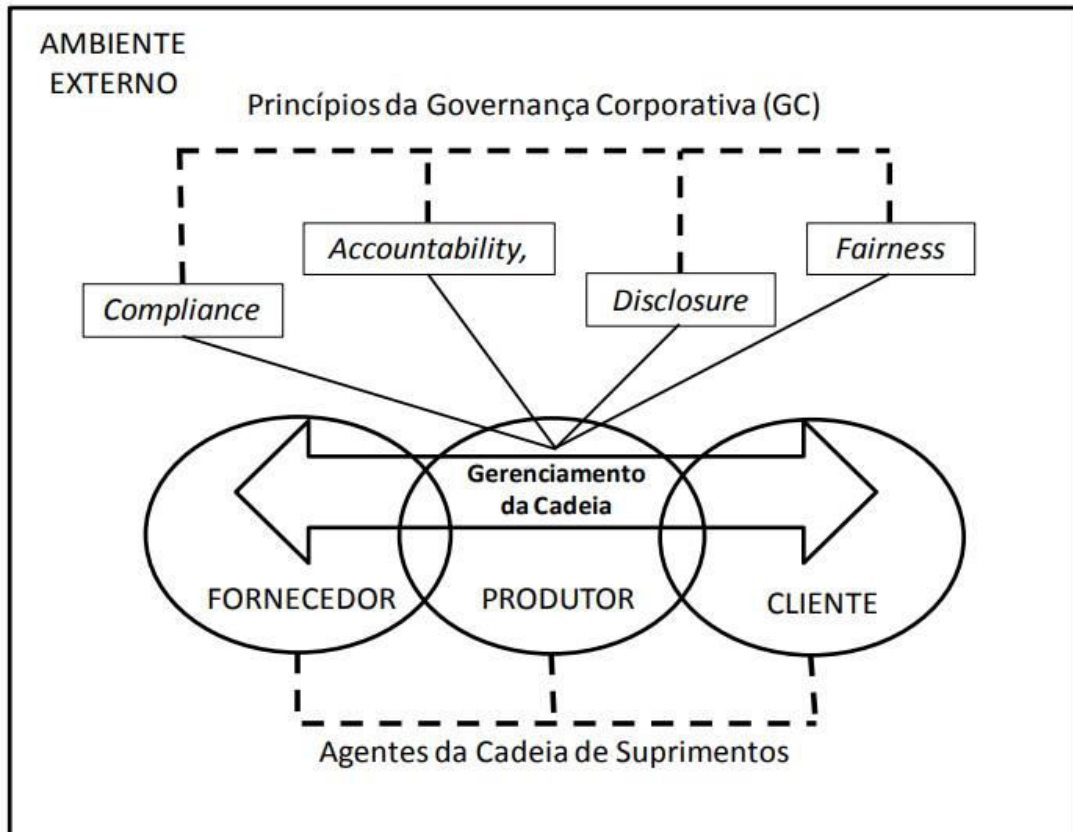


Figura 1 – Princípios da Governança Corporativa aliados à Cadeia de Suprimentos.
Fonte: Silva; Swick; Santos, 2013.

De acordo com o Código Brasileiro de Governança Corporativa, o *compliance* se relaciona à concepção de que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira financeira das empresas, reduzindo as variáveis negativas dos negócios e aumentando as positivas (IBCG, 2015, p. 21). Além disso, relaciona-se também com o cumprimento de normas reguladoras, instituídas nos estatutos sociais, instituições legais e regimentos internos.

É importante salientar que as responsabilidades e funções devem estar devidamente documentadas e os executivos alinhados com a busca de perenidade nas organizações, aplicável tanto à projetos de longo prazo, como na percepção de sustentabilidade do negócio,

incorporando, nesse sentido, a responsabilidade corporativa como uma clara estratégia empresarial.

O *disclosure* reflete a transparência consistente na disponibilização aos *stakeholders*, de todas as informações que sejam de seu interesse, não se limitando àquelas impostas por lei. Além das informações referentes ao desempenho econômico-financeiro, é importante disponibilizar informações que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

O *fairness* (ou equidade), de acordo com o IBCG, refere-se ao tratamento isonômico dos *stakeholders*, considerando seus direitos, interesses, expectativas e necessidades. A título de exemplo, deve haver um respeito aos direitos dos acionistas minoritários, que não de ter participação justa tanto no aumento da riqueza como na presença em assembleias.

Neste princípio, deve-se partir da premissa de que atitudes discriminatórias são completamente inaceitáveis, para então criar instrumentos que impeçam a disseminação de privilégios e políticas discriminatórias, garantindo amplo acesso às informações corporativas, em tempo adequado e de maneira confiável, além de coibir a prática de utilização de informações privilegiadas (ou *insider trading*) em benefício próprio.

E por último, *accountability* (ou prestação de contas) refere-se à prestação de contas, que deve se dar de maneira clara, concisa, compreensível e tempestiva, devendo estar baseada nas melhores práticas de auditoria e contábeis presentes na jurisdição. Dessa forma, os órgãos de fiscalização e controle da empresa devem assumir integralmente seus atos e omissões frente aos *stakeholders* e a sociedade.

Quanto a este instrumento, frisa-se a necessidade de a empresa adquirir a prática de emitir relatórios e informações periódicas acerca dos administradores e agentes de governança., inclusive no que tange às suas remunerações.

No que tange à Cadeia de Suprimentos demonstrada na Figura 1, elas são definidas como um conjunto de transações sequenciais e verticalmente organizadas, representando estágios sucessivos de criação de valor (LAZZARINI, CHADDAD; COOK, 2001 apud SILVA; SWICK; SANTOS, 2013). Em outras palavras, trata-se de uma rede interligada de negócios que engloba todas as operações da empresa. Essa própria interação, quando pautada nos princípios da GC é capaz de promover transparência, cooperação, diminuição do oportunismo e dos conflitos organizacionais, ou seja, são causa e efeito do fenômeno.

1.2.2 - COMPLIANCE

Compliance é um termo inglês que, traduzido, significa “cumprir”, “executar algo como determinado”. No âmbito empresarial, esse termo reflete o dever das empresas de estimularem seus membros a cumprir o objeto social em conformidade com a lei (ASSI, 2018, p. 19).

Trata-se de uma busca permanente entre o que se espera de uma empresa e o que ela pratica, efetivamente em sua rotina, no que tange a valores, princípios e cumprimento de regras. Nesse sentido, não é relevante seu porte, nem o nível de maturidade dos sistemas de governança pré-existentes, mas apenas a constância de sua deliberação ética, que tem o condão de ir consolidando a identidade da organização, conferindo estabilidade e gerando valor, tanto econômico quanto ao bem comum.

A ideia de responsabilidade corporativa ao que o IBCG se referiu, transmite-se no zelo pela perenidade da organização, de modo que ela busque uma visão de longo prazo, com foco em princípios de sustentabilidade, e sempre que possível envolva as questões sociais (comunitárias, ambientais, culturais, entre outras).

O assunto ganhou relevância na última década em razão da divulgação de grandes escândalos decorrentes de fraudes e corrupção no ambiente de negócios, no Brasil e no mundo. Diante disso, os *stakeholders* cobram maior retidão e transparência das empresas, exigindo, conseqüentemente, maior cautela no processo de tomada de decisão e no trato com agentes públicos.

No Brasil, os programas de conformidade tiveram início com a publicação da lei nº 9.613/1998, que dispôs sobre crimes de lavagem e ocultação de bens, e, bem assim, criou o COAF (Controle de Atividades Financeiras) para combater tais práticas. Depois, houve a promulgação da lei nº 12.846/2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção, dispondo que a existência eventual de programa de *compliance* em empresa, atenua penalidades aplicadas a crimes de corrupção praticados por ela. Há também a lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e o IBCG trazendo o Código das melhores práticas de governança corporativa. (GODOI, 2020)

O *compliance*, portanto, consiste no planejamento e prevenção dos riscos oriundos do descumprimento legal e desvios de conduta, o que conduz os gestores a adotarem postura mais proativa e preventiva no gerenciamento dos riscos da atividade empresarial, de forma a evitar: a) problemas trabalhistas; b) problemas tributários; c) sanções da administração pública d) falhas nos sistemas de tecnologia da informação; d) falhas nas contratações de fornecedores e colaboradores; e) fraudes e desvios financeiros; f) lavagem de dinheiro e g) corrupção de agentes públicos. (GODOI, 2020)

Ressalta-se que não há modelos padronizados de *compliance*, e, portanto, cada organização deve identificar, organizar e implementar um programa de conformidade que se adeque às suas necessidades e apetite por riscos.

2.1 - FINALIDADE DO COMPLIANCE

O *compliance*, assim como o *disclosure*, o *fairness* e o *accountability*, é uma das bases da governança corporativa. Ele deve ser entendido como uma área de suporte interno dentro das companhias que conduz todos os integrantes a basear a tomada de suas decisões em leis, normas e procedimentos da organização (ASSI, 2018, p. 25, *apud* GODOI, 2020). Trata-se de um grande sistema composto por um conjunto de processos interdependentes que norteiam os agentes de governança em suas funções.

Ele é composto por três pilares principais: a) prevenir; b) detectar; c) responder. Esses pilares facilitam o estabelecimento de uma divisão de responsabilidades e prioridades, afinal, processos consistentes com o controle interno e o *compliance* facilitam a gestão do negócio e tornam os procedimentos operacionais próximos da situação real da organização.

Para estruturar um programa de *compliance*, as empresas devem, necessariamente, mapear as principais áreas de risco pelo descumprimento de leis, de regulamentos e de políticas corporativas. Esses riscos podem ser flutuantes de acordo com fatores internos e externos, o setor de atuação, a legislação, entre outros aspectos.

Por isso, as empresas não podem desenvolver programas de *compliance* genéricos, devendo ele ser compatível com os riscos a que estão expostos, o porte da empresa e a complexidade de suas atividades. Afinal, quando implementado corretamente, possui o condão de reduzir custos passivos com demandas judiciais, neutralizar o risco de sanções administrativas, tais como autuações e multas, reduzir a carga tributária e conferir maior segurança jurídica nas relações entre *stakeholders* e clientes.

