

Sistema FIEB



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL

Isaac Danon Junior

IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE
COMPLIANCE NA CULTURA DE EMPRESAS: ANÁLISE COM
ESPECIALISTAS E PROPOSTAS PARA ESTRUTURAÇÃO

Salvador

2021

ISAAC DANON JUNIOR

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Centro Universitário SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientador: Camila de Sousa Pereira Guizzo.

Coorientador: Tarso Barretto Rodrigues Nogueira.

Salvador

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

D167i Danon Junior, Isaac

Implantação e implementação de programas de compliance na cultura de empresas: análise com especialistas e propostas para estruturação / Isaac Danon Junior. – Salvador, 2021.

105 f. : il. color.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Camila de Sousa Pereira Guizzo.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2021.
Inclui referências.

1. Compliance. 2. Governança. 3. Riscos de compliance. 4. Cultura organizacional. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Guizzo, Camila de Sousa Pereira. III. Título.

CDD 658.406



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC

Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Mestrado, intitulada “Implantação e Implementação de Programas de Compliance na Cultura de Empresas: Análise com Especialistas e Propostas para Estruturação” apresentada no dia 09 de junho de 2021, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientadora:

DocuSigned by:
Camila de Sousa Pereira Guizzo
D65A1F81EE3E459...

Prof.ª Dr.ª Camila de Sousa Pereira Guizzo
SENAI CIMATEC

Coorientador:

DocuSigned by:
Tarso Barretto Rodrigues Nogueira
AC1D1C0E7586430...

Prof. Me. Tarso Barretto Rodrigues Nogueira
FIEB

Membro Interno:

DocuSigned by:
ALEX Alisson Bandeira SANTOS
A546CA0EB0DB4DA...

Prof. Dr. Alex Alisson Bandeira Santos
SENAI CIMATEC

Membro Externo:

DocuSigned by:
Maria Julia Alves de Souza
07E20E6F50F3483...

Prof.ª Dr.ª Maria Julia Alves de Souza
FIOCRUZ

Membro Externo:

DocuSigned by:
Luis Alberto Breda Mascarenhas
C501FF69EB3F400...

Prof. Dr. Luis Alberto Breda Mascarenhas
FIEB

Dedico esse trabalho a Deus por tornar real esse sonho.
À minha filha Beatriz Danon com muito amor. À minha
mãe pela sua força e coragem e inspiração, ao meu pai *in*
memoriam, e a minha companheira o meu agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em especial por tornar esse sonho uma realidade, foi onde busquei força para superar as dificuldades do caminho e sabedoria para seguir em frente.

Agradeço aos meus orientadores Professora Dra. Camila de Sousa Pereira Guizzo e ao Professor Tarso Barretto Rodrigues Nogueira pelo direcionamento do meu projeto, por acreditarem em mim e pelo apoio fundamental durante toda essa trajetória de muitas dúvidas, questionamentos e ponderações. A vocês a minha gratidão!

Agradeço à coordenadora do Programa do Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial (GETEC) Professora Dra. Ingrid Winkler.

Agradeço aos colegas do curso de Mestrado GETEC no SENAI CIMATEC.

Agradeço aos amigos pelo apoio mesmo com pequenos gestos de conselhos e/ou ponderações quando dos momentos difíceis que nos deparamos e procuramos um apoio para desabafar.

Agradeço ao SESI/DR/BA pelo acolhimento em 2014 e por continuar fazendo parte desse time agregando valor e trocando experiências com profissionais diferenciados nesta tão conceituada Entidade e de representatividade no cenário baiano e nacional.

Agradeço ao SENAI CIMATEC de modo geral e em especial ao Dr. Leone Peter Correia da Silva Andrade por ser um cara com perfil visionário e inovador o que diferencia os empreendedores de sucesso dos outros.

Agradeço de maneira exclusiva à minha filha Beatriz Maria Barbosa Danon, minha luz inspiradora, força, serenidade, realização e a você só tenho gratidão por que percebo que nesta vida você foi e será o meu melhor e maior presente de Deus!

Agradeço de forma incondicional a minha mãe Sra. Antonia Maria de Souza Ribeiro, uma mulher de garra, determinada, sincera, escritora, poetiza, pedagoga que deu seu suor para garantir um futuro grandioso a nível educacional aos seus filhos Isaac Danon Junior e Camila Ribeiro Danon.

Agradeço ao meu pai Isaac Danon, *in memoriam* e os meus sentimentos por você não está mais conosco fisicamente para comemorar mais essa vitória.

Agradeço minha companheira Giselda da Conceição Barbosa, por ter me dado o meu melhor presente Bibi Danon.

Ao final agradeço a todos aqueles que de modo direto ou indireto contribuíram para a realização e conquista desse projeto. E também aquelas pessoas que me disseram não ser o momento para fazer o Mestrado GETEC, tudo isso serviu de motivação e inquietação para buscar novos conhecimentos e trocar experiências junto aos profissionais do SENAI CIMATEC.

RESUMO

O *compliance* visa garantir conformidade perante regras, padrões, regulamentações e leis. As organizações devem incorporar o *compliance* em todas as suas ações, compartilhando os seus valores e crenças e promovendo, de fato, impactos positivos pretendidos na gestão dos negócios. No fomento à inovação, o *compliance* é relevante como forma de influenciar decisões, alocar recursos e exercer o controle organizacional, convergindo com o propósito e a missão da empresa. Muitas oportunidades para a gestão dos negócios podem ser negligenciadas quando é ignorada a influência positiva que o *compliance* pode ter nos processos de inovação. A aplicação do *compliance* é recente na prática das organizações e a literatura publicada sobre o tema é escassa, o que reforça a relevância da presente pesquisa. Este estudo tem como objetivo geral analisar a implantação e implementação de programas de *compliance* para proposição de ações estruturantes, que considere a cultura das empresas. Participaram do estudo seis profissionais com faixa etária entre 33 e 55 anos, com cinco a 20 anos de experiência na área de *compliance* e que atuam em diferentes regiões do país. Os participantes foram recrutados por meio de associações ou comissões específicas de *compliance* e redes sociais que reúnem tais profissionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foi realizada, individualmente e por meio de videoconferência, uma entrevista semiestruturada com base em um roteiro de questões. As respostas obtidas com as entrevistas foram analisadas qualitativamente. Os principais resultados mostram que ainda há necessidade de superar muitos desafios para que o *compliance* seja incorporado efetivamente à cultura das empresas e consiga cumprir seu papel de monitorar e assegurar que seus funcionários atuem de acordo com as suas práticas de conduta. Considerando que as práticas de conduta devem ser orientadas por um código de combate à corrupção e conformidade aos padrões e ainda pela política da empresa, incluindo seus valores, regras e missão, foi proposto neste estudo um plano de estruturação, a fim de contribuir para a implantação e implementação do *compliance* na cultura das empresas.

Palavras-chave: *compliance*, governança, riscos de *compliance*, cultura organizacional.

ABSTRACT

Compliance aims to ensure compliance with rules, standards, regulations and laws. Organizations must incorporate compliance in all their actions, sharing their values and beliefs and promoting, in fact, the intended positive impacts on business management. In fostering innovation, compliance is relevant as a way of influencing decisions, allocating resources and exercising organizational control, converging with the company's purpose and mission. Many opportunities for business management can be overlooked when the positive influence that compliance can have on innovation processes is ignored. The application of compliance is recent in the practice of organizations and the published literature on the topic is scarce, which reinforces the relevance of this research. This study has the general objective of analyzing the implementation and implementation of compliance programs for proposing structural actions, taking into account the culture of the companies. Six professionals participated in the study, aged between 33 and 55 years, with five to 20 years of experience in the area of compliance and who work in different regions of the country. Participants were recruited through specific compliance associations or commissions and social networks that bring together such professionals. This is a qualitative research, in which a semi-structured interview was carried out, individually and through videoconference, based on a script of questions. The responses obtained from the interviews were analyzed qualitatively. The main results show that there is still a need to overcome many challenges so that compliance is effectively incorporated into the culture of companies and is able to fulfill its role of monitoring and ensuring that its employees act in accordance with their conduct practices. Considering that conduct practices must be guided by a code to combat corruption and compliance with standards and also by the company's policy, including its values, rules and mission, a structuring plan was proposed in this study in order to contribute to the implementation and implementation of compliance in corporate culture.

Keywords: *compliance, governance, compliance risks, organizational culture.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção entre Programa de Integridade e de <i>Compliance</i>	22
Quadro 2 – Princípios norteadores da atividade do <i>compliance</i>	28
Quadro 3 – Pilares do Programa de Integridade CGU	32
Quadro 4 – Pilares do Programa de <i>Compliance</i> da LEC	33
Quadro 5 – Pilares do Programa de <i>Compliance</i> sugeridos pela empresa <i>Compliance</i> Total	34
Quadro 6 – Estrutura, valores, resultados esperados com a literatura estudada	35
Quadro 7 – Definições e características Auditoria, Controles Internos e Jurídico.....	39
Quadro 8 – Diferenças e semelhanças entre as atribuições desempenhadas pelo <i>compliance</i> e pela auditoria interna.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados de Caracterização da Amostra.....	51
Tabela 2 - Relação das ações mitigadoras de riscos de <i>compliance</i>	63
Tabela 3 - Principais desafios sinalizados para o profissional de <i>compliance</i>	75
Tabela 4 - Ações estruturantes na etapa de implantação – FASE PLANEJAR.....	81
Tabela 5 - Ações estruturantes na etapa de implementação – FASE FAZER	85
Tabela 6 - Ações estruturantes nas etapas de implantação e implementação – FASE VERIFICAR	87
Tabela 7 - Ações estruturantes nas etapas de implantação e implementação – FASE AGIR	89

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de Gestão de Riscos.....	37
Gráfico 1 - Percepção dos entrevistados sobre em qual área o <i>compliance</i> vem sendo executado nas empresas.....	60
Gráfico 2 - Você acha que a cultura organizacional está de fato absorvendo o <i>compliance</i> ?	71
Figura 2 - Proposta de estruturação de implantação e implementação de programa de <i>compliance</i> por meio de um PDCA	79

LISTAS DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGU	Controladoria Geral da União
DPO	<i>Data Protection Officer</i> (Encarregado da Proteção de dados)
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GRC	Governança Risco e <i>Compliance</i>
IA	Inteligência Artificial
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IIA	<i>Institute of Internal Auditors Brasil</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (indicador chave de desempenho)
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
LEC	<i>Legal Ethics & Compliance</i>
NBR	Normas Brasileiras
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PPGGETEC	Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial
MTCTI	
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
	Objetivos da pesquisa	17
	Organização da Dissertação	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	
2.1	COMPLIANCE.....	19
2.1.1	Evolução histórica do conceito de <i>compliance</i>	19
2.1.2	Um panorama do <i>compliance</i> no Brasil.....	20
2.1.3	Missão e função de <i>compliance</i>	24
2.1.4	Governança e gestão de <i>compliance</i>	26
2.1.5	Inovação e <i>compliance</i>	29
2.1.6	Programas de <i>compliance</i>	31
2.1.7	Riscos de <i>compliance</i>	36
2.1.8	Auditoria Interna, Controles Internos e Jurídico: a relação dessas áreas com o <i>compliance</i>	38
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
2.2.1	Conceito e importância.....	45
2.2.2	Cultura organizacional e o <i>compliance</i>	47
3	METODOLOGIA	
3.1	Abordagem metodológica.....	50
3.2	Caracterização da amostra.....	50
3.3	Procedimento de coleta de dados.....	52
3.4	Análise de dados.....	53
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	
4.1	Receptividade do <i>compliance</i> na empresa.....	54
4.2	Gestão e função de <i>compliance</i> na empresa.....	57

4.3	Ações voltadas para mitigação de riscos.....	60
4.4	Impactos da gestão do <i>compliance</i> na implantação e implementação do programa.....	63
4.5	Absorção do <i>compliance</i> na cultura organizacional das empresas.....	66
4.6	Desafios para o profissional de <i>compliance</i>	71
4.7	Boas práticas na implantação do <i>compliance</i>	76
4.8	PDCA da implantação e implementação do programa de <i>compliance</i> : propostas de estruturação.....	77
5	CONCLUSÃO.....	90
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICES.....	99
	Apêndice A – Roteiro de Questões para Entrevista Semiestruturada.....	99
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	100
	Apêndice C – Perfil da Função do Coordenador de <i>Compliance</i>	102
	Apêndice D – Perfil da Função do Analista de <i>Compliance</i> Sênior.....	104

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016, p. 9) define *compliance* como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”. Nessa direção, o Instituto Integridade *Compliance* (2020) conceitua *compliance* como “um sistema de gestão interno que visa manter a integridade de uma organização, empresa ou instituição, no que diz respeito à sua missão, à sua reputação, à continuidade da operação, à preservação do seu patrimônio”.

O tema *compliance* é relevante e por esse motivo vem sendo considerado um dos assuntos mais debatidos e em ascensão nos tempos atuais. Batista e Wisniewski (2019) reforçam essa percepção argumentando que ações de *compliance* tiveram maior repercussão em função das notícias veiculadas envolvendo situações como atos de corrupção tanto na esfera pública quanto na privada.

O termo *compliance*, no país, passou a ter destaque a partir da Lei Anticorrupção (Lei nº. 12.846/2013) e da sua regulamentação pelo Decreto nº. 8.420/2015 (ANDRADE, 2017). Considerando essa legislação, Andrade (2017, p. 15) ressalta que “além de justificá-lo com base na minimização e prevenção de riscos, permite que referido Programa seja um atenuante em defesa das empresas em caso de envolvimento em atos ilícitos”. Para completar, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016) destaca os principais benefícios do programa de *compliance* para as organizações: prevenção de riscos, identificação antecipada de problemas, reconhecimento de ilicitudes em outras organizações, benefício reputacional, conscientização dos funcionários, redução de custos e contingências. Assim, as organizações passaram a buscar mais a conformidade com as suas regras e padrões internos e legislações externas, objetivando atribuir maior segurança ao relacionamento com as organizações (MELO; LIMA, 2018; NEVES, 2018).

A incorporação do *compliance* à cultura de negócios da empresa é uma estratégia ampla, que tem mais chance de não ser vista como entrave para o

alcance das metas e ser aceita como parte das regras do negócio, de acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016). Todavia, *compliance* vai além da simples observância do cumprimento de leis e regulamentos pertinentes ao nicho de negócio, compreendendo a busca pela preservação do respeito às normas de conduta, perpassando por valores, princípios, ética, ou seja, pela cultura organizacional.

Para Melo e Lima (2018), a conformidade às regras e aos padrões estabelecidos pelo *compliance* deve ser parte integrante da cultura organizacional. Diniz (2014) reitera que a cultura organizacional, baseada em *compliance*, promove a ideia de que a gestão dos negócios não se limita à eficiência dos resultados financeiros. Giovanini (2014) discute que, se não há mudança de cultura, seja por parte da gestão quanto da força de trabalho, não há a disseminação e apoio para as ações do *compliance*. Batisti e Kempfer (2016, p.189) destacam que para discutir a eficácia de programas de *compliance* é fundamental aprofundar a questão da cultura organizacional, “que sintetiza os valores eleitos pelas organizações de maneira a conduzir e orientar as diversas práticas cotidianas, validando ou refutando aspectos comportamentais e sociais dentro das empresas”.

Tendo em vista a importância do *compliance* para o ambiente organizacional e, em especial, para a inovação, Danon Junior et al. (2019) realizaram uma revisão sistemática da literatura na base *Web of Science*. Foi observado que, para alcançar um desempenho de inovação corporativa, o *compliance* é relevante como forma de influenciar decisões, alocar recursos e exercer o controle organizacional através da percepção de quais riscos devem se atentar, convergindo com o propósito e missão da empresa. Os autores concluíram que muitas oportunidades para o desempenho dos negócios podem ser negligenciadas por parte da gestão organizacional quando é ignorada a influência positiva que a governança e que o *compliance* podem exercer nos processos de inovação. Por fim, os resultados ainda apontaram escassez de publicações no tema *compliance*, reforçando a relevância da pesquisa na área a título de contribuição para a sociedade acadêmica e empresarial.

Considerando que o *compliance*, dentro de cada negócio, deve fornecer suporte para a sustentabilidade e o desempenho organizacional, e que a área de *compliance* deve atuar de forma colaborativa, atentando-se com o que está acontecendo no mercado globalizado, compreendendo as melhores práticas e aplicando-as no ambiente empresarial, buscando adentrar na cultura das

organizações e impactar no estratégico (GOMES, 2018). Esta pesquisa procurou responder a seguinte questão: a implantação do *compliance* tem sido incorporado à cultura organizacional e gestão dos negócios?

Diante dessas considerações, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a implantação e implementação de programas de *compliance* para proposição de ações estruturantes, que considerem a cultura das empresas.

Os objetivos específicos foram:

- Avaliar a percepção dos profissionais de *compliance* sobre a importância e atuação da área nas empresas;
- Identificar as áreas que executam a função de *compliance* nas empresas;
- Caracterizar as ações que as empresas realizam para mitigar as causas para os riscos de *compliance*;
- Analisar os impactos dos programas de *compliance* na cultura das empresas.

Tem-se como hipótese que a implantação e implementação do *compliance* são positivas, isto é, contribuem para o desenvolvimento do desempenho do negócio, fortalecendo a sua imagem perante os *stakeholders*¹ e minimizando riscos, principalmente quando seus valores são disseminados pela cultura organizacional. Contudo, muitos desafios ainda precisam ser superados na implantação e implementação desses programas para a incorporação do *compliance* na cultura das empresas.

Organização da Dissertação

Além da introdução, o presente trabalho está dividido em mais quatro capítulos. O segundo capítulo refere-se a revisão da literatura, onde se apresenta a evolução histórica do *compliance* e a sua contextualização na realidade brasileira. Nele, são tratadas a missão e a função de *compliance*, assim como a sua inserção na gestão corporativa e como estratégia de Governança. Apresentam-se os principais mecanismos do *compliance*, seus riscos e relações com as disciplinas de Auditoria, Controle Interno e Jurídico. A segunda parte do

¹ *Stakeholder* podem ser traduzidos por “partes interessadas” de uma organização, normalmente composta por cinco categorias: acionista ou proprietários; clientes e mercado; fornecedores e parceiros comerciais; força de trabalho, incluindo estagiário e terceiros e comunidade, governo e sociedade em geral. Giovanini (2014, p.50).

capítulo, discorre sobre o conceito de cultura organizacional e suas relações com o *compliance*. O terceiro capítulo apresenta o método. O quarto capítulo discorre sobre os resultados e discussões. E o quinto apresenta a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMPLIANCE

2.1.1 Evolução histórica do conceito de *compliance*

Ao se definir o termo *compliance* faz-se necessário, antes de mais nada, entender como se deu a origem do termo e de que forma se processa a sua aplicação no dia a dia das organizações. Esta revisão de literatura, tem como objetivo principal realizar, tanto um levantamento teórico que direcione para suas definições formais, como um levantamento baseado na experiência, capaz de revelar como esse conceito vem sendo permeado nas organizações nos tempos atuais e os seus impactos sobre a mudança de cultura organizacional.

Coimbra e Manzi (2010), trazem suas contribuições a luz da evolução histórica do *compliance* informando que sua origem vem do verbo inglês *to comply*, e que significa cumprir, executar, acatar, atender o que lhe foi atribuído. Nesse entendimento, pode-se observar que o *compliance* é também a obrigação de cumprir com algo, ou seja, de estar conforme perante leis, regulamentos, uma diretriz imposta pela gestão no intuito de reduzir os riscos sejam eles reputacionais, legais e até os riscos regulatórios.

Cunha (2018) menciona que a partir da década de 70 foram criadas outras normas com o objetivo de elidir e responsabilizar a prática de suborno no comércio internacional. Nesse entendimento, as organizações que quisessem avançar em suas relações comerciais teriam que se ajustar a essas legislações e, diante dessa necessidade, instituíram os departamentos e programas de *compliance*.

No cenário brasileiro, o *compliance* começou a ser adotado no final da década de 1990 e início dos anos 2000, com modelos importados pelas empresas multinacionais. Cunha (2018) enfatiza que os programas também direcionavam para cumprimento de normas e daí em diante que surgiu a necessidade voltada a prevenção de danos perante o agente público. O mesmo autor reitera que o termo surgiu da preocupação das empresas norte-americanas, principalmente dos ramos

farmacêutico e bancário, com algumas regras instituídas pelo governo, ainda no início do Século XX.

Já para Sampaio (2019), o marco inicial oficial de práticas de *compliance*, se deu por meio do acordo de Basileia, que trouxe conceitos de *compliance*, gestão de riscos e controles para o sistema financeiro nos anos 90.

Outro ponto importante em relação a perspectiva histórica do *compliance*, foi a promulgação da Lei americana denominada de Sarbanes Oxley² (SOX), de 2002, criada como reação aos escândalos acontecidos à época nos Estados Unidos e na Europa. Essa nova legislação obrigou as organizações que tivessem ações comercializadas em bolsa de valores a seguir uma série de normas e procedimentos que garantissem maior confiabilidade de suas informações.

Ainda na perspectiva da evolução histórica, Sampaio (2019) exemplifica as exigências da SOX, citando a adoção, por parte das organizações, de um código de ética que seja razoável e prático, capaz de requerer uma conduta apropriada por parte dos seus líderes.

Melo (2017, p.68) esclarece que “os problemas relacionados a escândalos financeiros ocorridos no cenário mundial, como os casos do Banco Barings, Enron, *WordCom* e Parmalat e a crise e os escândalos financeiros mais recentes na Petrobras” evidenciaram situações não conformes e práticas ilícitas que requerem a importância de se estar aderente e/ou conforme aos normativos e legislações, bem como códigos de condutas e demais padrões éticos.

2.1.2 Um panorama do *compliance* no Brasil

No Brasil, o termo *compliance* entrou em evidência, a partir da Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013, e da sua regulamentação através do Decreto nº 8.420/2015, que, além de justificá-lo com base na minimização e prevenção de riscos, permite que o referido programa seja um atenuante em defesa das empresas em caso de envolvimento de funcionários e ou dirigentes em atos ilícitos.

² Sarbanes-Oxley, ou SOX, é uma lei criada pelo Congresso Americano em 2002 para proteger os investidores e stakeholders das empresas contra possíveis fraudes financeiras. A motivação para criação da Sarbanes-Oxley aconteceu após os escândalos com empresas como Xerox e Enron.

No caso da legislação brasileira, a Lei 12.846/13, popularmente apelidada de "lei anticorrupção" foi regulamentada pelo Decreto 8.420/15, que traz a seguinte conceituação:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (DECRETO 8.420/14. Art. 41º)

Registre-se também que a cartilha orientativa denominada Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas elaborada pela Controladoria Geral da União – CGU (2015) apresenta o mesmo conceito expresso na Lei Anticorrupção.

Mas afinal o que é *compliance*? Para Dos Santos (2011, p.33), “discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da corrupção e fraude nas organizações, independente do seu ramo de atividades”.

Já para Clamer (2018, p.36), a definição do *compliance* perpassa pelo seguinte conceito “é um conjunto de normas legais e disciplinas ou diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades de uma organização, que atuam na prevenção, detecção e tratamento de desvios”.

Considerando que a definição da Lei 12.846/13 é a mais ampla, e por isso detém um alcance maior para as organizações e profissionais que atuam na Área de *Compliance*. Rejman et al. (2018), da Comissão de Direito Contratual e Propriedade Intelectual da OAB SANTANA, definem *compliance* no âmbito corporativo como um conjunto de estruturas que visa à aderência as normas, políticas internas e externas, atentando ao tipo de norma regulamentadora para cada tipo de atividade comercial.

Nesse entendimento, os autores reforçam que “para a legislação brasileira, o *compliance* é definido como mecanismo interno de integridade” (REJMAN, et al., 2018, p. 01).

Na oportunidade, e diante das várias definições apresentadas pelos autores para a terminologia *compliance*, faz-se necessário ressaltar que alguns autores fazem distinção entre os termos Programa de *Compliance* e Programa de Integridade, conforme pode ser demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Distinção entre Programa de Integridade e de *Compliance*

Conceitos	Descrição
Programa de Integridade	“Programa de Integridade é um programa de <i>compliance</i> específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público”. (CGU, 2015).
Programa de Integridade	“É a operacionalização da Ética, Integridade, e Transparência dentro de uma organização é também chamado de programa anticorrupção”. Adicionalmente informa que “internacionalmente, um programa de integridade possui 9 (nove) pilares, sendo eles alta administração, avaliação de risco, códigos e políticas, controles internos, treinamentos e comunicação, canais de denúncia, investigações, <i>due diligence</i> , e monitoramento”. (CONFORMITA COMPLIANCE, 2019).
Programa de Compliance	“Um programa de <i>compliance</i> , abarca todas as diretrizes que abordamos no tópico anterior, sendo uma delas o programa de integridade. Ou seja, um programa de integridade está contido dentro de um programa de <i>compliance</i> . Há de se observar que existem organizações que possuem programas de <i>compliance</i> , sem a aplicação de diretrizes de integridade”. (CONFORMITA COMPLIANCE, 2019).

Fonte: compilado pelo autor, 2021.

Para o autor Giovanini (2014), *compliance* é um termo originário do verbo inglês “*to comply*”, expressando cumprimento, realizar uma determinada ação estabelecida. Desse modo, o autor sinaliza que não existe uma tradução apropriada para o nosso idioma: “embora algumas palavras tendam a aproximar-se de uma possível tradução, como, por exemplo, observância, submissão, complacência ou conformidade”.

Assim, Giovanini (2014) entende que *compliance* refere-se a uma ação de cumprir rigorosamente as regras, normas e legislações dentro ou fora da organização.

Melo e Lima (2018, p.284), também trazem contribuições em relação ao conceito de *compliance*, mencionando-se o seguinte: “parte-se do significado de *compliance* como justificação para alcançar uma cultura de integridade na organização, sendo, antes de tudo, um estado de agir que está em conformidade com regras e especificações preestabelecidas”.

Clamer (2018, p.36), por sua vez, define *compliance* como “um conjunto de normas legais e disciplinas ou diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades de uma organização, que atuam na prevenção, detecção e resposta através do tratamento de desvios ou inconformidades que possam ocorrer”.

Nessa temática é importante sempre frisar que falar em conformidade no cenário brasileiro ainda é algo muito sensível, considerando que sua estruturação ocorreu no final dos anos 90 e início dos anos 2000, com modelos importados de empresas estrangeiras. Daí surge a importância de um processo crucial de aculturação tanto das empresas quando dos funcionários nos tempos atuais.

Já Sampaio (2019) traz a seguinte reflexão: se analisarmos aspectos formais e até mesmo regulatórios de práticas de *compliance* pelas organizações, é garantido afirmar que, no cenário brasileiro, essa temática ainda é recente.

Na visão de Serafini e Moura (2019), o conceito do *compliance* atrelado ao ambiente organizacional pode ser classificado como uma junção de políticas estabelecidas nas organizações que buscam resguardar padrões de conformidade no cumprimento de suas atividades comerciais, em atendimento as legislações em vigor e moldando-se aos padrões de integridade exigido pelo negócio.

Demais disso, Veríssimo (2017 p.13), também traz suas contribuições no aspecto conceitual reiterando e informando que “*compliance* vem do inglês *to comply with*, significando estar de acordo, cumprir com as leis e regulamentos estatais”.

Sendo assim para Neves (2018, p.19), “*compliance* não é só um tema jurídico, mas também um tema de governança corporativa e relaciona-se com outras áreas como ética, finanças, gestão pública e privada, gestão de risco e auditoria”.

Na oportunidade, *compliance* não é só estar em conformidade com legislações e regulamentos, mas também estar alinhado às regras da organização, que devem ser planejadas desde a implantação e monitoradas em sua implementação, mediante mapeamento e gerenciamento dos seus riscos, garantindo a efetividade dos controles internos em prol da governança corporativa, sem perder de vista os padrões éticos, de integridade e de transparência, buscando tanto a preservação quanto a sustentabilidade do negócio e a incorporação do *compliance* à cultura organizacional. O autor Neves (2018), corrobora com esse mesmo entendimento.

Ainda na perspectiva de conceituação, Veríssimo (2017, p.290) compreende que para a implantação de programas de *compliance* “deve ser estabelecida na empresa uma estrutura de *compliance* à qual seja atribuída claramente as tarefas de *compliance*”. Já no caso da implementação seria colocar o programa em prática, através de “um processo progressivo que deve se estender a todos os níveis de atividades da empresa. Para que se possa desenvolver uma cultura de *compliance*”. (VERÍSSIMO, 2017, p.292).

2.1.3 Missão e função de *compliance*

A missão de modo geral é a razão pela qual a área de *compliance* foi instituída e tem a ver com a sua existência. Em outras palavras, define seu foco de atuação.

Nesse entendimento, o responsável pela área deve ter em mente a seguinte missão central de “Desenvolver, desenhar, planejar e implantar um programa de *compliance* a organização”. (GIOVANINI, 2014, p.119).

Nos comentários de Melo (2017, p. 20), ele traz o seguinte ponto de vista: “*compliance* está relacionado à ética e ao comprometimento organizacional. Aqui, abrangem-se os aspectos comportamentais ligados aos valores de cada indivíduo e das organizações”.

Diante do contexto sinalizado acima, é muito importante que tanto os donos e representantes das organizações, quanto os funcionários devem ter como premissa básica, nessa relação bilateral, condutas em conformidade ou aderente ao *compliance*. Com intuito de “promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética”. (CLAMER, 2018.p.36).

Já para Abbi e Febraban (2009), a missão de *compliance* pode ser definida da seguinte maneira:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição. (ABBI e FEBRABAN 2009, p. 10).

Na oportunidade, a missão do *compliance* também é garantir de uma certa forma a fidedignidade dos seus processos e das relações internas e externas ao ponto de garantir a perenidade e sobrevivência dessas organizações considerando um cenário atual de tantos escândalos e casos de corrupção no mundo, veiculados através das mídias de comunicações.

Concernente à função de *compliance*, Souza (2013) comenta que a função de *compliance* abarca a avaliação de que todos os padrões internos, normativos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos estejam operando de forma apropriada para mitigar os riscos operacionais da organização e, nesse ínterim, o setor de controles internos compreende sistemas, processos, procedimentos, pessoal e tecnologias.

Ainda em relação à função de *compliance*, à luz da Cartilha Função de *Compliance* da Associação Brasileira de Bancos internacionais – Abbi, traz a seguinte ponderação “para que a função de *compliance* seja eficaz, é necessário o comprometimento da Alta Administração e que esta faça parte da cultura organizacional”. (ABBI, 2009, p.06)

Pereira, et al. (2019, p.32881), reiteram que a função de *compliance* é essencial para salvaguardar o ambiente corporativo. Assim, a função de *compliance* busca a conformidade dos processos da organização perante leis, normas e órgãos regulamentadores.

Por fim, a KPMG (2015), através da sua pesquisa de Maturidade do *compliance* no Brasil, traz as seguintes contribuições em relação à função do *compliance*:

Considerando o cenário político e econômico, mundial e brasileiro, essas empresas terão que investir na função de *compliance* no curto e médio prazo, com patrocínio, colaboração e envolvimento significativo dos executivos seniores e dos membros dos Comitês e dos Conselhos de Administração e Fiscal, na assessoria e no suporte para a implementação de uma estrutura adequada e eficiente de *compliance* com autonomia e independência para avaliar os aspectos relacionados à governança e a cultura de *compliance*, criar e revisar as diversas políticas, processos e procedimentos, capacitar seus profissionais com conceito uniforme de *compliance* alinhado à visão, à missão e aos valores e desenvolver mecanismos de monitoramento dos principais riscos de *compliance* com reporte constante aos principais executivos e *shareholders*. (KPMG, 2015, p.10).

Do exposto, cabe registrar que a função de *compliance* evidenciada, conforme pesquisa de maturidade do *compliance* no Brasil pela KPMG (2015), relaciona as seguintes áreas que vem predominantemente executando a função: *Compliance* (40%), Jurídica (9%), Financeiro/Controladoria (8%), Gestão de Riscos

(8%), Auditoria Interna (7%), Governança Corporativa (6%), Consultoria Terceirizada (3%). Destaca-se que em 19% da amostra, a função de *compliance* não está presente.

2.1.4 Governança e gestão de *compliance*

A Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações de modo geral são geridas, monitoradas e controladas, abrangendo a ligação entre sócios, conselho de administração, direção, órgãos fiscalizadores e outras partes relacionadas. IBGC (2017).

Para o IIA (2018, p.1), “governança é simplesmente o conjunto de processos e estruturas desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos”.

Na oportunidade e diante da transformação do ambiente organizacional, caracterizadas, por um lado, por crises, ameaças tecnológicas, escândalos decorrentes de fraudes e corrupção e, por outro, pela necessidade de inovação, as organizações buscaram expandir o foco da governança. Nessa direção “são muitos os desafios vividos pelas organizações brasileiras de todos os setores em relação a ética e *compliance*, no atual cenário de mudanças regulatórias frequentes, forte concorrência, inovação tecnológica” IBGC (2017, p.39).

Em relação a gestão do *compliance*, Gomes e Silva (2018) comentam que ela pode ser estruturada mediante critérios que devem ser atentados e cumpridos no âmbito interno e externo de uma organização sendo ela pública ou privada e suas ações sendo realizadas por profissional responsável pelo planejamento e operação. Cabe registrar que esse profissional é geralmente denominado de *compliance officer*³.

No tocante a gestão do *compliance*, Wagner Giovanini (2014) sinaliza para a seguinte questão:

De fato, o *Compliance* abrange o sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de *Compliance* governam o comportamento das

³ *Compliance Officer* ou *Chief Compliance Officer* (CCO) é o profissional que tem a função de implantar ou estruturar o programa de *compliance* nas organizações, de acompanhar e monitorar todas as atividades desenvolvidas estão obedecendo às normas internas, regulamentos e se estão de acordo com as legislações.

peças e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade. (GIOVANINI, 2014, p.20).

Por outro lado, Mota, Dos Santos, Pagliato (2018, p.04) sustentam que não vai existir um modelo padrão de Gestão de *Compliance*. Dito isso, pode-se concluir que cada programa de *compliance* deve ser estruturado mediante características específicas de cada organização e identificação dos riscos inerentes à atividade.

No cenário brasileiro a estruturação de uma área de *compliance* encontra sua sustentação na Lei 12.846/13, em especial no artigo 7º, inciso VIII, que define a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e à aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta na esfera da pessoa jurídica.

Relativamente à gestão do *compliance*, a Associação Brasileira de Bancos internacionais – ABBI, (2009) traz as seguintes contribuições conforme descrito abaixo:

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, e o fortalecimento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição”. (ABBI, 2009, p.10).

Ainda nesse contexto, Serpa (2016) comenta que um programa de *compliance* para ter efetividade não deve ficar isolado e restrito à área ou ao setor de *compliance*. Ele enfatiza que o programa de *compliance* vai depender de todos os outros funcionários da organização para seu funcionamento ou seja nesse sentido o programa vai depender muito mais do corpo de empregados da empresa do que dependerá dos empregados do setor de conformidade.

Mota, Dos Santos e Pagliato (2018, p.04), contribuem afirmando “a gestão de *compliance* vai além de normas e procedimentos e deve estar envolvida em todas as atividades da empresa com objetivo de se inteirar e se cercar de informações para elaborar estratégias de prevenção de riscos”. Por oportuno os autores mencionam que uma gestão efetiva traz melhorias e benefícios para a organização garantindo a conformidade interna dos processos com os regulamentos, evitando assim problemas correlacionados à exposição negativa da imagem da organização e demais situações como, por exemplo, assédio moral e condutas não condizentes com as questões éticas, contribuindo assim para uma valorização interna e aumento da confiança por parte de clientes, e perante os investidores e fornecedores.

A Abbi (2009, p.09;10) apresenta os seguintes princípios que tem como função nortear as atividades de *compliance* nas organizações, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios norteadores da atividade do *compliance*

Princípios	Descritivo
Princípio 1	O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento de risco de <i>compliance</i> da instituição... deve aprovar a política de <i>compliance</i> , inclusive o documento que estabelece uma permanente e efetiva área de <i>Compliance</i> . Pelo menos uma vez ao ano, o Conselho de Administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento de risco de <i>compliance</i> .
Princípio 2	Alta Administração da instituição... é responsável pelo gerenciamento de risco de <i>compliance</i> .
Princípio 3	A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de <i>compliance</i> da instituição, de forma a assegurar que esta está sendo observada. O Conselho de Administração deve ser informado a respeito do gerenciamento do risco de <i>compliance</i> .
Princípio 4	A Alta Administração é responsável por estabelecer uma permanente e efetiva área de <i>compliance</i> como parte da política de <i>compliance</i> .
Princípio 5	A área de <i>compliance</i> deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Status formal • Existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gerenciamento de risco de <i>compliance</i>; • Ausência de conflito de interesse; • Acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.
Princípio 6	A área de <i>compliance</i> deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.
Princípio 7	A área de <i>compliance</i> deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de <i>compliance</i> , por meio de: <ol style="list-style-type: none"> a) Atualização e recomendações; b) Manuais de <i>compliance</i> para determinadas leis e regulamentos e sua educação; c) Identificação e avaliação do risco de <i>compliance</i>, inclusive para novos produtos e atividades; d) Responsabilidade estatutárias (combate à lavagem de dinheiro e o financiamento ao terrorismo); e) Implementação do programa de <i>compliance</i>.
Princípio 8	O escopo e a extensão das atividades da área de <i>Compliance</i> deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.
Princípio 9	As instituições devem atender a todas exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de <i>compliance</i> , bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.
Princípio 10	O <i>compliance</i> deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco... nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do "chefe" de <i>compliance</i> .

Fonte: Abbi, 2009.

Em tempo, cabe registrar que os princípios servem de guia para balizar as atitudes e decisões dos gestores de *compliance* nas organizações e suas relações com os clientes internos e externos.

2.1.5 Inovação e *compliance*

Nesta seção, o foco será direcionado para a relação entre *compliance* e inovação nos ambientes corporativos. Como será visto nos próximos parágrafos, a inovação recebeu nas últimas décadas, atenção especial nos meios acadêmico e empresarial. Portanto, nesta seção pretende-se investigar se os conceitos *compliance* e inovação são considerados pela literatura como antagônicos.

Na perspectiva de contextualizar inovação e *compliance* é importante informar que inovação é assumir riscos e que o *compliance* vai ajudar nessa percepção de identificar quais riscos a organização deve estar atenta. Candeloro (2014), corrobora com essa percepção ratificando que identificar o risco que pode afetar a organização é essencial para um programa de *Compliance*.

Na oportunidade, para melhor caracterizar o construto inovação, Schumpeter (1988), comenta que “uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”. Dito isso “as organizações devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades” reforça (DOS SANTOS; FAZION; DE MEROE, 2011, p.3).

Por outro lado, é natural se discutir a aderência entre inovação e *compliance*. A percepção inicial é que a incorporação de procedimentos de controles vai na contramão às disposições de maior alvedrio no ambiente organizacional. Schramm (2019).

A autora, Schramm (2019) também pondera, que o sentimento inicial é de que o programa de *compliance* traria um maior rigor sem propósitos com a disseminação de normas internas, códigos, políticas, regulamentos, em contraste à liberdade e flexibilidade imprescindível para incentivar um ambiente de criatividade para que a inovação ocorra. Vale ressaltar, que essa percepção é uma visão superficial quando se desconhece ou não se entende o papel de uma área de *compliance* efetiva.

Oportunamente a mesma autora, comenta sobre o funcionamento de um programa de *compliance* comparando-o a “um sistema de freios” qual favoreça a organização ao ponto, que se consiga avançar nesse cenário competitivo da inovação, com a precaução indispensável, para impedir que novos projetos virtuosamente lucrativos derivem em prejuízos grandiosos. SCHRAMM (2019).

No tocante a relação entre inovação e *compliance* foram noticiados alguns casos em situações de escândalos na mídia, a exemplo o caso da Microsoft, que ao passar por uma crise decidiu comercializar tecnologia holográfica, denominado de *HoloLens*⁴, às forças armadas norte-americanas. Daí os seus engenheiros e programadores realizaram uma série de movimentações de cunho público, enviando uma carta ao *Chief Executive Officer*⁵, requerendo a anulação do contrato e mostrando ao mundo que não estavam de acordo que o resultado do seu trabalho fosse empregado para armamentos bélicos. Tal situação em relato serve para ilustrar situações de ações fortemente inovadoras que não foram monitoradas e que não passaram por uma análise dos riscos apropriada com o olhar da Área de *Compliance*. (SCHRAMM, 2019).

Na perspectiva da relação entre *compliance* e inovação, a título de exemplo, além da exposição da imagem da empresa Microsoft, evidencia-se também o risco de perda do capital intelectual de profissionais e pesquisadores, possivelmente maior ativo dessa organização.

Já no cenário brasileiro, outro caso, que pode ilustrar a relação de aderência entre os construtos *compliance* e inovação e que também teve um destaque considerável na mídia foi o da Empresa *Hering*, notificada para apresentar explicações sobre o uso de tecnologia inovadora de identificação facial através de marcações de fotos dos clientes em redes sociais, sem o consentimento prévio desses, configurando assim um possível crime de violação a privacidade. Tal fato em relato possibilitou cobrança de multa de valores representativos. (O GLOBO, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – Idec (2020), o caso *Hering*, foi alvo de apreciação decorrente do ponto de vista, que essa prática oferece um grande risco à privacidade dos clientes que frequentam a loja por conta de não haver um consentimento prévio em relação a divulgação dessas imagens. Além disso, tanto nesse caso específico, quanto no caso mencionado anteriormente percebe-se que ambos os projetos são conceituados, como tecnologias inovadoras

⁴ *HoloLens* é o novo projeto de realidade aumentada da Microsoft, ficou conhecido em desenvolvimento como Projeto *Baraboo* e do ponto de vista do usuário, parece mesmo um holograma, mas trata-se mesmo de uma aplicação de realidade aumentada.

⁵ Chefe Executivo. Geralmente quando uma organização tem um profissional com esse cargo ele é responsável por organizar e articular com todos os funcionários e departamentos, e estar ativo no planejamento estratégico da empresa.

e não passaram por uma análise de riscos de *compliance* para mitigar essas situações não conformes.

Assim o *compliance* tem um papel importante não só de contribuir, mas de ajudar a organização a delimitar o caminho para inovação, quando na sua estratégia buscam mapear, identificar e categorizar não só riscos de imagem, mas também riscos de perdas financeiras para esses contratos de inovações tecnológicas, dentre outros, de acordo com o tipo do negócio. Schramm (2019), corrobora com essa percepção sinalizando que o programa de *compliance* é imprescindível para as questões relacionadas a inovação.

Por fim, a área de *compliance* deve funcionar como um sistema de alerta que permite que a organização saia na frente na corrida da inovação, com a segurança necessária para evitar que novos contratos e projetos incorram em riscos e perdas financeiras. Vale registrar que em determinadas situações, as equipes de projetos de inovações podem apoiar nesse processo de identificar os riscos de *compliance*.

2.1.6 Programas de *compliance*

Nesta seção, o foco será de apresentar alguns modelos de programas de *compliance* estruturados pelas seguintes instituições: Controladoria Geral da União – GCU, Legal Ethics *Compliance* – LEC e *Compliance* Total e que representam uma boa prática de mercado no tocante a implantação.

Para cumprir a missão do *compliance*, são necessários programas por meio dos quais serão concretizados os objetivos da área. Esses programas de *compliance* são implantados nas organizações de modo geral com a intenção de prevenção, detecção e respostas às condutas não lícitas, situações tais como fraudes, corrupção e desvios de conduta. CLAMER (2018).

Vale mencionar ainda, que no cenário brasileiro, a relevância de se implementar uma estrutura sistematizada de conformidade também denominada programa de *compliance* se deu a partir da Lei Federal nº12.846/2013. E nesse contexto, Danon et al. (2019) chamam atenção para um dos motivos da institucionalização dessa boa prática pelas corporações, qual seja a questão da responsabilização objetiva das empresas por atos de terceiros, de dirigentes, de funcionários e todo tipo de representante que atuem como parte responsável ou tenha benefícios.

De acordo com Leal e Ritt (2014, p.46), em “relação à existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, batizados de *Compliance* Corporativo”, nota-se que esta diretriz traz uma mudança de padrão, ao ponto de que a política e estruturação de programas de *Compliance* têm um viés educativo na linha de anticorrupção, intenso e que passa a figurar como uma tendência a nível mundial.

Cabe registrar, quanto ao desdobramento e estruturação de um programa de *compliance*, a observação de Rejman, et al. (2018) da Comissão de Direito Contratual e Propriedade Intelectual da OAB Santana:

Um programa de *compliance* deve ser feito sob medida conforme o tipo da empresa, negócio, riscos, estratégia, missão, valores e principalmente sua governança corporativa já que sem o apoio da alta administração, esse tipo de programa está fadado ao fracasso. Portanto, seria impossível ter um modelo fixo de *compliance* a ser utilizado em todas as empresas, cada uma terá que elaborar o seu conforme seus interesses e sua realidade. (REJMAN, et al., 2018, p.02).

À luz da estruturação dos programas, Serafini e Moura (2019) comentam que se as práticas organizacionais são íntegras, os programas de *compliance* tendem a figurar como fatores importantes para continuidade dos negócios.

Apesar de não existir um modelo padronizado, apresenta-se aqui exemplos de como as organizações podem estruturar seus programas de *compliance* de acordo com suas características e grau de maturidade.

A Controladoria Geral da União – CGU (2015) traz como sugestão a estruturação do programa desmembrado em cinco pilares e que podem ser observados através do Quadro 3, contendo as características mais relevantes.

Quadro 3 – Pilares do Programa de Integridade CGU

Nº de Pilares	CGU	Características mais relevantes
1º Pilar	Comprometimento e Apoio da Alta Direção	O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento de uma cultura ética e respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.
2º Pilar	Instância Responsável	Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.
3º Pilar	Análise de perfil e riscos	A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento de atos lesivos da Lei 12.846/2013.

4º Pilar	Regras e Instrumentos	Com base no conhecimento do perfil dos riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reporte de irregularidades (alertas ou <i>red flags</i> ⁶ ; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.
5º Pilar	Monitoramento Contínuo	É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Fonte: CGU (2015, p.6,7).

Segundo a *Legal Ethics & Compliance – LEC* (2017), os pilares são as bases de um sistema detalhado, destinado a garantir a integridade dentro de uma organização. Daí esses pilares têm como objetivo direcionar os gestores e os profissionais da área de *compliance* na implantação dos seus programas.

Portanto, a *LEC* (2017) traz como sugestão a estruturação do programa desmembrado em dez pilares e que podem ser observados conforme o Quadro 4, contemplando as suas características mais relevantes.

Quadro 4 – Pilares do Programa de *Compliance* da LEC

Nº de Pilares	LEC	Características mais relevantes
1º Pilar	Suporte da Alta Administração	Aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa, além de nomeação de um profissional para o cargo de responsável pela área de <i>Compliance</i> .
2º Pilar	Avaliação de Riscos	Análise dos eventos com impactos negativos para o alcance dos objetivos da empresa.
3º Pilar	Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i>	Formalização daquilo que é a postura da empresa com relação às práticas do negócio.
4º Pilar	Controles Internos	Mecanismos que minimizam riscos e asseguram que os registros contábeis e financeiros reflitam os negócios da empresa.

⁶ *Red Flags*: sinais de alerta.

5º Pilar	Treinamento e Comunicação	Treinamento para que cada funcionário entenda os objetivos, as regras e seu papel para garantir o sucesso do Programa.
6º	Canais de Denúncia	Formas de alertar a empresa para violações ao código de conduta.
7º	Investigações Internas	Averiguações para atender às denúncias de comportamentos ilícitos e antiéticos.
8º	<i>Due Diligence</i>	Avaliação de parceiros, representantes, revendedores e outros terceirizados antes e depois da contratação.
9º	Auditoria e Monitoramento	Processo constante para identificar se os pilares do Programa estão funcionando conforme planejado.
10º	Diversidade e Inclusão	Processo de gestão que facilitam a adoção de um programa efetivo de diversidade e inclusão. Esse pilar visa enfatizar a importância do desenvolvimento de ações para a promoção da igualdade e da inclusão dentro de um programa de <i>compliance</i> .

Fonte: Legal, Ethics & Compliance – LEC (2017).

GIOVANINI (2014, p.49) comenta que um programa de *Compliance* “necessita de pilares para definirem a forma como a empresa deseja atuar”. Dito isso, os pilares podem ser considerados como as bases fortes que vão sustentar e garantir essa estruturação do programa através do modelo escolhido para seguir com a implantação do programa.

Nessa direção, a *Compliance Total* através do Giovanini (2014) estruturou o seu modelo de programa através dos três pilares conforme quadro 5, demonstrado abaixo:

Quadro 5 – Pilares do Programa de *Compliance* sugeridos pela empresa *Compliance Total*

Nº de Pilares	<i>Compliance Total</i>	Características mais relevantes
1º Pilar	Prevenir	Com foco na prevenção a empresa empregará a maior parte de suas forças no 1º pilar, começando pelo estabelecimento de políticas inequívocas e procedimentos claros para todos os processos e atividades que representam riscos e incluindo um plano específico para sensibilizar, treinar e investir em materiais de promoção, para que seus funcionários estejam engajados e comprometidos com o programa.
2º Pilar	Detectar	O segundo pilar serve para detectar a presença de atos em desacordo com leis ou normas internas, ausentes nesse processo. Demais disso, No 2º pilar, o mecanismo de detecção é composto predominantemente de duas categorias: a) controles – um conjunto de análises criadas, de acordo com a exposição de risco da organização, definida, a partir de verificações amostrais e periódicas nos processos da empresa; b) canais de acesso – para possibilitarem denúncias, alegações,

		sugestões, reclamações, etc. Sejam recebidas pela empresa, tanto do público interno quanto externo.
3º Pilar	Corrigir	O terceiro pilar tem como objetivo garantir que as ações corretivas sejam implementadas, quando algo inadequado for detectado. A função desse pilar é de manter essas ações corretivas como consequência de condutas inadequadas, e possíveis desvios diante de situações ou casos de corrupção e/ou fraudes.

Fonte: Giovanini (2014, p.51)

Na perspectiva de sintetizar e compilar um entendimento a luz de como seria uma estrutura ideal de *compliance*, com seus valores, até se chegar na percepção dos resultados esperados para a implantação de modelos de programas de *compliance* e que também fosse aderente às boas práticas estabelecida na literatura estudada, o quadro 6, apresenta uma síntese dessas informações, com objetivo facilitar a percepção e compreensão para os profissionais que atuam nesse processo.

Quadro 6 – Estrutura, valores, resultados esperados com a literatura estudada.

Estrutura ideal de <i>compliance</i>	Valores (normas, manuais, sistemas)	Resultados Esperados
A área de <i>compliance</i> deve ter o apoio da Alta Administração, deve ser independente, deve possuir a figura do <i>compliance officer</i> , ou responsável por instituir e acompanhar todas às ações estruturantes nas etapas de implantação e implementação do programa. Necessita adicionalmente definir os pilares do programa de <i>compliance</i> , para identificar a forma como a organização vai atuar na gestão desse processo e por fim, ter acesso as informações e pessoas no exercício de suas atribuições.	A área de <i>compliance</i> deve atuar para a empresa ter um código de ética aderente às boas práticas de <i>compliance</i> , ter política de <i>compliance</i> e demais políticas internas do tipo política anticorrupção, política de fornecedores e política de riscos, manuais internos. e por fim um sistema de GRC (Governança Riscos e <i>Compliance</i>) que faça a gestão e monitoramento desse processo.	A área de <i>compliance</i> precisa ser vista como parceira, agir de forma imparcial, deve disseminar cultura de <i>compliance</i> e integridade e deve atuar de forma preventiva identificando os riscos de <i>compliance</i> que a organização esteja exposta.
Referências: essa análise ocorreu com apoio de algumas literaturas especializadas, GIOVANINI, (2020); NEVES, (2018); MELO e LIMA, (2018); BORGES, (2017); SERPA, (2016).		

Fonte: próprio autor, 2021.

2.1.7 Riscos de *compliance*

À luz de Coimbra e Manzi (2010), riscos de *compliance* podem envolver: riscos legais; de sanções regulatórias; bem como de perda financeira ou perda de reputação, que a organização pode incorrer em decorrências de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.

Na perspectiva de melhor conceituar e definir a gestão de risco de *compliance* nesta revisão de literatura, faz-se necessário também conhecer um pouco do histórico e do conceito geral de gestão de risco na perspectiva dos órgãos regulamentadores que balizam, direcionam e até mesmo orientam quanto às boas práticas de mercado a serem seguidas pelas organizações de modo geral.

Na visão do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU, é possível a seguinte contextualização do âmbito da gestão de riscos:

Em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do guia *Internal Control -Integrated Framework* – pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO – pelo qual organizações passaram a ser orientadas quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de riscos. Com enfoque nesse componente, em 2004, o COSO lançou o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* – COSO – ERM -, que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos. Nessa mesma direção, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de qualquer setor. (CGU, 2018, p.07).

Mas, enfim, o que é risco? Ainda do ponto de vista da CGU (2018) pode-se definir risco como “possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização”. (CGU, 2018, p.08).

Para Giovanini (2014), o “risco está associado à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou probabilidade de perda de algo material ou intangível” (p.61).

Uma vez que o objetivo aqui é focar nos de riscos de *compliance*, apresenta-se a afirmação da LEC – *Legal Ethic Compliance*, segundo a qual os riscos que importam são aqueles capazes de impactar os objetivos da empresa ou funcionamento do Programa de *Compliance*.

À luz de Giovanini (2014), os riscos de *compliance* vão diferir de acordo com as organizações, seus mercados de atuação, os produtos, serviços e partes interessadas com que mantem seus relacionamentos.

Considerando que o nível de maturidade das empresas no Brasil em gestão de risco de *compliance* é pouco maduro, há vários desafios a serem superados. Tal constatação pode ser confirmada através dos comentários da KPMG (2015), conforme segue:

O gerenciamento de riscos de *compliance* no Brasil vem passando por um aprimoramento e de aumento de exigências em decorrência da dinâmica e da complexidade dos negócios, atrelado à frequente atualização e/ou emissão de novas leis e regulamentações, fortalecendo a necessidade de estruturar uma função eficiente de *compliance* para prevenir, detectar, monitorar e mitigar potenciais exposições a esses riscos (KPMG, 2015, p.04).

O processo de avaliação de riscos de *compliance* pode ser melhor compreendido por meio da Figura 1, que apresenta um passo a passo do ciclo da gestão de riscos.



Figura 1 – Ciclo de Gestão de Riscos

Fonte: website ebserh.gov.br, (2019).

O Modelo de Gestão de Riscos apresenta todo o mapeamento realizado pela Área de Riscos. Definem-se os objetivos, os papéis e as responsabilidades de cada

momento do processo de avaliação e, a partir disso, os gestores são acionados para que atuem na própria área, com a elaboração de mapas de riscos específicos.

De Azevedo et al. (2017), reiteram que a gestão de riscos em uma organização pode ser conduzida pelo “Conselho de Administração, diretoria e demais empregados, para estabelecer estratégias”, objetivando identificação dos eventos que podem prejudicá-la relacionando ao seu apetite de risco, no cumprimento de suas metas. (p.186).

Observa-se então que, no mapa de riscos, a identificação de cada elemento é realizada através de metodologia, como por exemplo a de análise de impacto e probabilidade, e de elaboração de planos de ação preventivo e contingencial. À luz da boa prática de mercado, a ISO 31000:2018 fornece as diretrizes para gerenciar os riscos enfrentados pela organização.

Dito isso, “a gestão adequada dos riscos é condição fundamental para o sucesso da organização e, por isso passou a ocupar lugar de destaque”. (GIOVANINI, 2014, p.61).

Por fim, os riscos de *compliance*, também são denominados de risco de conformidade, é justamente essa exposição a sanções legais e a questões de perdas financeiras e de reputação que uma organização pode arcar, caso não opere conforme a lei, aos normativos e regulamentos que demarcam a sua forma de atuar.

Giovanini, (2014, p.62) comenta que “os riscos de *compliance* diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços e soluções, *stakeholders* com quem se relacionam”.

2.1.8 Auditoria Interna, Controle Interno e Jurídico: a relação dessas áreas com o *compliance*

Na perspectiva de se identificar a relação entre áreas de auditoria interna, controles internos e jurídico e a gestão do *compliance*, faz-se necessário primeiramente conceituar e definir o papel de cada uma dessas áreas dentro de uma organização, conforme pode ser melhor evidenciado através do Quadro 7:

Quadro 7 – Definições e características Auditoria, Controles Internos e Jurídico.

Área	Definição e características
Auditoria Interna	"A Auditoria Interna, por sua vez, é aquela executada pela própria organização, com o objetivo de garantir o atendimento de seus objetivos institucionais, por meio da avaliação contínua de seus procedimentos e controles internos. Esse tipo de auditoria surgiu como uma evolução ou ramificação da auditoria independente". (BARRETO e GRAEFF, 2014, p. 28).
Auditoria Interna	"A Auditoria Interna tem como objetivo prestar uma avaliação independente das diversas operações de controles da Companhia, para determinar se os procedimentos e políticas estão sendo seguidos, se os padrões estabelecidos são cumpridos, se os recursos são usados eficiente e economicamente, e se os objetivos da organização estão sendo atingidos. (MIGLIAVACCA, 2002, p. 142).
Controle Interno	"O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa". (ALMEIDA, 2010, p. 42).
Controle Interno	"o controle interno compreende o plano organizacional e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração." (ATTIE, 2009, p.182).
Jurídico	"Jurídico é o responsável pelo aconselhamento legal e pela elaboração dos contratos, que também devem estar submetidos à verificação de sua conformidade pelo <i>compliance</i> ". (VIEIRA, 2013, p. 25).
Jurídico	"O departamento jurídico, de forma geral, tem o objetivo de alinhar os objetivos e operações de uma empresa com os dispositivos legais preestabelecidos, de forma que a organização siga a lei, permitindo o desenvolvimento pleno". (Site:chcadvocacia.adv.br. Consulta em 26.09.2020).

Fonte: Material compilado pelo Autor, 2020.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil - IIA Brasil (2018), através de uma declaração de posicionamento, acredita que o papel da auditoria interna na governança é fundamental. Dito isso, o Instituto traz suas contribuições no seguinte aspecto:

Auditoria interna presta avaliação ao examinar e reportar sobre a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. (IIA BRASIL, 2018, p.01).

Pela mesma razão, o Instituto dos Auditores Internos comenta que a Auditoria Interna traz credibilidade para a organização através de um processo fidedigno para suportar a tomada de decisão. Dito isso uma área bem estruturada e efetiva contribui para visão de futuro da organização. (IIA BRASIL, 2018).

2.1.8.1 Auditoria interna e *Compliance*

Nesta seção o foco será de apresentar as semelhanças e diferenças entre as atividades de uma área de auditoria interna e de uma área de *compliance* e suas relações.

Segundo Abbi (2009, p.14), a “Auditoria interna executa seus trabalhos de forma aleatória e temporal por meio de amostragem” para avaliar o cumprimento de padrões internos e processos instituídos pela Alta Administração.

Já o *Compliance* desempenha suas atividades de maneira constante, controlando-as para garantir, de forma corporativa e oportuna, que as diversas áreas da organização permaneçam acatando as regras pertinentes a cada negócio. Assim “*compliance* é um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à prevenção da boa imagem e reputação e às normas e controles na busca da conformidade”. (ABBI, 2009, p14).

Ademais, Febraban (2011, p.17) comenta que “para que exista uma boa governança corporativa, os trabalhos desenvolvidos pelo *compliance* e pela auditoria são essenciais”. Dito isso ambos auxiliam à organização na busca e realização dos seus objetivos e carecem de sustentar independente na atuação de suas atribuições

Na perspectiva de fortalecer a compreensão dessa relação entre a área de auditoria interna e a área de *compliance*, o Quadro 8, tem como objetivo evidenciar as semelhanças e diferenças dessas duas áreas.

Quadro 8 – Diferenças e semelhanças entre as atribuições desempenhadas pelo *compliance* e pela auditoria interna.

COMPLIANCE	ATIVIDADE	AUDITORIA INTERNA
Vital aos processos de governança corporativa da organização.	Semelhantes	Vital aos processos de governança corporativa da organização.
Desempenha suas funções de forma independente.	Semelhantes	Desempenha suas funções de forma independente.
Utiliza os relatórios da auditoria interna, quando cabíveis e disponibilizados.	Semelhantes	Utiliza os relatórios do <i>compliance</i> , quando cabíveis.
Complementa as funções desempenhadas pela auditoria interna, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.	Semelhantes	Complementa as funções desempenhadas pelo <i>compliance</i> , mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.

Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.	Semelhantes	Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.
Subsidia o gerenciamento dos processos, monitorando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização.	Diferente	Avalia a aderência e integridade dos processos e de controles internos da organização, aferindo se estes estão adequados às diretrizes estabelecidas pela organização e normas emitidas pelos reguladores.
Aponta a falha, podendo recomendar a solução, auxiliando no seu monitoramento.	Diferente	Aponta a falha, podendo ou não recomendar solução. Não se envolve na elaboração e implementação da solução, porém avalia se a falha apontada foi corrigida e o risco relacionado, mitigado.
Executa trabalhos de forma rotineira e permanente, com vistas a assegurar a existência de um sistema de controle interno efetivo, consoante as diretrizes estabelecidas pela alta administração.	Diferente	Executa trabalhos de forma regular, com base em cronograma previamente elaborado, por mecanismo de avaliação dos principais riscos e ameaças aos objetivos da organização, com a finalidade de aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas e instituídas pelo Conselho de Administração e/ou pela Alta administração, bem como leis e regulamentos.

Fonte: Febraban – Cartilha Função de *Compliance*, (2011, p.17).

Silva e Costa (2019), trazem suas contribuições nos seguintes comentários: “A auditoria interna deve proporcionar aceitável segurança à governança e à sociedade, que são as partes interessadas nos trabalhos realizados”. (p.2).

Nessa direção, Auditoria é uma atividade necessária dentro de uma organização para avaliar os controles internos e a confiabilidade dos registros, e a eficiência e eficácia dos processos, em caráter amostral. Também comenta que “a atividade de auditoria interna está estruturada em procedimentos com enfoque técnico, objetivo sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização”. (ATTIE, 2009, p.34).

Já Vieira (2013, p.24), enfatiza “assim como a área de *compliance*, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento do sistema de controles internos e gestão de riscos”.

Assim, com intuito de esclarecer possíveis distorções e confusões em relação ao conceito de auditoria interna, Attie (2009, p. 182) comenta que em países como Brasil, “auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado”.

2.1.8.2 Controles internos e *Compliance*

Para essa seção, o foco será de expor a interação entre os controles internos e *compliance* e suas relações.

Coimbra e Manzi (2010), na perspectiva da relação dos controles internos com o *compliance* sinalizam que uma das obrigações do *compliance* seria de garantir, em alinhamento com as demais áreas, a aderência, e o fortalecimento e a operacionalização do sistema de controles internos buscando mitigar riscos por nível de especificidade e detalhamento de seus negócios.

Ainda na perspectiva de Souza (2013), diante do panorama do *compliance* e sua relação com o controle interno, têm-se que:

O *compliance* faz parte da cultura organizacional, podendo executar processos e implantar controles. Ao contrário da auditoria, responsável por avaliar a estrutura de controles internos, devendo, assim, não se envolver na execução de processos e na definição de controles. Portanto, a área de *compliance*, assim como as demais unidades da organização, devem ser objetos de avaliação da auditoria interna. (SOUZA, 2013, p.22).

Na linha da contribuição, Barreto e Graeff (2014), trazem suas contribuições ao ponto de informar que os controles são um conjunto de métodos e procedimentos seguidos pela instituição com vistas a proteção patrimonial, confiabilidades de seus dados contábeis, tudo isso alinhados aos objetivos da organização.

Barreto e Graeff (2014), comentam que os controles internos se caracterizam pelo conjunto ordenado de métodos e medidas adotadas por uma determinada organização para salvaguardar seu patrimônio, aferir com precisão a autenticidade os dados relacionados às informações financeiras, contábeis, vislumbrando eficácia e eficiência das operações.

Assim a correlação com o *Compliance* se dá quando esses controles internos estão regulares e de acordo com as normas, políticas e legislações, daí a máxima em relação a expressão usual “estar em *compliance*” ou “estar conforme”.

2.1.8.3 Jurídico versus *Compliance*

Já nessa seção, o foco será de analisar o *compliance* e sua relação com o Jurídico.

No tocante, a relação entre a Área Jurídica versus *Compliance* observa-se que no passado e a depender do porte da organização, em especial de pequeno e médio porte, a Área Jurídica tinha como uma das suas imputações executar a função de *compliance*.

É importante salientar que uma área jurídica, de modo geral, tem por função alinhar os objetivos e operações de uma organização com às questões legais, de maneira efetiva, para que a mesma opere conforme a lei. (BORGES, 2017).

O mesmo autor reforça esse entendimento, em relação ao paralelo entre a área Jurídica e a área de *Compliance*, que ambas exercem funções decisivas para as organizações, que em algumas ocasiões podem entrar em conflito.

Borges (2017) também frisa que fatos como esse podem evoluir para um problema, caso o responsável pelo Jurídico também acumule a função de responsável pelo *Compliance* e tal fato pode ocorrer com maior constância nas organizações de menor porte, a despeito de não ser incomum nas instituições de maior porte. (BORGES, 2017).

Com intuito de reforçar o entendimento a KPMG (2015), em sua pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil traz a Área Jurídica como a segunda área que vêm desempenhando predominantemente a função de *compliance* na ausência de um setor específico de *compliance*.

Segundo Souza (2013), a Área Jurídica deve responder à gestão, e para questões específicas, ao diretor administrativo ou ao presidente da organização. (p.19).

Viera (2013) comenta que “tanto a área jurídica como o *compliance* tem uma das suas funções primordiais a de procurar fazer com que a organização, seus colaboradores e *stakeholders* cumpram normas”. A autora também chama a atenção para o seguinte ponto:

A área jurídica e o *compliance* não apresentam somente semelhança e pontos de contato, sendo comum a existência de dilemas entre eles. Desta forma, o acúmulo de ambas as funções pela mesma área ou pelo profissional passa a ser uma tarefa difícil, em algumas situações com alto potencial de conflito de interesses (VIEIRA, 2013, p.25).

Diante desse ponto de vista, Vieira (2013) pontua que apesar das semelhanças entre as áreas, a melhor prática seria a separação das funções

objetivando evitar possíveis conflitos de interesse e permitir melhor desempenho de cada uma área.

Assim, ao correlacionar a Área Jurídica *versus* a Área de *Compliance*, foi observado que cada uma tem funções distintas dentro de um ambiente organizacional, porém devem caminhar com atuação conjunta, tanto na parte da prevenção de fraudes, corrupção e demais ilicitudes, quanto nas questões dos riscos aos quais a organização está exposta.

Por fim, ainda no tocante a relação entre *compliance* e jurídico Borges (2017), nos seus comentários apresenta uma pesquisa realizada pelo Fórum de Departamentos Jurídicos – FDJUR, que informa que 35% refere-se a um departamento independente, 49 % possui subordinação a área jurídica e em 16% fica subordinado a outros tipos de áreas: Financeira, operações, controladoria, auditoria e gestão de riscos.

Nesse contexto, o mesmo autor também chama a atenção para o fato, da falta de definição por parte da organização em colocar os limites destas funções. Tal fato, pode colaborar para desperdícios e ineficiência operacional e se somar a situações de tensões e conflitos internos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceito e importância

Nessa seção será abordado a temática cultura organizacional, através de uma discussão axiológica para se chegar a uma cultura de *compliance* no decorrer de um processo de implantação e implementação de programa *compliance*.

A cultura organizacional, de modo geral são os valores escolhidos pela organização, de modo a conduzir e instruir as várias práticas habituais, legitimando ou rejeitando aspectos de comportamento e social no ambiente organizacional. (BATISTI e KEMPFER, 2016).

Não destoante dos comentários das autoras acima, a cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de modos de agir ou de se comportar perante um determinado grupo de pessoas de uma instituição.

Nessa perspectiva de entendimentos e conceituação de cultura organizacional voltada para a cultura de *compliance* que deve ser entendida com o comprometimento e engajamento da instituição em assentir código de conduta ética, regulamentos internos, padrões, políticas, normas de integridade, legislações direcionadas para questões de corrupção, fraudes, desvio de condutas, dentre outras. Corroboram com esse entendimento (MELO e LIMA, 2018).

À luz de Schein (1984), a cultura de uma organização pode ser considerada em três níveis são eles: artefatos e comportamentos, nível dos valores que direcionam o comportamento das pessoas, e nível dos pressupostos inconsciente. Ainda para o referido autor, a cultura organizacional pode ser conceituada como:

Conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p.17).

No entanto, vale a pena trazer de forma mais específica a conceituação de cultura pelo autor Hofstede (1980), conforme segue:

A cultura consiste em formas padronizadas de pensamento, sentimento e reações, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas personificações em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste nas ideias tradicionais (i.e. obtidas e selecionadas, historicamente) e especialmente em seus valores subjacentes” (HOFSTEDE, 1980, p. 21).

Batisti e Kempfer (2016) comentam que a cultura organizacional atua de maneira a legitimar os comportamentos que estão alinhados ou em discordância do que foi internalizado pelo corpo social. Ainda no campo da cultura organizacional, as autoras destacam que as normas são consideradas regras de conduta aceitas por unanimidade e legitimadas pelo corpo social.

Além disso, Batisti e Kempfer (2016) reiteram a importância de se ter em mente, que as sanções administrativas, especialmente as de cunho pecuniário como multa, são suficientes para avaliar a eficácia da Lei no aspecto legal punitivo, porém não necessariamente na perspectiva preventiva, que estaria inserida na cultura e do comportamento.

Segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* – IBC (2017), cada organização tem sua cultura organizacional própria, e esta é apropriada às suas necessidades. Nessa perspectiva sinaliza que a cultura organizacional é algo que direciona as ações de todos os envolvidos nos processos internos, sobre o argumento de que cultura organizacional versa essencialmente em crenças, em valores, normas de conduta, morais e éticas, e também em princípios e políticas.

Segundo Batisti e Kempfer (2016), elas sinalizam que as crenças são importantes para a compreensão da cultura, pois precedem a formulação dos valores.

Schein (2020, p11), corrobora informando que “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”.

Na oportunidade, Edgar Schein (1984), traz suas contribuições no tocante ao desenvolvimento organizacional definindo cultura como:

Conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p.9).

Pagliuso et al. (2010) comentam na perspectiva de uma visão de integração relacionado a cultura organizacional, o seguinte:

A cultura organizacional consiste no compartilhamento e consistência entre as diferentes camadas da cultura organizacional. Assim, a vida de uma estrutura social é, portanto, um processo dinâmico, complexo, circular e não linear, que nasce do convívio social, modifica-o e é modificado por ele. (PAGLIUSO et.al.,2010, p.28).

De modo geral pode-se considerar que todas as organizações, sejam elas de porte pequeno, de porte médio, ou porte grande, entendam o valor que uma cultura cumpre no ambiente corporativo e por esse relevante motivo faz – se necessário cada vez mais que a cultura seja disseminada a todos os funcionários com fulcro de alcançar a todos independente dos seus níveis hierárquicos dentro da organização.

Outra abordagem, proporcionada por Schein (2009, p. 7), na perspectiva da cultura organizacional é que “modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Nesse entendimento a cultura organizacional incide nas relações e na forma em que os indivíduos se organizam, se relacionam e atuam dentro de sua organização.

Campos et al. (2011) comentam que a cultura organizacional influencia inteiramente na diminuição da rotatividade de empregados, estabelecendo diferenciação entre instituições, oferecendo identidade aos representantes da instituição, favorece a o equilíbrio do sistema social, corroborando para empenho com alguma coisa maior do que os interesses pessoais de cada um e a convivência interna.

2.2.2 Cultura organizacional e o *compliance*

Bastiti e Kempfer (2016), reiteram nos seus estudos sobre a relação do *compliance* com a cultura organizacional, e diante desse comento pode-se observar o seguinte:

Não há como discutir a eficácia de programa de *compliance* ou integridade, sem trazer à baila uma discussão axiológica e sem que se aprofunde a questão da cultura organizacional, que sintetiza os valores eleitos pelas organizações de maneira a conduzir e orientar as diversas práticas cotidianas, validando ou refutando aspectos comportamentais e sociais dentro das empresas (BATITI; KEMPFER, 2016, p.189).

Em outro momento, Diniz (2014) também traz suas contribuições em prol da relação que se pode fazer ao analisar cultura organizacional e cultura de *compliance* informando que a nova cultura organizacional é aquela que está aderente a cultura de *compliance* (conformidade), promovendo a opinião de que a gestão organizacional não está restrita apenas a resultados financeira, mas também a governança, incluindo políticas capazes de reforçar a questão da confiança em todas as suas relações, sejam elas internas ou externas.

De maneira mais específica, o *compliance* deve estar alinhado aos objetivos estratégicos de uma organização. Dito isso, o *compliance* pode influenciar de forma significativa a cultura de uma organização. E nessa perspectiva, Rejman et al. (2018) comentam que o *compliance* dentro da cultura de uma organização requer medidas simples e ponderadas e que de nada vai adiantar implantar o melhor programa de *compliance* se não fizer prevalecer as políticas internas através de treinamentos com o apoio da alta administração.

E qual seria a relação entre cultura organizacional e *compliance*? A cultura organizacional “deve ter intrinsecamente o *compliance* em todas as ações, prezando pelo correto e pelas reavaliações de todas as ações”, essa ideia deve figurar não por haver suspeitas, mas pelo fato de as organizações serem formadas por pessoas, e por esse motivo são passíveis de falhas. (REJMAN et al., 2018, p11).

Já Serafini e Moura (2019), chamam atenção para a questão de *compliance* e cultura organizacional na linha da disseminação como estratégia e diferencial competitivo.

Dito isso, ao se instituir um sistema de procedimentos internos através da implantação e implementação de um programa de *compliance* dentro de uma organização vislumbrando o alinhamento com outras áreas internas, de certa maneira vai contribuir para difundir uma cultura organizacional voltada para a conformidades, de cumprimento de legislações, de padrões internos, de fazer o que é correto porque cria um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para se trabalhar e relacionar com os colegas pautado dentro de uma cultura ética com valores e princípios norteando toda essa relação. (SERAFINI e MOURA, 2019).

Na perspectiva da cultura organizacional vale registrar que *compliance* é construção coletiva de um ambiente ético, íntegro e transparente. É agregar valor intangível à imagem da organização. Dito isso, essa construção vai depender da

concordância das vontades individuais, num processo de mudança de padrão cultural.

Essa visão da cultura organizacional, que implementa programa de *compliance*, traz no seu bojo um desafio na perspectiva de haver uma mudança cultural ou o acultramento desses profissionais com objetivo de internalização por parte dos funcionários notadamente desde a publicação da Lei Anticorrupção. Batisti e Kempfer relatam que “toda mudança cultural é um processo lento e psicologicamente doloroso”. (BATISTI e KEMPFER, 2016, p.192).

Tal fato acima suscita o entendimento de que a aderência à lei, mais do que garantir a conformidade do processo, ou um cumprimento de padrão interno para o afastamento de penalidades, e riscos traz melhorias à organização e valor para sócios e partes relacionadas.

Diniz (2014) ratifica o entendimento que a cultura organizacional que contempla também o *compliance* possibilita o juízo de que a gestão organizacional não se limita a valia dos resultados financeiros.

Por fim, a aderência do *compliance* à cultura organizacional vai depender também das ações motivacionais compreendidas por cada colaborador. Assim percebe-se que todo empenho da organização para criar esse ambiente conforme, reverbera através de valores positivos nos casos dessas motivações as quais balizam os valores pessoais estejam alinhados com o foco instituído pela instituição. Sustentam esse entendimento os comentários de MELO e LIMA (2018).

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem metodológica

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, na qual realizou-se entrevista semiestruturada por meio de um roteiro de questões. Beuren (2003) afirma que estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema.

Para Gil (2003, p.133), a “análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Centro Universitário Senai CIMATEC – Parecer número 4.108.783.

3.2 Caracterização da amostra

Participaram deste estudo *compliance officer*, gestores ou profissionais que atuam com *compliance*. Os critérios de inclusão da amostra foram a experiência de pelo menos três anos na área de *compliance* e consentimento em participar da pesquisa. Os critérios de exclusão são: experiência inferior a três anos na área e ausência da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Com esses critérios, foram contatados 10 profissionais via redes sociais e associações específicas. Ao final, 6 profissionais aceitaram participar da pesquisa e realizar as entrevistas. Dos 10 profissionais contatados inicialmente, apenas um não aceitou participar do estudo, alegando não está mais atuando na parte de gestão e três não retornaram ao convite para o agendamento da entrevista até a data estipulada no cronograma de etapas estabelecido para o projeto.

Vale mencionar também a dificuldade de acessar esses profissionais de *compliance*, de diferentes localidades, no mercado, e que tivessem exercendo cargos de gestão e aceitassem falar e contribuir com a pesquisa, num formato de entrevista semiestruturada, *on line* por vídeo conferência e com possibilidade de manter ou não a câmera ligada, considerando todo um cenário de afastamento social decorrente da pandemia COVID -19.

Outro fato importante se deu em decorrência desses profissionais selecionados na amostra, não conhecerem o pesquisador e a Instituição SENAI CIMATEC e mesmo assim disponibilizaram tempo e deram o aceite para falar sobre a temática *compliance*.

Os dados gerais da amostra encontram-se descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Dados de Caracterização da Amostra

Entrevistado	Idade	Profissão	Escolaridade	Vínculo Empregatício	Quanto tempo você trabalha com <i>Compliance</i> ?	Local de Lotação
01	33	Administrador / Contador	3º grau completo (Administração e Ciências Contábeis), com MBA em Controladoria e Finanças e Auditoria	Sim. <i>Head</i> de Auditoria Interna Gestão de Risco e <i>Compliance</i>	12 anos	Salvador BA
02	55	Advogado, Auditor, Empresário	Pós graduação em Direito Empresarial e MBA em Direito Economia da Empresa, além de uma formação especial em <i>Compliance</i> e 03 certificações independentes sendo que duas são internacionais	Sim. Professor – Coordenador do Curso de <i>Compliance</i> , Governança e Riscos de uma Faculdade	06 anos	Salvador BA
03	35	Advogado	Mestrado concluído	Não. Sócio de consultoria especializada em implementar programa de <i>Compliance</i> e sócio de uma outra empresa de capacitação formação e treinamento	05 anos	São Paulo SP
04	39	Advogado	Pós - graduação	Sim. Regional Sênior <i>Compliance</i> Director and Deputy <i>Compliance</i> Officer	10 anos.	São Paulo SP
05	49	Advogado	Pós Graduação em Política Internacional e Direito Ambiental	Não. Sou Pessoa Jurídica contratada por uma consultoria	20 anos	São Paulo SP
06	43	Advogado	Pós - graduação	Sim. Gerente sênior <i>Compliance</i>	9 anos	São Paulo SP

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

Como pode ser visto na Tabela 1, todos os participantes têm experiência na área. Estes profissionais selecionados através das redes sociais atuam nos estados de: Salvador – BA (entrevistados 1 e 2) e São Paulo – SP, demais entrevistados.

Instrumento:

Roteiro de Questões para a Entrevista Semiestruturada (Apêndice A). Esse roteiro contém nove questões abertas que permitem caracterizar o perfil do profissional entrevistado, a receptividade do *compliance* nas empresas, as áreas que executam a função de *compliance*, a estruturação da gestão de riscos de *compliance*, as principais ações voltadas para mitigação desses riscos, os impactos da gestão de *compliance* no desempenho dos negócios das empresas, a absorção do *compliance* na cultura das organizações e os principais desafios para o profissional de *compliance* nos dias de hoje.

3.3 Procedimentos de coletas dos dados:

Os participantes foram recrutados por meio de associações ou comissões específicas de *compliance* e redes sociais que reúnem tais profissionais. Com os profissionais interessados na pesquisa, foi agendada uma entrevista *on line* por meio de videoconferência. Nesse momento, o pesquisador fez a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B), concordando com o objetivo do estudo, seus procedimentos, riscos e benefícios. Ao final, foi solicitado o consentimento verbal do participante. O registro da entrevista foi então enviado por e-mail para que o participante possa imprimir, assinar, digitalizar e devolver para o pesquisador.

Após a formalização do TCLE, o pesquisador conduziu a entrevista, individualmente, seguindo o roteiro de questões. É importante destacar que o objeto de análise foi a experiência do profissional com a implantação de *compliance* de modo geral e não numa empresa específica. Portanto, foi solicitado o cuidado de não citar nomes de empresas. O tempo investido nas entrevistas foi de cerca de 30 minutos de duração. A entrevista foi gravada para transcrição das respostas. A

câmera do *notebook* poderia ter sido ligada ou não, conforme interesse e consentimento do entrevistado.

3.4 Análise de dados

A luz de Beuren (2003, p.92), e na perspectiva da pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação à temática que está sendo investigada. Logo, a abordagem qualitativa busca destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Nesse entendimento, as respostas foram analisadas qualitativamente. Para tanto, foi realizada Análise de Conteúdo, que permite o agrupamento das respostas em categorias temáticas. Essa análise correu com o apoio da legislação e da literatura especializada (BATISTI e KEMPFER, 2016; BRASIL, 2013, 2015; CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA, 2016; MELO e LIMA, 2018; NEVES, 2018).

Por fim, inspirada pela ferramenta da qualidade PDCA, foi organizada uma proposta de implantação e implementação de programas de *compliance*. O ciclo PDCA é utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Ele é também conhecido como o círculo/ciclo/roda de *Deming*, ciclo de *Shewhart* ou ainda círculo/ciclo de controle. O acrônimo PDCA (*plan, do, check e act*) significa em português planejar, fazer, verificar e agir. O PDCA foi empregado aqui justamente por fomentar a melhoria (durante a implementação) à implantação do *compliance*. (GIOVANINI, 2014). A organização da proposta considerou tanto as respostas do entrevistado quanto o referencial teórico do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados e discutidos na seguinte sequência: receptividade do *compliance* na empresa; gestão e função de *compliance* na empresa; ações voltadas para mitigação de riscos; impactos da gestão do *compliance* na implantação e implementação do programa; absorção do *compliance* na cultura organizacional das empresas; desafios para o profissional de *compliance*; boas práticas na implantação do *compliance*, PDCA da implantação e implementação do programa de *compliance*: propostas de estruturação.

4.1 Receptividade do *compliance* na empresa

Inicialmente, os entrevistados foram questionados se eles achavam que as pessoas estavam mais receptivas ao *compliance* na empresa. As respostas foram variadas, mas de um modo geral foi possível notar um contexto favorável, ainda que marcado por desafios e superações na disseminação dessa cultura. Nota-se ainda uma compreensão clara da origem desse movimento de receptividade do *compliance* nas empresas.

Essa percepção positiva sobre o *compliance* pode ser notada pelo relato do **entrevistado 1**: *“as pessoas começaram a perceber que o compliance não era simplesmente um setor policialesco, e sim um setor que dá mais segurança nos processos do dia a dia”* e faz com que *“todo processo da empresa siga as diretrizes da alta administração”*. Com uma opinião semelhante à receptividade do *compliance*, o **entrevistado 2** comenta: *“As empresas perceberam a necessidade de gerenciar programa de combate à fraude e corrupção de uma maneira mais profissional resultou no advento de uma receptividade muito maior do compliance nas empresas”*.

O relato a seguir permite extrair o contexto que impulsiona o *compliance* no país: *“Com advento da Lei anticorrupção em 2013, a Operação Lava Jato também se sucedeu gerando uma onda muito forte de implementação de programas de integridade e compliance nas empresas, impactadas pela operação lava jato, e consecutivamente no mercado em geral. Então você avalia que as consequências do advento dessa lei trazendo a responsabilidade objetiva e também sugerindo a*

implantação do programa como fator mitigador das responsabilidades da pessoa jurídica e do gestor associada a um conceito de melhoria contínua, onde as empresas perceberam a necessidade de gerenciar programa de combate à fraude e corrupção de uma maneira mais profissional resultou no advento de uma receptividade muito maior do compliance nas empresas. Posso citar todas as movimentações do governo federal em relação a Lei 13.303/2016 que estabeleceu as questões ligadas a necessidade de construção dos Comitês de Auditoria, associados também aos conceitos de conflito de interesse, uma atuação fortíssima do Ministério da Justiça, referente ao combate à fraude e corrupção a subsequente evolução da operação Lava Jato, e além de tudo uma atuação muito forte da CGU, no combate à fraude e corrupção gerando associada às medidas sociais, uma onda muito receptiva do compliance nas empresa. Hoje qualquer empresa, que precise estar preocupada com a sua imagem, com a reputação e também com os aspectos ligados a Integridade, gestão social adequada e além de tudo, uma consideração ética” (Entrevistado 2).

O **Entrevistado 6** comenta que ainda há muitos pontos a serem superados: *“Pelo contexto político social que o Brasil atravessa. Acho que a operação Lava Jato criou um marco de compliance na sociedade brasileira e principalmente no mundo corporativo. Mas por outro lado, eu acho que nós ainda temos muito trabalho pela frente, mas já é um começo”.*

Segundo Serpa (2016), um programa de *compliance* para ter efetividade não deve ficar apartado e restrito dentro da área ou setor de *compliance*. O autor comenta que um programa de *compliance* vai depender de todos os empregados da organização para seu funcionamento e não somente do setor de conformidade propriamente dito.

Essa visão compartilhada do *compliance* contribui para uma compreensão consistente do que significa esse programa e seus efeitos. Alguns relatos sustentam isso: *“a forma de ver o compliance mudou. E ai de forma geral as empresas buscam essa tão esperada efetividade, mas de forma geral isso é um dos fatores, o outro, falando de realidade Brasil, a legislação brasileira avançou no ponto de vista de responsabilização de pessoas jurídicas” (Entrevistado 3).* *“Então de fato as pessoas veem compliance hoje com muito mais respeito especialmente, receio, medo, mais muito mais respeito”. (Entrevistado 4).* Logo a percepção trazida é de que o *compliance* é uma construção coletiva.

Apesar da percepção dos profissionais entrevistados ser aderente a uma receptividade do *compliance* na empresa existiu um entrevistado que apresentou uma visão abrangente: “*Eu não sei se mais receptivas, entendeu? Eu acho que elas estão mais entendendo a necessidade de se ter. Agora se elas estão receptivas?* ”. *Então em cima dessa visão as pessoas tendem a ver o compliance como uma área que vai pegar uma falha, até se confunde a atividade de compliance com atividade de Auditoria. Então, assim de uma forma geral, talvez a alta administração esteja até um pouco mais receptiva, não pelo fato dela achar que aquilo agrega valor para ela, porque no Brasil a gente tem o aspecto cultural ainda a ser rompido, em relação a isso, mas eles vêm isso como uma obrigatoriedade por conta ou de exigência do mercado ou uma exigência legal. O Distrito Federal exige programas de Compliance para você contratar com a administração pública ou exigência de um investidor ou exigência de um parceiro comercial. Então talvez a alta administração esteja mais receptiva por esses motivos, agora a média administração e o corpo operacional eles também são receptivos na medida de como o discurso chega a eles. Então, se a gente chega e fala temos que ter esse programa "goela abaixo" vamos cumprir, tem que fazer agora se o discurso é colocado como uma forma de um pilar adicional ao nosso negócio que vai auxiliar, ou seja, é o compliance no DNA como a gente fala, aí eu acho que tem uma recepção melhor. Depende também de como a coisa vai ser comunicada” (Entrevistado 5).*

Vale reiterar que a percepção da maioria dos profissionais entrevistados em relação a receptividade do *compliance* foi de que gerir programa de combate à fraude e corrupção, de uma maneira mais efetiva e formal resultou numa receptividade muito maior do *compliance* nas empresas. Compreende-se que a receptividade está atrelada à efetividade do *compliance*. Para que o *compliance* seja visto como uma área colaborativa, é preciso que tenha efetividade. É a percepção de efetividade que contribuirá para disseminar o programa de *compliance* à cultura da empresa. Dito isso, a aderência do *compliance* à cultura de negócios da organização, é uma estratégia ampla, que tem mais chance de não ser vista como um obstáculo para alcance das metas e ser aceito como parte do regramento do negócio de acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE 2016).

4.2 Gestão e função de *compliance* na empresa

Mota, Dos Santos, Pagliato (2018) comentam que não existe uma estrutura padronizada de gestão de *compliance* e enfatiza que cada programa deve ser constituído conforme especificidades de cada empresa e os seus riscos identificados por atividade. Buscando compreender como tem sido a gestão em algumas empresas, os entrevistados foram questionados quais áreas/departamentos tem executado, predominantemente, a função de *compliance*.

Nesse entendimento o **Entrevistado 1** comenta que *“Antigamente a Área Jurídica era muito forte dentro do tema, mas começou se perceber que isso gerava um conflito. Porque a área jurídica está lá para defender a empresa e o compliance está lá para ser o agente para evitar risco. É bem conflituoso porque o jurídico está lá para defender a empresa, diante de um risco, que já ocorreu e o compliance não está lá para evitar que esse risco ocorra, então hoje existe uma área específica de compliance que está entrando cada vez mais na estrutura de GRC. Então, antigamente estava se criando um compliance dissociado, mas agora, cada vez mais estamos vendo grandes empresas com o time do compliance officer, que abarca tanto a gestão de riscos, controles, quanto auditoria interna, para que esse arcabouço de metodologias esteja integrado”*.

Já para o **Entrevistado 2** ele enfatiza *“predominantemente executada pela área de compliance, efetivamente está! Evidentemente, que as empresas quando tem um programa de compliance com base na prevenção, detecção e resposta ela já constrói uma área, dedicada, com responsável dedicado, para fazer execução de todas as rotinas ligadas a esses três grandes pilares”*. Esse relato vai ao encontro do que a literatura sinaliza como ideal, *“um programa de compliance necessita de pilares, para definirem a forma como a empresa deseja atuar. São linhas mestras simples, fortes e abrangentes sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida”*. GIOVANINI (2014. p.49).

Outro ponto relevante que o **Entrevistado 2** traz é o seguinte: *“as atividades da área de compliance podem ser executadas pela área de Auditoria, pela área de Controladoria, pela área de gestão de combate a corrupção em geral. A questão especificamente da função de compliance ela tem essa virtude, ela é multidisciplinar, então, ela pode estar alocada, somada ou compartilhada. O melhor modelo (benchmarking) mundial é estabelecer uma área dedicada, composta por uma*

equipe dedicada, com responsável atuando e exercendo essa função predominantemente. O que não quer dizer, também, que hoje o mercado não tenha se adequado. Nós vemos, por exemplo, algumas áreas de auditoria absorvendo essas responsabilidades da área de compliance, dando seguimento à essa execução, porém, não é o melhor modelo. O melhor modelo é uma área exclusiva, dedicada, e essa percepção é a que nós aplicamos dentro do melhor (benchmarking) mundial, de todas as empresas que conhecemos que possuem uma área com sucesso em termo de efetividade. Só uma complementação, a área jurídica também acaba atuando, dividindo compartilhando e liderando a área de compliance". Do exposto, conclui-se que o Jurídico necessita estar sempre atento com o objetivo de monitorar, apreciar, e sanar, na perspectiva das leis atuais, todas as situações que passam pelas atividades dentro da organização.

Outro fato importante a mencionar é que os profissionais da área jurídica não devem ser os mesmos que operam com o *compliance* por conta de situações que desdobrem em conflitos de interesses. Compartilha do mesmo entendimento, BORGES (2017).

Por oportuno o **Entrevistado 3** traz a sua fala contextualizando a realidade brasileira no tocante a gestão e função de *compliance* nas empresas *"Olha depende, não existe um padrão, depende muito do porte, da estrutura, do tamanho e do investimento que a empresa quer ter em relação ao seu programa de compliance. É de forma geral, o que a gente percebe há companhias mais estruturadas, até pelo seu porte, pelo tamanho e pela atividade onde ela tem a figura de um profissional ou de uma área de compliance com vários profissionais, e com dedicação exclusiva, mas isso são pra empresas maiores. Mas falando de realidade Brasil, onde 98% são empresas de pequeno porte ou microempresas, tradicionalmente a empresa é por si enxuta e acaba, havendo cumulação de responsabilidades com profissionais de outras áreas. A mais comum é Área de Compliance com Jurídico disparadamente, as vezes Auditoria e Compliance eu vejo um sistema de controle de Governança centralizado em um único chapéu e aí seria Governança corporativa, Gerenciamento de Risco e Compliance e Controles Internos centralizados na mesma área. "*

Ainda na perspectiva da gestão de *compliance*, a função de *compliance* para o **Entrevistado 4**: *"ela pode ser executada por qualquer departamento, desde que ele tenha independência, autonomia e recursos necessários para desempenhar o seu papel. Mas, normalmente, essa área é desenvolvida, ela nasce dentro do*

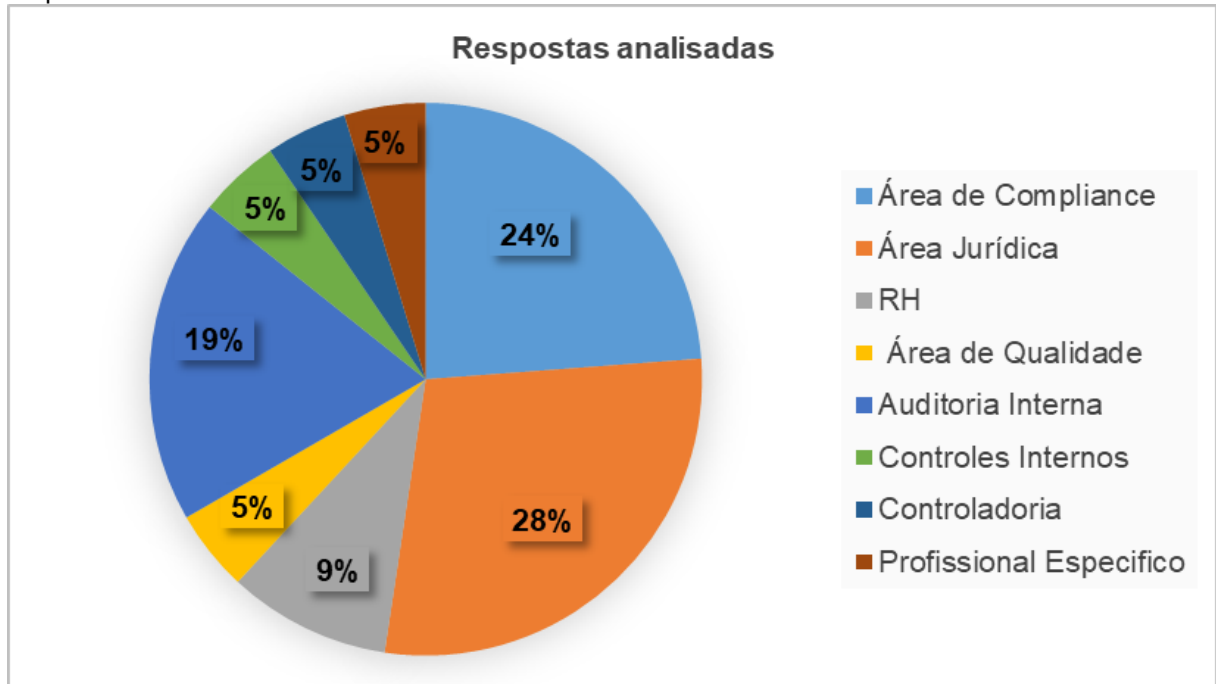
departamento legal ou de uma área de auditoria, controles internos, ou algumas vezes até do departamento de recursos humanos”.

Por oportuno, ainda na linha da perspectiva da gestão de *compliance* o **Entrevistado 5** entende que deveria ser realizado pela área ou departamento de *compliance* adequadamente, entretanto “*a gente sabe que muitas áreas acabam absorvendo essa atividade no dia a dia. Então, às vezes isso é absorvido pelo Jurídico, ou é absorvido pela área de GRH, ou é absorvido pela área de qualidade e às vezes, dependendo da empresa, da organização, se ela tem uma estrutura menor ela é executada até por um profissional solo*”.

Por sua vez, o **Entrevistado 5** faz uma contraposição entre o que seria o mundo ideal e o mundo real com os seguintes comentários “*o ideal é realmente ter uma área específica ou departamento, por outro lado, a gente sabe que a gestão é executada ou pelo jurídico ou pela área de GRH ou qualquer outra área similar ou até por profissional, e aí essa questão na verdade tem um impacto. O profissional de compliance tem que ser 100% dedicado a função, isso eu estou dizendo até independentemente do perfil profissional, da formação, então é importante que o compliance, ele conheça o negócio, tenha um perfil legalista, sobretudo porque compliance é conformidade e quem não tem o conhecimento técnico da legalidade vai ter que recorrer ao Jurídico, mas o ideal seria que a gestão fosse realizada pela área ou departamento de compliance*”. Já para o **Entrevistado 6** o relato se deu de forma bem sucinta e direta, indo ao encontro do que os demais entrevistados também falaram: “*além da própria área de compliance eu entendo que o jurídico, as vezes auditoria e as vezes riscos*”.

As contribuições dos profissionais no entendimento sobre em qual área o *compliance* vem sendo executado nas organizações, foram demonstradas através do gráfico 1, conforme pode ser observado a seguir

Gráfico 1 - Percepção dos entrevistados sobre em qual área o *compliance* vem sendo executado nas empresas



Coerentemente, os autores Mota, Dos Santos e Pagliato (2018) comentam que a gestão de *compliance* não fica restrita apenas às normas e procedimentos, eles defendem que a gestão deve perpassar todas as atividades da empresa com intuito de se munir e ter acesso às informações para organizar estratégias voltadas para as questões de mitigação de riscos.

Giovanini (2014, p.20), em relação a gestão do *compliance*, defende que “a sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer capaz de distorcer o verdadeiro propósito”. E sinaliza que “o Sistema de *Compliance* será formado por atividades, processos e controles, funcionando de maneira sistemática, independentemente das pessoas”. (GIOVANINI, 2014, p.460).

4.3 Ações voltadas para mitigação de riscos

A KPMG (2015) comenta que o gerenciamento de riscos de *compliance* a nível de cenário brasileiro passa por um refinamento relacionado ao crescente número de exigências em consequência da rotina e das especificidades dos negócios, atrelado à constante criação e atualização de novas legislações e regulamentos. Giovanini (2014) corrobora a informação que os riscos de *compliance*

vão diferir de acordo com as organizações, seus mercados de atuação, os produtos, serviços e partes interessadas com que mantém seus relacionamentos.

As principais ações voltadas para mitigação de riscos foram discutidas com os entrevistados. Para o **Entrevistado 1**: *“Uma das principais ações é você formatar um código de conduta que realmente reflita os valores da empresa, reflita princípios básicos de bom comportamento, não somente empresarial, mas também pessoal, de cidadania, que a empresa tenha essa representatividade e estabelecer ferramentas que as pessoas sintam-se livres para poder serem os guardiões da conduta da organização, como canal de denúncia, como os próprios treinamentos que a gente faz para consolidar as culturas da empresa. Hoje as principais ações voltadas para mitigação de riscos de compliance é justamente você ter um bom código de conduta bem formatado, bem atrelado a empresa e bem divulgado e treinado, assim como também um bom canal de denúncia para que as pessoas sintam à vontade em defender a estrutura da empresa, o bojo da empresa pra conduta, pra padrões como ética e aí uma das ações que a gente vem implementando muito além do canal aberto, é você ter o Comitê de Ética, pra poder decidir isso de forma colegiada, então o compliance atua com o recebimento da denúncia e o tratamento dela, mas ela não decide sozinha, então ela traz um órgão colegiado, que aí você pode trazer o presidente, é assim, uma pessoa independente, trazer níveis hierárquicos de acompanhamento, que se tiver uma denúncia do presidente ele não vai precisar saber no comitê, então ter um órgão do conselho também participando disso, então se você cria toda essa estrutura de acompanhamento e de gestão e agora no pós pandemia provavelmente vai fortalecer mais isso, usar inteligência artificial (IA), usar de dados para que você não seja muito burocrata, pois acabou que existe alguns setores de compliance muito burocrata travando processo e a ideia que use mais a tecnologia travar aquilo que realmente precisa ser travado e não o processo como um todo, então essas pequenas técnicas, que já estão cada vez mais consolidada na organização vão fazer com que a gente mitigue ainda mais, os riscos de compliance”*. Os autores Ishikawa e Alencar (2020) ratificam o entendimento, que o uso de inteligência artificial pode aplicar um sistema de modelagem preditiva, capaz de identificar padrões de ações suspeitas e prevenção a evento de fraudes, apoiando a detecção de anormalidades em perfis distintos, definindo o que seria um comportamento

corriqueiro e um incomum e nesse aspecto esse recurso tecnológico vem apoiando nas análises dos trabalhos de uma área de *compliance*.

O **Entrevistado 2**, já discute que *“dentro dos aspectos preventivos a maneira mais usual que se pratica e que é eficaz em relação a mitigação de riscos sempre está atrelado ao código de ética da organização. O código de ética precisa ser bem construído contendo as preocupações inclusive os riscos com as quais aquele segmento, aquela empresa atua”*. Nesse contexto, outra ação mitigatória também pontuada por esse entrevistado: foi o mecanismo de comunicação, alegando que *“o compliance tem que ser empático, tem que ser aderente, tem que cativar e tem que também trazer a cultura de forma mais enraizada e isso depende da comunicação”*. Vale enfatizar que a comunicação foi a segunda ação voltada para mitigação de riscos. No transcorrer da entrevista outras ações mitigadoras foram pontuadas: *“diagnóstico de risco de relacionamento com órgão ou pessoas públicas ou pessoa politicamente exposta, norma, política e procedimento, canal de denúncia, investigações efetivas, due diligence de integridade com terceiros e por fim recursos de software e hardware com inteligência artificial”*.

Entrevistado 3, comenta que *“o próprio programa de compliance sistematicamente falando, é estruturado para gestão de riscos, principalmente, quando você fala em estratégias de mitigação de riscos, basicamente você tem quatro opções aceitar, transferir, mitigar ou eliminar”*. O profissional comentou que relacionado aos riscos de *compliance* 90% das empresas atuam na opção de mitigação. Nesse contexto as demais ações informadas foram: código de conduta ética, política e procedimentos formalizados, controles internos. O referido entrevistado traz como diferencial na sua explanação o seguinte comentário *“e ações mais específicas dentro de cada uma das áreas fortalecendo a 1ª linha de defesa para que ele mesmo faça a sugestão e a implementação e o gerenciamento dessas medidas de mitigação dentro da própria área. Então eu como profissional eu gosto muito de aproximar o risk owner⁷ a 1ª linha de defesa (dono do processo – dono do risco) para que também implemente medidas mitigatórias”*.

O **Entrevistado 4** enfatiza fazendo a seguinte observação relevante *“cada empresa é uma realidade diferente”* em relação as ações voltadas para mitigação de

⁷ **Risk owner** é o dono do risco, ou seja, é o responsável por garantir que o risco seja gerenciado corretamente e por apoiar na definição e implementação de planos de ação necessários para a remediação e/ ou redução dos riscos.

riscos. Dito isso, quanto as formas de mitigação “*you can adjust and make a revision of your code of conduct, you can train the employees, you can communicate better, you can develop a more efficient reporting channel, you can create policies and investigation processes more robust*”.

Já os **Entrevistados 5 e 6** foram mais sucintos nas suas abordagens e informaram (código de conduta, políticas e avaliação de risco) e (controle interno, avaliação de risco) respectivamente.

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados como as empresas têm se estruturado para mitigar as causas dos riscos de *compliance*. A seguir a tabela 2, compila as ações mais relevantes para esse processo.

Tabela 2: Relação das ações mitigadoras de riscos de *compliance*

Entrevistados	Descrição das ações mais relevantes
1	Estruturar uma área voltada para a gestão de riscos e outra voltada para a gestão do <i>compliance</i> para acompanhar o canal de denúncia.
2	Construir um código de ética contendo os riscos do seguimento que a empresa atua, estabelecer comunicação efetiva ao alcance de todos, elaborar normas, políticas, procedimentos internos, criar canal de denúncia.
3	Criar código ética, políticas e procedimentos, controles internos.
4	Revisar código de conduta, realizar treinamentos, comunicar melhor as ações do <i>compliance</i> , estruturar canal de denúncia mais eficiente.
5 e 6	Realizar avaliação de risco, estruturar código de conduta, políticas e instituir controles internos.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

4.4 Impactos da gestão do *compliance* na implantação e implementação do programa

Para essa seção o foco será de trazer a percepção dos entrevistados a luz da sua experiência de implantação e implementação de programas de *compliance* e os impactos positivos para uma boa gestão de *compliance*.

Os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles acerca dos impactos da gestão de *compliance* no desempenho dos negócios das empresas. Nesse horizonte, o **Entrevistado 1** comenta que um dos impactos seria a otimização de processos, argumentando que “*o compliance atualmente é uma maneira de se aumentar a produtividade das organizações e considerando a cultura de fazer o que é certo, o entrevistado dá ênfase para a questão de criar processos aderentes e que realmente tragam retorno para a organização*”. Reflete que “*o fato de se fazer o*

certo, com certeza vai trazer retorno no futuro, para a organização". Tal relato encontra fundamentação nos preceitos de Mota, Dos Santos, Pagliato (2018) quando comentam que uma gestão efetiva traz melhorias e benefícios para a organização garantindo a conformidade interna dos processos.

Já o **Entrevistado 2** traz dois pontos de vista. Primeiro uma percepção inicial de considerar o *compliance* como causador de uma performance *"mais lenta para os negócios da empresa em decorrência dos mecanismos de cuidados que são aplicados evidentemente"* e o segundo, *"uma visão mais adequada, a visão que realmente eu reputo ser a real e concreta e verdadeira que é a visão sistêmica do compliance associado aos negócios da empresa, evidente que nesse caso o compliance mitiga os riscos de perda financeira em no mínimo 5% pra qualquer empresa"*. Ademais o entrevistado em questão reitera que cinco por cento (5%) do *"faturamento bruto de qualquer organização se perde na aplicabilidade de normas, de falta de políticas e procedimentos e também utilização impropria do seu corpo ferramental, ou seja, problemas de gestão e também um núcleo muito grande desses 5% que eu diria se perde em conflito de interesse, vantagem indevida, fraude, corrupção e também apropriação indevida dos ativos da empresa ou seja furtos"*.

Na perspectiva da gestão relata que os impactos positivos em relação ao *compliance*, numa organização podem ser vistos na forma como os gestores administram e lideram, da maneira como lida com os conflitos dentro da organização, da maneira como as pessoas notam a organização, seja internamente ou externamente e pontua que *"tudo isso diz respeito a construção natural do impacto da gestão de compliance chamado acultramento da transparência, da ética, da integridade da gestão, isso gera sim uma gestão mais cuidadosa, uma gestão mais cuidadosa ela tende e ela frutifica do ponto de vista de longanimidade das organizações"*.

Por fim de forma contundente e reflexiva foi trazido nos seus comentários a seguinte ponderação *"Hoje em dia nós sabemos que quanto custa uma imagem de uma organização, quanto tempo demora pra construir e quanto demora pra perder tivemos aí durante a operação Lava Jato grandes organizações que passaram pelo problema e conseguiram resolver e se consolidaram muito forte de maneira ética e*

íntegra e teve empresas que não conseguiram em decorrência desse impacto entrarem em recuperação judicial e hoje não existem mais”.

Finaliza sua percepção do impacto positivo da gestão do *compliance* com o seguinte arrazoado: *“inicialmente um processo de gerar um pouco de lentidão devido a estruturação, mas depois que o programa está implantado, a gestão adequada, os riscos mitigados, os riscos consolidados a gestão de terceiros efetuada dentro de um programa de compliance”.*

O **Entrevistado 3** traz suas contribuições mencionando *“o primeiro impacto é a construção do mindset⁸, principalmente da linha estratégica e gerencial da empresa com relação aos riscos, tradicionalmente as empresas se preocupam com riscos financeiros se vai dar lucro, vai dar resultado, vai dar prejuízo. Então essa construção do programa com as áreas estratégicas e gerenciais da empresa muito próxima da área responsável faz com que o próprio gestor ou executivo da empresa já comece a aprender a desenvolver o seu mindset baseado em riscos e com isso as decisões são tomadas com base levando em consideração os resultados financeiros, mas também os danos, e as consequências de uma conduta não compliance”.*

Já o **Entrevistado 4** faz suas ponderações em relação ao impacto da gestão do *compliance* afirmando *“Da mesma forma você tem um ganho de gestão desses processos você também se previne ou diminui a chance de você vir a ser sancionado por uma autoridade, uma vez que você já teria tomado as medidas necessárias de forma preventiva antes que você tivesse um caso ou eventual investigação de compliance”.*

Já os **Entrevistados 5 e 6** corroboram do mesmo entendimento respectivamente em relação a percepção de que quando *“a gestão de compliance é bem executada ela tem um impacto positivo nos negócios da empresa”.* Em relação ao posicionamento dos entrevistados pode-se perceber que para alcançar a performance dos negócios tem que ter uma gestão de *compliance* efetiva.

Por outro lado, o **Entrevistado 5**, fala da importância do papel do *compliance* dentro de uma organização justificando *“o compliance está lá para assessorar, para auxiliar o negócio não é uma atividade de auditoria, não é uma atividade policiaisca, então o compliance vai auxiliar o desempenho na medida que o*

⁸ *Mindset*: mentalidade.

compliance é entendido como parceiro". Diante do exposto, chama atenção para o seguinte ponto *"Se tem uma resistência interna em relação a essa atividade a essa gestão certamente a gente vai se distanciar no dia a dia e aí vai ficar aquela área que é vista como uma área de prevenção a vendas, uma área que dificulta os negócios, uma área que é burocrática"*.

Por fim, o **Entrevistado 6**, a luz da reflexão sobre o impacto da gestão do *compliance* comenta que *"contribui para um ambiente mais sadio, um ambiente sem assédio, um ambiente sem discriminação. E com isso tem a máxima trabalhador que trabalha feliz produz mais. Então, o compliance contribui para um ambiente de trabalho saudável e para uma relação interpessoal no trabalho também mais saudável"*.

4.5 Absorção do *compliance* na cultura organizacional das empresas

A luz de Schein (2020, p.11) *"cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder"*. Nessa perspectiva, e tendo em vista a importância da cultura para o *compliance*, os entrevistados foram questionados sobre a opinião deles se a cultura organizacional está de fato absorvendo o *compliance*.

Para o **Entrevistado 1**, no tocante à absorção do *compliance* na cultura organizacional *"sim. E eu acho que se não estiver absorvendo está saindo do mercado, não vai conseguir se manter no mercado. Uma empresa que quer ser competitiva de tecnologia de dados e muita informação ela vai precisar cada vez mais fortalecer o setor como compliance para que evite riscos que possam acabar com a organização mesmo"*. Reforça que a cultura organizacional está sendo absorvida pelas empresas pelo seguinte motivo: *"necessidade de se adequar a esse mundo novo e também porque é o novo normal, a nova realidade, a empresa não tem como viver nos próximos anos"*.

O **Entrevistado 2** também entende que sim e traz uma análise reflexiva em sua resposta: *"Sim , eu entendo que sim , a absorção do programa de integridade ele é um processo , primeiro nós temos dentro da estrutura de pessoas em geral um núcleo muito forte, bastante honesto e aderente a empresa , que é um núcleo que gira que gira em torno de 30% dos funcionários, temos um núcleo de 50 % que pendulam, o que significa pendulam (eles são pêndulos), quando iniciamos um*

programa de compliance, iniciamos o acultramento da organização, iniciamos esse impacto importante de up grade pra organização eles começam a ser ministrados, começam a ser educados, começam a ser treinados, começam a ser influenciados, começam a ser monitorado e começam a exercer aquilo que nós chamamos uma aproximação em relação aos 30% que são profundamente honestos, construindo uma massa de cerca de 80% dentro da organização, então quando nós falamos de cultura organizacional é claro que a cultura organizacional está muito atrelada ao perfil da alta direção evidentemente que qualquer programa de compliance ele depende tone at the top, ou seja, do apoio da alta direção, da maneira que a alta direção define a linha de atuação, define a importância dos assuntos, define os valores da organização da exemplo claro disso e atua em conjunto com o processo com o projeto de implantação de compliance, atua em conjunto com todas as disciplinas a serem tratadas e implementadas e isso é muito importante e é uma grande diferencial, quando isso acontece se constrói essa massa que é grande maioria de quase 80% dentro da instituição, dentro da organização e da empresa tá? Claro que aí você me pergunta e os 20%? Esses 20 % são pessoas que não se submetem, são pessoas bastante difíceis, pessoas tradicionais que não gostam de um sistema de melhoria, não gostam de ser muitas vezes é ter o seu mecanismo de atuação revistos, que não gostam de ser monitoradas, que não gostam de mudar que são conservadoras e além de tudo, neste núcleo nós temos pessoas que são profundamente desonestas que buscam meio e maneiras de buscar vantagem indevida em relação a empresa, conflitando com os interesses da empresa e gerando riscos diversos para a organização. Então quando nós implementamos um sistema ele é um processo gradual, nós imediatamente já sabemos desse número macro no diagnóstico, mas nós não precisamos nos preocupar com os 20% porque naturalmente o Sistema vai tratar deles é claro que nós temos que ser bastante ativo em relação a propositura de implantação para que a grande maioria se consolide e seja aculturada e claro que nesse processo de acultramento existem fases. Existe uma fase inicial de muito impacto de implantação do programa, da construção do código, da disseminação massificada de treinamento em 100% da organização foi o que a área de compliance da empresa... fez, inclusive refez o código de ética e está treinando 47.000 funcionários está certo. Maturidade depende de tempo. Porque se o programa está ali a prevenção está ali se eu vejo alguma coisa errada, se eu ligo no canal de denúncias e esse canal é externo, é autônomo é independente, é

eficiente essa denúncia vai ser administrada adequadamente pela gestão do canal vai ser construída uma investigação adequada, onde as coletas de provas serão bem feitas em caráter de confidencialidade, onde as entrevistas serão confidenciais adequadamente cuidadas onde o resultado dessa investigação vai ser bem feita definindo a procedência ou improcedência desta denúncia, associada à decisão forte e firme e bem feita e sábia de um comitê de Ética, essa decisão vai ser refletida evidentemente naquele denunciado referente aquele assunto específico onde foi imputado o canal, quando essa medida punitiva é implementada toda organização ver a "rádio peão ela vê" isso que chamamos de impacto dentro de um programa de integridade de "impacto de uma gasolina octanada" para o sistema, ele vai ver, vai perceber, vai criar confiança porque ele ama a empresa, se ele fizer parte do 30% ele está amando mais a empresa se ele fizer parte dos 50% que não pendula mais que migrou para a "onda do bem" a onda do compliance a onda da integridade a onda do "up" para organização vai estabelecer uma satisfação pessoal, vai inclusive denunciar coisas mais graves dentro do processo melhorando o sistema, por isso a prevenção detecção e resposta é um processo de melhoria contínua é chamado PDCA, né que as pessoas gostam de utilizar um pouco a palavra associando ao sistema, não é um PDCA especificamente, mas nós podemos ir associando as vezes ao próprio processo ao próprio sistema. Então porque os pilares são sistêmicos já, essa é a razão pela qual a integridade é um processo de melhoria contínua, nenhuma empresa hoje tem um programa maduro de compliance sem uma serie de fases evolutivas, por isso que é interessante, nós temos programas mais longos que estão completamente consolidados dentro da organização e a gente vê a diferença grande de uma organização que tem essa cultura e uma organização que não tem e assim sucessivamente. Essa é a razão pela qual a cultura organizacional é absorvida de uma maneira gradual de uma maneira sistêmica e isso depende muito da qualidade da implantação, da qualidade do gestor, da qualidade da equipe e da qualidade do modelo que se utiliza também porque evidentemente dentro desse processo nós sabemos que tem muita gente que infelizmente acham ou pensam que programa de compliance é assim tão simples, código de ética, um canal de denúncia sem um cuidado, sem um zelo, sem todo esse arcabolso que na verdade, não é nada absurdo, por isso pode ser implantado em empresas evidentemente pequena, média e grande com essa eficiência..."

Já o **Entrevistado 3** apresentou uma opinião complementar aos anteriores mediante o seguinte ponto de vista *“Olha mais uma vez depende né, se tem aquelas empresas que hoje buscam o programa pra atender uma exigência seja ela legal, seja ela de um órgão de controle, seja de um cliente, ou de um fornecedor, uma exigência de mercado e ai não entendem o papel da importância da efetividade do programa e acabam buscando um programa meramente formal e ai não há o que se falar em cultura organizacional onde a preocupação é ter evidência de que o programa existe e não buscar sua efetividade”* .

Ainda no ponto de vista do **Entrevistado 3** vale a pena trazer a experiência do profissional, por meio do seguinte argumento *“de forma geral a minha experiência profissional em projetos aonde há perspectiva de programa efetivo e ai a gente consegue ver de fato a construção dessa cultura organizacional é claro que você não constrói uma cultura da noite pro dia, isso é um trabalho de médio longo prazo, mas de forma geral os resultados atingidos no curto prazo acabam fomentando e motivando essa melhoria continua do programa para o seu crescimento seu desenvolvimento e de forma geral a cultura tende a se formar pouco a pouco”*.

Outro argumento importante e muito forte trazido pelo **Entrevistado 3**, sobre o engajamento do grupo: *“que o público interno vai se engajando com o programa os primeiros que se engajam são diferenciais dos demais porque você tem uma minoria participando do projeto e à medida que você vai atingindo a maioria (50% mais 1), os demais acabam se vendo de forma geral, é estranho no ninho, porque que agora o pessoal está engajado e eu não estou? Aí fica cada vez mais fácil o convencimento daqueles que não estão engajados, mas é claro que você vai ter ali um número que não se importa com o programa e até os "canalhas" que aí você tem que detectar e tirar da sua organização porque eles vão atrapalhar na formação da sua cultura organizacional”*.

O **Entrevistado 4** também se manteve aderente ao posicionamento dos entrevistados 1 e 2, mas trouxe a reflexão a título de contribuições *“no momento que você teve as revoltas populares, aprovação da Lei Anticorrupção, depois a Lava jato, as empresas sofreram muito com isso, começaram a implementar seus primeiros programas de compliance, certamente as pessoas estão entendendo muito mais o significado do que é ter um programa de integridade. De forma geral eu entendo que sim, eu acho que a cultura organizacional das empresas tende a compreender melhor o significado do compliance ao longo do tempo, muitas companhias criam*

programas de papel, programas que não serve para nada, para se cumprir uma disposição de lei ou a obrigação de uma companhia caso por exemplo ela faça negócios com uma Multinacional, a mesma em algumas vezes é obrigada a ter programas de compliance, mas não necessariamente esse programa é efetivo”.

No caso do **Entrevistado 5**, foi evidenciada uma posição contrária aos demais participantes da entrevista considerando a sua própria fala de início *“Essa pergunta é muito interessante! Eu acho que não está absorvendo. Porque você tem algumas organizações que tem isso muito forte na empresa. Mas ainda é uma parcela muito pequena. Elas estão cumprindo tabela em relação ao programa de compliance”*. Perceba que esse profissional traz um legado considerando os seus 20 anos de carreira atuando com o *compliance*. Por oportuno ele enfatizou que *“a cultura organizacional, ainda não foi transformada no sentido de entender o papel de compliance. Não é raro implementar um programa de compliance, lançar e desenvolver, mas com o passar do tempo, vai perdendo euforia, vai entrando numa curva descendente. A cultura organizacional que é voltada só para o resultado não tem preocupação com imagem de como faz as coisas”*. Esta observação do entrevistado 5 é importante, pois se não houver bons resultados, pode existir algo relacionado à cultura da empresa que esteja impedindo os empregados de perseguirem suas metas. Assim, o simples fato de focar apenas em resultado e não priorizar a disseminação de cultura de *compliance*, pode impactar negativamente na efetividade do programa de *compliance*.

O posicionamento do **Entrevistado 6** foi sucinto e houve uma aderência em relação aos **entrevistados 1, 2 e 4** no tocante a absorção do *compliance* na cultura organizacional informando *“Eu entendo que sim. Talvez numa velocidade um pouco mais lenta do que a gente gostaria, mas se você pegar o contexto social do nosso país desde à época da colonização até hoje, onde certos usos e costumes estão consolidados na nossa formação e que você tem uma dificuldade, as vezes de perceber que furar uma fila é um desvio ético”*. O mesmo reitera pontuando *“Em algumas organizações que passei eu percebi, que você faz um senso ai das consultas ano a ano e você percebe uma crescente, isso é muito bom, porque isso denota que a cultura organizacional, de fato, está observando o compliance, o fazer corretamente”*.

As respostas dos profissionais entrevistados foram analisadas e estratificadas em percentuais, através do gráfico 2, contendo as informações daqueles que se

mantiveram aderentes a absorção do *compliance* na cultura organizacional das empresas e sinalizaram que “sim”, na sequência, os que mantiveram uma percepção contrária e informaram que “não” e a parcela que não sinalizou que “sim” ou que “não”.

Gráfico 2 - Você acha que a cultura organizacional está de fato absorvendo o *compliance*?



Por fim, em relação a absorção do *compliance* na cultura das organizações, cabe registrar que a cultura de *compliance* é importante e tem como função influenciar, tanto a força de trabalho, quanto fornecedores e demais parceiros que se relacionam com a organização. Registre-se que a Alta Direção tem como obrigação disseminar essa cultura e disponibilizar os recursos necessários. Assim, deve-se entender que o programa de *compliance* deve envolver o comprometimento da instituição em assentir conceitos, padrões internos, legislações, políticas, regimentos etc.

Deste modo, um programa de *compliance* bem estruturado, resulta em várias questões da realidade organizacional, e em relação a esse cenário de concretização e aculturação crescentes da conformidade, ainda está atrelado a desafios para as questões de *compliance*. (DELOITTE, 2018).

4.6 Desafios para o profissional de *compliance*

A presente seção discute os desafios para aqueles profissionais que trabalham com *compliance* no ambiente corporativo.

Incontestavelmente, o *compliance*, realmente chegou para ficar, e, nessa ordem, o mundo corporativo teve que se adaptar, inclusive culturalmente, a um novo

cenário, tanto a nível nacional quanto global. No Brasil, em especial, o tema corrupção nas relações entre os setores público e privado pode ser um ponto chave para a disseminação da cultura de *compliance*.

Nesse contexto, os profissionais do *compliance* devem buscar capacitação para apreender a prática da atividade na atualidade, considerando o cenário que está sendo inserido e as particularidades de cada organização. Dito isso, esses profissionais precisam saber lidar com esses desafios, com as responsabilidades e os entraves que a própria atividade coloca para que assim possam agregar valor ao negócio, com decisões mais assertivas e razoáveis no intuito de não travar os processos sobre a sua ótica de análises.

O **Entrevistado 1** traz suas contribuições em relação aos desafios do profissional de *compliance* comentando “O desafio é ele saber ter flexibilidade e equilíbrio para não travar o negócio e travar apenas aquilo que realmente necessita de bloqueio, vamos chamar assim. Eu sempre gosto de fazer uma analogia quanto maior burocracia, o processo tem que ser excepcional, e quanto menor burocracia, o processo tem que ser cotidiano. Se tem um processo cotidiano ele tem que evitar burocracia, para que ele seja mais rápido”. Na oportunidade, o **entrevistado 1**, aponta para a questão da necessidade desse profissional que vai atuar com *compliance* buscar a sabedoria e a razoabilidade para lidar com questões específicas e sensíveis que uma área de *compliance* está acostumada a lidar, sem perder de vista, o seu horizonte que é a garantia de que os processos estão seguindo em conformidade aos padrões, legislações e políticas internas.

O **Entrevistado 2** comenta que “hoje o profissional de *compliance* tem desafios ligados a manter a estrutura de *compliance* com essa qualidade, com limitação de custo mais crítica, digamos assim, associada a uma necessidade de criatividade maior e também ferramentas propriamente construídas por ele, sem depender muito de ferramentas mais sofisticadas, mais caras externamente, associada também aos processos de mercado e não se furtando a também a ajudar as outras áreas, mas diretamente inclusive atuando na interface direta absorvendo outras áreas”. Sinaliza quanto a questão “o desafio do profissional é fazer com que a empresa continue visibilizando os aspectos dos seus valores mesmo na dificuldade financeira, mesmo que efetuar processos de demissões, mas demissões com dignidade, demissões transparentes associadas ao acompanhamento da equipe de *compliance*”.

O **Entrevistado 3** informa que os “Desafios de ordem gerencial, as áreas de compliance são enxutas tradicionalmente, são poucos profissionais e muitas funções e ai acaba que a atividade é muito dinâmica, são muitos processos e ai o profissional de compliance está muito atarefado, as vezes ele não consegue desenvolver tudo e ai depende primeiro de headcount⁹, pra contratar mais pessoas para área, nem sempre as empresas concedem, como disse, as áreas são geralmente enxutas e depende de budget¹⁰ pra poder trazer apoio, consultoria externa e ai nem sempre a empresa dar o budget pra trazer consultoria externa ai o projeto acaba tendo que ser diluído no longo prazo, que se não dar pra fazer tudo no curto prazo e ai você vai ter que definir prioridades, focar nas prioridades e deixar pra depois aquilo que você não consegue fazer agora. Então de forma geral no aspecto gerencial são essas dificuldades”.

Já o **Entrevistado 4** argumenta da seguinte forma “Bom eu vejo alguns desafios importantes que é primeiro os soft skills¹¹, a primeira coisa é desenvolver uma boa comunicação, depois estudar idiomas, depois que você compreenda a natureza da indústria que você faz parte, conheça o marco legal da sua indústria que você está inserido, depois mostrando todos esses fatores, que você tente convencer a alta administração da importância de se ter um programa de integridade e ai existem diversas formas para que se possa estimular isso seja porque diminui o dano de imagem, seja porque você pode diminuir os custos, melhoria de processos, melhoria gerencial, eventual salvaguardas para investigação governamental e também uma atração de novos talentos”.

O **Entrevistado 5**, de maneira enfática, informa inicialmente que “o desafio do profissional de compliance é ele se capacitar não somente academicamente que é muito importante, mas ele ter experiência porque somente o dia a dia faz com que o profissional de compliance se aprimore se desenvolva”. Dito isso, prossegue: “O profissional de compliance não pode achar que é o delegado dentro da empresa, manda prender manda soltar. Ele tem que ser conhecedor das atividades, tem de construir as parcerias com seus pares, com gestores, com quem ele for assessorar, tem que ser um profissional multitarefas e que tenha conhecimento sobre várias áreas de estudo e da sociedade também. Tem que ser uma pessoa curiosa, tem de

⁹ Headcount: indicador de número de pessoas.

¹⁰ Budget. orçamento.

¹¹ Soft skills: habilidades mais relacionais.

ser uma pessoa que tenha acesso entre as áreas, que seja diplomática, tem que saber entrar e sair com diplomacia, as vezes você não vai almoçar com mais ninguém, porque ninguém vai te convidar, pois você é visto de uma forma diferente dentro da empresa, e ele é o cara do compliance e os desafios muitas vezes recai sobre a própria cultura da organização, onde o profissional está desempenhando a sua função". Outra questão interessante apresentada pelo entrevistado foi "A gente fala muito das entrevistas de emprego, onde o entrevistador submete o entrevistado um rol de perguntas e eu recomendo também que o profissional de compliance leve o seu questionário para aplicar ao empregador, qual a sua expectativa, qual que é a entrega esperada da área de compliance, qual a minha autonomia? Como a gente sabe o profissional de compliance precisa ter autonomia, independência e autoridade, então se ele tiver esses requisitos já é um ótimo caminho, quais os meus entregáveis durante os 06 meses".

O **Entrevistado 6** comenta que *"o maior desafio é que essa pessoa tenha um comportamento interdependente, que elas comecem a fazer o que é certo, pois isso é virtuoso e não porque ela pode ser pega, e pode ser demitida, ser processada e assim sucessivamente, eu entendo que nosso maior desafio é provocar e buscar o comportamento interdependente das pessoas que trabalham conosco".*

Objetivando listar e identificar os principais desafios sinalizados pelos profissionais, a tabela 3, a seguir demonstrar essa percepção dos respondentes.

Tabela 3 - Principais desafios sinalizados para o profissional de *compliance*

Entrevistados	Principais desafios sinalizados
Profissional 1	Ter flexibilidade e equilíbrio para não travar o negócio.
Profissional 1	O <i>compliance</i> está chegando a ser um setor multidisciplinar.
Profissional 2	Dar manutenção ao programa mantendo a temática em evidência.
Profissional 2	Necessidade de criatividade maior e ferramentas construídas pelos profissionais sem depender muito de ferramentas sofisticadas.
Profissional 3	Desafio de ordem gerencial, as áreas de <i>compliance</i> são enxutas, tradicionalmente são poucos profissionais e muitas funções e ai acaba que a atividade é muito dinâmica, são vários processos e o profissional de <i>compliance</i> fica muito atarefado.
Profissional 4	Ter habilidades pessoais, boa comunicação, compreender a natureza da organização que faz parte.
Profissional 5	O profissional tem que buscar capacitação ele tem que ter experiência prática.
Profissional 5	O profissional de <i>compliance</i> não pode achar que é o delegado dentro da empresa. Precisa ter cautela.
Profissional 5	O profissional tem que ser uma pessoa curiosa.
Profissional 6	Estabelecer controles dentro da empresa.
Profissional 6	Ter um comportamento ético. Fazer o que é certo pois isso é virtuoso e não porque a pessoa pode ser pega, e pode ser demitida, ser processada e assim sucessivamente.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020.

Na oportunidade, e a título de contribuição foi elaborado a matriz de perfil da função do profissional de *compliance* nas respectivas funções de Coordenação de *compliance* denominado de Apêndice C e para analista de *compliance* sênior, denominado de Apêndice D, a elaboração desses documentos teve como objetivo identificar quais são as principais competências técnicas e habilidades necessárias para que o profissional possa desenvolver suas atribuições de forma condizente com as suas atribuições e alcançar os seus objetivos e metas pactuados. Nesse sentido, esses documentos foram construídos através da percepção do autor, consultas de vagas ofertadas via redes sociais através da internet.

Pretende-se com essas matrizes subsidiar o gestor da área de *compliance*, durante o processo de seleção para escolha do candidato, pois quando for realizar a fase de entrevistas, os documentos em questão devem estar presentes para melhor identificar o perfil do candidato e garantir um processo de seletivo mais assertivo e aderentes tanto na identificação das habilidades quanto às questões técnicas exigidas para desempenhar a função.

4.7 Boas práticas na implantação do *compliance*

No tocante às boas práticas de implantação do *compliance*, alguns entrevistados foram mais destemidos e trouxeram contribuições fundamentais para garantir o bom funcionamento e a efetividade do programa. Dentre as mais relevantes tem – se que:

4.7.1 Canal de denúncia externo

Com relação a decisão de ter um canal de denúncia interno ou externo isso pode variar muito de organização para organização, em relação ao custo, a cultura da organização, se é mais fechada ou se mais aberta, em relação a forma de lidar com essas situações das denúncias, se a organização tem o viés político e se preocupa muito com o risco de vazamento de alguma informação por terceiros ou pelo simples fator do canal ser externo e muitas vezes a empresa terceira ter que preservar o anonimato do denunciante, mesmo em situações que envolve uma relação contratual, mas acima de tudo existem princípios a serem seguidos nesse processo do canal confidencial. Dito isso, o **entrevistado 1** corrobora e se posiciona argumentando “*a gente vem implementando muito ...canal aberto*”. De certa forma eu concordo com o **entrevistado 1**, pois um canal de denúncia aberto, também conhecido como canal externo, gerenciado por uma empresa terceira, traz mais imparcialidade, independência e segurança ao processo, preservando a neutralidade das apurações e proporciona segurança aos envolvidos. Deloitte (2019).

4.7.2 Comitê de Ética

Outro ponto importante trazido pelo **entrevistado 1**, foi a questão da presença do Comitê de Ética, para a decisão ocorrer de forma colegiada, “*então o compliance atua com o recebimento da denúncia e o tratamento dela, mas ela não decide sozinha ela traz um órgão colegiado*”. Essa questão é importante porque aí vai garantir que essa decisão não seja rotulada como imparcial e direcionada pois teve o olhar de outros profissionais que compõe o comitê numa ótica de multidisciplinaridade, em que cada membro do comitê, contribui, neste caso, embasado em suas próprias observações e considerando os seus conhecimentos.

4.7.3 Gerenciamento de risco

Já com relação ao gerenciamento de risco o **entrevistado 3** e o **6** se posicionaram de forma mais enfática sinalizando a importância do gerenciamento de risco para a efetividade do *compliance*. Dito isso, cabe registrar que de nada adianta você estruturar um programa de *compliance* sem que antes se faça uma análise de quais riscos de *compliance* a organização está exposta para que no decorrer no projeto de implantação do *compliance* esses riscos sejam identificados, analisados, tratados e monitorados. Dito isso, cabe informar que “a gestão adequada dos riscos é condição fundamental para o sucesso da organização e, por isso passou a ocupar lugar de destaque na gestão da empresa”. (GIOVANININ. 2014, p.61).

4.7.4 Padrões inexecutáveis

Há de se observar, que todo programa de *compliance* precisa de normas internas e políticas para que se consiga estabelecer uma cultura organizacional voltada para o *compliance* e integridade. E tão somente, por esse motivo é de fundamental importância instituir padrões e revisá-los, sempre, com um olhar de melhoria de processo, para tanto, o **entrevistado 6**, se posiciona de forma contundente “*Não crie uma regra que você não possa cumprir, a regra tem que está adequada a sua análise de risco, mas você não pode desvincular da cultura da sua organização*”. Na oportunidade, vale ponderar que também não adianta instituir uma quantidade considerável de padrões internos na organização, que muitas das vezes, não são disponibilizados e nem são divulgados para o fácil acesso e manuseio do empregado e diante do relato, há sim o risco, dessas implicações, comprometerem a efetividade do programa.

4.8 PDCA da implantação e implementação do programa de *compliance*: propostas de estruturação

Nessa seção será apresentada uma proposta de implantação e implementação de programas de *compliance*, através da metodologia do PDCA. Cabe informar que nessa fase de implantação e implementação de programas de

compliance pode surgir dúvidas, questionamentos, ponderações e até mesmo situações que ensejem problemas, no decorrer da estruturação desses processos.

Na oportunidade, vale mencionar que os problemas são, na verdade, oportunidades para solucionar e/ou melhorar os processos internos de uma organização, principalmente numa fase de implantação em que tudo que está sendo pensado é novo. Segundo Giovanini (2014, p. 61), “quanto maior for a empresa, apresentará maior quantidade de atividades diferentes ou maior a complexidade de seus processos”. Reitera que para estes casos, seguramente, mais complexa será a implantação de uma estrutura de *compliance* (GIOVANINI, 2014).

Diferentemente da fase de implementação em que o processo já foi estruturado, porém carece de ajustes e foi através dessa percepção de melhorias, diante de tudo que foi levantado no referencial teórico e nas análises dos resultados apresentados pelos entrevistados, que levou a elaboração dessa proposta de implantação e implementação, em caráter de adaptação do ciclo PDCA que também pode ser usado para induzir a “melhorias contínua do programa de *compliance*”. Serpa, (2016, p.101), ou seja, aperfeiçoar de forma sistemática, as diretrizes de controle. Outro fato relevante é que o programa de *compliance* esteja aderente à realidade de cada organização. (SERPRA, 2016).

Assim de forma sintetizada a implantação e implementação do programa de *compliance* pode ser melhor compreendida por meio do ciclo do PDCA apresentado através da Figura 2:

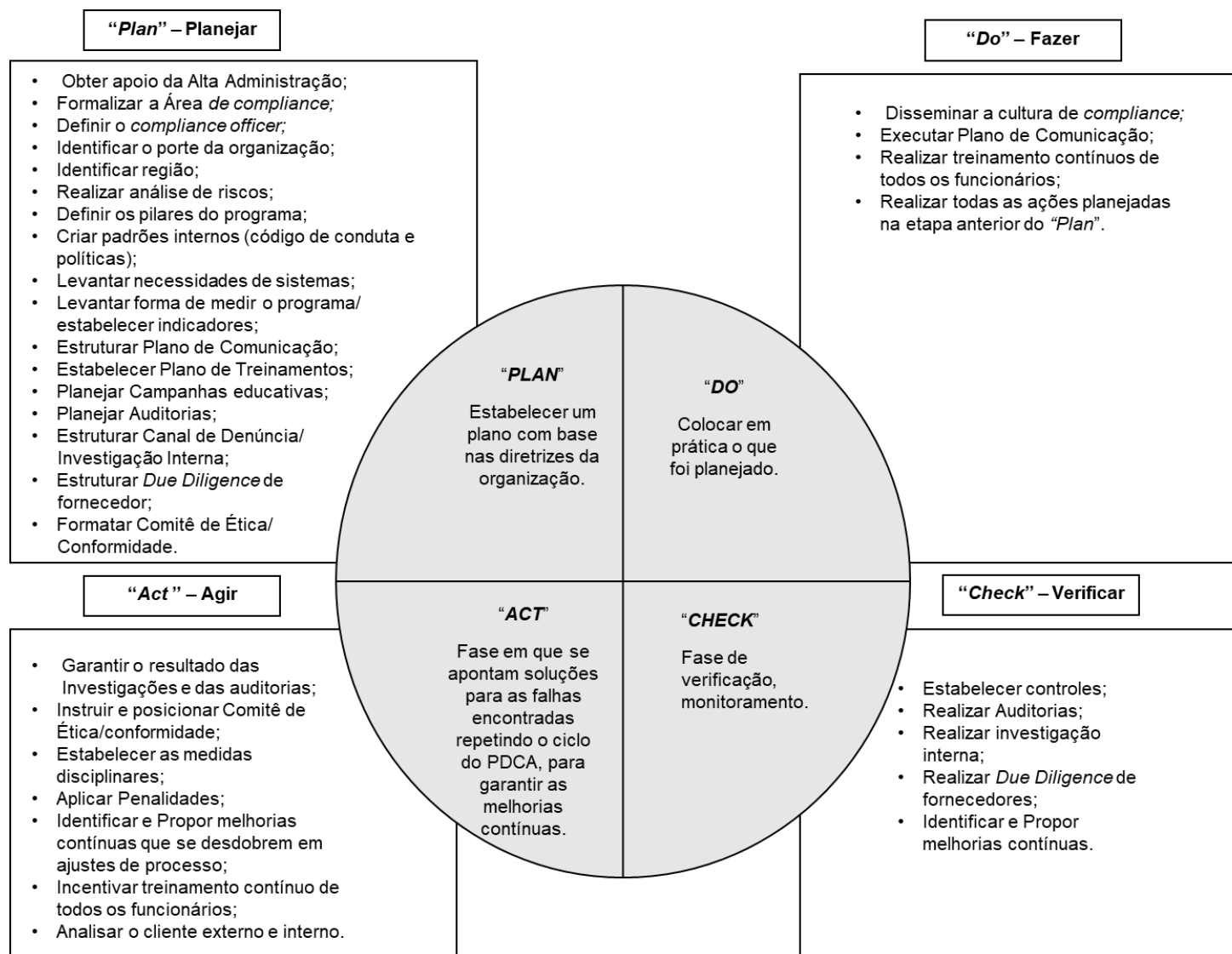


Figura 2 - Proposta de estruturação de implantação e implementação de programa de *compliance* por meio de um PDCA
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Por meio do PDCA, é possível alcançar maior desempenho e eficiência nas ações, tarefas e processos para a implantação de projetos de Programas de *Compliance*, principalmente apoiar os profissionais que ficam responsáveis por essa atribuição dentro da organização e principalmente para aquelas instituições que não dispõem de recursos financeiros para contratar uma consultoria para apoiar nessas fases de implantação e implementação do programa de *compliance*.

Essa proposta foi elaborada com o apoio dos entendimentos tomando como base o referencial teórico e o resultado das entrevistas realizadas com os profissionais estratégicos da área de *compliance*. Cabe informar, ainda, que na etapa de implantação, o objetivo preponderante é instituir algo que não existia na organização preservando as devidas formalidades e diretrizes da Alta Administração.

Na oportunidade, esse roteiro de ações, a executar servirá de guia para os profissionais responsáveis pela implantação e gestão da área de *compliance*, ou seja, deve funcionar como um guia orientativo, para o cumprimento das macros etapas. Na linha da implantação o “programa de *compliance* é: algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos”. (SERPA, 2016, p.16).

Assim, nessa fase a equipe de *compliance* deve ter o apoio da alta administração para estruturar o seu planejamento abrangendo todos os objetivos a serem alcançados para a implantação, o retrato dos processos pautados no mapeamento e análise de riscos de *compliance* que a organização está exposta, elaboração de código de conduta, de políticas e demais padrões internos. (GIOVANINI, 2014).

A título de sugestão de boas práticas, nessa fase de planejamento, outras ações podem ser agregadas para robustecer o processo. São elas: formalização da área, identificar o porte da organização, a região, definir os pilares que vão sustentar o programa, identificar ferramentas internas ou de mercados avaliando custos e benefícios para apoiar na gestão do programa, identificar internamente ou no mercado o profissional com perfil para implantar o *compliance* e obter apoio da equipe de projetos de inovação quando da análise dos riscos de *compliance*.

Por fim, as ações estruturantes na fase “PLAN” foram compiladas na tabela 4, conforme pode ser observada a seguir:

Tabela 4: Ações estruturantes na etapa de implantação – FASE PLANEJAR

Etapa do PDCA - "PLAN"	Comentário/exemplo/descriptivo
Obter apoio da Alta Administração	É importante sempre trazer para os eventos do <i>compliance</i> a figura do CEO, ou do Presidente, com intuito de reforçar o comprometimento de todos no programa. O apoio da Alta Administração pode ser melhor compreendido através das expressões " <i>Tone from the Top</i> ou <i>Tone at the top</i> representa o apoio e engajamento pessoal da Alta Direção, desde o seu mais alto nível na hierarquia". (GIOVANINI, 2014, p.53).
Formalizar a Área de <i>Compliance</i>	Criar portaria, documento interno de formalização de criação da área. Esse documento formal tem por objetivo as atribuições da área e competência e vinculação para preservar questões relacionadas a independência que a área precisa para atuar e ter efetividade.
Definir o <i>compliance officer</i>	Definir internamente ou externamente profissional que executará a função do Compliance Officer que é de "gerenciar e operacionalizar o Programa de <i>Compliance</i> de uma empresa". (SERPRA, 2016, p. 18).
Identificar o porte da organização	Identificar se grande, médio ou pequeno porte. As empresas que detém maior representatividade no mercado não conseguem se manter comercialmente relacionadas sem uma estrutura mínima de conformidade para respaldar as suas operações comerciais.
Identificar Região	A depender da região a exigência por instituição de programas de <i>compliance</i> é maior. Rio de Janeiro que existe uma determinação das empresas que forem se relacionar com órgão precisa ter uma estrutura de <i>compliance</i> . Lei 7.753/17.
Realizar análise de riscos	Os riscos vão diferir em relação as organizações, seus mercados, tipo de produto, serviços. "Cada risco identificado e mensurado cabe definir a estratégia a ser adotada para lidar com o risco". (SERPA, 2016, p.25).
Definir os pilares do programa	Identificar quais são os pilares do programa a ser desenvolvido na organização. Ex: Comprometimento da Alta Administração, Código de Conduta, Análise de Riscos.

Etapa do PDCA - "PLAN"	Comentário/exemplo/descritivo
Criar padrões internos (código de conduta e políticas)	Um programa de <i>compliance</i> precisa ter um código de conduta, políticas e demais padrões internos para garantir o tipo de conduta esperado pelo empregado. Podemos citar política de <i>compliance</i> que define a estrutura do programa, política anticorrupção defini regras e diretrizes pautadas na Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção) e demais legislações aplicáveis.
Levantar necessidades de sistemas	Identificar potencial ferramenta a ser utilizada para fazer a gestão do programa é fundamental para que o processo não seja controlado apenas em planilhas de Excel e também pelo fato da ferramenta de GRC (Governança Risco e <i>Compliance</i>), já ter as funcionalidades integradas facilitando assim a operacionalização desse processo. Entretanto é necessário avaliar o custo/benefício de fazer a aquisição. Ou buscar customizações de ferramentas internas já utilizadas pelas empresas.
Levantar forma de medir o programa/ estabelecer indicadores	Instituir indicadores para medir a eficiência e efetividade da Área de <i>Compliance</i> . São exemplos de indicadores: nº de denúncias respondidas; nº relatórios emitidos das apurações; nº de planos de ações estabelecidos e pactuados para as não conformidades identificadas.
Estruturar Plano de Comunicação	Estruturar um plano de comunicação contínuo, para as questões do <i>compliance</i> . As ações do <i>compliance</i> devem sempre está em evidência.
Estabelecer Plano de Treinamentos	Estabelecer e divulgar uma agenda de treinamentos periódicos com às áreas internas e colaboradores promovendo o acultramento dos empregados.
Planejar Campanhas educativas	Realizar campanhas educativas com objetivo de internalizar as ações do <i>compliance</i> .
Planejar Auditorias	estabelecer um processo formal de avaliação e monitoramento que possa emitir opiniões através de verificações internas nos processos do programa de <i>compliance</i> .
Estruturar Canal de Denúncia/Investigação Interna	Canais disponibilizados através de número telefônico para receber e registrar a denúncia. O formato do canal deve ser avaliado se interno ou contratação de empresa terceira para maior isenção no processo.

Etapa do PDCA - "PLAN"	Comentário/exemplo/descriptivo
Estruturar <i>Due Diligence</i> de fornecedor	Instituir o processo de <i>Due Diligence</i> para saber como o fornecedor vêm atuando no mercado em relação aos requisitos da Lei Anticorrupção.
Formatar Comitê de Ética/Conformidade	Estabelecer Fórum apropriado para deliberação e decisão da aplicação das penalidades e medidas disciplinares. Esse colegiado deve ser composto por representantes ou executivos ligados a cada área estratégica, a exemplo: RH, Jurídico, Financeiro etc.

Fonte: Elaborado pelo Autor,2021.

Quanto a etapa “Do” (FAZER), outras ações podem ser agregadas para robustecer o processo a título de sugestões nessa proposta estruturante. São elas: disseminar a cultura de *compliance* na organização, identificar oportunidades de melhorias de forma tempestiva para o programa, realizar treinamentos contínuos de todos os funcionários e por fim realizar, implementar todas as ações planejadas na etapa anterior do “*PLAN*”. As ações estruturantes na fase “DO” foram compiladas na Tabela 5.

Tabela 5: Ações estruturantes na etapa implementação – FASE FAZER

Etapa do PDCA -FAZER - "DO"	Comentário/ exemplo/descriptivo
Disseminar a cultura de <i>compliance</i>	Promover o acultramento com toda força de trabalho da organização e executivos. São ações constantes de disseminação de cultura de <i>compliance</i> e integridades devem ser promovidas não só mediante área de <i>compliance</i> , mas com o apoio da Alta Administração e dos gestores de processos e líderes imediatos.
Executar Plano de Comunicação	Executar o plano de comunicação do Programa de <i>compliance</i> . "Comunicar para o restante da empresa também é objetivo deste pilar, e essa comunicação pode, e deve, tomar as mais diversas formas... como exemplos: jornais internos; quadro de avisos; e-mails de comunicação; blogs dos executivos da empresa, televisão interna; sessões de cinema; materiais lúdicos; inserção em apresentações sobre temas variados; <i>quizzes</i> (com prêmio); gibis; camisetas; <i>screen-savers</i> ¹² ; calendário/agendas." (SERPA, 2016, p.53).
Realizar treinamentos contínuos de todos os funcionários	Realizar e divulgar uma agenda de treinamentos periódicos com às áreas internas e colaboradores promovendo o acultramento dos empregados. "A organização põe em prática o planejado, executando seus processos e desenvolvendo suas atividades de comunicação e treinamento e sensibilização". (GIOVANINI, 2014 , p. 52).
Realizar todas as ações planejadas na etapa anterior do "PLAN"	Realizar todas as ações planejadas na etapa anterior do "PLAN". "A organização põe em prática o planejado, executando seus processos e desenvolvendo suas atividades de comunicação e treinamento e sensibilização". (GIOVANINI, 2014 , p. 52).

Fonte: Elaborado pelo Autor,2021.

¹² Protetores de tela

Quando da etapa “*Check*” – (VERIFICAR), outras ações podem ser agregadas para robustecer o PDCA. São elas: realizar processo de auditoria no intuito de avaliar se tais tarefas estão de acordo com o que foi previamente estabelecido identificando as não conformidades do processo e propondo as melhorias, após receber as denúncias, verificar e realizar os processos de investigações, realizar o processo de *due diligence*, que pode ser definido como uma verificação, que tem como objetivo levantar e avaliar todos os riscos que podem existir com um fornecedor antes que a organização formalize a relação contratual e ainda identificar e propor as melhorias contínuas.

Por fim, as ações estruturantes na fase “VERIFICAR” foram compiladas na Tabela 6.

Tabela 6: Ações estruturantes nas etapas de implantação e implementação – FASE VERIFICAR

Etapa do PDCA - VERIFICAR " <i>CHECK</i> "	Comentário/ exemplo/descriptivo
Estabelecer controles	Identificar e avaliar e monitorar os controles existentes. "O controle interno é importante nas atividades das organizações" (MIGLIAVACCA, 2002).
Realizar Auditorias	Realizar auditorias do processo de <i>compliance</i> . A auditoria "É uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização".(ATTIE, 2009, p.7).
Realizar Investigação interna	Garantir que o resultado da apuração. Esse processo pode ser implementado de três formas: equipe dedicada de investigadores internos; investigador designado (mais comum nas organizações), com apoio dos profissionais da Auditoria Interna, <i>Compliance</i> , jurídico e RH ou equipe terceirizada especializada (quando não há recurso interno com disponibilidade e qualificação). (SERPA, 2016).
Realizar <i>Due Diligence</i> de fornecedores	O processo em questão ocorre mediante aplicação de questionários de integridade para saber como o fornecedor vêm atuando no mercado, sua forma de se relacionar. Cabe mencionar que "atualmente quando falamos em <i>due diligence</i> estamos basicamente falando em <i>due diligence</i> anticorrupção, que é, indubitavelmente, o risco de <i>compliance</i> mais relevante em uma relação de representação com um terceiro. (SERPA, 2016, p.59).
Identificar e propor melhorias contínuas	Analisar o programa de forma crítica e propor as melhorias contínuas. (GIOVANINI, 2014).

Fonte: Elaborado pelo Autor,2021.

Por fim, as ações estruturantes na fase “AGIR” foram compiladas na Tabela 7, conforme pode ser observada a seguir: garantir o resultado das investigações e das auditorias; instituir e posicionar o Comitê de Ética/ Conformidade; estabelecer as medidas disciplinares; aplicar penalidades; identificar e propor melhorias contínuas que se desdobram em ajuste de processo. Por fim, treinamento contínuo de todos os colaboradores e análise do cliente externo e interno, nesse entendimento clientes externos (ou clientes finais) são aqueles que adquirem os serviços e produtos, ou seja, são denominados de compradores ativos. Esses são responsáveis por manter financeiramente a empresa. No caso dos clientes internos são todos os seus funcionários, fornecedores e equipe terceirizada que trabalha na organização.

Tabela 7: Ações estruturantes nas etapas de implantação e implementação – FASE AGIR

Etapa do PDCA - AGIR - "ACT"	Comentário/ exemplo/descriptivo
Garantir o resultado das investigações e das Auditorias	Garantir que o resultado da apuração realizada, promovendo treinamentos, e qualificações específicas para os profissionais que fazem parte desse processo. Evidência da formalização do processo de investigação, pois "a cada passo da investigação novas informações podem ser descobertas e estas podem levar a uma necessidade de revisão do plano de investigação". (SERPA, 2016, p.88).
Instruir e posicionar o Comitê de Ética/Conformidade	Estabelecer um fórum apropriado Para deliberação e decisão da aplicação das penalidades e medidas disciplinares.
Estabelecer as medidas disciplinares	Essas medidas devem estar escritas em um documento para evitar tratamentos diferentes em situações ou casos semelhantes nesse processo de aplicação de medidas disciplinares.
Aplicar Penalidades	Aplicar as penalidades de forma razoável e com base no instrumento já definido e amplamente divulgado entre o corpo de funcionários. Sugere-se uma política de medidas disciplinares.
Identificar e propor melhorias contínuas que se desdobrem em ajustes de processos	Garantir que os processos atendam às expectativas do negócio e dos clientes e, desta forma, tragam os resultados esperados. Esse é o maior objetivo dessa etapa. Exemplos: revisão de políticas, atualização de normativos, atualização de fluxo de processos. Fatos novos, mudanças no ambiente interno e externo, são condições oportunas de se rever o programa. (SERPRA,2016).
Incentivar treinamento contínuo de todos os funcionários	Operacionalizar treinamento contínuo no âmbito de toda a organização. (GIOVANINI, 2014).
Analisar o cliente externo e interno	Analisar a percepção desses clientes com vistas a melhoria contínua do programa de <i>compliance</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor,2021.

5 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo sugerem que a implantação do *compliance* é positiva, isto é, contribui para o desempenho do negócio, fortalecendo a sua imagem perante os *stakeholders* e minimizando riscos, principalmente quando seus valores são disseminados pela cultura organizacional. Entretanto, os principais resultados mostram que ainda há a necessidade de superar alguns desafios estruturantes para que o *compliance* seja visto como uma função colaborativa e com isso fortalecer a gestão dos negócios. Assim, foi proposto um PDCA com sugestões de ações estruturantes para a implantação e implementação de programas de *compliance*, que considere a cultura organizacional de cada empresa.

Uma questão relevante que também merece destaque se deu em relação a percepção da maioria dos profissionais de *compliance* relacionados na amostra, no aspecto gerir programa de combate à fraude e corrupção, de uma maneira mais formal e efetiva resultou numa receptividade maior do *compliance* perante as empresas. A receptividade está atrelada a efetividade e em relação a absorção do *compliance* na cultura organizacional, a maioria dos respondentes se posicionaram positivamente, considerando, que a disseminação da cultura de *compliance* é um fator preponderante para a efetividade do *compliance* no ambiente organizacional.

As atividades de *compliance* vem sendo executadas nas empresas por uma área específica e por setores relacionados à Auditoria, Controladoria, RH, Qualidade, Jurídica, Controles Internos. As principais ações estruturantes da área, sinalizadas como importantes pela amostra estudada, foram: estruturação de código de conduta, de canal de denúncia, treinamentos, políticas e procedimentos formalizados, controles internos, investigações internas e avaliação de risco.

Em relação as ações que as organizações vêm realizando para mitigar os riscos de *compliance* os principais resultados apontaram para a importância de construir um código de ética contemplando os riscos do seguimento que a empresa atua, criar normas, políticas, controles e procedimentos internos, estabelecer um canal de comunicação que fosse de alcance de todos, realizar treinamentos com alcance de todos os funcionários, estruturar um canal de denúncia eficiente.

O *compliance* tem um papel de assessoria e não deve ser confundido com uma atividade de auditoria. Atributos como flexibilidade e equilíbrio, criatividade,

comunicação, conhecimento da empresa, conhecimento da legislação, experiência, conduta ética foram apontados pela amostra como importantes para o profissional que atua com *compliance*.

Em relação aos impactos da gestão de *compliance*, na cultura das empresas, os resultados apontaram que o *compliance* pode mitigar riscos e trazer ganhos na gestão de processos. Contudo, para alcançar tais impactos, a empresa precisa absorver sistemicamente o *compliance* em sua cultura, uma estratégia necessária, mas ainda desafiante para muitas organizações. Dito isso, outro ponto relevante percebido através dos resultados foi concluir que empresas que adotam programas de *compliance* só para ter no papel ou como “cumprimento de tabela” não conseguem ser absorvidas na cultura organizacional e com isso não cumprem com seu propósito efetivamente.

No tocante à cultura organizacional, foi discutido, e recomendado que o acultramento do *compliance* deve ser adequado no intuito de alcançar todos os níveis hierárquicos da instituição e os diferentes profissionais que representam a organização.

Em suma, ficou evidente que o custo de implantação e implementação do *compliance* está fortemente associado a importância que a alta administração vai despender para esse processo, sendo essencial o comprometimento de toda a força de trabalho com a sua implementação.

Portanto, esta pesquisa permite compreender se a implantação do *compliance* vem afetando a cultura organizacional e os negócios, e em quais condições. Isso ajuda no entendimento dos problemas e insucessos relacionados à implantação e implementação de tais regras e direcionamentos para profissionais e organizações.

Todavia, é importante destacar algumas limitações do estudo. Vale mencionar que o fato de a entrevista estar sendo gravada através de áudio, em formato *on line*, devidamente autorizado pelo entrevistado, ensejam possibilidades de interferências nas respostas, ocasionando uma limitação atrelada a espontaneidade desses profissionais, para que as respostas fossem as mais concisas.

Assim como, a dificuldade para agendamento das entrevistas, diante da real necessidade de restringir as entrevistas aos profissionais que tivessem a função de gestores e que fossem os responsáveis pelas áreas relativas à temática dessa pesquisa. Ademais mesmo com a garantia de caráter sigiloso em relação as

informações, constantes na temática, acarretou a insistência por um período, por parte do pesquisador para agendar e realizar as entrevistas, qual foi realizada num tempo estimado, e talvez esse tempo fosse insuficiente para que esses profissionais trouxessem toda a sua experiência com riqueza de detalhes.

A pesquisa realizada contemplou uma amostra pequena. Sugere-se que novas pesquisas procurem ampliar a amostra incluindo trabalhadores de base em empresas com *compliance* implementado e não apenas os gestores de *compliance* e usar estudos de caso.

Por fim, como sugestão para outros estudos sobre a temática, recomenda-se que a pesquisa seja replicada em outras regiões do país, com as adaptações necessárias, com intuito de aferir se após a chegada da lei 12.846/2013, as questões políticas, as situações socioeconômica das organizações no Brasil e se ainda assim essas instituições estão se preocupando mesmo, com as questões éticas, de modo a buscar implantação e implementação de programas de *compliance* ao ponto de mudar toda uma cultura organizacional com fulcro de transformar o cenário atual de tantos escândalos e notícias veiculadas de casos que ensejam questões de corrupção, não só a nível nacional, mas também a nível mundial.

Adicionalmente recomenda-se que pesquisas futuras também teste o PDCA do *compliance* para implantação e implementação desses programas visando analisar sua efetividade. Além disso, sugere-se que as organizações utilizem às matrizes da função de Coordenação de *compliance* e analista sênior de *compliance*, para garantir a contratação de profissionais, com um maior direcionamento, comprometimento e motivação para desempenhar as referidas funções no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes, Rio de Janeiro, 2018.

ALMEIDA, M.C. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2010, 517p.

ANDRADE, L. A. V. **Aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas**. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté, São Paulo, 2017.

Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), 2009. **Função de *Compliance***. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/trabalhos.php/>. Acesso em 03.ago.2020.

ATTIE, William. Auditoria interna. 2ed. São Paulo. Atlas, 2009.

BARRETO, Davi; GRAEFF, Fernando. Auditoria: teoria e exercícios comentados. São Paulo: Método, 2014.

BATISTA, Maisa Martins Dos Santos; WISNIEWSKI, Maurício. GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: EM BUSCA DO ENTENDIMENTO PARA A MELHORA NO DESEMPENHO. Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais, v. 17, 2019.

BATISTI, B. M.; KEMPFER, M. Parâmetros de *compliance* por meio da metodologia de análise de risco para a mitigação da responsabilidade objetiva diante da lei anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicos. Revista Brasileira de Direito Empresarial, v. 2, n. 1, p. 184-200, 2016.

BEUREN, Ilse M. et al. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BORGES, Pedro. A tendência de separação entre o jurídico e o *compliance*. Gestão Jurídica Empresarial – GEJUR, 2017. Disponível em: <<https://www.intelijur.com.br/gejur/noticias/materias/a-tendencia-de-separacao-entre-o-juridico-e-o-compliance>>. Acesso em: 30, abril de 2021.

BRASIL. **LEI nº 12.846, DE 1o DE AGOSTO DE 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm> Acesso em: 04/ 2020.

BRASIL. **DECRETO 8.420 de 2015** – Regulamenta a Lei 12.846 (Lei Anticorrupção). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8420.htm> Acesso em: 04/2020.

CANAL DE DENÚNCIAS. Ferramenta essencial do programa de integridade. Deloitte, 2019. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/solutions/canal-de-denuncias.html?id=br:2ps:3gl:4ra-canal-denuncia-2021:5gen:6risk&gclid=CjwKCAjwx6WDBhBQEiwA_dP8rRPFArmi2STZzi4fUDqbydFpwxX6WvEyznP2LwJNSgAUqKWqrfGK3BoCZNsQAvD_BwE>. Acesso em: 31, de março, 2021.

CANDELORO, Ana Paula. *Compliance*: inovação estratégica para a sustentabilidade das organizações. Revista Relações com Investidores, Rio de Janeiro – RJ, n°187. 2014. Disponível em: < <http://www.revistari.com.br/187/890> >. Acesso em: 27. abril. 2021.

CAMPOS, Fabiana Pereira; RÉDUA, Talitha Silva; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. Janus, v. 8, n. 14, 2011.

CLAMER, Roberto. Avaliação dos sistemas de *compliance* com a governança corporativa nas organizações da serra gaúcha: uma análise nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, ,2018.

COIMBRA, M.A; MANZI, V.A. (Orgs.). Manual de *compliance*: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

Comissão de Controle Interno.ebserh.gov.br. Cadernos de riscos, 2019. Disponível em: http://www2.ebserh.gov.br/pt/web/hu-uffj/detalhes-das-noticias/-/asset_publisher/7d2qZuJcLDFo/content/id/4242418/2019-07-comissao-de-controle-interno-publica-caderno-de-riscos-e-comemora-avancos. Acesso em: 10 set. 2019. il. color.

Controladoria Geral da União (CGU), Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas. Equipe Técnica: Diretoria de Promoção da Integridade, Acordos e Cooperação Internacional. Brasília, setembro de 2015.

CUNHA, Matheus. Saiba como implementar um programa de *compliance* na empresa. Legal Ethics *Compliance* - LEC, 2018. Disponível em: < <https://lec.com.br/blog/saiba-como-implementar-um-programa-de-compliance-na-empresa/>>. Acesso em: 07, setembro, 2020.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Guia para Programas de Compliance**. Brasília, 2016. Disponível em:<http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

DANON JUNIOR, I.; PEREIRA-GUIZZO, C. S.; NOGUEIRA, T. B. R. *Compliance* no contexto de inovação: uma revisão da literatura internacional. In: **Anais do V Simpósio Internacional de Inovação e Tecnologia**. São Paulo: Blucher, 2019.

DA SILVA, Alana Alves; COSTA, Abimael de Jesus Barros. A contribuição da auditoria interna para a governança: estudo de caso em uma organização social vinculada ao governo federal. *Cuadernos de Contabilidad*, v. 20, n. 49, p. 1, 2019.

DE AZEVEDO, Mateus Miranda et al. O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacional. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v.1, n.1, p.179-196,2017.

DELOITTE. (2018). Pesquisa Integridade Corporativa no Brasil. Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf). Acesso em 27.03.2021

DINIZ, E. S. **A criminalidade empresarial e a cultura de *compliance***. Revista Eletrônica de Direito Penal, 2014, 2.1.

DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA, v. 5, n. 1, 2011.

DOS SANTOS, Renato de Almeida. *Compliance* como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. 2011. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo – SP.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN), 2011. Cartilha Função de *Compliance*. Acesso em: 03/08/2020. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FuncoesCompliance.pdf>.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 4º. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANINI, W. **Compliance**: a excelência na prática. 1ª edição. São Paulo:2014.

GIOVANINI, Vagner. Pilares de um Mecanismo de Integridade e Sistema de *Compliance*. *Compliance Total*, 2020. Disponível em: <<https://www.compliancetotal.com.br/compliance/pilares>>. Acesso em: 25, agosto, 2020.

GOMES, J. **É possível ter/estar em compliance e inovar**. 10 abr. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/compliance-e-inovação-será/é-possível-ter-estarem-compliance-e-inovar-77774ed559ed>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

GOMES, Wallace Diogenes de Albuquerque; SILVA, Adonis Costa e. A importância da aplicação de um programa de *compliance* em adequação a lei 12.846/2013. Interfaces Científicas - Direito, Aracaju- BA, v.6, número 02, p.87, fevereiro.2018.

HERING TERÁ QUE EXPLICAR O QUE FAZ COM DADOS DE RECONHECIMENTO FACIL DE CLIENTES. O Globo, São Paulo, 02, setembro 2019. Seção Economia. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/hering-tera-que-explicar-que-faz-com-ados-de-reconhecimento-facial-de-clientes-23921786>. Acesso em 28, fevereiro 2021.

HOFSTEDE, G. *Motivation, leadership and organizations: do american theories apply abroad?* U: Organizational Dynamics - AMACOM, 1980.

IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA. Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), 2017. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-cultura-organizacional-empresa/>>. Acesso em 06, julho de 2020.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). 56p.

INSTITUTO DE INTEGRIDADE COMPLIANCE. **O que é *compliance*?** Disponível em < <https://integridade.org/2019/03/08/o-que-e-compliance/>> Acesso em 04/2020.

ISHIKAWA, Lauro; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Compliance inteligente: o uso da inteligência artificial na integridade das contratações públicas. Revista de Informação Legislativa: RIL, Brasília, DF, v. 57, n. 225, p. 83-98, jan./mar. 2020. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/57/225/ril_v57_n225_p83

KPMG. (2015). Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil. Disponível em: <https://cndl.org.br/politicaspUBLICAS/wpcontent/uploads/estudos/Maturidade%20do%20compliance%20no%20Brasil%20-%20KPMG.pdf>). Acesso em 08.04.2020

LEAL, Rogério Gesta; RITT, Caroline Fockink. A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de integridade: *compliance* corporativo na lei anticorrupção: Sua importância considerada como uma mudança de paradigma e educação empresarial. Barbarói, Santa Cruz do Sul, Ed especial n.42, jul. /dez.2014.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. *Compliance* como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco. 2017. 212 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, BR-PE, 2017.

MELO, H.P.A; LIMA, AC. Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte -, v. 11, n. 1, p. 280-304, 2018.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. Controles internos nas organizações. São Paulo: Ed. Edicta, 2002.

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU). Metodologia de gestão de riscos. Brasília, abril de 2018.

MOTA, Camila marques Andrade; DOS SANTOS, Ticiane Bezerra; PAGLIATO, Wagner. *Compliance: tendência mundial na prevenção de riscos e combate à corrupção*. 2018.

NEVES, E. C. **Compliance empresarial: o tom da liderança: estrutura e benefícios do programa**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

O que saber antes de criar um departamento jurídico na sua empresa. Chcadvocacia.adv, 2019. Disponível em: <<https://chcadvocacia.adv.br/blog/departamento-juridico/>>. Acesso em: 26, setembro de 2020.

Os nove pilares de um programa de compliance. lec.com.br, 2017. Disponível em: <<https://lec.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 15, abril de 2020.

Pagliuso, Antonio Tadeu Et. al. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. Instituto Chiavenato, (Org.) – São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, Camila Attilio, et al. Identificação do programa *compliance* nas empresas de médio porte listadas no *ranking da great place to work/Identification of the compliance program in large medium companies listed in great place to work ranking*. *Brazilian Journal of Development*, 2019, v5.12: 32877-32895.

PROGRAMA DE COMPLIANCE OU DE INTEGRIDADE? QUAL A DIFERENÇA ENTRE ELES E QUAL A MELHOR MANEIRA DE IMPLEMENTAR. Conformita *Compliance*, 2019. Disponível em: <[Rejman et al. \(2018\). *Cultura organizacional e compliance – o que é e como começar?*. OAB Santana, 2018. Disponível em: <\[http://www.oabsantana.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1071\]\(http://www.oabsantana.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1071\)>. Acesso em: 08, abril,2020.](https://conformita.com.br/programa-de-compliance-ou-de-integridade-qual-a-diferenca-entre-eles-e-qual-a-melhor-maneira-de-implementar/#:~:text=Assim%2C%20programa%20de%20integridade%20%C3%A9,tamb%C3%A9m%20chamado%20de%20programa%20anticorrupt%C3%A7%C3%A3o.&text=Ou%20seja%2C%20um%20programa%20de,de%20uma%20programa%20de%20compliance.>>. Acesso em: 29, janeiro 2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

SAMPAIO, Joelson. *A evolução dos programas de compliance no Brasil*. Valor Investe, 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/blogs/nefin/coluna/a-evolucao-dos-programas-de-compliance-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 08, agosto, 2020.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 3° ed. San Francisco: Jossey - Bass, 2004.

SCHEIN, Edgard. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas S/A, 2009. 413p.

SCHEIN, Edgar *Cultura Organizacional e liderança*. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti.7. Reimpr. São Paulo. 2020.

SCHRAMM, Fernanda. *Compliance e inovação: é preciso acelerar sem medo*. 2019. Disponível em: < <https://mnadvocacia.com.br/compliance-e-inovacao-e-preciso-acelerar-sem-medo/>>. Acesso em: Data de acesso 27 de abril de 2021.

SCHUMPETER, J.A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural,1988.

SERAFINI, Paula Gonçalves; MOURA, Jéssica Morais de. *Compliance e cultura organizacional: uma análise da geração de resultados no ambiente interno e externo de uma organização*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2019. v. 1, Ponta Grossa – PR. Brasil: p. 01-15.

SERPA, Alexandre da Cunha. *Compliance descomplicado – Um guia simples e direto sobre mecanismos de compliance*. Edição 1, 2016.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. *A importância da função de compliance em instituições financeiras*. 2013. 46 p. MBA (Especialização em Finanças) - Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2013.

The Institute of Internal Auditors - IIA Brasil. O papel da auditoria interna na governança corporativa, 2018. Acesso em: 08/09/2020. Disponível em <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>.

VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIEIRA, Mariana Pessoa. *Compliance: ferramenta estratégia para as boas práticas de gestão*.2013. 60f. Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Perfil do entrevistado:
 - a) Qual a sua profissão? Idade? Escolaridade? Tem vínculo empregatício atualmente?
 - b) Há quanto tempo você trabalha com *compliance*?
2. Você acha que as pessoas estão mais receptivas ao *compliance* na empresa? Por que?
3. Na perspectiva da gestão do *compliance*, a função de *compliance* é predominantemente executada por quais áreas/departamentos?
4. Como as empresas têm estruturado a Gestão de Riscos de *Compliance*?
5. Quais são as principais ações voltadas para mitigação desses riscos?
6. Essas ações, de fato, têm sido implantadas plenamente?
7. Quais são os impactos da gestão de *compliance* no desempenho dos negócios das empresas?
8. Você acha que a cultura organizacional está de fato absorvendo o *compliance*? Por que?
9. Para finalizar, quais são os maiores desafios para o profissional de *compliance* nos dias de hoje?

APÊNDICE B



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu..... autorizo minha participação voluntária no projeto intitulado **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DE COMPLIANCE NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES E NO DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS**, sob responsabilidade do pesquisador Isaac Danon Junior, vinculado como aluno do mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial do Centro Universitário SENAI CIMATEC, sob orientação da Profa. Dra. Camila de Sousa Pereira-Guizzo e coorientação de Prof. Msc. Tarso Barretto Rodrigues Nogueira. A temática *compliance* é considerada um dos assuntos em ascensão nos tempos atuais em função da sua importância na prevenção ou redução de riscos de violação às leis oriundas de atividades econômicas e empresárias, além de ser um tema pouco explorado na literatura.

Declaro que fui informado (a) tratar-se de um estudo que pretende analisar a implantação de programas de *compliance* na cultura das organizações e no desempenho dos negócios. Participarão deste estudo *compliance officer*, gestores ou profissionais que atuam com *compliance*. Os critérios de inclusão da amostra serão: experiência de pelo menos três anos na área de *compliance* e consentimento formal para participar da pesquisa. Esses participantes serão recrutados por meio de associações específicas de *compliance* e redes sociais.

Fui informado (a) de que a participação consiste em uma entrevista semiestruturada *on line* por meio de videoconferência, tendo como base um roteiro com questões abertas. Fui informado (a) que o objeto de análise é a experiência do profissional com a implantação de *compliance* de modo geral e não uma empresa específica, portanto, não deverei citar nome de empresas. A entrevista será individual e deve durar cerca de 30 minutos. A entrevista será gravada para transcrição das respostas. A câmera do notebook poderá ser ligada ou não, conforme meu interesse. Sinalizo que prefiro que a câmera esteja () ligada ou () desligada.

Fui informado (a) de que esta pesquisa apresenta riscos mínimos, tais como, cansaço durante a entrevista, dificuldade de concentração, fuga do tema proposto em cada questão e receio de se expor. Contudo, para minimizar os possíveis riscos, o pesquisador deixou claro o sigilo das informações e o anonimato dos participantes e combinou comigo a regra de não usar nome de empresas ou pessoas. Caso eu prefira câmera ligada durante a entrevista, fui informado que as imagens serão usadas apenas para análise das respostas desta pesquisa, não sendo compartilhada e nem divulgada para nenhuma outra situação ou contexto. O áudio também será usado apenas para fins da pesquisa, tendo o pesquisador o cuidado de ouvi-lo em ambiente seguro, evitando que outras pessoas possam escutar. Todos os documentos e dados oriundos da pesquisa ficarão guardados no computador pessoal do pesquisador com senha e não serão mantidos em nuvens e nem em redes compartilhadas, ou seja, serão armazenados em segurança. Após cinco anos, os arquivos serão excluídos do computador garantindo a segurança do descarte.

Fui informado (a) de que este estudo apresenta benefícios como, compreender, de fato, se a implantação do *compliance* afeta a cultura organizacional e os negócios, e

em quais condições. Essa análise é importante para o entendimento das possibilidades e desafios relacionados à implantação de *compliance* e direcionamento futuro de profissionais e organizações.

Fui informado (a) de que os resultados desta pesquisa serão divulgados única e exclusivamente para fins acadêmico-científico e serão encaminhados para publicação em revistas especializadas e apresentações em eventos científicos com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da ciência e da sociedade. Contudo, sempre haverá o anonimato dos participantes, sem citar nomes de empresas.

O pesquisador garantiu que acompanhará todo o desenvolvimento da pesquisa e estará à disposição para qualquer esclarecimento adicional, que se fizer necessário, antes, durante ou depois da realização da pesquisa, deixando para contato, telefone 71 99118-6947 e e-mail: contabeisbacharelado@yahoo.com.br.

Fui informado (a) de que este termo de consentimento é emitido em duas vias, para que eu possa ficar com uma via e o pesquisador com a outra. O pesquisador esclareceu que, se eu desejar, posso cancelar a presente autorização, sem qualquer tipo de prejuízo sobre mim.

Fui informado (a) de que este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), que fica no endereço Av. Orlando Gomes, 1845 – Piatã, Salvador, telefone (71) 3879 5501, e-mail cepcimateg@fieb.org.br.

Estou ciente de que a participação neste projeto é livre e voluntária, não terá nenhum custo para mim e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira. Além do consentimento verbal que será gravado, estou ciente que deverei imprimir, datar, assinar, digitalizar e devolver este TCLE para guarda do pesquisador responsável. Assino abaixo confirmando a autorização.

_____, ____ de _____ de 2020.

Assinatura do Participante

Isaac Danon Junior - Pesquisador Responsável

APÊNDICE C



PERFIL DA FUNÇÃO DO COORDENADOR DE COMPLIANCE

MATRIZ DE PERFIL DE PESSOAL	Nº CONTROLE XX	REV. XX
<p>OBJETIVO: Instituir a matriz de perfil de pessoal, através da descrição da competência específica relacionada o cargo - função, para ao bom funcionamento do setor de <i>compliance</i>, tomando como base os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para a realização das responsabilidades. Este documento é um Instrumento Gerencial para nortear a aquisição de recursos – pessoal – de acordo com as atividades da área de atuação.</p>		

COORDENADOR DE COMPLIANCE	
<p>Setor/Área: Gerência de <i>Compliance</i></p>	<p>Código no PCCR: CORD.C - XX</p>
<p>COMPETÊNCIA FUNCIONAL: Coordenar todo o programa de <i>Compliance</i> da organização e instituir ações para a disseminação da cultura de ética e conformidade, alcançando o corpo executivo, todos os empregados da organização e demais partes relacionadas com a instituição.</p>	
<p>ATRIBUIÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elaborar e revisar as políticas e procedimentos da organização; • avaliar grau de exposição e evolução dos riscos de <i>Compliance</i>; • criar e controlar os indicadores de performance (KPIs) para a Área de <i>Compliance</i>; • coordenar o processo de disseminação e conscientização da cultura de <i>compliance</i> na organização; • coordenar o plano de treinamento de <i>Compliance</i> para executivo, empregados e demais partes relacionadas; • coordenar a avaliação dos controles internos e a operacionalização de testes para constatar a adesão às políticas e aos procedimentos internos da instituição; • indicar medidas corretivas para tratamento de não conformidades detectadas; • examinar, apurar e revisar às denúncias do Canal de ética ou Canal confidencial; • sugerir plano de ação para as denúncias recebidas do Canal ética ou Canal confidencial; • fazer a gestão dos processos de investigação em curso; • emitir relatórios das denúncias e respectivas apurações para comitê de Ética, e Comitê de Controles Internos e Auditoria; • apreciar pontos de atenção nos levantamentos reputacionais de terceiros; • coordenar e instruir o processo de <i>Due Diligence</i> dos fornecedores; • coordenar junto com a área de TI - Tecnologia da Informação e DPO (encarregado de proteção de dados) a implementação de políticas e procedimentos da LGPD; 	

•gerir, treinar e desenvolver a equipe técnica subordinada.

CONHECIMENTOS:

Experiência em Sistemas de *Compliance* com base na ISO 19.600, desejável conhecimento do 'Programa de *Compliance* – Diretrizes para Empresas Privadas' da Controladoria Geral da União, ter experiência em Gestão de Riscos de *Compliance*.

- Experiência com software ERP (informar a ferramenta de uso da organização).
- experiência com GRC, na Gestão de Riscos de *Compliance*.
- recomendável ter Inglês.

HABILIDADES:

Elaborar políticas e planos de ação; controlar indicadores da área, definir objetivos e metas; coordenar e motivar equipe interna de trabalho; administrar conflitos; decifrar Legislações; identificar e sistematizar processos de trabalho; instituir indicadores de performance para medir o resultado e efetividade da área de *compliance*.

ATITUDES:

Cumprir com o código de ética, normativos internos e legislações específicas vinculadas ao *compliance*; ser cortês; agir de forma sensata e organizada; ter equilíbrio para lidar com situações adversas no exercício das atribuições, incentivar o trabalho em equipe; ser dinâmico.

TEMPO DE EXPERIÊNCIA PARA A FUNÇÃO:

Recomendável ter experiência mínima pelo menos 03 anos com atividades relacionadas à *compliance*/ conformidade ou atividades correlatas do tipo auditoria, controles internos, e/ou ouvidoria.

ELABORAÇÃO	REVISÃO	APROVAÇÃO
NOME:	NOME:	NOME:
ASSINATURA:	ASSINATURA:	ASSINATURA:
DATA:	DATA:	DATA:
ÁREA:	ÁREA:	ÁREA:

APÊNDICE D



PERFIL DA FUNÇÃO DO ANALISTA DE COMPLIANCE SÊNIOR

MATRIZ DE PERFIL DE PESSOAL	N° CONTROLE xxx	REV. xx
<p>OBJETIVO: Instituir a matriz de perfil de pessoal, através da descrição da competência específica relacionada o cargo - função, para ao bom funcionamento do setor, tomando como base os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para a realização das responsabilidades. Este documento é um Instrumento Gerencial para nortear a aquisição de recursos – pessoal – de acordo com as atividades da área de atuação.</p>		

ANALISTA DE COMPLIANCE SÊNIOR	
<p>Setor/Área: Gerência de <i>Compliance</i></p>	<p>Código no PCCR: ANL.S - XX</p>
<p>COMPETÊNCIA FUNCIONAL: Ser capaz de analisar os processos de <i>compliance</i> sobre suas responsabilidades, determinadas pela Coordenação de <i>Compliance</i>, e apoiar na disseminação da cultura de ética e conformidade, principalmente junto aos empregados da organização.</p>	
<p>ATRIBUIÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apoiar na elaboração dos documentos específicos do Programa de <i>Compliance</i> da Companhia, tais como: padrões internos, procedimentos internos, políticas, guias dentre outros; • apoiar no processo de apuração e revisão das denúncias do Canal de ética ou Canal confidencial • apoiar à coordenação na realização de treinamentos periódicos aos colaboradores internos e aos fornecedores em relação ao Programa de <i>Compliance</i>; • apoiar à Coordenação de <i>Compliance</i> periodicamente, no tocante ao desempenho do Programa de <i>Compliance</i> acompanhamento de seus indicadores de performance (KPIs); • operacionalizar e monitorar os processos de <i>due diligence</i>. 	
<p>CONHECIMENTOS:</p> <p>Experiência em Sistemas de <i>Compliance</i> sob a estrutura ISO 19.600 e conhecimento do 'Programa de <i>Compliance</i> – Diretrizes para Empresas Privadas' da Controladoria Geral da União; desejável experiência em Gestão Integrada de Riscos Corporativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência com software ERP ((informar a ferramenta de uso da organização), • sendo diferencial a experiência em identificação os riscos de <i>compliance</i>. • recomendável ter Inglês. 	

HABILIDADES: Assessorar na elaboração de políticas e planos; cumprir objetivos e metas; trabalhar em equipe; saber lidar com conflitos; entender de Legislação; assessorar no mapeamento processos de trabalho; acompanhar indicadores de desempenho e reportar à gestão.

ATITUDES:

Cumprir normativos internos e legislações específicas vinculadas ao *compliance*; ser Cortês ; agir de forma sensata e organizada; ter equilíbrio para lidar com situações adversas no exercício das atribuições, incentivar o trabalho em equipe; ser dinâmico.

TEMPO DE EXPERIÊNCIA PARA A FUNÇÃO:

Recomendável ter experiência mínima de 01 a 02 anos com atividades relacionadas à *compliance*/ conformidade ou atividades correlatas do tipo auditoria, controles internos, e/ou ouvidoria.

ELABORAÇÃO	REVISÃO	APROVAÇÃO
NOME:	NOME:	NOME:
ASSINATURA:	ASSINATURA:	ASSINATURA:
DATA:	DATA:	DATA:
ÁREA:	ÁREA:	ÁREA: