

MARIANA PESSOA VIEIRA

*COMPLIANCE*: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS BOAS  
PRÁTICAS DE GESTÃO

MONOGRAFIA

Universidade Federal de Viçosa  
Viçosa – MG  
2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE LETRAS

*COMPLIANCE*: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA BOAS PRÁTICAS  
DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina SEC 499 - Monografia e como um dos requisitos para a conclusão do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue, tendo como orientadora a Professora Michele Rodrigues.

Viçosa – MG  
Brasil

A monografia intitulada

**COMPLIANCE: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Elaborada por

Mariana Pessoa Vieira

Como requisito para obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora.  
Conceito \_\_.

Viçosa, 17 de abril de 2013.

Prof<sup>a</sup>. Michele Rodrigues (Univiçosa/ESUV)  
Orientadora

Prof<sup>a</sup> Débora Carneiro Zuin (UFV)  
Examinador

Prof<sup>a</sup> Lara Lúcia da Silva (UFV)  
Examinador

## **RESUMO:**

### **COMPLIANCE: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Dependendo do porte e do setor em que uma empresa atua, a possível exposição de falhas ou fraudes pode até causar a falência. Nesse contexto, para assegurar transparência ao mercado e maior fidelidade das informações prestadas, surge o *compliance*, por meio da necessidade da criação de uma área que se comprometa em garantir a aderência das empresas a um acompanhamento sistemático de normas e legislações aplicáveis ao segmento de negócio e ao empreendimento como um todo. Para tanto, *compliance*, palavra de língua inglesa que significa “cumprir”, visa o cumprimento de regras para atender todas as expectativas organizacionais dos *stakeholders*. Portanto, devido ao destaque do tema no meio empresarial na atualidade, o presente trabalho teve como objetivo responder a seguinte questão: Qual a importância do *compliance* para as organizações? Dessa forma, como objetivo geral este trabalho pretendeu identificar fatores relacionados para a existência desta área e do profissional de *compliance* nas organizações. A função de *compliance* foi analisada aprofundando a discussão do tema e esclarecendo as principais atribuições e boas práticas voltadas para gestão encontradas na literatura. Tratou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, tendo como sujeitos de pesquisa 11 gestores da área de *compliance*. Na segunda parte da pesquisa, foi realizado um estudo dos artigos publicados no Brasil sobre o assunto. Por meio desta pesquisa, nota-se ainda a importância de explorar mais o tema, a fim de difundir a implantação desse sistema que resulta em diversos benefícios para a organização, tais como: agregação de valor no mercado, melhoria no relacionamento com os clientes e acionistas, disseminação de padrões de ética e cultura na organização. Por fim, também se notou a precariedade das publicações, focadas na mesma corrente de pensamento, o que indica a necessidade de novas incursões acadêmicas sobre o tema.

**Palavras-chave:** *Compliance*, ética, fraude, *stakeholders*.

## AGRADECIMENTOS

Ao Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa (ICIC), que me proporcionou conhecer o tema, participar das diversas trocas de experiências entre os profissionais da área e concedeu a estrutura dessa pesquisa, com material bibliográfico de difícil acesso.

À Professora Michele, que me norteou no início do trabalho e que não hesitou em prestar orientações mesmo à distância.

À Professora Nathália, com quem eu tive a sorte de encontrar em São Paulo, que muito contribuiu com minhas reflexões para o desenvolvimento deste trabalho, agradeço pela dedicação e motivação.

À Professora Débora, pela flexibilidade oferecida, devido minha ausência em Viçosa, facilitando a finalização do trabalho e agendamento de banca, agradeço por toda compreensão.

## LISTA DE SIGLAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais

CCO - Chief *Compliance* Officer

CMN – Conselho Monetário Nacional

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FSGO - Emendas às orientações federais de condenação da Organização

ICIC - Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa

IDEAS- Instituto de Desenvolvimento e Estudos Aplicados à Seguridade

USSC – United States Sentence Commission

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções de <i>Compliance</i> e características.....	18
Quadro 2: Diretrizes Federais de Condenação para o Crime Organizacional nos Estados Unidos.....	21
Quadro 3: Características dos profissionais de <i>compliance</i> .....	23
Quadro 4: Resumo das fronteiras de <i>Compliance</i> .....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questões, notas dos entrevistados e média das questões.....	43
Tabela 2: Temas tratados na percepção dos entrevistados.....	45



## SUMÁRIO

RESUMO .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
LISTA DE SIGLAS .....	vi
LISTA DE QUADROS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA .....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo geral .....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1 Considerações sobre o conceito de <i>Compliance</i> .....	14
4.2 Resgate histórico do tema.....	18
4.3 Perfil do profissional de <i>Compliance</i> .....	21
4.4 Fronteiras do <i>compliance</i> .....	24
4.4.1 Auditoria interna, Jurídico e Controles internos .....	24
4.5 Desafios da Função de <i>Compliance</i> e Stakeholders.....	27
4.6 Ferramentas de <i>compliance</i> (Canais de comunicação e código de ética).....	31
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	34
5.1 Classificação do estudo .....	34
5.2 Técnica de coleta de dados .....	36
5.3 Técnica de análise de dados .....	38
5.4 População e amostra .....	39
5.5 Observações metodológicas complementares .....	40
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
6.1 Análise dos artigos estudados.....	47
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
8. REFERÊNCIAS .....	56
9. APÊNDICE .....	60

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais frequente na mídia, observam-se escândalos envolvendo fraudes e corrupção em organizações públicas e privadas. Além de motivos éticos e culturais, pode-se dizer que tais situações normalmente acontecem devido à fraqueza nos controles internos, que cria uma atmosfera na qual o fraudador acredita ter êxito sem ser descoberto. O que pode contribuir para essa situação é a velocidade das mudanças no ambiente organizacional e o fato de os controles internos não conseguirem acompanhar com a mesma velocidade, o que aumenta o potencial das práticas de atos ilícitos. Por outro lado, o avanço da tecnologia também contribuiu para a informatização, possibilitando benefícios e facilidades na detecção das fraudes.

Nesse contexto, se fraudes podem gerar perdas na organização, estas devem enfrentar o risco, isto é, qualquer ameaça que um evento ou ação, interna ou externa, dificulte ou impeça a organização de atingir seus objetivos.

Desse modo, uma das tentativas de atenuar este risco é a utilização de ferramentas de *compliance*, cujo sentido geral é agir de acordo com uma regra, um pedido, um comando, ou seja, é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (SANTOS, 2011).

Este conceito surgiu inicialmente em instituições financeiras, que sentiram a necessidade de alinhar seus processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado. A partir da Resolução nº 2.554/98 emitida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), elas passaram a ter o dever de colaborar com as investigações de lavagem de dinheiro e de criar sistemas de controles internos para prevenir condutas que possam colocar em risco a integridade do sistema financeiro. Depois, surgiu também a necessidade pelos empresários, que passaram a ser investigados e processados criminalmente, de realizar a prevenção criminal de suas atividades.

O interesse pelo tema no Brasil ainda é incipiente e tem sido compreendido apenas como parte da implementação das boas práticas da governança corporativa. Neste caso, *compliance* é entendido como um “mandamento ético”, o qual deveria melhorar o

comportamento da organização com os *stakeholders* e com o mercado, isto é, com as duas esferas para onde o programa é voltado (ABBI, 2002).

Nesse panorama, o presente estudo teve o intuito de responder à seguinte questão norteadora: Qual a importância do *compliance* na percepção dos agentes encarregados desta área nas organizações?

Dessa forma, como objetivo geral este trabalho pretende identificar na percepção dos agentes, os principais fatores relacionados com a importância desta área e do profissional de *compliance* nas organizações.

Parte-se da premissa, que o profissional de *compliance* possua uma função determinante para a prevenção de tais prejuízos, portanto, justifica-se a realização deste estudo, para incrementar discussões e debates sobre *compliance* não só no campo organizacional mas também acadêmico.

Ademais, a escolha do tema deve-se ao fato da ligação da pesquisadora ao Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa (ICIC) como estagiária em Secretariado Executivo.

A estrutura desta monografia está fundamentada em quatro partes, além desta introdução. Primeiro, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema, incluindo as discussões mais relevantes. Em sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados. Em terceiro lugar, apresentam-se os resultados e discussões. Por fim, são tecidas as considerações finais e reflexões sobre o trabalho e traçadas sugestões para pesquisas futuras.

## 2. JUSTIFICATIVA

No panorama mundial, os escândalos de governança, crises financeiras, casos de corrupção, problemas sociais e ambientais, tem acentuado a necessidade de cada vez mais conformidades a padrões éticos, transparentes e legais. Um exemplo para essa afirmação é a crise mundial ocorrida em 2008, que se deu, fundamentalmente, por problemas fiscais.

Nesse cenário, onde a conduta ética das empresas tem sido cada vez mais relevante e valorizada, destaca-se a função de *compliance*, que vai além da postura ética, e do simples cumprimento da lei, mas também foca no bom treinamento e conduta profissional.

Com o recente interesse de implementação da função de *compliance* nas organizações modernas, tem sido comum certa confusão sobre seu significado em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares.

Em termos gerais, o *compliance* pode ser confundido com auditoria interna, jurídico e controles internos das organizações. Assim como a área de *compliance*, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento o sistema de controles internos da instituição. Com relação à área jurídica, sua atuação é mais voltada para verificar quais leis são aplicáveis para as condutas e atividades da organização. Já os controles internos, são resumidamente formados pelas políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente organizacional.

Nesse contexto, a partir do entendimento da missão atribuída à função do *compliance*, as organizações poderão determinar o seu escopo e o seu âmbito de atuação de forma mais eficiente. Sendo assim, este trabalho justifica-se principalmente pelo fato de poder esclarecer esses conceitos e evitar conflitos de interesse e sobreposições indevidas sobre o termo, com outras áreas que são aliadas e semelhantes ao *compliance*, como por exemplo, o jurídico, controles internos e gestão de riscos.

Além disso, partindo da premissa que o profissional de *compliance* possui uma função determinante e influente para a prevenção de prejuízos organizacionais, fraudes e escândalos financeiros, entre outros, justifica-se a realização deste estudo, para incrementar discussões e debates e disseminar o assunto não só no campo organizacional, mas também acadêmico. Portanto, as reflexões deste trabalho poderão despertar interesse a outros pesquisadores e incentivar pesquisas futuras, tanto na área de Administração como de Secretariado Executivo.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 *Objetivo geral*

Identificar os principais fatores relacionados com a importância da existência da área de *compliance* nas organizações.

#### 3.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Investigar a percepção dos profissionais de *compliance* associados ao Instituto de *compliance* e Integridade (ICIC) sobre o significado da área e relevância de sua atuação.
- ✓ Averiguar a importância do profissional de *compliance* nas organizações.
- ✓ Identificar os principais artigos publicados relacionados ao tema, tanto do âmbito científico quanto do âmbito empresarial, por meio de revisão de literatura especializada.
- ✓ Esclarecer as principais diferenças e fronteiras do *compliance* com outras áreas de gestão (ênfatisando os mais comuns como: auditoria, controles internos e jurídicos).
- ✓ Pesquisar as principais estratégias de *compliance* determinantes para boas práticas de gestão.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Considerações sobre o conceito de Compliance

Conforme documento elaborado pelas associações de bancos ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) e FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), o *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir os regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Ainda de acordo com a FEBRABAN (2003), *compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Portanto, é preciso que as pessoas estejam conscientes sobre a importância de ser e estar em *compliance*.

Nesse âmbito, “ser *compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes... Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.” (FEBRABAN, 2003).

Na visão do órgão regulador, o propósito da área de *compliance* é assistir os gestores no gerenciamento do risco *de compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, etc.

Entretanto, o *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Dessa forma, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento sejam descumpridos, ações que tragam impactos negativos para os “*stakeholders*” (acionistas, clientes, empregados, etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer instituição.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser suficientes para tornar uma empresa, uma entidade sem fins lucrativos ou mesmo uma entidade pública à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes.