Além disso, como efeito reflexo de sua implementação, o negócio conquista uma maior credibilidade perante os órgãos de fiscalização e controle, ocorrendo também uma melhoria da imagem institucional da empresa e, finalmente, sua competitividade e lucratividade aumentam. (GODOI, 2020)

Ele possui caráter eminentemente preventivo, considerando que visa combater a operacionalização de condutas dissociadas com as disposições normativas inerentes ao negócio, sejam elas normas internas ou externas, o que evita a aplicação de sanções previstas

em normas presentes no ordenamento jurídico brasileiro.

Nesse sentido, seria equivocado relacionar o *compliance* a somente aspectos legais ou externos, pois os requisitos internos da própria organização englobam a totalidade dos sistemas organizacionais e são igualmente capazes de produzir reflexos internos e externos. Normas de qualidade, por mais que sejam elaboradas por organismos externos, assim como as leis e demais dispositivos regulamentares, vão ao encontro de requisitos internos da organização exigindo interpretação conjunta e abrangente.

2.2 - PRINCÍPIOS NORTEADORES DO COMPLIANCE

Na base de um programa de *compliance* devem estar presentes os princípios da governança corporativa mencionados acima, apoiados na prática constante da deliberação ética. O *Australian Standard (AS) 3806-2006*³ elucida doze princípios de *compliance* que orientam sua implementação nas organizações, o que deve ser adequado, obviamente, às necessidades de cada empresa. São eles:

- a) “Deve existir comprometimento da diretoria com a implementação de um *compliance* eficaz permeando toda a organização;
- b) A política de *compliance* deve estar alinhada aos objetivos de negócio da empresa;
- c) Deve haver alocação própria de recursos de maneira a ampliar e melhorar o programa de *compliance*;
- d) Os objetivos e estratégias devem ser endossados pela alta direção;
- e) As obrigações produzidas pelo *compliance* devem ser identificadas e constantemente avaliadas;
- f) A responsabilidade pelos resultados conformes deve ser claramente atribuída;
- g) As competências e necessidades do treinamento devem ser identificadas e levadas em consideração, de maneira a induzir que os funcionários cumpram suas obrigações de *compliance*;
- h) Os comportamentos que sustentam o *compliance* devem ser estimulados, enquanto aqueles que o comprometem não devem ser tolerados;
- i) Existem controles para gerenciar as obrigações instituídas pelo *compliance* e alcançar os comportamentos almejados;
- j) O desempenho do programa deve ser monitorado, mensurado e relatado;
- k) A organização deve ser capaz de demonstrar seu programa de *compliance*, tanto através de documentação como na prática;
- l) O programa de *compliance* deve ser analisado criticamente e melhorado continuamente.” (GODOI, 2020)

3 – SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

³ A norma australiana AS 3806:2006 apresenta doze princípios e orientações para o delineamento, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de um programa de *compliance* flexível, responsivo, eficaz e mensurável de uma organização. Disponível em: <<http://www.iso31000qsp.org/2013/03/voce-sabe-o-que-compliance-e-quais-sao.html>>. Acesso em: 20/08/2021.

Ante a escassez de recursos públicos aplicáveis a gestão do desenvolvimento econômico, deve-se priorizar os setores que guardam maior importância para o desenvolvimento econômico nacional. Nesse sentido, o Setor da Construção Civil, principalmente em momentos de crise, auxilia na redução das taxas de desemprego, considerando sua capacidade de absorção de um grande contingente de mão de obra com pouca ou nenhuma formação técnica.

Esse setor compreende as atividades de edificações, obras de engenharia, infraestrutura, como construção de estradas, construções ditas “pesadas”, como as de pontes, represas, entre outras, as construções autônomas, e ainda, dele participam os segmentos industriais de fornecimento de maquinários.

A capacidade de sua influência sobre a economia brasileira vem de longa data, iniciando-se em 1950, com uma “série de tentativas de planejar, coordenar e controlar a economia brasileira. (LAFER, 1975 *apud* VERAS, 2018)

No entanto, persistem problemas de qualidade e produtividade impedindo que haja o desenvolvimento setorial. Aspectos como a não conformidade às leis e normas, a baixa qualidade e a informalidade da mão de obra contratada ainda não foram devidamente enfrentados.

Diante da perspectiva adotada no presente trabalho, procura-se demonstrar a importância da construção civil para o planejamento econômico brasileiro contemporâneo.

3.1 - DIFERENÇAS ENTRE AS ATIVIDADES DE EMPREITADA, CONSTRUÇÃO E INCORPORAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

Construtora é a empresa que assume a responsabilidade sobre a execução física de um edifício. Ela se encarrega da contratação de mão-de-obra, maquinário, equipamentos e toda a tecnologia que venha a ser utilizada na fase de execução da obra. É Sua atribuição zelar pela qualidade física da obra, assegurando que o edifício não possua imperfeições, tais como rachaduras, infiltrações e irregularidades. Também é sua responsabilidade o cumprimento de prazos da construção.

Uma incorporadora, por sua vez, é a empresa que articula todo o negócio imobiliário. O termo Incorporação refere-se ao conjunto de atividades inerentes a formalização de um registro imobiliário. Elas são regidas pela lei 4.591/64, que prevê um conjunto de atribuições da incorporadora, tais como, elaboração da minuta de convenção de condomínio e deliberação em assembleias.

Sobremaneira, as incorporadoras que serão responsáveis por analisar a viabilidade de um projeto e coordená-lo, tanto sob aspectos construtivos como arquitetônicos. Além disso, ela também possui a incumbência de registrar o Memorial de Incorporação no Cartório de Registro de Imóveis competente e obter os alvarás e licenças imprescindíveis para a comercialização das unidades.

Sendo assim, as atividades de uma incorporadora e de uma construtora são distintas. O que não impede de haver empresas que executam as duas atividades. No entanto, é comum que, após adquirir um terreno, uma incorporadora contrate uma construtora para execução da obra.

E, finalmente, no que tange a empreiteira, temos uma similitude desta com a construtora, eis que participa diretamente na execução da obra, mas é contratada pela própria construtora para realizar apenas parte da construção. Geralmente, a empreiteira não possui engenheiros ou arquitetos, ficando adstrita ao planejamento da construtora contratante.

Uma das principais diferenças entre construtoras e empreiteiras é a obrigatoriedade desta em possuir registro no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA), estando autorizada, dessa forma, a executar obras de construção civil próprias ou de terceiros. Já as empreiteiras realizam apenas somente serviços auxiliares da construção civil.

CAPÍTULO 2

2. O PROJETO

Projeto, em síntese, trata-se do processo de criação de um produto. No âmbito da construção civil, ele possui um papel preponderante, de tal modo que influencia diretamente na qualidade dos empreendimentos, pois é nele que são estruturadas as diretrizes de organização do espaço, bem como toda a fase de execução.

Seria um erro associar o projeto apenas à elaboração de desenhos e memoriais descritivos, devendo ele ser compreendido como uma atividade que transcende às obrigações do arquiteto e engenheiro, representando assim uma atividade multidisciplinar que envolve análises de marketing, custos, tecnologia e processos de produção.

Segundo Melhado (1994, p. 195 *apud* AVILA, 2010):

Projeto é a atividade ou serviço integrante do processo de construção, responsável pelo desenvolvimento, organização, registro e transmissão das características físicas e tecnológicas especificadas para uma obra, a serem consideradas na fase de execução.

A construção de um edifício, nesse sentido, depende de inúmeras operações e aplicações de técnicas para a realização do objetivo. Então, para aplicar apropriadamente as técnicas, faz-se necessário elaborar um projeto que espelhe a projeção do adquirente juntamente com as especificações técnicas inerentes à construção. Trata-se, portanto, de uma atividade cognitiva, que, a partir da verificação de um problema, deve estabelecer fases progressivas das condições que encaminham à uma proposta final de solução.

Observa-se, sobremaneira, uma desvalorização da etapa de projetos, objetivando menores despesas e a verificação de erros quando entregues à obra. O que leva a perda de eficiência nas atividades de execução, bem como, inevitavelmente, conduz a uma perda de qualidade do produto inicialmente idealizado no projeto.

Notadamente, à medida que o empreendimento evolui, a possibilidade de realização de

medidas que impactam no custo total do empreendimento diminuí consideravelmente. Na etapa de projetos, haverá o dispêndio reduzido de despesas e maiores alternativas para correção de eventuais falhas, conforme gráfico abaixo.

Nele, pode-se observar que à medida que vão sendo concluídas as etapas do empreendimento, as decisões tomadas vão perdendo a capacidade de influenciarem no custo final do produto.

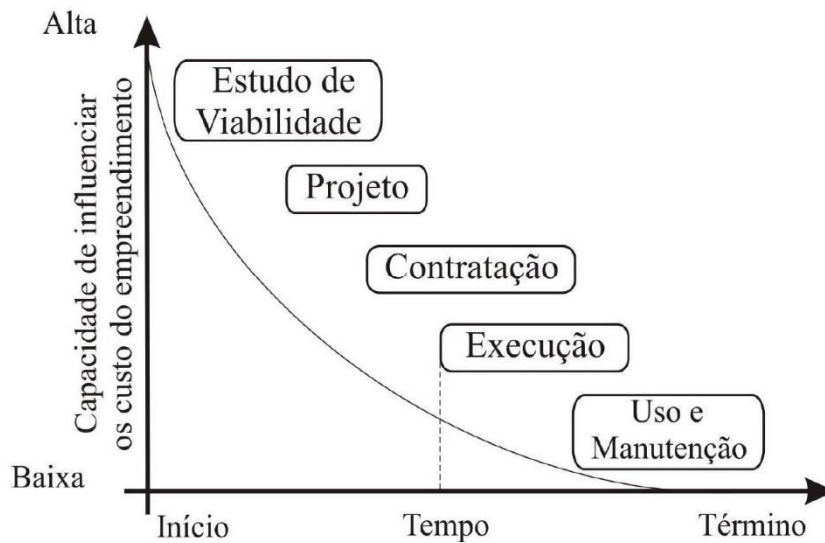


Figura 2 – Capacidade de influenciar o custo de um empreendimento ao longo de suas fases (CII 1987). Fonte: Melhado e Agopyan 1995 (apud AVILA, 2010).

Acredita-se que melhorando o gerenciamento dos projetos e introduzindo novas formas organizacionais consiga-se minimizar problemas a serem definidos na obra. Esta melhora pode levar ao aumento da qualidade e redução de custos.

Afinal, “o projeto é a principal causa dos problemas na construção, seguido pela execução” (RUFINO, 2021). Nessa etapa, podem ser apontados quatro itens de *compliance* que podem refletir em uma melhoria da qualidade, produtividade, e, ao final, redução de custos:

1. Integração entre projetos: a intenção é que exista uma coordenação e gerenciamento entre projetos, mitigando a ocorrência de imprevistos e eventuais repetições de erros.
2. Simplificação de projetos: busca-se reduzir o índice de variabilidade entre os projetos através de parâmetros de padronização, repetição dos êxitos e coordenação modular,

tornando-se cada vez mais indutiva a concepção de detalhes padronizados, minimizando a possibilidade de haver falhas.

3. Comunicação: a comunicação é imprescindível para qualquer projeto exitoso, pois é nela que ocorre o processo de transmissão de informações, que deve se dar da maneira mais límpida possível, a evitar ambiguidades e incentivar a interação entre os agentes envolvidos no processo. Nessa etapa, o uso de softwares e centralização da comunicação através de alguns canais favorecem de forma significativa a troca de informações.

4. Integração entre projeto e fundação: essa união faz com que haja um sistema de realimentação do projeto proporcionada pelo intercâmbio de informações. A transmissão de conhecimento das experiências adquiridas em outras obras possibilita uma constante avaliação dos processos construtivos. Devem estar definidos o fluxo da produção, a sequência de tarefas e *layouts* do canteiro.

O responsável pela implementação do *compliance*, enquanto conhecedor dos problemas, pode ajudar a mitigá-los, e, quando não for possível essa alternativa, ao menos, antevê-los, obtendo uma significativa redução dos custos. Afinal, os valores de correção de erros sofrem um aumento considerável de uma fase para a outra.

Conforme gráfico acima, na etapa da concepção, no nascimento da ideia, o custo é ínfimo quando comparado às fases posteriores. No entanto, ele aumenta à proporção que o projeto vai sendo delineado. Na etapa de construção, corrigir erros já é bem mais custoso do que na fase de elaboração e esse cenário piora na fase do produto final, onde, para corrigir erros, não raro, será necessário desfazer o que foi feito para “fazer” novamente.

Possuindo uma metodologia, as possibilidades de controles internos passam a ser reconhecidas tanto pelos profissionais de *Compliance* quanto pelos gestores de projetos. Dessa forma, é possível antever os riscos envolvidos.

O grande papel do *Compliance* na gestão de projetos é permitir uma boa gestão de controles internos e gerenciamento de riscos corporativos. Os processos rotineiros de *Compliance*, como as auditorias e o monitoramento da segurança e de fraudes, passam de mera responsabilidade analítica a uma liderança e ferramenta de otimização de processos. Assim, a análise dos desvios de suas metas direciona sua gestão para planos de ação e tomadas de decisão mais acertadas. (AEVO, 2017)

Concluindo, assim como é necessário manter qualidade na execução de um projeto, é imprescindível instituir parâmetros de qualidade no seu próprio processo de elaboração. É importante, inclusive, que os agentes envolvidos nessa etapa estabeleçam diretrizes para a elaboração do projeto, garantindo a existência de uma coordenação e uma integração com

projetos outros, para que seja possível realizar uma análise crítica do todo e manter um padrão de qualidade. Com essa postura proativa, as empresas verão que um maior investimento na fase de projetos pode proporcionar melhorias ao empreendimento.

Em razão da dificuldade de abordar todos os riscos inerentes a atividade desenvolvida pelo setor da construção civil, o presente trabalho trará os riscos na etapa mais relevante, qual seja, o projeto, considerando sua participação decisiva na implantação de procedimentos racionalizados objetivando alcançar maior qualidade no decorrer da construção.

2.1 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Para delimitar a abrangência do processo: ele envolve todas as decisões e formulações desde o nascimento até o projeto “*as built*”⁴, com a posterior avaliação dos clientes acerca do produto final. Ele engloba toda a formulação do negócio, estando envolvidas a seleção do terreno, a criação de um programa de necessidades, os métodos de construção a serem adotados, o planejamento e o cronograma de obras. Seus agentes de concepção são os projetistas de arquitetura e engenharia.

Entretanto, considerando a multiplicidade de agentes envolvidos no processo, existem outros responsáveis por uma ou mais etapas: o empreendedor, o incorporador, o poder público, os empreiteiros, a construtora, os fornecedores de materiais, os consultores contratados, e, bem assim, os clientes, que irão usufruir do empreendimento.

Existe a necessidade inerente ao processo de respeitar contratos estabelecidos, cronogramas e orçamentos, tendo em vista os empreendimentos possuem data para findar. E, ainda assim, podem ocorrer alterações inesperadas durante a execução do empreendimento. Tais modificações, geralmente, têm origem em projetos deficientes, mas, por vezes, devem ser estipuladas para que sejam atendidas as necessidades dos clientes. (AVILA, 2020)

Como elencado acima, o processo do projeto é multidisciplinar, e, portanto, deve envolver análises de marketing, custos, tecnologia e processo de produção, afinal, ele vai conferir um norte a todas as fases da construção.

Antecipando a produção, deve conter dados sobre a tecnologia que será adotada, metodologias construtivas e controle de qualidade da produção. Para gerar qualidade ao processo de execução, deve ser encarado como mais do que uma reunião de documentos

⁴ *As Built* trata-se de uma revisão do projeto construído e funciona como um raio-x. Ele mostrará exatamente o que foi executado, com anotações pertinentes em plantas, cortes, detalhamentos, etc., contemplando todo o conjunto da construção. Disponível em: <<https://blog.instacasa.com.br/as-built-instacasa/>> . Acesso em: 01/09/2021.

descritivos, se tornando um serviço que se faz necessário desde a sua concepção até à assistência técnica ao usuário após a conclusão da obra.

É antiquada a concepção de que os projetos devem ser enviados à obra tal qual foram entregues pelos projetistas, sem passar por uma análise crítica e integração entre os agentes. Nessa fase, é interessante que haja um maior comprometimento de todos, sejam eles projetistas, executores, fornecedores ou usuários.

2.2 ETAPAS DA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

É mister quer, para propor a criação de uma estrutura de *compliance* para reger a gestão de projetos, se conheçam as etapas que o compõem. A despeito de não existir unanimidade acerca do referido procedimento, em razão da multiplicidade de tipos de governança instituídos nas incorporadoras, há uma estrutura básica de projetos que será desenvolvida neste Item.

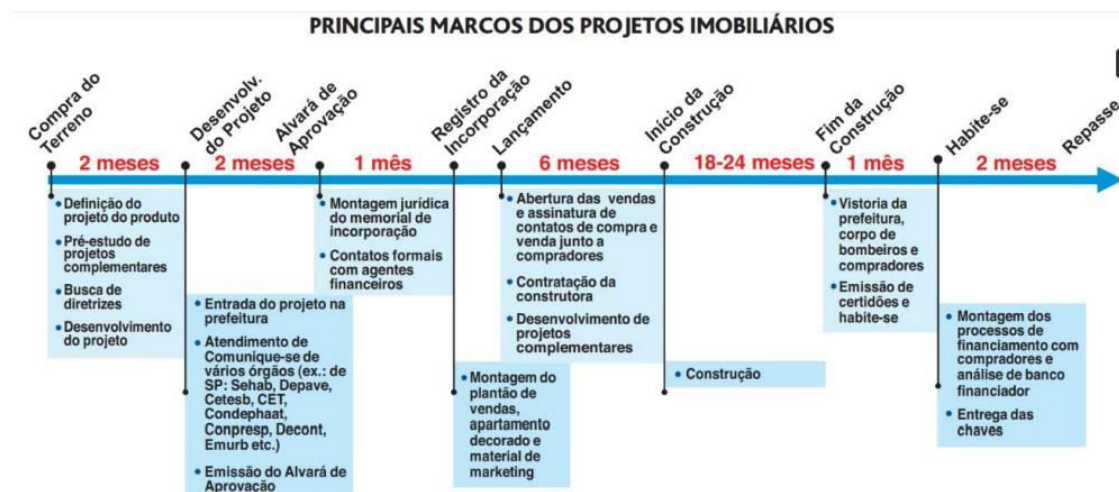


Figura 3 – Principais Marcos dos Projetos Imobiliários. Fonte: GOMIDE, 2021.

Para compreender a Figura 3, *mister* que se compreenda, nesse momento, o termo incorporação imobiliária.

Incorporação Imobiliária é a nomenclatura conferida à atividade de promoção da construção de um edifício visando sua alienação, realizando, no entanto, a venda antecipada de suas unidades imobiliárias, a fim de obter parte do capital necessário para sua própria construção. Ela é regida pela lei nº 4.591/64.

As alienações, por sua vez, só podem ser realizadas após o registro do Memorial de

Incorporação no Cartório de Registro de Imóveis Competente. Esse documento contém as especificações técnicas, jurídicas e econômicas do futuro empreendimento, e, portanto, confere garantias ao comprador, tratando-se do parâmetro que norteará a comparação entre o que foi vendido e o que será entregue ao final da obra.

O responsável pela entrega, dentro do prazo e condições pré-determinadas, é chamado de incorporador. Podendo ser, de acordo com o art. 29 da lei nº 4.591/64, o proprietário, cessionário ou promitente comprador do terreno, o construtor ou o corretor de imóveis. (CBIC, 2019)

Por ser uma atividade complexa, demanda do incorporador uma série de responsabilidades que não se esgotam com o término da obra. Durante a fase de construção, responde ele perante os adquirentes pela inexecução parcial ou total do empreendimento, bem como por eventuais violações aos princípios da boa-fé, da transparência e da informação. Após a entrega das chaves, responde ainda pela segurança do solo e dos materiais empregados na execução.

Em resumo, compete ao incorporador o planejamento da obra, a elaboração das propostas e contratos, a obtenção do projeto arquitetônico e a aprovação dele pela autoridade competente. É o incorporador, portanto, que planeja a construção do empreendimento que se pretende construir. (GOMIDE, 2021)

A *primeira etapa* consiste na investidura do poder de disposição do espaço onde se pretende realizar a construção do empreendimento, seja ele um terreno ou imóvel. Por promessa de compra e venda, permuta, cessão ou qualquer outro instrument contratual, a propriedade do imóvel deve pertencer ao incorporador e este ato deve estar devidamente registrado no assento imobiliário.

Na *segunda etapa*, após adquirir propriedade da coisa, o incorporador sujeita o projeto de construção à aprovação pelos órgãos competentes, que serão enumerados no Capítulo 3.

Após a obtenção da aprovação do projeto, o incorporador procede à *terceira etapa*, que consiste na reunião de todos os documentos para formular o Memorial de Incorporação, conforme previsão legal no art. 32 da Lei 4.591/1964⁵. Após a aprovação de toda a

⁵ Os documentos exigidos para a formação do memorial de incorporação são descritos no artigo 32 da Lei 4.591/1964.

São eles:

- a) título de propriedade de terreno, ou de promessa, irrevogável e irretroatável, de compra e venda ou de cessão de direitos ou de permuta do qual conste cláusula de imissão na posse do imóvel, não haja estipulações impeditivas de sua alienação em frações ideais e inclua consentimento para demolição e construção, devidamente registrado;
- b) certidões negativas de impostos federais, estaduais e municipais, de protesto de títulos de ações cíveis e criminais e de ônus reais relativante ao imóvel, aos alienantes do terreno e ao incorporador;
- c) histórico dos títulos de propriedade do imóvel, abrangendo os últimos 20 anos, acompanhado de certidão dos

documentação, procede-se ao registro do memorial na matrícula do imóvel.

É somente a partir desse registro que o incorporador pode comercializar as unidades, consubstanciando-se essa como a *quarta etapa*. Antes dessa previsão legal, era comum que os incorporadores alienassem unidades sem nem ao menos obter o projeto de construção aprovado junto à municipalidade.

O registro do Memorial, contudo, não garante o recebimento dos compradores nos prazos prometidos pelo incorporador. Daí surge a criação do regime de afetação⁶. E apesar do memorial não conferir garantia de que o empreendimento efetivamente será construído, trata-se de uma segurança importante ao adquirente de que ao menos o projeto foi aprovado. Além disso, a lei 4.591/1964 também traz a possibilidade do incorporador resilir unilateralmente a incorporação, um direito potestativo que pode ser exercido quando o empreendimento não obtiver o sucesso de vendas esperado, por exemplo.

A *quinta etapa* envolve a construção da obra. E aqui o incorporador pode se valer de empréstimos junto à instituições financeiras, tendo em vista que os adquirentes pagam apenas parte do preço das unidades quando de sua etapa construtiva. Não raro, portanto, as unidades são conferidas em garantia real, geralmente hipoteca.

Com o término da construção, inicia-se a *sexta e última etapa*, que é o nascimento do condomínio. Aqui ocorre a expedição do habite-se⁷ e o nascimento das unidades autônomas, individualizadas em matrículas próprias. É também nesse momento que ocorre a quitação do

respectivos registros;

d) projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes;

e) cálculo das áreas das edificações, discriminando, além da global, a das partes comuns, e indicando, para cada tipo de unidade a respectiva metragem de área construída;

f) certidão negativa de débito para com a Previdência Social, quando o titular de direitos sobre o terreno for responsável pela arrecadação das respectivas contribuições;

g) memorial descritivo das especificações da obra projetada, segundo modelo a que se refere o inciso IV, do art. 53, desta Lei;

h) avaliação do custo global da obra, atualizada à data do arquivamento, calculada de acordo com a norma do inciso III, do art. 53 com base nos custos unitários referidos no art. 54, discriminando-se, também, o custo de construção de cada unidade, devidamente autenticada pelo profissional responsável pela obra;

i) discriminação das frações ideais de terreno com as unidades autônomas que a elas corresponderão;

j) minuta da futura Convenção de condomínio que regerá a edificação ou o conjunto de edificações;

l) declaração em que se defina a parcela do preço de que trata o inciso II, do art. 39;

m) certidão do instrumento público de mandato, referido no § 1º do artigo 31;

n) declaração expressa em que se fixe, se houver, o prazo de carência (art. 34);

o) atestado de idoneidade financeira, fornecido por estabelecimento de crédito que opere no País há mais de cinco anos.

p) declaração, acompanhada de plantas elucidativas, sobre o número de veículos que a garagem comporta e os locais destinados à guarda dos mesmos”.

⁶ O Patrimônio de Afetação é a segregação patrimonial de bens do incorporador para uma atividade específica, com o intuito de assegurar a continuidade e a entrega das unidades em construção aos futuros adquirentes, mesmo em caso de falência ou insolvência do incorporador (PAIVA, 2021)

⁷ Também conhecido como auto de conclusão de obra, o Habite-se de um imóvel nada mais é do que um documento emitido pela prefeitura que atesta a segurança daquele bem – seja ele casa ou apartamento.

saldo devedor do adquirente perante o quitador, ainda que este continue possuindo débitos a adimplir com eventual instituição financeira.

Em seguida, após a realização de Assembleia, conforme disposto no art. 1.333 do Código Civil, é instituído o condomínio edilício, com a respectiva convenção condominial e eleição de síndico.

Assim sendo, a incorporação imobiliária, enquanto um projeto dentre inúmeros outros realizados por uma incorporadora e, eventualmente, construtoras e empreiteiras, consubstancia-se nesse conjunto de atos acima expostos e possui a finalidade de entregar unidades residenciais aos adquirentes em troca de um valor.

Implementado um programa de *compliance*, é possível obter maior padronização dos procedimentos e, bem assim, estimular a conscientização coletiva dos riscos envolvidos em cada etapa. Enquanto o projetista idealiza todo o empreendimento, o *compliance office* ficaria incumbido de fiscalizar o trabalho desenvolvido até mesmo por aquele.

2.3 – RESPONSABILIDADE CIVIL DAS INCORPORADORAS E CONSTRUTORAS

A atividade da construção civil é muito significativa para o nosso país, sendo tal atividade regulada pelo ordenamento jurídico pátrio, o qual prevê responsabilidade civil ao construtor e ao incorporador, por danos produzidos contra outrem, no exercício das relações contratuais por ele estabelecidas com os clientes. Essa responsabilidade pode ser imposta pela lei ou pelo contrato. Quando proveniente da lei, ela é dita extracontratual ou aquiliana, ao ser oriunda do contrato, notadamente, ela é contratual.

A responsabilidade contratual se impõe ou pelo inadimplemento ou pela mora de qualquer obrigação estabelecida no contrato, pois, trata-se de uma violação ao que ficou estabelecido pelas partes contratualmente.

No que tange à responsabilidade extracontratual ou aquiliana, que é de ordem pública, esta se verifica, quando de uma ilicitude cometida extracontratualmente, ou seja, o construtor ou incorporador deixa de cumprir um dever imposto pela lei, especialmente no que tange à perfeição da obra, à solidez e segurança da mesma, ou mesmo por danos cometidos contra terceiros.

A entrega de um imóvel mal feito ou com vícios construtivos resulta na reparação por danos morais e materiais ao comprador. O dano moral é devido nos casos em que o morador é obrigado a desocupar o local para a reparação dos problemas constatados pela obra mal feita. Já o dano material refere-se à má execução da obra, com a utilização de materiais inferiores

ou inadequados.

Via de regra, em casos de vícios de qualidade ou quantidade do produto que o tornem impróprio para a utilização ou diminuam o seu valor, o proprietário poderá exigir a substituição do mesmo num prazo de até 30 dias. Isto se aplica a empreendimentos, assim como para qualquer produto. Se não for solucionado dentro do prazo, o comprador pode exigir o abatimento no preço ou a restituição imediata da quantia paga, sem prejuízo de eventuais perdas e danos.

No entanto, referindo-se à atividade de construção de empreendimentos, ao concluir a obra, o construtor e o incorporador respondem objetivamente, pela solidez e segurança da construção, por um prazo de cinco anos, de acordo com o que estabelece o Art. 618 do Código Civil, *in verbis*:

Art. 618, CC/2002. “Nos contratos de empreitada de edifícios ou outras construções consideráveis, o empreiteiro de materiais e execução responderá, durante o prazo irredutível de cinco anos, pela solidez e segurança do trabalho, assim em razão dos materiais, como do solo.

Parágrafo único. Decairá do direito assegurado neste artigo o dono da obra que não propuser a ação contra o empreiteiro, nos cento e oitenta dias seguintes ao aparecimento do vício ou defeito.”

O dispositivo acima aduz que o prazo de garantia é de cinco anos, enquanto o prazo decadencial é de cento e oitenta dias, ou seja, o proprietário tem um prazo de até 180 dias a partir da constatação do vício ou defeito, além do qual, ele perde o direito de ajuizar uma ação contra o construtor.

Nesse mesmo sentido, o entendimento jurisprudencial:

APELAÇÃO PRINCIPAL E ADESIVA. AÇÃO DE INDENIZAÇÃO. RESPONSABILIDADE DO CONSTRUTOR. SEGURANÇA E PERFEIÇÃO DA OBRA. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS E MATERIAIS. SENTENÇA MANTIDA. 1. O art. 3º do Código de Defesa do Consumidor, ao definir a figura jurídica do fornecedor de produtos e serviços, contemplou expressamente a atividade de construção, também contemplada no regime da responsabilização pelo fato do serviço (art. 12 e seguintes, do CDC). O referido art. 12, como se sabe, estabelece a responsabilização objetiva do fornecedor dos serviços, definida, no caso do construtor, como obrigação de resultado, que se materializa pela entrega da obra na forma contratada e com a segurança que se deve esperar. 2. A responsabilização do construtor pela perfeição da obra, além das disposições do Código de Defesa do Consumidor, observa também as disposições gerais do Código Civil (art. 618 do CC/2002), em verdadeiro diálogo das fontes. Assim, poderá o contratante rejeitar a obra imperfeita ou defeituosa (art. 615 do CC/2002), ou, se lhe convier, recebê-la com abatimento do preço (art. 616 do CC/2002). 3. Verificada a imperfeição da obra, ocasionando risco estrutural, configura-se a responsabilidade do construtor. 4. A indenização deve ser fixada com observância da natureza e intensidade do dano, da repercussão no meio social, da conduta do ofensor, bem como da capacidade econômica das partes envolvidas, evitando-se enriquecimento sem causa da parte autora. (TJ-MG - AC: 10145084367682001

MG, Relator: José Marcos Vieira Data de Julgamento: 09/10/2013, Câmaras Cíveis / 16ª CÂMARA CÍVEL, Data de Publicação: 18/10/2013)

Ao contratar a construção de uma obra, é imprescindível que a obra atenda às suas exigências de qualidade e perfeição. Cabendo ao construtor, portanto, atender a tais exigências, empregando materiais de qualidade e boas técnicas de construção, além de fiscalizar a execução da obra, no sentido de evitar eventuais erros cometidos ao longo do processo de construção, uma vez que, trata-se de uma obrigação de resultado, que além de garantir que a obra seja entregue da forma como foi contratada, também ofereça a segurança que dela se espera.

Conforme disposto neste item, as exigências dos cidadãos quando planejam a compra ou a construção de um imóvel, tais como solidez, a segurança, e a perfeição de uma obra representam riscos ao empreendedor. O não atendimento a essas demandas, que venham ocasionar danos ao consumidor, responsabilizam o construtor civil e criminalmente. É imprescindível, portanto, que a boa técnica de construção, aliada aos princípios éticos e da boa-fé, os quais devem reger os negócios jurídicos, sejam observados, a fim de que, os interesses e o direito das partes envolvidas sejam respeitados, afastando-se assim, a possibilidade de responsabilização do construtor. Nesse ponto, o *compliance* pode ser apontado, novamente, como um importante instrumento para uma regular gestão de projetos.

2.4 – VÍCIOS CONSTRUTIVOS E A JURISPRUDÊNCIA

Existe uma percepção equivocada por parte dos adquirentes de imóveis de que pela construção e projeto terem sido realizados por um terceiro, não há responsabilidade do proprietário no surgimento de vício. Entretanto, trata-se de um equívoco, pois a partir da entrega da obra e instituição do condomínio, já nasce para ele a obrigação de realizar um programa de manutenção.

Se de um lado, o construtor crê não possuir mais responsabilidades sobre o condomínio quando da entrega das obras, de outro lado, o usuário crê não precisar realizar manutenções e, não raro, no judiciário se perpetua essa percepção equivocada.

Vício construtivo, de acordo com o Código Civil e o Código de Defesa do Consumidor são aqueles provenientes de falha do projeto, de execução ou de informação defeituosa sobre a utilização ou a manutenção. Em seu bojo, existem os defeitos aparentes, perceptíveis no ato da venda e que impossibilitam, portanto, eventual reclamação posterior; e os defeitos ocultos, de difícil detecção e para os quais é fixado prazo para reclamação.

Quando se está diante de uma relação de consumo com a incorporadora, diferentemente do estipulado no CDC para bens móveis, pode-se reclamar ambos os vícios, sejam eles ocultos ou aparentes. Sendo que, necessariamente, os prazos para reclamação dos vícios aparentes são menores do que os estipulados para os vícios ocultos. Um dos grandes dilemas judiciais é justamente a fixação desse prazo para reclamação, pois, considerando que há normas diversas sobre a matéria, a jurisprudência admite diferentes prazos para o nascimento da pretensão e prazo de prescrição. Vejamos o que dispõe o CDC:

Art. 26 - O direito de reclamar pelos vícios aparentes ou de fácil constatação caduca em:

I - 30 (trinta) dias, tratando-se de fornecimento de serviço e de produto não duráveis

II - 90 (noventa) dias, tratando-se de fornecimento de serviço e de produto duráveis.

Parágrafo 1. - Inicia-se a contagem do prazo decadencial a partir da entrega efetiva do produto ou do término da execução dos serviços.

Parágrafo 2. - Obstam a decadência:

I - a reclamação comprovadamente formulada pelo consumidor perante o fornecedor de produtos e serviços até a resposta negativa correspondente, que deve ser transmitida de forma inequívoca.

II - Vetado.

III - a instauração de inquérito civil, até seu encerramento.

Parágrafo 3. - Tratando-se de vício oculto, o prazo decadencial inicia-se no momento em que ficar evidenciado o defeito.

Art. 27 do CDC - Prescreve em 5 (cinco) anos a pretensão à reparação pelos danos causados por fato do produto ou do serviço prevista na Seção II deste Capítulo, iniciando-se a contagem do prazo a partir do conhecimento do dano e de sua autoria.

Diante de uma incorporação imobiliária, pode-se ter a incorporadora como responsável e, eventualmente, uma construtora ou empreiteira. O consumidor pode reclamar de qualquer um desses agentes, pois se trata de uma relação de solidariedade. Nesse sentido, a intenção do CDC facilitar a interpelação pelo consumidor, fazendo com que todas as empresas constituam uma mesma cadeia.

Um dos principais óbices para as construtoras é que o poder judiciário, não raro, não consegue observar a necessidade de realização de manutenção preventiva, e, sendo assim, a falta de observância da manutenção traz uma degradação.

O ideal é que a construtora realize e guarde relatórios de vistoria de vizinhança, laudo de conclusão de obra, laudo de auditoria de manutenção e todos aqueles que são medidas assecuratórias de sua atuação preventiva. Isso é muito importante para comprovar que, por exemplo, um condomínio determinado não estava realizando as manutenções devidas. Vejamos algumas decisões judiciais acerca da matéria:

ACÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE FAZER CUMULADA COM REPARAÇÃO

POR DANOS MORAIS E MATERIAIS. VÍCIOS CONSTRUTIVOS. DESPRENDIMENTO DE PASTILHAS E PLACAS DE CERÂMICA POR TODO O PRÉDIO. RESPONSABILIDADE DA CONSTRUTORA. (...) vícios construtivos, consistentes no desprendimento de pastilhas que revestem a parte externa (fachada), bem como as internas (prisma de ventilação, paredes, garagem etc.) de Construção efetuada pela ré. Pugnou a Demandante pela condenação da Ré a reparar os vícios, indenizar as despesas com obras emergenciais realocação de revestimentos, bem como reparar os danos morais sofridos. (...) **Ausência de comprovação pela Ré de existência de especificação no Memorial Descritivo de utilização de determinados materiais e marcas.** (...) **Construtora que tem conhecimento dos materiais disponíveis no mercado, não podendo esta imputar a responsabilidade pela má qualidade do serviço, com o desprendimento de pastilhas e placas de cerâmica por todo o prédio - o que colocou em risco a integridade física dos moradores - ao Condomínio e a terceiro, devendo arcar com os danos e, se assim entender, buscar ressarcimento junto ao fornecedor do produto.** (TJ-RJ - APL: 00091061420158190209, Relator: Des(a). LÚCIO DURANTE, Data de Julgamento: 03/12/2019, DÉCIMA NONA CÂMARA CÍVEL)

No *casu in tela* temos a constatação judicial de um erro constante no documento que compõe a quarta etapa da incorporação imobiliária. Percebe-se que a construtora não especificou o material utilizado para fixação das pastilhas e placas de cerâmica em um edifício. Um profissional de *compliance*, cujas atribuições transcendem às do setor jurídico, realizando uma interação entre os setores da incorporadora/construtora, poderia, a partir da observância desse julgado, estipular a necessidade de constar no memorial o material utilizado, que via de regra, deve ser capaz de atingir os fins a que se destina em um prazo anterior ao estipulado para promover manutenção do condomínio.

APELAÇÃO CÍVEL. RESPONSABILIDADE CIVIL. CONSTRUTORAS/ INCORPORADORAS. IMÓVEL COMERCIAL ADQUIRIDO NA PLANTA. VÍCIO CONSTRUTIVO MANIFESTADO DEPOIS DA ENTREGA DE CHAVES. INFILTRAÇÃO E ALAGAMENTO DE SUBSOLO. PROCEDÊNCIA PARCIAL DO PEDIDO. RECURSO DAS CONSTRUTORAS. 1) REJEITADA A PRELIMINAR DE ILEGITIMIDADE PASSIVA AD CAUSAM PARA RESPONDER PELAS DESPESAS DE CONDOMÍNIO. (...) 2) o fato de o adquirente não ter apresentado qualquer ressalva quando do recebimento das chaves é desinfluyente para a solução da causa. Vícios construtivos. Infiltrações e alagamento de subsolo. Manifestação posterior. 3) as próprias construtoras admitem os vícios construtivos, tanto que asseguram que procederam ao o reparo tão logo foram notificadas. (...) A impossibilidade de locação caracteriza lucro cessante a ser ressarcido (...) 6) indenização corretamente arbitrada em valor correspondente ao somatório da verba locativa, do IPTU e da taxa condominial que o proprietário deixou de receber de locatário no período de 28/04/2011 a 30/06/2011. (TJ-RJ - APL: 01376088120138190001 RIO DE JANEIRO CAPITAL 17 VARA CIVEL, Relator: NORMA SUELY FONSECA QUINTES, Data de Julgamento: 04/07/2017, OITAVA CÂMARA CÍVEL, Data de Publicação: 07/07/2017)

Neste segundo exemplo, verifica-se um defeito muito comum nos empreendimentos, qual seja, aquele existente projeto hidráulico do imóvel. A inviabilização de habitar a loja supracitada gerou a necessidade de indenização por lucros cessantes. Nesse ponto, é

importante frisar que um empreendimento determinado é capaz de gerar despesas exponencialmente superiores a receita do próprio empreendimento, tendo em vista as obrigações acessórias que permeiam um imóvel. Mais um erro de execução e/ou do projeto.

Ementa: Apelação cível. Ação indenizatória. Defeito oculto grave em imóvel comprado na planta. Obstrução da coluna de esgoto sanitário fazendo com que logo após a entrega das chaves haja a inundação do imóvel com dejetos por transbordo do vaso sanitário. Transtornos que demoraram um ano e quatro meses para serem reparados. Perícia que aponta vício construtivo como causa do dano. Aplicação do CDC. Precedente do STJ. Responsabilidade civil objetiva do construtor/incorporador pelo fato do produto decorrente de erro no projeto de engenharia. Ausência de causas de exclusão da responsabilidade. Inteligência do art. 12 § 3º CDC. Indenização dos danos materiais que deve ser limitada à comprovação a propriedade. Danos morais que decorrem da frustração, sensação de enganiosidade, angústia e aborrecimentos sofridos pela consumidora que teve seu imóvel novo alagado com esgoto, ficando privada de utilizar o mesmo. Dever de reparação (art. 6º VI CDC). Verba indenizatória que se coaduna às peculiares circunstanciais do caso concreto. Valor indenizatório fixado na sentença que se mantém vez que de acordo com a razoabilidade e proporcionalidade, não discrepando dos parâmetros adotados pela jurisprudência desta Corte para casos similares. Aplicação da súm. 343 TJRJ. Provimento parcial do recurso. (TJ-RJ - APL: 00401048020158190203, Relator: Des(a). CRISTINA TEREZA GAULIA, Data de Julgamento: 19/05/2020, QUINTA CÂMARA CÍVEL, Data de Publicação: 2020-05-25)

Como terceiro exemplo, há um julgado que condena a construtora/incorporadora por defeito oculto gerando obstrução da coluna de esgoto sanitário e ocasionando em inundação do imóvel com dejetos por transbordo do vaso sanitário. Em que pese não seja relevante apontar, em um trabalho de conclusão de curso de direito, as causas do erro, defende-se que ele poderia ter sido evitado, com base na destinação do produto vendido pela construtora.

Sabe-se que, constatado erro de projeto, seria possível evitá-lo, com o mero dispêndio de maior investimento nesta fase. E, em caso de defeito gerado pela ausência de manutenção do imóvel, o *compliance officer* também poderia se incumbir da obrigação de cobrar a comprovação da realização de tais atos pela construtora, dada a necessidade de padronizar a ocorrência de eventos e documentar atos de gestão. Ou seja, em qualquer caso, o auxílio desse profissional é capaz de impactar positivamente nos resultados da empresa.

CAPÍTULO 3

Conforme indicado acima, nesse Capítulo será proposta uma estrutura de referência para implementação de um programa de *compliance* em empresas do segmento da construção civil, baseando-se, principalmente, nos princípios de *compliance* elencados pelo *Australian Standard (AS) 3806-2006*.

3.1 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Essa etapa precede a implementação do programa. Trata-se de uma avaliação específica e bastante criteriosa acerca dos riscos envolvidos no seu funcionamento. No capítulo anterior, foram mapeados alguns dos riscos jurídicos relativos à elaboração de projetos.

De acordo com o disposto no art. 4.1 da ABNT⁸ NBR ISO 22.301:2020⁹, deverá ser realizado um diagnóstico organizacional, avaliando-se os fatores internos e externos à organização que impactem (positiva ou negativamente) na continuidade da prestação de serviços. Essa avaliação levará em conta o estado atual da incorporadora, seus objetivos de crescimento, a estrutura de governança pré-existente, a qualidade do serviço prestado (se está havendo atrasos em obra, número de ações judiciais em curso, custos de eventuais condenações), bem como a quantidade e tipo de riscos que a organização está disposta a assumir.

⁸ A Associação Brasileira de Normas Técnicas ou ABNT é uma entidade privada e sem fins lucrativos que cuida de diferentes normatizações no país. Ou seja, ela estuda e propõe formas de sistematizar processos, sejam eles de cunho acadêmico, tecnológico, industrial, produção de serviços, entre outros.

⁹ Norma ABNT que aborda o sistema de gestão de continuidade de continuidade de negócios.

Para auxiliar a análise desta etapa, existe uma ferramenta criada especificamente para planejamento estratégico, a análise *SWOT*¹⁰, que representa visualmente os fatores relevantes para determinada organização, classificando-os como fatores internos e externos, e pontos fortes e fracos. (JUNIOR, 2021)

Partindo dessa perspectiva, os pontos fortes se referem aos aspectos que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades, ao passo que os pontos fracos se referem aos aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade para atender às finalidades da empresa.

Quanto aos fatores externos, podemos definir oportunidades como "situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente", ao passo que as ameaças são "situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente". (JUNIOR, 2021).

A título de exemplo, podemos citar como uma fraqueza a inexistência de controles internos adequados para o processo de registro dos documentos de incorporação imobiliária (gerando riscos jurídicos), e como uma ameaça a existência de um projeto de lei que, se aprovado, trará obrigações e custos adicionais para a organização (como foi o caso da LGPD, por exemplo).

Além disso, devem ser considerados os seguintes aspectos para o referido diagnóstico:

- a) Delimitação do porte da empresa;
- b) Definição de sua estrutura de governança, ainda que não haja uma formalmente reconhecida;
- c) O cenário econômico para a construção civil e o correspondente nicho dentro dele;
- d) Reconhecimento de suas estratégias comerciais (se as vendas são realizadas com dificuldade ou facilidade);
- e) O nível de controle interno e do mapeamento de processos;
- f) Histórico de demandas judiciais e administrativas;
- g) Estrutura regulatória ao qual se encontra subordinada.

Nessa etapa, em síntese, serão avaliados os níveis de exposição da incorporadora/construtora/empreiteira e dos agentes que a integram a todos os riscos devidamente mapeados. Para tanto, se levará em consideração a probabilidade, os custos e prejuízos oriundos de eventual ocorrência do resultado danoso, isto é, a materialização do risco. Partindo disso, conseguiremos definir a exigência requerida aos elementos do Programa. (GUIMARÃES, LANZUOLO, VARGAS, RIBEIRO, 2016)

¹⁰ Acrônimo em inglês para *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

3.2 – ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL

Nessa segunda etapa, devem ser individualizadas as funções necessárias para viabilizar a implementação do controle, com a delimitação das correspondentes responsabilidades e alçadas. *A priori*, delimita-se o arcabouço de *compliance* pretendido pela empresa, isto é, se envolverá a criação de um departamento específico ou apenas a criação de representantes de *compliance* específicos para áreas mais sensíveis.

É importante ressaltar que não há na literatura acerca do tema a delimitação de uma estrutura ideal, devendo esta ser escolhida pautando-se nas especificidades da corporação.

Entretanto, recomenda-se a criação de um Comitê, uma espécie de órgão para gerenciar a estratégia a ser adotada quando da ocorrência de conflitos internos e análise de denúncias, e bem assim, esse Comitê será responsável pela manutenção, evolução e amadurecimento do *compliance*.

3.3 – IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA

Trata-se de uma das etapas mais importantes para a implementação de um programa de *compliance* efetivo, pois exige que sejam formalizadas uma série de diretrizes gerais da empresa e expectativas almejadas com o programa. Um exemplo é a abordagem da problemática acerca do desvio de conduta e de que forma ele será tratado na empresa.

Nessa etapa é imprescindível que a empresa delimite seus valores, princípios, missão, regras de conduta de seus colaboradores, seus direitos e deveres, as regras basilares do código de ética que será formulado, e, bem assim, as penalidades aplicáveis aos desvios de conduta. Além disso, a comunicação constante entre todos os níveis da organização é capaz de, pouco a pouco, inculcar dentre os colaboradores o *compliance* enquanto uma prioridade diária e capaz de afetar o comportamento da organização.

A alta gestão no Setor da Construção Civil representa a maior força de influência organizacional, tendo em vista que ela determinará a inserção de mudanças, as estimulará e, bem assim, a sua prática influenciará a conduta dos demais colaboradores da organização, em uma espécie de efeito cascata.

3.4 – CRIAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS

Baseando-se nos princípios e diretrizes gerais formulados no bojo da etapa acima, será **necessário** proceder a identificação das políticas que vão permear cada um desses princípios e diretrizes. Após essa identificação, a política deverá ser documentada em processos, procedimentos e controles internos.

O desafio aqui é promover a intersecção entre as fases da incorporação imobiliária e o *compliance*. Tal inserção, necessariamente, deve estar direcionada não apenas ao Setor de Projetos, pois este interage com os demais para a execução de todas as fases do projeto.

Esses processos também devem ser revisados constantemente, utilizando como parâmetro o código de ética e conduta. Tais políticas devem, necessariamente, retratar a estrutura do programa de *Compliance* e seus processos a serem seguidos referindo-se à documentação da missão do programa, regras para a criação do programa, método para alteração e revisão de políticas, função do profissional e comitê de *Compliance*, processos de educação e treinamentos, comunicação, monitoramento, ações disciplinares e ações corretivas. (TOMCZYK, 2015)

Ressalta-se, conforme exposto acima, que todas as políticas e procedimentos internos devem estar alinhadas com os demais setores da empresa, pois o *compliance* deve, necessariamente, se manter alinhado aos objetivos gerais e estratégicos da organização e não somente ao Setor de Projetos.

3.5 – IDENTIFICAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO

No Setor da Construção Civil, as organizações dependem de inúmeras aprovações em órgãos regulatórios, sendo imprescindível inserir dentre uma das etapas de uma estrutura de *compliance* a identificação destes órgãos, para que haja um controle de normas e regulamentos a que estão sujeitos. Abaixo, segue uma lista dos principais órgãos aos quais as corporações estão sujeitas a aprovação:

Se submetem à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), órgão que é responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro. Há inúmeras ABNT's no setor da construção e elas devem ser respeitadas, sob pena de ocorrência de inúmeros erros e vícios construtivos.

Além disso, há a Secretaria do Meio Ambiente, que é responsável por assegurar a preservação da fauna e flora e garantir a legislação aplicável. As prefeituras respectivas ao município de cada empreendimento, órgãos reguladores municipais responsáveis por

supervisionar o atendimento à legislação pertinente como zoneamento, decretos específicos, entre outros.

O Corpo de Bombeiros (CB) também participa ativamente para zelar pela segurança estrutural do empreendimento, sendo responsável pela normalização de saídas de emergência, garantindo a segurança do indivíduo e o fácil acesso para contenção de incêndios.

A Caixa Econômica Federal é uma importante instituição financeira, responsável por grande parcela de execução de financiamentos e bem como, pela concessão de empréstimos durante a fase de obras. Ademais, há o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que também executa financiamentos em longo prazo à realização de investimentos em todos os segmentos da economia.

Estes são os principais órgãos de regulação aos quais se submetem os incorporadores, entretanto, existem inúmeras normas e regulamentações outras a serem seguidas. É necessário que elas estejam explícitas, claras e visíveis a todos os colaboradores envolvidos na gestão de projetos, para que sejam implementados processos seguros.

3.6 – FASE DE COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação ineficiente ou inadequada é um dos maiores riscos à implementação do *compliance*, pois ainda que haja a intenção de agir em conformidade com as normas, a ineficiência da comunicação induz os colaboradores a agir de forma inadequada. Sendo assim, a etapa de comunicação busca ampliar a conscientização e entendimento dos riscos aos colaboradores e a consulta, envolve o processo de retorno e informação para auxílio na tomada de decisões.

Promover uma comunicação clara auxilia as partes interessadas a compreender a dimensão do risco, explanando a base utilizada para o processo de tomada de decisões, e bem assim, as capacitando para tomar determinadas ações específicas. Esse processo assegura que diferentes pontos de vista possam ser considerados, contribuindo para um senso de inclusão entre os afetados pelo risco.

Portanto, nessa etapa de estruturação do *compliance*, faz-se necessário um intenso esforço inicial de comunicação. Os colaboradores devem estar cientes e serem constantemente lembrados de que o bom funcionamento do programa e o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos são essenciais para a sustentabilidade da empresa. É necessário que exista a

ciência de que o respeito a estas normas torna a empresa capaz de evitar riscos a toda a organização.

Essa divulgação pode ocorrer através de diversas ferramentas, tais como e-mails, atividades interativas, workshops, dentre outros, sendo necessário transmitir a mensagem de forma mais eficiente possível.

Os colaboradores também devem ser apresentados aos riscos envolvidos no negócio e às ações que correm judicialmente, a fim de que haja um maior comprometimento da equipe impulsionado pelo conhecimento acerca da importância do cumprimento de suas atividades no prazo, de sua responsabilidade e do quanto ela impacta, ao final, no plano de ação proposto.

Dentre os benefícios mais almejados por essa etapa, destaca-se a propagação de que o fornecimento de informações deve se dar com qualidade para a supervisão dos riscos e tomada de decisão.

3.7 – PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

A capacitação de funcionários é uma excelente estratégia para gestores e empreendedores. Os treinamentos possibilitam o entendimento das regras da empresa pela equipe, que as colocam em prática na vida diária. O principal objetivo desta fase é desenvolver competências éticas dos colaboradores e habilitá-los a identificar e resolver problemas e dilemas éticos. Ressalta-se que a comunicação direta e regular com a alta administração é essencial para um vínculo de engajamento em toda a organização.

Todo o treinamento deve ser direcionado aos setores dentro da organização para facilitar o desenvolvimento e implementação de programas de treinamento eficazes. Os programas de treinamento podem ser divididos em grupos para conveniência de planejamento. Treinamentos obrigatórios, via de regra, devem ser aplicados a todos os colaboradores. A título de exemplo temos a identificação dos órgãos reguladores que permeiam toda a fase de projetos de um empreendimento, e, bem assim, as normas e legislações pertinentes para a execução da obra.

Treinamentos de conscientização são aqueles aptos a cultivar a cultura do *compliance* e a reafirmação constante da importância em cumprir normas e legislações. Treinamentos de capacitação são aqueles que promovem a capacitação do colaborador para lidar com dilemas dentro da organização. A título de exemplo, temos a situação de quando há procedimentos

não conformes ou aparição de denúncias. Já os treinamentos de reciclagem compreendem aqueles que devem ser aplicados quando houver alterações legislativas a que a empresa está submetida, bem como atualização do programa de *compliance*, dentre outros.

Os treinamentos pontuais são aqueles necessários para momentos e situações específicas dentro da corporação. A título de exemplo, ele seria aplicável quando for verificada alguma incoerência pelo colaborador ou através de auditorias.

Tais treinamentos não devem ser limitados à explanação do que vem a ser o *compliance*, devendo conscientizar os colaboradores, sobretudo, das implicações pelo não cumprimento das normas aplicáveis às atividades desenvolvidas por eles, bem como a conscientização do risco de não atuar em conformidade com os parâmetros estabelecidos no *compliance*.

A prevenção de fraudes é imprescindível para que os colaboradores fiquem cientes acerca dos procedimentos de identificação, tratamento, aplicação de penalidades, responsabilização e o reporte através de canal de denúncias. Ademais, devem ser apontadas todas as penalidades que serão aplicadas aos colaboradores que não atuem em conformidade.

3.8 – CRIAÇÃO DO COMITÊ DE COMPLIANCE

Nos programas de *compliance*, deve haver um Setor/Comitê responsável pelo *compliance* e o *compliance officer*¹¹. A criação desse comitê organiza a expedição de análises, recomendações e pareceres sobre políticas internas da organização e legislação local. Esse comitê deve ser um apoio ao *compliance officer*.

Partindo da premissa de que as empresas possuem setores delimitados, deve ser designado um profissional componente de alguma das áreas chaves, a título de exemplo, os diretores e gerentes, para que implemente o *compliance* em todas as demais.

A função desse profissional pode variar a depender da empresa, porém, ele deve possuir a atribuição de definir um cronograma, uma agenda e acompanhar com afinco os assuntos relativos à sua implementação. A criação de comitê é importante para que haja constantes atualizações para criar/alterar as políticas internas de modo a promover frequente análise de impactos.

¹¹ O *Compliance Officer* ou *Chief Compliance Officer* (CCO) é o profissional que tem a função de acompanhar se todas as atividades desempenhadas pelos funcionários de uma empresa estão dentro dos regulamentos e de acordo com a lei. Disponível em: <<https://www.admfacil.com/compliance-officer/>>. Acesso em: 25/08/2021.

3.9 – AUDITORIA

Tão logo seja implantado o programa, faz-se necessário proceder ao seu monitoramento, a fim de verificar se está cumprindo seus objetivos. A criação de um programa de monitoramento permite que a empresa corrija eventuais resultados inconformes, evitando riscos danosos. Abaixo serão apontadas algumas diretrizes para o programa de auditoria.

Na primeira fase deverá ser efetivada a reunião das políticas internas necessárias ao bom andamento do programa, inclusive no que tange ao treinamento dos colaboradores. Na segunda fase, será necessário proceder a detecção das falhas pautando-se na verificação da legislação interna criada para o *compliance* e realizar um levantamento dos riscos financeiros, jurídicos e de reputação. E a terceira fase engloba a tomada de atitudes corretivas para as situações não conformes.

Ordinariamente, é possível implantar uma série de atividades a fim de mitigar os riscos, tais como a avaliação de novos produtos e serviços conformes, a fim de que quando ele for lançado não haja maiores preocupações; vigilância acerca da divulgação de normas externas e consequente readequação das internas; instituição de uma etapa de avaliação dos clientes e fornecedores, atentando-se a integridades dos mesmos, a fim de não comprometer a reputação da organização.

Após, o monitoramento do programa, constando seus métodos e periodicidade devem ser documentados e enviados à aprovação da alta gestão, devendo vir a ser conhecido por todos os colaboradores. Esse monitoramento constante reduz a exposição a riscos desnecessários.

3.10 – PROMOÇÃO DE INCENTIVOS AOS COLABORADORES

Por vezes negligenciada, a etapa de promoção de incentivos econômicos, sociais e morais são altamente eficazes para engajar os colaboradores no cumprimento do programa. Para a disseminação da cultura do *compliance*, essa etapa é imprescindível, eis que visa o crescimento sustentável da corporação.

Enaltecer atitudes que favorecem o *compliance* incentiva aos demais colaboradores a agir em conformidade com o programa. Tais ações devem compor os critérios de plano de carreira, para promoção e bônus dos colaboradores. Alguns outros incentivos podem ainda ser

adotados, como prêmios por ideias que reforcem o programa e, não obstante, auxiliem na agregação de valor à empresa.

3.11 – CANAL DE DENÚNCIAS

E Ainda que uma empresa possua um programa de *compliance* implantado, ela não está protegida de violações à normas provocadas por seus colaboradores. Sendo assim, a criação de um canal onde possam ser reportadas denúncias auxilia na detecção de eventuais desvios de conduta.

A partir dela, pode-se proceder à apuração dos fatos e recolhimento de documentos, conforme estará definido dentro do próprio programa. Esse sistema, quando somado a medidas educativas e de conscientização, inibe ações de desvio a possibilita prévia reparação de erros, isto é, correção deles antes que impactem a instituição.

Além disso, os colaboradores devem estar cientes de que o processo de colhimento de denúncias está sendo levado com seriedade pela alta gestão, de modo que se deve incentivá-los a denunciar quando verificarem algo inconforme e mantê-los informados acerca das denúncias que efetivaram.

3.12 – MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O *compliance*, associado a mediação, poderá possibilitar a maximização dos lucros, além de colaborar para a constituição de uma sociedade ética e com um maior desenvolvimento econômico.

A implantação de uma câmara de mediação é um grande patamar alcançado, tanto para conflitos internos como externos, pois mostra a preocupação com a resolução de litigâncias de forma rápida e econômica, fazendo com que a imagem da empresa perante os funcionários e a sociedade, de modo geral, seja sempre transparente.

“O atento dos empresários para aderir a isso, por si só, demonstra o olhar moderno, consciente e atrativo de diversas parcerias comerciais. Faz-se, dessa forma, um importante investimento a ser realizado. Como já mencionado, no empreendedorismo, a imagem da empresa é fator determinante na aferição de lucro. O âmbito empresarial é cada vez mais competitivo e rigoroso acerca da lisura moral dos profissionais que formam as instituições. Faz-se condição sine qua non para o sucesso institucional condutas que reflitam responsabilidade social, trazendo à baila a ética empresarial.” (TAVARES, 2019)

A inclusão e gestão de uma engrenagem dessas é uma caminhada um tanto quanto dificultosa, pois, envolve, em muito, a mudança de mentalidade, a opção por uma realidade na qual a ética sobrepõe-se, entendendo que a própria empresa aferirá vantagens com a diminuição dos gastos, dos conflitos internos e externos, do desgaste dos funcionários, além de ser um forte instrumento de autopromoção.

3.13 – LEVANTAMENTO DE CUSTOS DO PROGRAMA

Com o programa já estruturado, é necessário que a empresa aloque recursos financeiros para a sua manutenção. Calculando-se o valor de eventuais multas de órgãos reguladores e eventuais danos provocados em sua reputação, quantificaremos o retorno de investimento do programa de *compliance*.

Tal procedimento auxilia aos colaboradores da organização a compreenderem o valor real do programa. Isto é, a comparação entre os custos dispensados e o valor agregado conferirá legitimidade à sua implementação.

Uma boa gestão dos custos é composta por três grupos: o custo de manutenção, referindo-se ao investimento para a promoção de conformidade em todos os setores da organização, incluindo o pagamento de pessoal e custos administrativos; também há de ser levantado o custo de não conformidade, considerados aqueles oriundos da não conformidade e o custo de governança, que compreende o dispêndio de gastos à alta gestão para que operem com base em uma governança adequada. Nesse levantamento podem ser incorporados os custos jurídicos, relacionados aos investidores e custos de comunicação.

3.14 – ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DO PROGRAMA

Com a finalização das etapas de implantação e gerenciamento de custos do programa, deve-se proceder a etapa de sua avaliação. Sua eficiência pode ser pautada em indicadores contendo dados sobre os treinamentos e auditorias realizados, e, bem assim, medindo o desenvolvimento da comunicação entre os colaboradores.

Não obstante a análise deva obedecer aos parâmetros instituídos por cada organização, há algumas perguntas de cunha genérico que conseguem auxiliar essa etapa, preponderantemente abordando o nível de sucesso do programa, melhorias, realização de feedbacks, verificação da existência de aplicação de medidas corretivas e em caso afirmativo,

se o problema detectado foi solucionado, se estão sendo atualizadas as políticas de acordo com os casos concretos, se os colaboradores estão se motivando com a ocorrência de treinamentos, e, finalmente, se o *compliance officer* tem conseguido manter uma comunicação eficiente com os colaboradores e dar respostas rápidas sobre o programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados expostos, pode-se concluir que existem vários riscos aos quais as organizações do Setor da Construção Civil se expõem quando não adotam uma forma de atuação preventiva, quando não direcionam uma parcela do orçamento para a conformidade com as leis e pela ausência de normas internas pra reger a atuação dos colaboradores.

Riscos, obviamente, variam de acordo com o porte da empresa e peculiaridades que cada organização traz. Contudo, na ausência do *compliance*, dentre os riscos operacionais, há maior chance de desvios de conduta nas etapas que envolvem atuação com terceiros; dentre os orçamentários, riscos de vícios construtivos oriundos da ausência de gestão corretiva de projeto; dentre os jurídicos, o risco de dispendir anos em processos judiciais que poderiam ser evitados, e, bem assim, riscos de inadequação às normas municipais estipuladas e, portanto, de inviabilização da construção do empreendimento; dentre os comerciais, há riscos à imagem, dentre os riscos de comunicação, chance de dificultar a interação com os órgãos municipais e inúmeros outros capazes de correição.

Procurou-se demonstrar que os riscos do gerenciamento de projetos em empresas do setor podem comprometer toda a efetividade de uma organização. Orçar uma obra é uma tarefa complexa e, nessa tarefa, o projeto é um processo que pode requerer meses de trabalho e que está sujeito a imprevistos, e assim deve ser. Afinal, quando comparado com as demais etapas de realização de um empreendimento, o projeto tem um custo pequeno diante da influência que exerce no resultado final do negócio.

Então, além da contratação de um projetista responsável pela gestão de projetos, é ideal que as empresas possuam um comitê de *compliance* ou um *compliance officer*, em seu

quadro de colaboradores pois enquanto o projetista concentra sua atenção a critérios técnicos e operacionais, formas de manutenção, delimitação dos espaços e o conforto dos usuários, o profissional responsável pelo *compliance* realiza uma análise macro dos riscos envolvidos, de modo que interfira no processo para padronizá-lo, antecipadamente, e, pontualmente, sempre que verificar a necessidade de fazê-lo.

Sendo assim, conclui-se que todo vício construtivo que se torna ação judicial se transforma em tormento para a organização: contratação de advogados, perícias judiciais, morosidade, desgastes à imagem da empresa, ruptura na relação com o adquirente de imóvel, entre outros. É mais efetivo e inteligente, além de menos dispendioso, conferir maior investimento a etapa de projeto e à gestão dele.

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Compliance: Mudando a Conduta nos Negócios**. Editora Saint Paul, 1ª edição, 2017.

AVILA, Ticiano Camilo Frigo. **Gestão de projetos na construção civil: avaliação do processo em duas empresas construtoras de Florianópolis**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94647>>. Acesso em: 02/09/2021.

BASTOS, Lucio de Oliveira; RAMPINELLI, Fabiana Giacomini; TOSTA, Joice Paiva. **Vícios construtivos: desconformidades às normas e sua frequência**. XIX COBREAP - congresso brasileiro de engenharia de avaliações e perícias - IBAPE/PR – 2017 Disponível em: <<https://ibape-nacional.com.br/biblioteca/wp-content/uploads/2017/08/098.pdf>>. Acesso em: 28/08/2021.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

CARVALHAES, Martenele. **Compliance no Setor Imobiliário e na Construção Civil – estar “em conformidade” com as leis e normas**. Disponível em: <<https://www.mlfconsultoria.com.br/blog-mlf/blog/compliance-no-setor-imobiliario-e-na-construcao-civil>>. Acesso em: 02/09/2021.

CBIC. **Guia de ética e compliance para instituições e empresas do setor da construção**. 2016. Disponível em: <https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Etica_e_Compliance_Volume_I_2016.pdf>. Acesso em: 02/09/2021.

CBIC. **Desmistificando a incorporação imobiliária e o patrimônio de afetação**. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Brasília, 2019. Disponível em: <https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Cartilha_Patrimonio_de_Afetacao.pdf>. Acesso em: 04/09/2021.

CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2009. **Guia Prático de Governança Corporativa Experiências do Círculo de Companhias da América Latina**. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/784253-Guia-pratico-de-governanca-corporativa-experiencias-do-circulo-de-companhias-da-america-latina-motivacao.html>>. Acesso em: 20/07/2021

CORREIA, Laíse Ferraz. AMARAL, Hudson Fernandes. **Reflexão sobre as funções da governança corporativa**. *REGE Revista De Gestão*, 13(1), 43-55, 2006. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36549>>. Acesso em: 25/08/2021.

CVM. **O mercado de valores mobiliários brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2014.

EQUIPE AEOV. **Compliance na Gestão de Projetos**. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/compliance-na-gesto-de-projetos/>>. Acesso em: 20/08/2021.

ESPINDOLA, Ariana Santos. **Gestão de projetos: a importância nas construtoras**. Especialização MBA Gestão de Obras e Projetos da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/8780/1/Artigo%20-%20Ariana%20Santos%20Espindola.pdf>>. Acesso em: 02/09/2021.

FARIAS, Adilson de Brito; JÚNIOR, Celso Machado; SILVA, Maxwell Martins da; MESSIAS, Mauricio; FURLANETO, Cristiane Jaciara. **Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção**. *RAGC*, v.7, n.30, p.31-46/2019. Disponível em: < <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/1851>>. Acesso em: 10/08/2021.

GODOI, Alexandre Franco de. **Governança corporativa e compliance**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020 (Série Universitária).

GOMIDE, Alexandre Junqueira. **Incorporação Imobiliária: Elementos Introdutórios e Aspectos Práticos**. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2021/6/A9B4D0488139B2_edilicia.pdf> . Acesso em: 05/09/2021.

GUIMARÃES, Fernando Vernalha; LANZUOLO, Celeste Moro; VARGAS, Adriano; RIBEIRO, Jerri Curitiba, 2016. **Como estruturar um compliance empresarial**. Disponível em: < <https://vernalhapereira.com.br/guias-juridicos/>>. Acesso em: 20/07/2021.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC. 2015. 108p. Disponível em:< <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigoCodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>> . Acesso em: 07/08/2021.

JUNIOR, Sérgio Luiz Beggiato. **Diagnóstico organizacional como base para construção de programas de compliance**. Migalhas, 2021. Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/depeso/341439/diagnostico-organizacional-como-base-para-construcao-de-programas>> Acesso em: 25/07/2021.

LINS, Rodrigo Freire; FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras de Edificações e Construção Pesada**. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2544>>. Acesso em: 20/07/2021.

NUNES, Leandro Bastos. **Operação Lava Jato**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/54880/operacao-lava-jato>>. Acesso em: 20/08/2021.

PAIVA, João Pedro Lamana. **Patrimônio de Afetação: Segurança Jurídica Na Aquisição de Imóvel Em Planta**. Disponível em: <<http://registroimoveis1zona.com.br/?p=202>>. Acesso em: 07/08/2021.

PELACANI, Valmir Luiz. **Responsabilidade na construção civil**. Cadernos do CREA-PR Série de fascículos sobre ética, responsabilidade, legislação, valorização e exercício das profissões da Engenharia, da Arquitetura, Agronomia e Geociências no Paraná, 2010. Disponível em: <<https://www.crea-pr.org.br/ws/wp-content/uploads/2016/12/caderno07.pdf>>. Acesso em: 20/07/2021.

RUFINO, Sandra. **A importância do projeto no empreendimento**. Disponível em: <<http://bt.fatecsp.br/system/articles/117/original/trabalho7.pdf>>. Acesso em: 02/09/2021

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. Novo modelo de gestão para redução do custo de capital, geração de valor ao negócio e sustentabilidade**. 4. Ed. São Paulo: Grupo Gen/Editora Atlas, 2016.

TOMCZYK, Andressa. **Compliance: estrutura para empresas do setor da construção civil**. Curitiba, 2015. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19084/1/CT_GEOB_XX_2014_01.pdf> Acesso em: 10/08/2021.

SILVA, Isabel Cristina da; ZWICK, Elisa; SANTOS, Antônio Carlos dos. **Governança Corporativa: Extrapolando o limite da firma para a Cadeia de Suprimento**. XVI SEMEAD Seminários em Administração, 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/228.pdf>>. Acesso em: 20/08/2021.

TAVARES, Aislân Saraiva. **Mediação e Compliance: Intersecções no Âmbito Empresarial**. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/14272/1/AST13052019.pdf>>. Acesso em: 05/08/2021.