Na esfera privada, a função de *compliance* recebeu o impulso inicial nas instituições financeiras, para as quais se converteu em requisito regulatório. Na sequência deste

movimento em prol do *compliance*, aparecem outros setores regulados, como o farmacêutico e o de telecomunicações, dentre outros, expandindo-se, mais recentemente, para os mais diversos setores. Os motivos para este impulso residem no fato de que o *compliance* é uma questão estratégica, que se aplica a todos os tipos de organizações, tanto de empresas e entidades do terceiro setor como entidades públicas (pequenas ou grandes), empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo (COIMBRA e MANZI, 2010).

No cenário mundial, casos como os atos terroristas nos Estados Unidos em 2001, os escândalos de governança, como, por exemplo, os relacionados ao Banco Barings, Enron, WorldCom e Parmalat<sup>1</sup> e a recente crise financeira mundial de 2008, além da divulgação de casos de corrupção envolvendo autoridades públicas e também desvios de recursos em entidades do terceiro setor, acentuaram a necessidade de maior conformidade e padrões legais e éticos de conduta. O aumento da pobreza, dos problemas sociais, ambientais e, neste último caso, a chamada crise ambiental ampliou a abrangência do *compliance* para novos padrões desejáveis de comportamento. Por fim, em uma sociedade de riscos, o risco de *compliance* aparece como mais um dos riscos a serem enfrentados pelas organizações (CANDERLORO, 2010).

A expressão “risco de *compliance*” é definida como risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas (COIMBRA E MANZI, 2010, p. 42).

De acordo com Argenti (2006), para entender a perda de reputação, parte-se do pressuposto de que esta se baseia na forma pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização. Esta avaliação fundamenta-se na identidade da organização, inclusive informações, visão e estratégia fornecidas por ela, assim como as ações no decorrer do tempo; as percepções da organização por parte de outros públicos, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade, como os acionistas, fornecedores e clientes; e o desempenho, como lucratividade e responsabilidade social. O risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial da reputação, provocando publicidade negativa, perda de

---

<sup>1</sup> O caso Parmalat foi considerado o um dos maiores escândalos financeiros da Europa. A companhia, declarada insolvente, empregava, então, 36 mil pessoas em 30 países, e tinha fábricas e investimentos em quase toda a América Latina, em particular no Brasil.

rendimento, litígios caros, redução na base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência (MANZI, 2008).

Risco legal ou regulatório relaciona-se a não conformidade com leis, regulações e padrões de *compliance* que englobam matérias como gerenciamento de segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro etc. Este arcabouço regulatório tem como fonte leis, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta. O *compliance* constitui-se, ainda, uma função, que deve ser independente e com responsabilidades (MANZI, 2008).

A seguir, o Quadro 1 ilustra alguns tópicos do documento elaborado pelas associações de bancos ABBI e FEBRABAN (2003), aplicável às organizações em geral, que explica a função de *compliance* e suas características:



**Quadro 1:** Funções de *Compliance* e características

<b>Funções de <i>compliance</i></b>	
Assegurar, quanto a	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leis – aderência e cumprimento;</li> <li>2. Princípios Éticos e Normas de Conduta – existência e observância;</li> <li>3. Regulamentos e Normas – implementação, aderência e atualização;</li> <li>4. Procedimentos e Controles Internos – existência e observância;</li> <li>5. Sistema de Informações – implementação e funcionalidade;</li> <li>6. Planos de Contingência – implementação e efetividade, por meio de testes periódicos;</li> <li>7. Segregação de Funções – adequada implementação a fim de evitar o conflito de interesses;</li> <li>8. Relatório do sistema de controles internos (Gestão de <i>Compliance</i>) – avaliação dos riscos e dos controles internos – elaboração com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do sistema de controles internos;</li> <li>9. Políticas Internas – que previnam problemas de não conformidade com leis e regulamentações.</li> </ol>
Fomentar desenvolvimento de cultura de:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prevenção à lavagem de dinheiro por meio de treinamentos específicos;</li> <li>2. Controle, em conjunto com as demais pilastras do sistema de controles internos, na busca incessante de conformidade.</li> </ol>
Certificar-se que, nas relações com:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – todos os itens requeridos sejam pronta e adequadamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira;</li> <li>2. Auditores Externos e Internos – todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com leis, regulamentações e políticas da instituição financeira sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas;</li> <li>3. Associações de Classe (FEBRABAN, ABBI etc.) e importantes participantes do mercado – promover profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos de revisão de regras de mercado, legislações e regulamentações pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visitando à integridade e credibilidade do sistema financeiro.</li> </ol>

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Pode-se, desta forma, definir a missão da função de *compliance* como sendo:

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 (Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e Federação Brasileira dos Bancos Nacionais, 2003).

A missão garante, portanto, a credibilidade frente a clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores de forma transparente, assegura que a estrutura organizacional e os procedimentos internos estão em conformidade com os regulamentos internos e externos e permite que a companhia mantenha suas finanças saudáveis, minimizando risco de perdas.

#### **4.2 Resgate histórico do tema**

*Compliance* sempre esteve presente, de alguma forma ou de outra, desde os primórdios do comércio organizado. Empresas têm adotado os seus próprios códigos de conduta, muitas vezes, levados pelos escândalos de outras empresas. No entanto, este tipo de normas autoimpostas são voluntárias e relativamente simples. Como a regulamentação cresceu no meio do século XX, algumas empresas tiveram que encontrar novas maneiras de se certificarem que estavam seguindo a lei. Elas precisavam de uma maneira mais formal e estruturada para lidar com a complexidade da regulação moderna.

Uma das escolas de pensamento aborda que os programas modernos de *compliance* foram criados após o escândalo antitruste na indústria de energia elétrica no início de 1960. De acordo com Biegelman (2008), uma manipulação generalizada, e preços altos, envolvendo fabricantes de equipamentos elétricos, como a General Electric e a Westinghouse resultou em dezenas de pessoas físicas e jurídicas condenadas por violações antitruste. A grandiosidade do caso e publicidade relacionada com as primeiras penas de prisão proferidas na história de 1970 anos de *Sherman Antitrust Act* estimulou o desenvolvimento de códigos de conduta de cumprimento antitruste. Neste período, as empresas das indústrias mais complexamente reguladas começaram a buscar esforços com o *compliance* interno, particularmente envolvendo os temas de antitruste mencionados acima. Com a continuidade dos escândalos, estes esforços com os programas de *compliance* iriam começar a chegar a outras indústrias.

Muitas vezes, o público indignado, juntamente com a pressão governamental que estimula uma empresa a adotar as reformas necessárias. Em 1977, o Congresso aprovou o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, que tornava crime a prática de subornos para facilitar negócios em países estrangeiros. A FCPA foi promulgada após os funcionários estrangeiros e nacionais usarem fundos mantidos como "embaixo dos panos". A lei torna crime para empresas americanas, bem como indivíduos e organizações que atuem em seu nome, que

subornem um funcionário do governo estrangeiro em troca da assistência na obtenção, manutenção ou direcionamento dos negócios.

O escândalo de suborno, e a disfunção que empresa em questão revelou, acelerou o desenvolvimento generalizado de empresas com códigos de ética e conduta. Biegelman (2008) relata:

Muitas empresas não tinham freios efetivos e contrapesos para regular seu comportamento e os consultores jurídicos internos eram incapazes ou não queriam dar conselhos legais claros e pertinentes. A gestão agiu com super proteção e assumiu grandes riscos, assim como preocupações de curto prazo dominaram as tomadas de decisões corporativas. Isso coincidiu com uma maior atenção do público acadêmico sobre atos ilegais e lesivos das corporações, que levaram à regulamentação posterior. (BIEGELMAN, 2008, p.107).

O desenvolvimento contínuo de programas de *compliance* foi marcado pela criação das Diretrizes Federais de Condenação para o Crime Organizacional nos Estados Unidos, em 1991, que apoiavam as organizações responsáveis aplicando “pena justa” para ações criminosas e incentivos dissuasivos para detectar e prevenir o crime.

Estas diretrizes para Crime Organizacional foram uma nova adição às Diretrizes de Penas Globais, já que as diretrizes originais não abordaram as organizações. A Comissão de Sentença Americana (*United States Sentence Commission – USSC*) e muitos outros comentaristas acreditavam que devido às características inerentes de uma organização, ela precisava ser tratada de forma diferente de um criminoso comum. O USSC recomendou sete requisitos mínimos para um programa eficaz para prevenir e reprimir as violações da lei que abrangeu de forma eficaz a autodenúncia e comprometimento com a responsabilidade. As diretrizes da Condenação para a Organização deu às empresas um forte incentivo para ter um programa efetivo de cumprimento, seja para receber uma sentença menor ou imposta como parte da proibição (BIEGELMAN, 2008)

Diretrizes Federais de Condenação para o Crime Organizacional nos Estados Unidos	
1. Padrões de <i>Compliance</i> e Procedimentos	A organização deve estabelecer procedimentos e padrões para prevenir e detectar condutas criminosas e garantir a conformidade com a lei. Um código de conduta da organização deve ser robusta e incorporar conduta ética como um componente integral dos programas de ética e <i>compliance</i> .
2. Liderança Organizacional e a Cultura de <i>Compliance</i>	A autoridade que regula a organização deve estar bem informados sobre o conteúdo e operação do programa de <i>compliance</i> e ética. Aos funcionários da organização deve ser delegada dia-a-dia a responsabilidade operacional para a conformidade e ética. O funcionário com responsabilidade operacional deve reportar periodicamente ao pessoal de alto nível e, quando apropriado, para a autoridade governante da eficácia do programa de <i>compliance</i> e ética.
3. Os esforços razoáveis para excluir as pessoas proibidas	A organização deve usar esforços razoáveis para não incluir no pessoal das autoridades importantes pessoas que se envolveram em atividades ilegais ou outra conduta incompatível com a observância eficaz e ética.
4. Treinamento e Comunicação de Normas e Procedimentos	A organização deve tomar medidas razoáveis para comunicar periodicamente e de forma prática as suas normas e procedimentos, e outros aspectos do programa de <i>compliance</i> e ética através da realização de programas eficazes de formação e informação. Deve ser dado treinamento aos membros da autoridade de governo, à liderança de alto nível, e a todos os demais funcionários.
5. Monitoramento, Auditoria e Avaliação de Eficácia do Programa	A organização deve tomar medidas razoáveis para garantir que o programa de ética e <i>compliance</i> é seguido, inclusive, fazendo monitoramento e auditoria para detectar condutas criminosas. A organização deve tomar medidas razoáveis para ter e divulgar um sistema, que possa incluir mecanismos que permitam o anonimato ou confidencialidade, onde os funcionários da organização e seus agentes podem denunciar ou procurar orientação sobre potencial ou real conduta criminosa, sem medo de retaliação, tais como as linhas diretas.
6. Incentivos de Desempenho e Ações Disciplinares	O programa de ética e <i>compliance</i> deve ser promovido e executado de forma consistente

	dentro da organização através de medidas disciplinares apropriadas para a prática de conduta criminosa, e para falhas em tomar as medidas necessárias para prevenir ou detectar condutas criminosas.
7. Resposta à Conduta Criminosa e Ação Corretiva	Depois que conduta criminosa for detectada, a organização deve tomar medidas razoáveis para responder adequadamente a conduta criminosa, fazendo as modificações necessárias ao cumprimento da organização e programas de ética.

Fonte: *United States Sentence Commission – USSC (2004)*.

Estes sete primeiros sete primeiros passos recomendados em 1991, que após as Emendas às orientações federais de condenação da Organização (FSGO) em 2004, fortaleceram a conformidade corporativa e programas de ética nas organizações para mitigar a punição por infrações criminais.

Ainda segundo Bielgelman (2008), a introdução das FSGO ajudou a criar uma posição inteiramente nova, a do Comitê de Ética e *Compliance Officer*. Essas diretrizes impulsionaram a criação de novos programas de conformidade. As empresas tinham ambos os incentivos adequados e orientação na elaboração de uma estrutura formal para assegurar o cumprimento da lei, e como elas sofreriam as consequências se não a cumprissem.

#### ***4.3 Perfil do profissional de Compliance***

Para Bielgelman (2008, p. 113), o “*Chief Compliance Officer (CCO)*, tornou-se, rapidamente, um dos mais importantes papéis numa organização nos dias de hoje”. O número de CCO tem crescido significativamente nos últimos tempos, sendo considerado peça fundamental e indispensável para a efetividade do programa de *compliance* e para atingir objetivos organizacionais.

Ele não é um fiscal ou policial da organização, mas acima de tudo um agente promotor da integridade na organização, um gestor da integridade. Diante da complexidade e amplitude do programa de *compliance*, a organização precisa de um especialista dedicado exclusivamente a esta área.

O CCO participa da estruturação, supervisiona o canal de denúncias, acompanha as investigações, elabora relatórios e é responsável pela gestão do programa de *compliance*,

desde o treinamento. No entanto, a nomeação de um CCO não significa que ele será o único ator do programa de *compliance*, apenas o seu principal gestor.

Como qualquer outra profissão, espera-se do profissional de *compliance* a habilitação necessária para cumprir com as exigências da função. A área de *compliance* é cada vez mais demandada em situações complexas, acumulando as mais variadas atividades (treinamento, investigação, etc.) e, por isso, requer profissionais bem preparados e com capacidades múltiplas. A preparação dos profissionais se refere tanto às características pessoais como profissionais, e incluindo também o acompanhamento contínuo de temas de ética empresarial e de *compliance* de mercado (BIELGELMAN, 2008).

De acordo com o Ethics Resource Center (2007) entre todas as características pessoais de um profissional da área, há algumas que se destacam e devem ser exigidas para o bom desempenho da sua função, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3:** Características dos profissionais de *compliance*.

<b>Características dos profissionais de <i>compliance</i></b>	
Integridade	Uma pessoa íntegra procura viver seguindo as suas convenções, convicções, ética e princípios, tendo maior legitimidade para falar com os colegas e colaboradores sobre temas de ética. O profissional de <i>compliance</i> deve ser exemplo e mostrar compromisso pessoal com a integridade.
Reputação	Como grande defensor da reputação da organização, o profissional de <i>compliance</i> deve cuidar da sua própria reputação, não só agindo com honestidade, mas também parecendo honesto.
Caráter forte	O sucesso da criação de uma cultura de ética, dentro da empresa, depende altamente do comportamento dos líderes de diferentes níveis. Sobretudo, a postura ética do profissional de <i>compliance</i> deve ser exemplar. Ser e viver um exemplo dentro da organização é uma questão-chave para se conquistar uma cultura organizacional na qual as normas e códigos internos e externos são levados a sério.
Autoridade	Tendo em vista a natureza da função, é importante que o profissional de <i>compliance</i> tenha autoridade para que as suas ações no âmbito do programa sejam respeitadas, seus treinamentos seguidos e que os colaboradores tenham receio de sofrer sanções pro ele impostas para quem desrespeitar as normas do programa de <i>compliance</i> .
Habilidades interpessoais	Para poder orientar membros da organização do profissional de <i>compliance</i> , são requeridas habilidades para entender pessoas e seus comportamentos. Além disso, é necessária a competência para liderar pessoas, capacidade de intervir em situações delicadas, comunicar e promover mudanças na organização. Como parte do seu trabalho, o profissional de <i>compliance</i> enfrenta situações, tanto de confronto pessoal como em grupos, sobretudo, na parte dos treinamentos, para resolver conflitos ou problemas construindo consenso e compreensão; além disso, precisa lidar com todos os níveis da organização, do operário até a presidência, com diferentes contatos externos.
Persistência	Mudança de cultura requer tempo e ações contínuas de conscientização por parte do profissional de <i>compliance</i> . O profissional de <i>compliance</i> tem que ter a paciência e a persistência para ultrapassar as barreiras e dificuldades associadas à implantação da mudança de cultura. As estratégias mais eficientes para garantir o comprometimento com o <i>compliance</i> são as que se baseiam em argumentos bem fundamentados. “Recomendação é, na ausência, aconselhamento sem o suporte evidente. Dessa forma, é comprovado que a utilização de argumentos é o caminho para o comprometimento” (PAYAN e MCFARLAND, 2005).
Conhecimento atualizado de normas e requisitos de <i>compliance</i>	Os requisitos regulatórios estão em constante alteração e os sistemas de controles internos e gestão de riscos se desenvolvem cada vez mais para atender às exigências de órgãos reguladores. É obrigação do profissional de <i>compliance</i> manter-se atualizado em relação aos requisitos legais, sobretudo em relação àqueles referentes às atividades de sua organização.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

De acordo com o exposto, constata-se que o profissional de *compliance* deve ser um exemplo de boa conduta para a organização, afinal, as características pessoais se notam no decorrer das atividades diárias, portanto, elas devem ser coerentes com as profissionais.

Tendo em vista que esse profissional é o responsável pelas regras e sanções, destaca-se entre as referidas características a capacidade de liderar, de modo que os códigos internos sejam levados a sério e façam parte da cultura organizacional, conseguindo atingir todos os níveis da organização.

#### **4.4 Fronteiras do compliance**

Com a implantação da função de *compliance* nas organizações, tem sido comum a busca pelo entendimento sobre as suas fronteiras em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares, de forma a evitar sobreposições e maximizar esforços, obtendo melhores resultados.

A partir do entendimento da missão atribuída à função do *compliance*, as organizações devem determinar o seu escopo e o seu âmbito de atuação no programa de *compliance*. O objetivo é evitar conflitos de interesse e sobreposições indevidas em outras áreas que são aliadas ao *compliance*, como o jurídico, controles internos e gestão de riscos.

##### **4.4.1 Auditoria interna, Jurídico e Controles internos**

Assim como a área de *compliance*, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento o sistema de controles internos da instituição.

“A função do Auditor Interno é fazer aquilo que a direção gostaria de fazer, se tivesse tempo e soubesse como fazê-lo. Apesar de algum tempo decorrido, essa definição tem se mostrado moderna e verdadeira.” (SAWYER, 1988, p.64).

Para Coimbra e Manzi (2010) vale ainda destacar a importância do trabalho destas áreas com base numa mesma metodologia de avaliação integrada de riscos, que abrangerá, inclusive, a gestão do risco de *compliance*.

Por meio da auditoria do *compliance*, é possível avaliar se a função foi estruturada de acordo com o porte da organização, bem como se considerou a complexidade de seus negócios, se os profissionais são qualificados e se há independência para que a área desenvolva um trabalho preventivo de identificação de possíveis não conformidades. E,



principalmente, avaliar se as demais áreas da organização estão assumindo as suas responsabilidades em relação ao *compliance*.

Pelo seu caráter estratégico dentro da estrutura empresarial e por compartilharem objetivos comuns de garantir a segurança jurídica dos negócios, a relação entre as competências e atribuições das funções de *compliance* e jurídico merece uma atenção especial (COIMBRA e MANZI, 2010).

Para Manzi (2008), é fato que tanto a área jurídica como o *compliance* tem como uma das suas funções primordiais a de procurar fazer com que a organização, seus colaboradores e *stakeholders* cumpram normas. É certo que o *compliance* leva em consideração, em comparação com a área jurídica, um conjunto mais amplo de normas, não apenas as leis e regulamentações específicas, mas também convenções internacionais, códigos de ética setoriais, códigos de melhores práticas, políticas internas de organização e o código de ética ou de conduta da organização.

De todo modo, a área jurídica e o *compliance* não apresentam somente semelhanças 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 mesmo profissional passa a ser uma tarefa difícil, em algumas situações, com alto potencial de conflito de interesses. Mais do que garantir a obediência a normas e padrões éticos, a preocupação do departamento jurídico está relacionada à redução de responsabilidades da organização.

Além disso, o jurídico é o responsável pelo aconselhamento legal e pela elaboração dos contratos, que também devem estar submetidos à verificação de sua conformidade pelo *compliance* (COIMBRA E MANZI, 2010).

Assim, apesar das semelhanças entre elas, a melhor prática recomenda a separação das funções, o que, além de evitar situações de conflito de interesses, permite o melhor desenvolvimento de cada uma delas.

Com relação à área jurídica, pode-se definir a sua atuação como sendo de dentro para fora da organização, ou seja, verificar quais leis são aplicáveis para as condutas e atividades da organização. Com isso, o máximo potencial da área jurídica é obtido mediante análise da legalidade das decisões da organização. (CANDELORO, 2010)

Portanto, ao *compliance* não cabe indagar se determinada ação é legal (atribuída à área jurídica), mas sim observar de uma forma mais ampla se tal ação corresponde aos seus valores e normas internas.

Ainda segundo Coimbra e Manzi (2010) as políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente de controles internos e que devem ser cumpridos não garantem por si só que as atividades intrínsecas às operações das organizações permaneçam livres dos riscos inerentes às suas funcionalidades.

Ainda, segundo Manzi (2010), a função de *compliance* envolve a avaliação se todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos estão funcionando adequadamente para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.

Legisladores e órgãos reguladores têm influenciado, significativamente, a amplitude do ambiente das organizações, estabelecendo requisitos sobre os mecanismos de gestão de riscos e controles internos.

Nesse contexto, a área de *compliance* tem atuado muito fortemente no assessoramento da administração na fase de desenho do controle interno de um processo, no que diz respeito ao atendimento deste controle aos riscos regulatórios. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que trazem impactos negativos para os *stakeholders* podem gerar risco reputacional e publicidade adversa (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2002).

Resumidamente, pode-se compreender as diferenças dessas nomenclaturas e termos, por meio do Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4:** Resumo das fronteiras de *Compliance*

<b>Resumo das fronteiras de <i>Compliance</i></b>	
<p><i>Compliance</i></p> <p>X</p> <p>Auditoria interna</p>	<p>A função de <i>compliance</i> atua mais na fase de definições ou estabelecimento das normas, divulgação e treinamento e no acompanhamento das transações no dia-a-dia e a Auditoria Interna, com base nas verificações pontuais em amostras de transações, na revisão dos riscos operacionais e dos controles internos existentes para mitigar esses riscos (MUZILLI, 2011).</p>
<p><i>Compliance</i></p> <p>X</p> <p>Jurídico</p>	<p>Toda empresa deve ter conhecimento do arcabouço legal ao qual está sujeita a sua atuação. Para tanto, é fundamental o suporte especializado capaz de analisar se determinada medida está em sintonia com o ordenamento jurídico e, eventualmente, nos casos de imprecisão da norma, avaliar os riscos legais atrelados a uma determinada alternativa. Já o <i>compliance</i> deve direcionar a sua atuação como sendo de fora para dentro da empresa, ou seja, a partir das leis, convenções e demais regras de mercado, o <i>compliance</i> deve desenvolver normas internas que possam ser transmitidas aos colaboradores da empresa, ressaltando valores morais e éticos que elas concretizam. Em nenhuma hipótese, o responsável por <i>compliance</i> poderá recomendar uma determinada ação que entre em confronto com os valores éticos defendidos pela empresa, mesmo que de acordo com a legislação (CANDELORO, 2012).</p>
<p><i>Compliance</i></p> <p>X</p> <p>Controles internos</p>	<p>Para Coimbra e Manzi (2010) as políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente de controles internos e que devem ser cumpridos não garantem por si só que as atividades intrínsecas às operações das organizações permaneçam livres dos riscos inerentes às suas funcionalidades. Ainda, segundo Manzi (2010), a função de <i>compliance</i> envolve a avaliação de todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos, verificando se estão funcionando adequadamente para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.</p>

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

#### **4.5 Desafios da Função de *Compliance* e Stakeholders**

O entendimento do exercício da função de *compliance* no mercado financeiro brasileiro pode ter sido dificultado por algumas metodologias e decisões adotadas. Estas dificuldades têm reflexos ainda hoje e são grandes desafios a serem superados.

O documento, consultivo, elaborado pelo grupo de trabalho da ABBI – FEBRABAN (2003) determinou os seguintes compromissos e responsabilidades voltadas para a alta direção focada para a atividade de *compliance*:

- Abrangência da função de *compliance*;

- Deficiência linguística e morfológica na interpretação da palavra *compliance*;
- Deficiência na diferenciação dos conceitos de *compliance*, controles internos e risco operacional;
- Prevenção à lavagem de dinheiro – atribuição inequívoca à Função *Compliance*

Nesse sentido, existe um projeto de lei em trâmite na Câmara dos Deputados Federais, a Lei 6826/2010, em regime de prioridade, que pode ser considerada uma consequência para a aplicação de um programa de *compliance*, mesmo que a organização não tenha conhecimento que o *compliance* muito está envolvido nessa lei, ou seja, mesmo que a organização não tenha conhecimentos profundos sobre a atuação do programa de *compliance*.

É um projeto inovador, que já estabelece a responsabilidade de pessoas jurídicas por atos ilegais cometidos em seu benefício por funcionários ou representantes, mesmo que tenham agido sem o conhecimento da empresa e não revelem vantagem financeira direta ou indiretamente. É uma grande mudança de paradigma, pois, com exceção de delitos ambientais, as empresas não são criminalmente responsáveis pelas ações de seus funcionários.

Esse projeto de lei apresenta penalidades administrativas e judiciais, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas, ou seja, multas que variam de 1% a 30% do faturamento bruto do último exercício, mais o impedimento de participar de licitações públicas para pessoa jurídica e até 12 anos de prisão para pessoa física.

Permite que as empresas pleiteiem a defesa, caso consigam demonstrar a existência de programas de combate ao suborno e à corrupção. Além disso, as empresas podem receber um crédito especial se informarem espontaneamente às autoridades sobre atividades ilegais.

No mesmo giro, muitas companhias brasileiras, atentas a essas inquietações e às novas demandas que elas geram, têm buscado garantir a própria legitimidade e sobrevivência através de estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com seus grupos de interesse.

Para Ramonet (1998), a divulgação de informações acuradas e relevantes sobre o desempenho da organização nas áreas financeira, ambiental e social constitui um aspecto indissociável da responsabilidade social corporativa, entendida em sentido amplo, estreitamente ligada à ideia de sustentabilidade.

As empresas privadas detêm atualmente um poder sobre o destino das pessoas e supera, em vários aspectos, o poder dos próprios Estados. Os recursos financeiros de que

essas corporações dispõem, atualmente, chegam a ser superiores às receitas orçamentárias de muitos países, inclusive de alguns daqueles mais desenvolvidos, e superiores também às reservas cambiais da grande maioria deles (RAMONET, 1998).

Buscando preparar-se para responder às expectativas e riscos decorrentes da posição que ocupam, muitas organizações têm se dedicado à formulação de estratégias até pouco tempo atrás negligenciadas, pertencentes àquele nível organizacional considerado por Hofer e Schendel (1978, p. 103) como o mais alto em uma empresa: o das estratégias de legitimação, também chamados por Ansoff (1978) de “*enterprise strategies*”. São estratégias que visam articular as relações da organização com o ambiente de modo a justificar, garantir e consolidar, face aos seus grupos de interesse, o direito que ela tem de existir. (ANSOFF, 1978, p.35)

Contudo, a partir da década de oitenta, inúmeras transformações ocorridas no âmbito social, político, econômico e tecnológico, obrigaram as organizações a adotar também estratégias e métodos cujo objetivo é monitorar, medir, avaliar e prestar contas, a outros grupos de *stakeholders*, referente às questões ambientais: nascendo, assim, as normas, certificações e balanços ambientais, e os respectivos sistemas gerenciais necessários à sua implantação (ANDRADE, 2000).

Para Zadeck (1988), nos últimos anos, o que se tem observado é um novo tipo de pressão às organizações, proveniente tanto de forças externas quanto internas, no sentido de exigir que as mesmas adotem políticas e mecanismos capazes de garantir de modo satisfatório o seu desempenho ético e social, entendido em sentido cada vez mais amplo. Prova disso são as numerosas associações empresariais, instituições do terceiro setor, centros de pesquisa acadêmica, e organismos sociais que atualmente se dedicam à divulgação da ideia de responsabilidade social e ao estudo de estratégias e sistemas gerenciais e a sua colocação que em prática exige.

O resultado visível tem sido o aumento das iniciativas de empresas que buscam, com motivações variadas, aprofundar as relações com seus *stakeholders*, baseando essas relações em valores e interesses comuns fundamentais, tanto financeiros como não financeiros (ZADECK, 1988).

Desse modo, a ideia de responsabilidade social empresarial está intimamente ligada ao conceito de *compliance*, pois ela não se reduz ao investimento pontual e esporádico em projetos sociais: ela precisa estar enraizada na cultura e na missão da empresa, compondo a

sua identidade. A integração transversal da sustentabilidade nos valores, estratégias, decisões e operações da empresa, são essenciais para a sua boa governança corporativa. Com a crescente relevância do valor intangível das empresas, a transparência empresarial passa a transcender o aspecto contábil-financeiro, envolvendo também a dimensão socioambiental (SANTOS, 2011),

O respeito às normas éticas e à integridade é um pressuposto básico para uma organização se considerar sustentável (ANDRADE, 2000). Sem a vinculação a normas éticas e jurídicas, não há programa de gestão de sustentabilidade que se sustente, muito menos relações com a comunidade, doações, voluntariado e apoio a projetos sociais, isso representaria uma incoerência.

O *compliance* socioambiental abrange a verificação do cumprimento de leis ambientais e dos padrões de responsabilidade social, assim como da política interna referente a esses assuntos. No que se refere à responsabilidade social, o *compliance* verifica a relação da organização com a comunidade do local onde ela fabrica os seus produtos ou presta os seus serviços seguindo padrões éticos e sustentáveis. Com isso, o *compliance* deixa de ser apenas financeiro, preocupado com fraudes e desvio de recursos, assumindo também uma dimensão social e outra ambiental (*compliance* socioambiental) (ANDRADE, 2000).

Em suma, a abrangência dos *stakeholders* no programa de *compliance* tem duas dimensões. Pela primeira delas, a organização deve verificar se está em *compliance* na sua relação com os *stakeholders*, e, segundo a outra dimensão, verificar a conformidade dos seus *stakeholders*. (ANDRADE, 2000).

No entanto, inúmeros são os públicos que influenciam a atividade da organização e são por ela influenciados. A ampliação excessiva do âmbito do programa de *compliance* para todos os *stakeholders* da organização, chegando a ponto de fiscalizar a conduta nas relações com terceiros, pode gerar um dispêndio de recursos desproporcional aos seus riscos e ganhos. Por esse motivo, recomenda-se a definição da abrangência do programa de *compliance*, a partir do conceito de gestão de *stakeholders*, com a seleção e identificação daqueles que são mais prioritários. Para tanto, também deve ser considerado o grau de risco de *compliance* de cada um deles.

#### ***4.6 Ferramentas de compliance (Canais de comunicação e código de ética)***

De acordo com Coimbra e Manzi (2010) o programa somente será eficaz se aos participantes for assegurado o devido acesso a um canal de comunicação com o comitê ou profissional de *compliance*, através do qual poderão ser reportadas as infrações, situações e sugestões para tal fim. O *hotline* serve como mecanismo de comunicação para que os colaboradores e *stakeholders* se comuniquem à área de *compliance* para tirar dúvidas e sugerir alterações.

Assim, para a adequada verificação do cumprimento das normas do programa de *compliance*, é indispensável à instituição de um sistema claro de denúncia e investigação com o objetivo de apurar eventuais desvios de conduta. Esse sistema, aliado a medidas educativas e de conscientização, coíbe a ação de potenciais atos desviantes e possibilita a reparação de erros ou fraudes antes mesmo de produzirem efeitos, além da reparação de danos incorridos, permitindo a rápida mitigação de perdas de reputação (COIMBRA E MANZI, 2010).

O sistema de denúncia permite àqueles que são vítimas de um ato arbitrário apresentar uma reclamação, sem que sofram qualquer tipo de retaliação, evitando assim que essa situação persista tanto em relação a eles como em relação a outros colaboradores, permitindo ainda a sua eventual reparação pelos danos sofridos. Assim, o sistema de denúncia funciona como um mecanismo de tutela dos colaboradores da organização (BIELGELMAN, 2008).

De acordo com o IDEAS (s/d), o código de ética é um instrumento que busca a realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage. É da máxima importância que seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a quem se dirige e encontre respaldo na alta administração da empresa, que tanto quanto o último empregado contratado, também tem a responsabilidade de vivenciá-lo.

Para definir sua ética, sua forma de atuar no mercado, segundo Nash, 2001, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos funcionários. As empresas, assim como as pessoas têm características próprias e singulares. Por essa razão os códigos de ética devem ser concebidos por cada empresa que deseja dispor desse instrumento. Códigos de ética de outras empresas podem servir de referência, mas não servem para expressar a vontade e a cultura da empresa que pretende implantá-lo.

O próprio processo de implantação do código de ética cria um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, pela reflexão e troca de ideias que supõe (NASH, 2001).

O conteúdo do código é formado de um conjunto de políticas e práticas específicas, abrangendo os campos mais vulneráveis. Este material é reunido em um relatório de fácil compreensão para que possa circular adequadamente entre todos os interessados. Uma vez aprimorado com sugestões e críticas de todos os envolvidos, o relatório dará origem a um documento que servirá de parâmetro para determinados comportamentos, tornando claras as responsabilidades.

Efetuada um expurgo, determinadas assertivas serão aproveitadas para a criação de um código de ética, enquanto outras podem servir para um Manual de ética. De acordo com Coimbra e Manzi (2010), várias organizações têm optado por definir com clareza, no código, ações disciplinares em casos de violação dos artigos. Muitas vezes o descumprimento das determinações contidas no código de ética pode ser passível de punições já previstas nas legislações trabalhistas, de responsabilidade civil, penal e outras.

Dentre os problemas éticos de maior conhecimento público estão aqueles referentes às relações com os consumidores, sujeitos aos enquadramentos da lei de defesa do consumidor, incluindo-se práticas de marketing, propaganda e comunicação, qualidade do atendimento e reparações no caso de serem causados danos ao consumidor. Quanto à cadeia produtiva, envolvendo fornecedores e empresas terceirizadas, o código de ética pode estabelecer condutas de responsabilidade social, respeito à legislação, eventual conduta restritiva, bem como estimular a melhoria dos parceiros visando um crescimento profissional e mercadológico (MANZI, 2008).

Relações com acionistas, estabelecimento de políticas de convivência com os concorrentes, também são pontos que devem constar no código de ética (ARRUDA, 2002).

O código de ética costuma trazer para a empresa harmonia, ordem, transparência, tranquilidade, em razão dos referenciais que cria, deixando um lastro decorrente do cumprimento de sua missão e de seus compromissos.



Para Chalita (2003):

É absolutamente imprescindível que haja consistência e coerência entre o que está disposto no código de ética e o que se vive na organização. Caso contrário, ficaria patente uma falsidade que desfaz toda a imagem que a empresa pretende transmitir ao seu público. Essa é a grande desvantagem do código de ética. Há, ainda, aqueles que, considerando que a consciência ética dos integrantes de uma organização, desde os mais altos executivos até o mais simples funcionário, é um patrimônio do indivíduo, defendem a desnecessidade de se implantar códigos de ética, já que a atuação de cada um propiciará, por via de consequência, um ambiente ético (CHALITA, 2003, p. 67).

Com efeito, a conduta ética das empresas é o reflexo da conduta de seus profissionais. Tal conduta não se limita ao mero cumprimento da legislação, sendo o resultado da soma dos princípios morais de cada um de seus integrantes. Assim como a educação, a ética vem do berço. A conduta ética, portanto, que se espera das empresas vai muito além do simples cumprimento da lei, mesmo porque, pode haver leis que sejam antiéticas ou imorais. Importa que os homens de negócios sejam bem formados, que os profissionais sejam treinados, pois o cerne da questão está na formação pessoal caso contrário, a implantação do código de ética será inócua (CHALITA, 2003).

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 *Classificação do estudo*

Tendo em vista a peculiaridade do tema proposto, o procedimento metodológico escolhido foi o quali-quantitativo e exploratório-descritivo, partindo de questionários com funcionários vinculados a organizações que já contam com um sistema de *compliance* em vigor.

Dentro do campo das ciências humanas e sociais aplicadas, há o clássico embate entre duas visões metodológicas, no tocante à realização de pesquisa científica. Uma delas é a que trabalha com os métodos quantitativos, adotando uma orientação de técnicas de coleta e tratamento de dados mensuráveis. A outra é qualitativa que segundo Minayo (1998), responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Desse modo, este estudo possui abordagem predominantemente qualitativa, mas utiliza de algumas técnicas quantitativas para coleta e análise dos dados, como questionário e estatística descritiva simples.

O caráter exploratório deste trabalho deve-se a necessidade de se considerar os mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação, sendo recomendado quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado (GIL, 2002). Conforme Marconi e Lakatos (2003) estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo pode ter tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. De todos os tipos de pesquisa em ciências sociais aplicadas, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas (ou questionários) e estudos de caso (GIL, 2002 p. 27).

Esta monografia pode ser classificada como descritiva, pois conforme Gil (1999, p.44), esta pesquisa tem como objetivo primordial, a descrição de características definidas de determinada população ou fenômeno; segundo Vergara (2000), é descritiva, pois observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los.

Nesse contexto, abarcando esses dois aspectos, esta pesquisa também pode ser definida como um estudo exploratório-descritivo, pois tem utiliza análises empíricas e

teóricas, englobando abordagem qualitativa e quantitativa, com procedimentos de amostragem mais flexíveis. Dessa forma, segundo os autores:

Estudos exploratório-descritivos são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto a acumulação de informações detalhadas. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 188).

Por fim, este trabalho também se trata de um estudo de caso múltiplo. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Para Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Yin (2005) esclarece ainda que quando se adota o método do caso, pode-se trabalhar com um único ou com múltiplos estudos de caso. Além disso, o mesmo estudo pode envolver mais que uma unidade de análise. No caso desta pesquisa, considera-se o multicaso, pois reúne diversas organizações que possuem a área de *compliance*, caracterizando-se como semelhantes neste aspecto.

Existem muitas críticas sobre a realização de estudos de caso únicos e múltiplos em ciências sociais aplicadas, principalmente no quesito da impossibilidade de generalização dos resultados; contudo Yin (2005) responde às críticas que são feitas aos estudos de caso dizendo que eles não generalizam para um universo (ou seja, não fazem uma generalização em extensão), mas para a teoria, ou seja, ajudam a fazer surgir novas teorias ou a confirmar ou infirmar as teorias existentes. Nesta monografia, o estudo de caso torna-se importante no cenário dos estudos organizacionais.

## 5.2 Técnica de coleta de dados

Como método de coleta de dados utilizou-se o questionário, aplicado virtualmente por meio de e-mail, pois a autora possui um *mailing* contendo os profissionais da área, adquirido em seu estágio acadêmico pelo ICIC.

Segundo Cervo e Bervian (2006), a forma mais usada para a coleta de dados é o questionário, pois possibilita medir com exatidão o que se deseja. Dessa forma, o questionário possibilita a vantagem de os entrevistados manterem o anonimato, se sentindo assim, mais confiantes para darem respostas reais.

O questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, no sentido de que o informante preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (Marconi e Lakatos, 2003; p. 201). Nesta linha de pensamento, o questionário deste trabalho foi enviado por email, para um grupo de 204 pessoas, sendo cada uma delas representante de uma empresa. Através de uma ferramenta de e-mail marketing, Nitronews, foi possível detectar que dentre esse número, 84 pessoas visualizaram o questionário, o que considera-se ser a margem de participação da pesquisa. Ressalta-se que este estudo se trata de uma pesquisa acadêmica e não serão divulgados os nomes dos respondentes bem como das empresas com o intuito ético de resguardar suas identidades.

Segundo Marconi e Lakatos (2003; p. 201), em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução. Na presente pesquisa, o retorno dos questionários atingiu uma média de 13,09% de devolução, ou seja, 11 pessoas. Apesar do fato de ter sido um baixo retorno, compreende-se como importante analisar os dados recebidos, pois são dados consistentes de profissionais que representam o departamento de *compliance* das suas empresas e, como ocupam tal função, acredita-se que eles tenham uma visão coerente e lógica da questão. Ainda nesse sentido, trata-se de um tema inovador e ainda carente de pesquisas acadêmicas, segundo constatação da autora ao realizar o levantamento bibliográfico e verificar as produções literárias, entre livros e artigos, que vem sendo produzidas a partir do ano de 2006 até o presente.

Para a confecção do questionário, foi escolhida a Escala de Likert, um modelo de escala de resposta psicométrica, comumente usada em pesquisas de opinião e de marketing.

Neste tipo de questionário, os entrevistados demonstram seu nível de concordância em relação a uma afirmativa. A escala Likert é definida resumidamente como a mensuração individual de algum atributo ou quesito, utilizando uma escala para mensurar uma característica. Quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade da resposta (MALHOTRA, 2002). Nesse âmbito, esta pesquisa optou pela utilização da escala Likert de 5 pontos, por não ter o intuito de realizar análises estatísticas muito robustas e trazer rapidez ao respondente.

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização, devem-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas e também tudo aquilo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismos de defesa, liderança etc." (AUGRAS, 1974; p. 143 apud MARCONI e LAKATOS, 2003). Neste ponto, o fato da pesquisadora trabalhar no "Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa" - ICIC, facilitou a elaboração, evitando um questionário muito extenso e trazendo objetividade com os aspectos mais importantes, tais como a abrangência do programa de *compliance* dentro da organização que o possui, a visão dos funcionários em geral de uma organização com relação ao programa e sua eficácia, e também a formação acadêmica de cada profissional, conforme Tabela 1 (página 43), a fim de cumprir com seus objetivos.

Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental de artigos relacionados ao tema, publicados no período de 2006 a 2011, analisando suas principais abordagens sobre o tema e direcionamentos de estudo.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

Para Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Nesse âmbito, foram analisados artigos acadêmicos, considerados fontes bibliográficas, por já terem recebido tratamento analítico; e artigos de caráter profissional, considerados como fontes documentais.

### ***5.3 Técnica de análise de dados***

Para Gil (2008) após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Estes dois processos aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos e com o referencial teórico (GIL, 2008 p. 156).

Marconi e Lakatos (2003) denominam esta fase como análise ou explicação, que é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado. Essas relações podem ser "estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.”.

Marconi e Lakatos (2003) também utilizam o termo interpretação como sendo a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Gil (2008) também acrescenta que existem várias formas para análise e interpretação dos dados, podendo-se afirmar que grande parte das pesquisas sociais são observados os seguintes passos: a) estabelecimento de categorias; b) codificação; c) tabulação; d) análise estatística dos dados; e) avaliação das generalizações obtidas dos dados; f) inferência das relações causais; e g) interpretação dos dados.

Portanto, esta pesquisa optou pela análise estatística simples dos dados ao considerar as médias das respostas de pontuação dos questionários e interpretação dos dados ao procurar compreender o sentido mais amplo das respostas, relacionando-as com o referencial teórico já conhecido pelo tema.

#### 5.4 População e amostra

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo  $N$  o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula  $X$ , tal que  $XN = X1; X2; X3; \dots; XN$ . A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc. (Marconi e Lakatos, 2003).

O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Sendo  $n$  o número de elementos da amostra, esta pode ser representada pela letra latina minúscula  $x$ , tal que  $Xn = X1; \dots; Xn$  onde  $xn < XN$  e  $n < N$ . (Marconi e Lakatos, 2003).

Segundo Gil (2008) nas pesquisas sociais é muito freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Neste trabalho monográfico, foram enviados questionários a 204 funcionários de 204 organizações que adotam um sistema de *compliance*, que foram aplicados aos profissionais de *compliance* participantes e associados ao “Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa” - ICIC, da mesma forma, foram observadas as obras de referência que tendem a discutir a matéria, colaborando, destarte, para a difusão de procedimentos motivacionais nas empresas.

Contudo, considera-se participantes de fatos do questionário 84 pessoas que, segundo ferramenta de e-mail marketing, chegaram a abrir o e-mail e ver o seu conteúdo, neste caso, o questionário. Portanto, temos uma população e intenção de amostragem formada por 84 sujeitos de pesquisa (funcionários de *compliance*). Foram enviados questionários para toda a população de pesquisa, contudo, obteve-se um retorno de apenas 13,09% da população, ou seja, 11 questionários. Trata-se de uma limitação da pesquisa, pois não atingiu a média de 25% de retorno do questionário nas ciências sociais aplicadas, como dito por Gil (2008). Todavia, considera-se um retorno significativo, pelo caráter exploratório do trabalho e do tema; bem como pelo número total de empresas parceiras e associadas ao Instituto de *Compliance* e Integridade Cooperativa – ICIC, que é de apenas 204, número considerado ainda pequeno e em crescimento.

## 5.5 Observações metodológicas complementares

Para Marconi e Lakatos (2003) a monografia implica originalidade, mas até certo ponto, uma vez que é impossível obter total novidade em um trabalho; isto é relativo, pois a ciência, sendo acumulativa, esta sujeita a contínuas revisões. Dessa forma, este trabalho apresenta um caráter inovador no sentido de pesquisas no campo da Administração; e especialmente original para as pesquisas da área de Secretariado Executivo que se encontram em um momento de desenvolvimento, procurando legitimação e consolidação frente a outras ciências.

Segundo Oliveira (2002) monografia trata-se de um trabalho que observa e acumula observações; organiza essas informações e observações; procura as relações e regularidades que podem haver entre elas; indaga sobre os seus porquês; e comunica aos demais seus resultados.

Marconi e Lakatos (2003) também acrescentam que a característica essencial de um trabalho monográfico não é a extensão, como querem alguns autores, mas o caráter do trabalho (tratamento de um tema delimitado) e a qualidade da tarefa, isto é, o nível da pesquisa, que está intimamente ligado aos objetivos propostos para a sua elaboração. Nesse contexto, este trabalho pretende se apresentar em formato enxuto e objetivo, priorizando o destaque para o tema *compliance*.



## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, inicia-se a análise de dados coletados, através de um questionário aplicado junto a profissionais de *compliance* a fim de apontar os resultados da implantação do programa na organização.

Para cada pergunta, o entrevistado deveria atribuir uma nota de 0 a 5, sendo 0 a resposta mais negativa e 5, a mais positiva. Assim, este questionário foi enviado por e-mail a 204 funcionários, mas consideram-se 84 participantes da pesquisa, pois estes tiveram conhecimento do conteúdo do e-mail. Obteve-se retorno de 11 pessoas, ou seja, 13,09%.

Vale frisar que devido à clareza das questões apresentadas e ao fato dos sujeitos serem especialistas na matéria abordada, que os participantes do questionário não tiveram nenhuma dificuldade em responder as perguntas apresentadas. Ainda, os profissionais questionados não ofereceram respostas quando questionados sobre quais outras áreas o programa de *compliance* abrangeria.

Foi colocada em questão qual a formação acadêmica do entrevistado, visando traçar o perfil dos profissionais. Das 11 pessoas:

- 2 são graduadas em Direito;
- 4 são graduadas em Administração;
- 2 são graduadas em Ciência da Computação;
- 1 é graduada em Engenharia de Materiais;
- 1 é graduada em Engenharia Eletrônica;
- 1 é graduada em Jornalismo.

Referidos profissionais são funcionários de empresas multinacionais do setor de comunicação, de empresas de auditoria, de escritórios de advocacia, da indústria farmacêutica e do setor de transporte, e são responsáveis pela gestão de *compliance* de suas empresas.

Vale ressaltar que não existe um curso de graduação para o profissional que deseja atuar na área de *compliance*, assim profissionais graduados em quaisquer cursos podem exercer essa função.

Para que um profissional possa atuar na área de *compliance*, ele deve estar disposto a obter conhecimentos específicos da área, por meio de cursos de pós-graduação, extensão e treinamento. Nesse sentido, o profissional de Secretariado Executivo também poderá atuar nesta área.

A seguir, a tabela 1 ilustra algumas das questões que foram enviadas aos sujeitos questionados.

**Tabela 1:** Questões, notas dos entrevistados e média das questões.

Questões	Pontuação											Média
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
1. O programa de <i>compliance</i> é executado em toda a organização	5	2	5	5	4	5	5	5	2	4	5	4.27
2. A visão de toda a organização é, em geral, favorável ao programa de <i>compliance</i> implantado	5	4	5	2	3	3	5	5	4	3	5	4.00
3. Nota-se que toda a organização, de alguma maneira, sofre as consequências do programa de <i>compliance</i>	5	2	5	4	4	4	5	5	2	4	3	3.91
4. A adoção do programa de <i>compliance</i> contribui para que transações realizadas no dia a dia estejam revestidas de maior segurança	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4.55
5. A adoção do programa de <i>compliance</i> torna o trabalho engessado, lento e burocrático, o que considero ser um aspecto negativo	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0.73
6. Os processos executados que adotam as práticas de <i>compliance</i> apresentam baixa margem de erro e evitam o retrabalho	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4.64

Fonte: Dados/-Resultados da pesquisa, 2013.

Nesta segunda seção, serão realizadas análises das respostas diretamente relacionadas a temática central desse estudo. São abordadas as afirmações sobre *Compliance*, traçando sempre que possível a relação com o referencial teórico desenvolvido bem como práticas executadas no dia-a-dia de um profissional de *Compliance*. Para facilitar o estudo, serão repetidas as perguntas.

**1 - O programa de *compliance* é executado em toda a organização:** o questionamento objetivou identificar a percepção do *Compliance* de maneira geral, ampla e abrangente. Como se pode observar pelos resultados analisados, o programa *compliance* é utilizado com grande frequência pela maioria dos entrevistados, ao se obter uma média de 4,27.

**2 - A visão de toda a organização é, em geral, favorável ao programa de *compliance* implantado:** aqui se buscou investigar se existe alto grau de resistência com relação ao programa de *compliance* na visão de todos os funcionários da empresa. A pergunta, portanto, apesar de manter uma média alta, no valor de 4, faz questionar sobre o entendimento de que a implantação do programa *compliance* seja totalmente aceitável pelas organizações.

Assim, de acordo com o Assi (2010),

Alguns profissionais relatam que já demonstram sua tristeza e decepção com a gestão de controles internos, *compliance* e risco em suas empresas, pois muito trabalho foi feito, mas quem dá as ordens, geralmente fragilizam os processos, afinal, no papel, as normas e procedimentos são realizados com responsabilidade por alguns, mas a resistência e a negligência ao controle continua (ASSI, 2010, p.1).

O entrevistado nº 4 da tabela alegou, em resposta ao e-mail da pesquisadora de agradecimento pela participação na pesquisa, que na empresa onde trabalha os funcionários não estão de acordo com as normas, principalmente por terem adotado um código de vestimenta corporativo, entre outras normas.

**3 - Nota-se que toda a organização, de alguma maneira, sofre as consequências do programa de *compliance*:** nessa afirmativa, é investigado se normas e políticas visam apenas algum departamento específico ou se o programa é voltado para todos os departamentos, fazendo com que todos os funcionários tenham que se comprometer com a cultura do *compliance*, afinal, o programa de *compliance* pode abranger qualquer departamento de uma

empresa, isto é, qualquer departamento está sujeito a receber normas, visando um interesse específico ou vários interesses ao mesmo tempo.

Como resultado, observou-se que 3,91 sofrem as suas consequências, o que indica que o programa é eficaz, que a cultura imposta tem sido absorvida pelos colaboradores. Relaciona-se com essa afirmativa a visão de Argenti (2006), que alega:

Algumas empresas acreditam que o programa de *compliance* possui impacto restrito na direção geral, pois é desse escalão que emanam os regulamentos que regem todas as suas atividades. Contudo, a participação dos gestores de todos os níveis é vital para o sucesso do programa, sem uma firme posição da Alta Administração, todo o sistema de gestão e controle do *compliance* perde força e a maior parte de sua importância interna (ARGENTI, 2006, p.101).

De acordo com a opinião do autor, é possível identificar, portanto, que algumas empresas ainda acreditam que o programa é necessário apenas na direção geral, o que pode ter influenciado na não unanimidade das respostas quanto a essa afirmação, no que diz respeito a sua total pontuação (que seria a nota 5).

**4 - A adoção do programa de *compliance* contribui para que transações realizadas no dia a dia estejam revestidas de maior segurança:** como é possível notar pelo resultado, a pontuação de 4,55 indica que o estímulo de práticas voltadas ao *compliance* tende a diminuir os riscos e prejuízos e, conseqüentemente, mantém a empresa em maior segurança. Sendo assim, a divulgação do programa na empresa tende a incutir na mente dos funcionários a preocupação com o *compliance*. Confirmando essa questão, o Gil (1999) ressalta que o incentivo a treinamentos simples, sob a coordenação de funcionário especializado naquela tarefa, tornará a troca de experiência enriquecedora, fazendo com que todos os funcionários cometam menos erros na operacionalização dos processos, elevando-se assim o nível de conformidade.

**5 - A adoção do programa de *compliance* torna o trabalho engessado, lento e burocrático, o que considero ser um aspecto negativo:** a discordância com a afirmação predominou. É natural que determinadas práticas de controle tornem o processo um pouco mais trabalhoso. Por outro lado, tão somente o aumento pela exigência da conformidade já demanda maior tempo na condução da atividade. Entretanto, o trabalho não chega a ficar “engessado, lento e burocrático”. Não seria viável. Tal fato ficou claro pelas respostas obtidas.

**6 - Os processos executados que adotam as práticas de *compliance* apresentam baixa margem de erro e evitam o retrabalho:** Um ponto bastante positivo é notado no resultado (4,64) que indicou que os processos executados que adotam as práticas de *compliance* apresentam baixa margem de erro, ou seja, se a quantidade de falhas é menor em comparação com a quantidade de acertos, o que representa a eficácia do programa. De acordo com a Pricewaterhouse Coopers (2002):

Deve-se levar em conta os ganhos obtidos com um processo bem executado, que evita o retrabalho e reduz o risco. A assimilação da cultura do *compliance*, a modernização dos sistemas e a revisão dos normativos tendem a minimizar o esforço necessário para o esforço dessa tarefa (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2002, p.13.)

Portanto, esse resultado positivo tem irá ocorrer em empresas que possuem um programa de *compliance* bem estruturado.

Continuando o questionário, conforme a Tabela 2 abaixo buscou-se ainda apurar quais temas as empresas costumam abranger no programa de *compliance*. Assim, verificam-se quais áreas tem recebido o enfoque e preocupação com as normas por parte das empresas. Apresentam-se os resultados:

**Quadro 2:** Temas tratados na percepção dos entrevistados.

Temas	Entrevistados											Média
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
AMBIENTAL	0	3	4	0	0	5	4	0	4	0	0	1.82
TRIBUTÁRIO	3	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4.00
TRABALHISTA	3	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4.36
POLÍTICAS INTERNAS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

É notável que a área ambiental não é tão considerada, sendo as políticas internas tratadas com unanimidade, afinal esta representa um dos pilares do programa, por ser órgão responsável por elaborar as normas.

Quanto à área ambiental, segundo Coimbra e Manzi (2010), dependendo da empresa ela não existe. Sendo indústria, o ambiental é considerado sempre, mas, sendo uma prestadora de serviços, pode não haver nenhuma consideração.

Já as áreas trabalhista e tributária se aproximam na média por pertencerem ao campo do Direito, ou seja, são regidos por normas que concernem a própria organização e funcionários.

Quanto ao *compliance* trabalhista, de acordo com Candeloro (2012, p.83), a legislação e os tribunais brasileiros responsabilizam em grande parte as empresas pela conduta de seus gestores e, até mesmo, pelo convívio e relações entre os funcionários.

Entre as situações delicadas que podem ocorrer no ambiente de trabalho, Candeloro elenca o assédio sexual e moral, brigas entre funcionários, comportamentos inusitados, demissões e repreensões e o uso inadequado da internet e e-mails corporativos.

No que concerne ao *compliance* tributário, cada vez com mais frequência faz-se necessária a adoção do programa de *compliance* voltado à essa área. Para Custódio (2012), com as diversas obrigações exigidas atualmente e as alterações legais nas esferas municipal, estadual e federal, para não correr o risco de sofrer com autuações e multas, as empresas devem estar preparadas. Não existe mais espaço para erros ou para o “deixar para depois”. As transações e consequentes informações enviadas ao Fisco acontecem praticamente em tempo real, e exigem consistência.

O *Compliance* Tributário indica os pontos de risco o que possibilita a definição de um plano de ação sobre os processos de sistemas oficiais da empresa para eliminar as inconsistências CUSTÓDIO (2012).

As políticas internas na esfera do *compliance* servem para esclarecer os direitos e deveres da relação de emprego entre funcionário e empregador, ainda, a postura que a organização espera do funcionário no exercício de suas funções. Para Bathke (2012), a norma deve abordar as obrigações comuns a todos os colaboradores, práticas não pertinentes, horário, segurança, limpeza, higiene, penalidades e disposições gerais. As Políticas estabelecem de forma focada a algum departamento ou colaborador, por exemplo, o uso aceitável dos equipamentos de informática e acesso a Internet, ou ainda, o uso da tecnologia de telecomunicação empresarial (uso geral da telefonia fixa, móvel e fax).

Ademais, as políticas internas são consideradas como um dos pilares do *compliance*, segundo Candeloro (2012), e o resultado da pesquisa realizada ajuda a enfatizar esta premissa.

Na segunda parte da pesquisa, foi realizado um estudo dos artigos publicados no Brasil sobre *compliance*. No momento da pesquisa, notou-se a precariedade de estudos, entre 10 analisados, 7 abordam o tema praticamente da mesma maneira, isto é, definem a palavra em português e argumentam a importância de ter um sistema de *compliance* implantado na organização a fim de prevenir fraudes e manter boa relação com seus *stakeholders*. O Quadro 4 apresenta os artigos resumidamente, com autores, título e data de publicação.

## 6.1 Análise dos artigos estudados

Em princípio, buscou-se a leitura de artigos de autores brasileiros, porém, foi selecionou-se um artigo publicado na Inglaterra – “*Cloud compliance<sup>1</sup>: what it is and how to achieve it*” para que seja possível obter uma visão de como é feita a abordagem do tema no Brasil frente a outros países. É evidente que em países mais engajados no tema como Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos desenvolvem o assunto além da parte de prevenir fraudes com regulamentos. O *compliance* vem acompanhando a constante atualização da tecnologia, como exemplo, o sistema *Cloud Computing*, termo em inglês que significa computação em nuvem, que consiste em armazenar dados em softwares por meio de acesso à internet. Cada vez mais empresas vêm adotando este , método por ser barato, rápido e eficaz, mas que ainda é suscetível a violações, e o *compliance* surge para garantir a segurança nesse ambiente virtual.

**Quadro 2:** Resumo dos artigos analisados.

	<b>Data</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Título</b>	<b>Resumo</b>
1	2011	PIRES, Jackson Gervásio	<i>Compliance</i> - Uma proposta para auditoria de prevenção	Este artigo considera a importância do sistema de <i>compliance</i> como meio de prevenção de riscos, de modo que os erros não sejam encontrados em uma auditoria interna, pois se audita por amostragem, o que pode levar ao risco de que o erro seja encontrado intempestivamente. O autor introduz o assunto discorrendo sobre a auditoria, segue apresentando a diferença entre <i>compliance</i> e auditoria, define <i>compliance</i> de acordo com a FEBRABAN, define a missão e a função e conclui ressaltando que é de extrema importância o acompanhamento diário ou mensal da empresa.
2	Não informada	MARCIÃO, Danielle	A Função de <i>Compliance</i> nas Organizações	Este trabalho inicia-se definindo a função de <i>compliance</i> , com base na definição da FEBRABAN e segue expondo a importância de diferenciar <i>compliance</i> de auditoria interna. Discorre-se sobre a eficiência do programa na prevenção de riscos e

				acrescenta que a confiança entre a organização e seus stakeholders é um diferencial de mercado.
3	Não informada	Não especificado	Produtividade, cliente e <i>compliance</i> são as preocupações das empresas	Tal artigo é direcionado àqueles que já conhecem o tema, por não precisar defini-lo. Ele evidencia o valor da organização em <i>compliance</i> , pois segundo o autor, esse sistema aumenta a satisfação dos colaboradores e como consequência, os clientes.
4	2011	CANDELORO, Ana Paula P.	<i>Compliance</i> - Ferramenta estratégica para as boas práticas de Governança Corporativa	Artigo explicativo sobre a importância de <i>compliance</i> para assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controle nos processos para mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para gestão de riscos operacionais, a fim de garantir a credibilidade frente aos stakeholders.
5	2011	VIANA, Saulo Machado	Função de <i>Compliance</i>	Este trabalho introduz o tema fazendo referência à sua história mais conhecida, isto é, os escândalos da Enron e Worldcom, em seguida define <i>compliance</i> e discorre brevemente sobre o perfil deste profissional, que deve ser multidisciplinar, ter habilidade para se relacionar com diferentes perfis de colaboradores e áreas, ter interesse em leitura e interpretação de textos já que irá se deparar com legislações extensas ou de linguagem técnica e rebuscada. Conclui afirmando que ter uma área de <i>compliance</i> na organização é uma tendência já que cada vez mais descortinam nas empresas problemas relacionados ao não-cumprimento de legislações.
6	2006	MUZILLI, Marco Antônio	Diferença entre <i>Compliance</i> e Auditoria Interna	Este artigo inicia-se discursando que os empresários brasileiros se sentem confusos com as novidades que surgem no campo da Governança Corporativa e que o <i>compliance</i> surgiu repentinamente. Segundo ele, de uma hora para outra começou a discutir a necessidade de implantar-se nas organizações a função de <i>compliance</i> . Durante todo o texto ele explica a diferença entre <i>compliance</i> e auditoria e a importância de ambos para as organizações.
7	2011	CANDELORO, Ana Paula P.	<i>Compliance</i> - quando a aptidão acadêmica não basta	Este artigo é voltado para os profissionais de <i>compliance</i> a fim de que eles sejam bem sucedidos na política organizacional valendo-se da inteligência emocional: "... o profissional de <i>compliance</i> lida com vaidades humanas, dinâmicas mafiosas, pretensos líderes, ameaças veladas e por tudo isto, além de toda a competência técnica, acadêmica, dedicação, comprometimento, vemos como fundamental um alto índice de inteligência emocional."
8	2011	Não especificado	Cloud <i>compliance</i> : What is and how to achieve it	Este artigo relaciona o <i>compliance</i> com a nova tendência de armazenamento de dados conhecida como "nuvem". Então, quando se trata de <i>compliance</i> de nuvem, gera a dúvida se vale a pena enviar os dados para a nuvem ou se estes devem ser mantido apenas pelo responsável. Sugere os passos que as organizações devem tomar para garantir a conformidade contínua com exigências regulatórias, especialmente quando os sistemas e bases de dados são movidos para a nuvem.



9	Não informada	CUSTÓDIO, Marlon.	<i>Compliance</i> tributário: as novas tecnologias em favor das empresas	Este artigo discorre sobre a importância da boa gestão do negócio nas organizações, já que vivemos na era da informação e aperfeiçoamento tecnológico. A área tributária é uma das que vem sofrendo mais reformulações atualmente. A gestão fiscal se fundiu à tecnologia e fechar negócios entre empresas por meio de conferências na internet e transferir dados em questão de segundos é a realidade das empresas hoje. Para não sofrer com as alterações constantes, e por consequência, possíveis autuações e multas as empresas devem estar preparadas. A partir disto, o autor sugere a implantação do <i>Compliance</i> tributário que serviria para indicar os pontos de risco que possibilita a definição de um plano de ação sobre os processos de sistemas da empresa para eliminar as inconsistências.
10	2010	ASSI, Marcos.	A sua empresa está em <i>compliance</i> ?	Neste artigo o autor coloca que o <i>compliance</i> deve ir além da área jurídica com normas e políticas. Segundo ele, devem-se incluir os processos. Prevenir a lavagem de dinheiro é importante, mas também é necessário incluir a prevenção a fraudes, segurança da informação, plano de continuidade de negócios, contabilidade internacional, fiscal e gerencial, gestão de riscos e de pessoas, etc. Portanto, para o autor o profissional de <i>compliance</i> deve ser mais consultor do que “inspetor”.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Dos dez artigos analisados acima, dentre um recorte temporal compreendido entre 2006 a 2011, que é o período o qual estavam concentradas a maior parte das publicações, percebe-se que as pesquisas e argumentações tendem a seguir a mesma corrente de raciocínio, ou seja, abordam o *compliance* da mesma maneira. Mencionados artigos restringem-se a grandes organizações, não abordam um programa voltado a pequenas empresas, o que se entende necessário, já que os programas existentes podem ser demasiado complexos para empresas de pequeno porte.

Nestes artigos, o tema tem sua importância ressaltada, porém sem aprofundamento em ideias de aplicação para outras áreas, não havendo ainda, variedade de metodologias, ou seja, existem mais artigos teóricos, com poucos experimentos realizados, pouca utilização de dados existentes. Isso se deve ao fato de que as empresas costumam não divulgar números, principalmente se tratando de fraudes, escândalos, questões financeiras, etc., portanto, nota-se predominante os artigos de opinião.

Nesse sentido, não há variedade de citações, possivelmente por se tratar de um tema novo no Brasil. Nas produções dos artigos nacionais predominam as referências de Ansoff (1978), FEBRABRAN (2003) e Manzi (2008) e por exemplo.

Outro ponto a se refletir é o fato do *compliance* se tratar de uma área predominantemente restrita ao meio empresarial, em que a academia ainda não se encontra consolidada em estudos e pesquisas científicas.

Por fim, retomando o referencial teórico analisado, é possível observar que os artigos publicados estão de acordo com o que os principais autores internacionais já publicaram.

A sociedade moderna, nas palavras de Payan e Mcfarland (2005), constitui uma sociedade de stakeholders. A organização atua na sociedade e suas atividades impactam não apenas nos seus colaboradores, mas numa série de pessoas e instituições.

Muitos são os stakeholders de uma organização e a relevância de cada um varia conforme a atividade desempenhada por ela e também a capacidade de interferência do stakeholder.

A organização deve ouvir e dialogar, em suma, tornar em consideração os interesses dos stakeholders nas suas decisões e operações. A organização ainda deve monitorar e reduzir os riscos que oferece a eles, principalmente pelo respeito às normas e melhores práticas constantes de um programa de *compliance*. Portanto, pode-se constatar que a visão de Candeloro (2011) em seu artigo - Ferramenta estratégica para as boas práticas de Governança Corporativa vai de encontro ao que Payan e Mcfarland haviam constatado em 2005.

No que concerne às publicações de artigos nacionais supra citados que abordam a diferença entre *compliance* e auditoria interna, Newton (2002) já havia publicado que assim como o *Compliance*, o auditor interno deve ter autonomia funcional e total independência, e não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina, de forma que seja preservada a isenção de suas avaliações.

A auditoria consiste em uma atividade independente, com fins de avaliação objetiva de todo o processo de Governança e validações por meio de testes e dos processos e controles, sempre baseados no perfil do risco da instituição. A auditoria é responsável por avaliar a estrutura de Controles Internos, sua eficiência, e ainda, identificar se existem fragilidades, promovendo uma cultura de correção dos pontos de não conformidade.

Já o *compliance* efetua essa abordagem de forma rotineira e permanente, de modo a controlar e prevenir os riscos envolvidos em cada atividade, sendo responsável por assegurar

que as diversas áreas da instituição estejam em conformidade com a regulamentação aplicável ao negócio. *Compliance* também acompanha a regularização das falhas identificadas pela Auditoria até serem dadas como encerrada.

Em poucas palavras, o autor define que “a natureza da atividade de *compliance* é preventiva, ao passo que a da Auditoria é de detecção e correção, sendo que as atividades não são coincidentes, mas sim complementares” (NEWTON 2002, p. 52).

Quanto à função de *compliance*, artigos de Viana (2011) e Marcião (s/d) confirmam o que foi exposto pelo ETHICS RESOURCE CENTER (2007), que identifica o *compliance officer* como o agente responsável por aconselhar todas as linhas de negócios da instituição, bem como todas as áreas de suporte, no que diz respeito à regulação local e às políticas corporativas aplicáveis à indústria em que atua a organização, sempre zelando pelos mais altos padrões éticos de comportamento comercial. Além disso, o *compliance officer* coordena, com outras áreas de controle, a efetiva comunicação com reguladores e facilita a estruturação de produtos, o desenvolvimento de negócios, buscando encontrar soluções criativas e inovadoras para questões tanto regulatórias quanto externas.

Na visão do autor, a função de *compliance* deve ser independente, e este conceito de independência envolve quatro elementos relacionados:

- Status – A função de *compliance* deve ter um status formal dentro da instituição para lhe dar autoridade e independência, e ser definida em documento formal com o conhecimento de todos os funcionários.
- *Head of Compliance* ou *Compliance Officer* – O chefe de *compliance* pode ou não ser um membro da alta administração, mas, se for um membro da gerência sênior, não deve ter responsabilidades de negócios. Se não for membro da gerência sênior, deve poder reportar-se diretamente a um membro da Alta Administração que também não tenha responsabilidade direta na linha de negócios.
- Conflito de interesses: a independência do *compliance officer* e de quaisquer outros funcionários envolvidos com as atividades de *compliance* pode ser comprometida se eles não são colocados em uma posição em que haja um real ou potencial conflito entre as atividades de *compliance* e o cumprimento de outras atividades sob sua responsabilidade, contudo, a segregação pode não ser possível em instituições menores, pequenas unidades de negócios ou em subsidiárias locais. Nesses casos, portanto, *compliance* pode executar outras tarefas, desde que os potenciais conflitos de

interesse sejam evitados. A independência de *compliance* também pode ser comprometida se sua remuneração estiver relacionada ao desempenho financeiro da linha de negócios. No entanto, a remuneração relacionada com o desempenho da instituição como um todo deveria ser aceitável.

- Acesso a informações: *Compliance* deve ter o direito de se comunicar com qualquer membro da equipe e obter acesso a quaisquer registros ou arquivos necessários para desempenhar suas atividades. Deve, ainda, ter o direito de realizar investigações de possíveis violações da política e solicitar assistência dentro da instituição, como auditoria interna ou especialistas externos para executar essa tarefa, se for o caso. (ETHICS RESOURCE CENTER, 2007, p.103).

Tendo em vista o exposto, pode-se trazer a debate um importante questionamento acerca da qualidade das pesquisas realizadas no Brasil e principalmente se estas são apenas uma reprodução dos moldes internacionais, não se adaptando ainda as realidades organizacionais brasileiras.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não obstante os impactos econômicos, os estudos da fraude e da corrupção justificam-se por si, uma vez que perpassa pela ética, que, por sua vez, é primazia da sobrevivência humana, pois o indivíduo sabe que sua vida fora do grupo seria pior, e conviver em grupo supõe o respeito a determinadas regras, e a desqualificação da ética pode ameaçar a existência do grupo (ESPINOZA apud DAMÁSIO, 2003). Portanto, conviver com pessoas sem ética pode ser indesejável, em organizações sua existência traz consequências financeiras. Assim, o problema adquire importância crescente, e as organizações podem encontrar formas de mitigá-lo. Por isso a importância das organizações investirem em um programa complexo de *compliance*.

O presente trabalho identificou os principais fatores relacionados com a importância da existência da área de *compliance* na organização, afinal, foi demonstrado que o custo com a prevenção oferecida pelo programa compensa todo risco de *compliance*: perda de valor no mercado externo e frente aos stakeholders e até mesmo a sua falência, cumprindo assim com o seu objetivo geral.

No que se refere à investigação da percepção dos funcionários da área com relação ao tema, o estudo realizado apresentou limitações quanto à sua população e amostra, houve a dificuldade de conseguir o número de respondentes querido para o questionário, como foi relatado nos Procedimentos Metodológicos. Como o questionário foi enviado através do e-mail pessoal da pesquisadora para os profissionais de *compliance*, acredita-se que devido a não identificação pessoal entre autora e entrevistados, estes podem não ter tido interesse em dedicar seu tempo para algo desconhecido, principalmente por se tratarem de funcionários de grandes empresas e, por isso, infere-se que recebam um grande volume de e-mails institucionais diários. Ainda nessa esfera, propõe-se pesquisa com metodologia que utilize entrevistas em profundidade com as empresas que possuem o departamento de *compliance*, visando uma amostra maior de sujeitos de pesquisa.

Referente à produção de conhecimento e expansão do *compliance* no Brasil, constatou-se a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas na área visando ampliar sua aplicabilidade em diversos temas. Na década de 2000, houve evoluções, mas ainda existe um longo caminho a percorrer, afinal, como foi apresentado na análise de artigos, percebe-se que

as pesquisas são praticamente iguais em conteúdo e que tal evolução é lenta, tendo em vista o que continua sendo produzido em países como os Estados Unidos, por exemplo.

Uma sugestão seria o estudo de aplicabilidade do *compliance* na mídia, para que seja possível implementar normas e padrões que visam assegurar a ética dos profissionais midiáticos no momento de disseminar uma notícia. Esta tem que ser verdadeira, responsável, caso contrário poderá causar uma consequência negativa no objeto da notícia, que pode ser tanto pessoa física quanto jurídica. Os impactos para a pessoa física podem causar danos morais imensuráveis e para a pessoa jurídica, perda da reputação perante os seus *stakeholders* e a sociedade.

Outra proposta seria investir em estudos visando a atuação da área de *compliance* a promoção da transparência governamental, visando o aperfeiçoamento da administração pública.

Portanto, acredita-se que o programa de *compliance* pode auxiliar com suas ferramentas, tais como canal de comunicação, normas e monitoramento, para atingir a modernização da gestão pública.

É importante para o Brasil que vem crescendo economicamente e conquistando uma grande visibilidade no mundo que invista no tema, pois todos os benefícios apresentados neste trabalho são válidos para assegurar o seu desenvolvimento de uma maneira correta a qual clientes e funcionários estejam satisfeitos. Além disso, é uma atração a mais para transações com outros países, visto que o Brasil ainda é conhecido por seu “jeitinho brasileiro” e ainda transmite desconfiança de investidores estrangeiros.

Entretanto, existe uma boa expectativa com relação à lei que vai responsabilizar as pessoas jurídicas por atos ilegais cometidos em seu benefício por funcionários ou representantes, mesmo que tenham agido sem o conhecimento da empresa e não revelem vantagem financeira direta ou indiretamente. Como já mencionado neste trabalho, é uma grande mudança de paradigma, pois, com exceção de delitos ambientais, as empresas não são criminalmente responsáveis pelas ações de seus funcionários.

Acredita-se ainda ser necessária a inclusão do tema nas escolas, a fim de promover educação que reflita na mudança de comportamento das gerações futuras, colocando o tema de forma completa e clara, de modo que ética e corrupção sejam temas presentes desde o início da formação educacional de qualquer pessoa, seria uma espécie de imposição da ética como cultura e mostrar para as pessoas mais jovens que corrupção não é uma palavra ligada

apenas à política, alertando para perigos de comportamentos que, apesar de ilegais, se normalizam e são alvos de fácil contágio.

Acrescenta-se a observação, com base na análise de dados, de que a área ambiental ainda não tem muita importância para as empresas que possuem o departamento de *compliance*, portanto, julga-se necessário agregar a questão da responsabilidade sócia ambiental, que hoje faz parte do negócio e transcende o próprio negócio. Assim, o programa de *compliance* poderia verificar a obediência aos padrões de controle e qualidade ambiental, os riscos de poluição acidental, a eficiência das medidas preventivas, a pertinência dos programas de gestão do meio ambiente, medidas preventivas, a pertinência dos programas de gestão do meio ambiente interna as organizações.

## 8. REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance** (julho/2003). Disponível em: [http://abbi.com.br/download/funcaoCompliance09\\_.pdf](http://abbi.com.br/download/funcaoCompliance09_.pdf). Acesso em: Fevereiro de 2012.

ANDRADE, J. C. **Conflito, cooperação e convenções: a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A. (1990-1999)**. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2000. (Tese de doutorado).

ARRUDA, M.C.C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: MacMillan Press, 1978.

ASSI, Marcos. **A sua empresa está em compliance?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-sua-empresa-esta-em-compliance/48219/>. Acesso em: 17-02-2012.

Autoria desconhecida. **Cloud compliance: what is and how to achieve it**. Disponível em: <http://www.computerweekly.com/podcast/Cloud-compliance-What-it-is-and-how-to-achieve-it>. Acesso em: 17-02-2012.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Autoria desconhecida. **Produtividade, cliente e compliance são as preocupações das empresas**. Disponível em: [http://www.pt.capgemini.com/noticias\\_e\\_publicacoes/press\\_releases/produtividade-foco-no-cliente-e-compliance-so-as-principais-preocupaes-das-empresas/](http://www.pt.capgemini.com/noticias_e_publicacoes/press_releases/produtividade-foco-no-cliente-e-compliance-so-as-principais-preocupaes-das-empresas/)

BATHKE, D.J. Status of Drought Early Warning in the United States. Disponível em: [http://www.drought.gov/imageserver/NIDIS/workshops/kc/NIDIS\\_KCWorkshop\\_Final.pdf](http://www.drought.gov/imageserver/NIDIS/workshops/kc/NIDIS_KCWorkshop_Final.pdf)

BIELGELMAN, Martin T. **Building a world-class compliance program**, Hoboken, NJ: John Wiley, 2008.

BRASIL. Projeto de Lei nº6826. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Brasília: Câmara dos Deputados, DF, 2010.

CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance - ferramenta estratégica para as boas práticas de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=6337>. Acesso em: 16 -2-2012.



CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance: quando a aptidão acadêmica não basta.**  
Disponível em: <http://www.jornaldapaulista.com.br/site/page.php?key=2880> Acesso em: 16-02-2012

CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance 360°: riscos, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHALITA, Gabriel Benedito Issac. **Os dez mandamentos da ética.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.** Brasília: Banco Central do Brasil, DF: 1998.

CUSTÓDIO, Marlon. **Compliance tributário: as novas tecnologias a favor das empresas.**  
Disponível em: <http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=8660> Acesso em: 17-02-2012.

DAMÁSIO, A. Em busca de Espinoza: prazer e dor na ciência dos sentimentos. São Paulo: CIA das Letras, 2003.

EM: <http://www.computerweekly.com/podcast/Cloud-compliance-What-it-is-and-how-to-achieve-it>. Acesso em: 17-02-2012.

EM: [http://www.pt.capgemini.com/noticias\\_e\\_publicacoes/press\\_releases/produtividade-foco-no-cliente-e-compliance-so-as-principais-preocupaes-das-empresas/](http://www.pt.capgemini.com/noticias_e_publicacoes/press_releases/produtividade-foco-no-cliente-e-compliance-so-as-principais-preocupaes-das-empresas/). Acesso em: 16-02-2012.

ETHICS RESOURCE CENTER. **Leading corporate integrity: defining the role of the chief ethics & compliance officer (CECO).** Washington: ERC, 2007.

IDEAS – Instituto de Desenvolvimento e Estudos Aplicados à Seguridade. Disponível em: [http://www.ideas.org.br/educacao/pdf/etica\\_resp\\_social\\_txt\\_que\\_e\\_codigo\\_etica.pdf](http://www.ideas.org.br/educacao/pdf/etica_resp_social_txt_que_e_codigo_etica.pdf) Acesso em Março, 2012.

HOFER, C. W. & SCHENDEL, D. **Strategy formulation: Analytical concepts.** St. Paul, MN: West, 1978,

GHOSAL, Sumantra. Disponível em: <http://www.corporation2050.org/documents/Resources/Ghoshal.pdf>. Acesso em 11-11-2012

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Como evitar Fraudes, Pirataria e Conivência**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MARCIÃO, Daniele. **A função de compliance nas organizações**. Disponível em: <http://www.trixxconsulting.com/pt/publicacoes/artigos/compliance> Acesso em: 16-02-2012.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEYER, Paul. Probabilidade. : **Aplicações à Estatística, Livros Técnicos e Científicos**. Editora S.A. Rio de Janeiro: 1983.
- MINAYO, M. C. de S.(org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MUZILLI, Marco Antônio. **Diferença entre compliance e auditoria interna**. Disponível em: <http://www.griskconsultoria.com.br/component/content/article/1-latest-news/47-diferenca-entre-compliance-e-auditoria-interna>. Acesso em: 17-02-2012.
- NASH, Laura L. **Ética nas empresas: Guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- NEWTON, Andrew. **The Handbook of Compliance – Making Ethics work in Financial Services**. Newton, England: MN Global Knowledge Solutions Ltd, 2002.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PAYAN, Janice M., MCFARLAND, Richard G. Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member *Compliance*. **Journal of Marketing**. v. 69, nº 3. American Marketing Association, 2005. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/30162057> Acesso em: 19-7-2012.
- PIRES, Jackson Gervásio. **Compliance uma proposta para auditoria de prevenção**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/compliance-uma-proposta-para-auditoria-de-prevencao/70581/>. Acesso em: 16-02-2012.

PRICE WATER HOUSE COOPERS. **The future for *compliance***: Best practice and delivering value. UK: Price water house Coopers, 2002.

RAMONET, Ignácio. **Geopolítica do Caos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. Controladoria Geral da União, 2011. 6º Concurso de Monografias. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/concursos/Arquivos/6\\_ConcursoMonografias/2-Lugar-Profissionais.pdf](http://www.cgu.gov.br/concursos/Arquivos/6_ConcursoMonografias/2-Lugar-Profissionais.pdf). Acesso em 01-4-2012.

SAWYER, Lawrence B. Sawyer. **Internal Auditing**. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1988.

UNITED STATES SENTENCE COMMISSION – **Federal Sentencing Guidelines Manual**.

Disponível em: [www.ussc.gov/2004guid/CHAP8.pdf,476](http://www.ussc.gov/2004guid/CHAP8.pdf,476). Acesso em 27-4-2012

VIANA, Saulo Machado. **Função de compliance**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/funcao-de-compliance/57248/>. Acesso em 1-4-2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZADECK, S. **Balancing performance, ethics and accountability**. Journal of business ethics, vol. 17. 1998.

## 9. APÊNDICE

### QUESTÕES NORTEADORAS DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

**AVALIE OS SEGUINTE QUESITOS DE ACORDO COM A ESCALA ABAIXO:**

1. Qual a sua formação profissional?
2. O programa de *compliance* é executado em toda a organização
3. A visão de toda a organização é, em geral, favorável ao programa de *compliance* implantado?
4. Nota-se que toda a organização, de alguma maneira, sofre as consequências do programa de *compliance*?
5. A adoção do programa de *compliance* contribui para que transações realizadas no dia a dia estejam revestidas de maior segurança?
6. A adoção do programa de *compliance* torna o trabalho engessado, lento e burocrático, o que considero ser um aspecto negativo?
7. Os processos executados que adotam as práticas de *compliance* apresentam baixa margem de erro e evitam o retrabalho?
8. Quais temas são tratados?
  - Ambiental (0 a 5)
  - Tributário (0 a 5)
  - Trabalhista (0 a 5)
  - Políticas internas (0 a 5)
  - Outros, quais: