

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Lucinéia Aparecida Vieira de Andrade**

**APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

**Taubaté – SP**  
**2017**

**Lucinéia Aparecida Vieira de Andrade**

**APLICABILIDADE DO *COMPLIANCENAS* ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão & Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

**Taubaté – SP**

**2017**

**LUCINÉIA APARECIDA VIEIRA DE ANDRADE**

**APLICABILIDADE DO *COMPLIANCE* NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão & Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Antonio Lobosco

Universidade Nove de Julho

Assinatura \_\_\_\_\_

À minha querida filha, Ana Luísa, pelo amor, carinho, compreensão, paciência, incentivo, força e fé, todos essenciais para o desenvolvimento desse trabalho. Querida filha Amo você, que faz parte efetiva deste trabalho e o dedico em especial a você.

Aos meus pais, Ana Luiza e Antônio, pelo carinho, dedicação, exemplo e ensinamentos.

Aos meus avós, Laurinda Luiza Vieira de Andrade e Bruno Vieira Rocha (*in memoriam*), pelo exemplo ético e pelo constante incentivo e carinho, inesquecíveis em minha memória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida, oportunidades, em especial por permitir a minha caminhada até a conclusão deste estudo, por me guiar, iluminar e abençoar, o que faz com que a cada dia eu possa ter a graça de um recomeço, de me reinventar, ser resiliente e com fé e esperança seguir sem ter medo do desconhecido e com a certeza de que a experiência nos fortalece.

Agradeço em especial à minha querida orientadora, Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes, pelo carinho, apoio e pelo profissionalismo carregado de sabedoria, inteligência, disciplina, foco e pela sua forma humana de abraçar os seus alunos: com mãos firmes e exigentes nas horas exatas, mas com o carinho acolhedor nas horas necessárias.

Agradeço ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, pelos seus ensinamentos, conselhos e inesquecíveis aulas, fruto da sua brilhante e especial carreira profissional e acadêmica, um exemplo a ser seguido por muitos e um privilégio para poucos. Sinto-me honrada em fazer parte de um período de sua vida acadêmica e estou certa de que após essa convivência me tornei mais forte, confiante, mais profissional e maravilhosamente encantada pelo mundo acadêmico.

Meu agradecimento especial ao querido e renomado Prof. Dr. José Luís Gomes da Silva, que já na fase de sua criteriosa e rigorosa entrevista/sabatina vislumbrou a imensidão deste estudo e acreditou na minha capacidade de desenvolvê-lo, quando então pude aqui chegar, com maior conhecimento e sabedoria. Estou certa de que suas exigências foram essenciais, tanto na fase inicial deste trabalho quanto durante toda a trajetória vivenciada, mas, ao mesmo tempo o seu sorriso confiante me impulsionou rumo a essa vitória. Querido Prof. Dr. José Luiz, a você, o meu muito obrigada!

Aos meus professores do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, pela doação diária da sabedoria, paciência e pelo amor na arte de ensinar.

À Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, pelo carinho, delicadeza e elegância e pela oportunidade de desfrutar de momentos especiais de aprendizagem e perceber a sua satisfação em ensinar.

Ao Prof. Dr. Antonio Lobosco, pela participação na qualificação e defesa, etapas valiosas deste trabalho.

À Secretaria do MGDR, pelo carinho, atenção e paciência.

Agradeço aos queridos profissionais que fizeram parte desta pesquisa e sem os quais não se concretizaria. Em especial a todos aqueles que retornaram, informaram o preenchimento, e que comigo se dispuseram a compartilhar as suas experiências enriquecedoras. A todos vocês que me acolheram: o meu carinho e gratidão.

A todos os profissionais das organizações públicas que trabalhei e que comigo, com um trabalho multidisciplinar, puderam compartilhar as experiências e anseios na luta pela aplicação de procedimentos de *compliance*, no objetivo de zelar pela conformidade com normas internas, externas, a permeabilidade à sociedade e os objetivos da organização, mas também para obter o efetivo interesse público.

A todos aqueles que em sua trajetória diária estão incumbidos na efetivação de procedimentos de *compliance* e que têm a consciência da sua responsabilidade e da importância de sua atitude diária.

À minha querida filha, Ana Luísa, pelo trabalho, dedicação, apoio, pela sabedoria ao meu ouvir nas horas mais difíceis e nos momentos de vitória, com paciência e espírito de equipe, o que sem dúvida a torna parte essencial do presente trabalho.

À minha família, pela confiança em mim depositada na luta diária pela sabedoria e pelo meu amor ao Direito, e em especial aos meus irmãos e aos meus tios Lúcia, Rogério e Bia.

Ao meu querido amigo, Raimundinho, pela duradoura e fraterna amizade, pela confiança em mim depositada e por compartilhar comigo a sua sabedoria e seu

exemplo de vida. Ao final, pela honra de coincidentemente apresentar a minha defesa no dia de seu aniversário, o que para mim é uma satisfação.

Às minhas amigas Edna, Ana Cristina, Nady e Nair pelo carinho e motivação.

Ao meu amigo, Albertinho, por compartilhar comigo a sua vasta cultura e sabedoria.

A todos aqueles que de uma maneira ou outra fazem parte da minha trajetória profissional e que um dia puderam comigo compartilhar as suas experiências, sucessos e fracassos, com a consciência de que os erros nos tornam mais fortes e experientes.

## RESUMO

As transformações ocorridas na gestão público-privada no Brasil, sobretudo a partir da era *compliance* e da adoção de seus procedimentos, concorreram para com o objetivo de alcançar a integridade nos negócios públicos e privados, aumentando a segurança em relação aos controles e o desenvolvimento das organizações. Segundo Giovanini (2014), o *compliance* está ligado à conformidade com as leis e com regulamentos internos e externos, e busca consonância com os princípios da empresa alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência, tanto na conduta dos negócios quanto nas atitudes das pessoas. O estudo objetiva analisar aspectos da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* na gestão das organizações públicas. Pretendeu-se conhecer se as organizações aplicam tais procedimentos e se a aplicação era efetiva ou mera adesão formal. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva-exploratória e documental quanto aos procedimentos técnicos, desenvolvida a partir de consulta aos bancos de dados da Controladoria Geral da União, do Tribunal de Contas da União, *Transparency International*, OCDE, Instituto Ethos, IBGC, dentre outros específicos. Realizou-se também pesquisa de campo mediante aplicação de questionário com questões fechadas aos profissionais que executam a função de *compliance* em organizações públicas federais e estaduais, uma amostra infinita e probabilística, para obter o maior número de dados essenciais e relacionados ao tema. Após a análise dos dados coletados concluiu-se que a aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas citadas vai ao encontro dos anseios, diretrizes, políticas, normas internacionais e nacionais, e que no Brasil há uma relevante maturidade do *compliance* decorrente da experiência desses profissionais com o controle interno. Com a aplicabilidade do *compliance* a efetividade ocorrerá de forma gradativa, e para tanto é essencial que ocorra o aumento do comprometimento da alta administração, seus colaboradores e parceiros, o desenvolvimento da comunicação e treinamento, com a busca da melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. *Compliance*. Organização. Aplicabilidade. Inovação Organizacional.



## ABSTRACT

### APPLICABILITY OF *COMPLIANCE* IN PUBLIC ORGANIZATIONS

The transformations that occurred in public-private management in Brazil, especially from the compliance era and the adoption of its procedures, were aimed at achieving integrity in public and private business, increasing security in relation to controls and the development of Organizations. According to Giovanini (2014), compliance is linked to compliance with laws and internal and external regulations, and seeks to consonance with company principles by achieving ethics, morality, honesty and transparency in both business conduct and attitudes of people. The study aims to analyze aspects of the effectiveness of the application of compliance procedures in the management of public organizations. The intention is to know if organizations apply such procedures and whether the application was effective or mere formal adherence. A quantitative, descriptive-exploratory and documentary research on technical procedures was carried out based on consultation with the databases of the Federal Comptroller General, the Federal Audit Court, Transparency International, OECD, Ethos Institute and IBGC. Others. Field research was also carried out through a questionnaire with questions closed to professionals who perform the compliance function in federal and state public organizations, an infinite and probabilistic sample, to obtain the largest number of essential and related data. After analyzing the collected data, it is concluded that the applicability of compliance in public organizations cited meets the requirements, guidelines, policies, international and national standards, and that in Brazil there is a relevant maturity of compliance resulting from the experience of these professionals with the internal control. With the applicability of compliance effectiveness will occur in a gradual way, and so essential that the increase of commitment of senior management, its employees and partners, the development of communication and training, as a search for continuous improvement.

**Keywords:** Management. Regional Development. *Compliance*. Organization. Applicability. Organizational Innovation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução Histórica <i>Compliance</i> .....	25
Quadro 2 - Etapas da Pesquisa .....	71
Quadro 3 - Fatores e Autores.....	77
Quadro 4- Gênero dos Participantes da Pesquisa .....	80
Quadro 5- Idade dos Participantes da Pesquisa .....	80
Quadro 6 – Maior Quantidade de Correlações Altas.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Indicador de Confiabilidade.....	81
Tabela 2- Indicador de Confiabilidade-Segunda Análise.....	82
Tabela 3- Correlação de <i>Pearson</i> .....	83
Tabela 4 - R Quadrado.....	86
Tabela 5 - Análise Fatorial- A-Comprometimento da Alta Administração.....	88
Tabela 6- Análise Fatorial- B- Políticas e Controles Internos .....	91
Tabela 7- Análise Fatorial- C- Comunicação e Treinamento.....	93
Tabela 8 - Análise Fatorial- D- Avaliação de Risco .....	95
Tabela 9 - Análise Fatorial- E- Monitoramento e Auditoria.....	97
Tabela 10- Análise Fatorial- F- Delegação de Responsabilidade.....	99
Tabela 11- Análise Fatorial- G- Execução, Incentivos e Disciplina .....	100
Tabela 12- Análise Fatorial- H- Melhoria Contínua .....	102

## LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
<i>BIRD</i>	Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
<i>BIS</i>	<i>Bank of International Settlements</i>
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
CGU	Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
<i>COSO</i>	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
<i>FATCA</i>	<i>Foreign Account Tax Compliance Act</i>
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
<i>FFIs</i>	<i>Foreign Financial Institutions</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
<i>GAFISUD</i>	Grupo de Ação Financeira da América do Sul contra Lavagem de Ativos
<i>GOVRISK</i>	<i>The International Governance &amp; Risk Institute</i>
<i>HSBC</i>	<i>Hong Kong and Shanghai Banking Corporation</i>
<i>IBCA</i>	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ICO	<i>Integrity Compliance Office</i>
IGA	Acordo Intergovernamental
<i>IRS</i>	<i>Internal Revenue Service</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization Standardization</i>
MPF	Ministério Público Federal

OCDE	<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico</i>
OEA	<i>Organização dos Estados Americanos</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PAS	Processo Administrativo Sancionador
PF	Polícia Federal
PMI	Procedimento de Manifestação de Interesse
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
RFB	Receita Federal do Brasil
RPPS	Regimes Próprios de Previdência Social
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
STF	Supremo Tribunal Federal
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TIEA	<i>Tax Information Exchange Agreements</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema .....	16
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos .....	16
1.3	Delimitação do Estudo .....	17
1.4	Relevância do Estudo .....	18
1.5	Organização do Trabalho.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA .....	22
2.1	Ética nos Negócios .....	22
2.2	<i>Compliance</i> nas Organizações .....	25
2.2.1	Categorias de um programa de <i>compliance</i> .....	34
2.2.1.1	Comprometimento da alta administração.....	35
2.2.1.2	Políticas e controles internos .....	37
2.2.1.3	Comunicação e treinamento .....	38
2.2.1.4	Avaliação de risco.....	40
2.2.1.5	Monitoramento e auditoria .....	42
2.2.1.6	Delegação de responsabilidade .....	43
2.2.1.7	Execução, incentivos e disciplina.....	43
2.2.1.8	Melhoria contínua .....	44
2.2.2	<i>Compliance</i> no Brasil .....	45
2.2.2.1	Estatuto Jurídico das Empresas Estatais .....	56
2.2.3	Risco de <i>Compliance</i> .....	59
2.3	Corrupção e fraude nas organizações .....	62
2.3.1	Corrupção pública.....	64
3	MÉTODO.....	71
3.1	Tipo de Pesquisa .....	71
3.2	População e Amostra.....	73
3.3	Instrumento(s).....	76
3.4	Procedimentos para Coleta de Dados.....	77
3.5	Procedimentos para Análise de Dados .....	78
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	80
4.1	Descrição dos Participantes da Pesquisa .....	80
4.2	Análise Estatística dos Dados Coletados.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105

REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A – Questionário .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

Consoante o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), cabe aos agentes de governança assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas e com as leis e os dispositivos regulatórios aos quais esteja submetida, e a efetividade desse processo é que constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização.

Segundo estudo histórico realizado pelo Grupo de Trabalho da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) (2004), o *compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização, e é essencial ter consciência da importância de ser e estar em *compliance*, o que pode ser definido como uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

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

Outra legislação que evidenciou o termo *compliance*, ainda no Brasil, é a recente Lei nº 13.303, de 2016, conhecida como Estatuto Jurídico das Estatais, de aplicação obrigatória às empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Percebe-se, a partir de então, no que tange em especial às organizações públicas, que adotar e aplicar procedimentos de *compliance* gera segurança em relação aos controles, demonstra integridade, torna-se um diferencial, promovendo o desenvolvimento das referidas organizações além de proporcionar maior credibilidade ao ambiente de negócios e maior permeabilidade perante a sociedade onde estão inseridas.

Essa é a motivação para a elaboração do presente estudo, com o fim de analisar aspectos da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas, federais e estaduais, na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*, de forma a contribuir para com o aperfeiçoamento da sua própria aplicabilidade e, conseqüentemente, com o



fortalecimento das organizações citadas, do trabalho diário dos profissionais, bem como o desenvolvimento da sociedade e o fortalecimento da integridade.

## **1.1 Problema**

Com base nos estudos que norteiam a presente pesquisa pergunta-se: qual é a efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar aspectos da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* na gestão das organizações públicas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analisar o comprometimento da alta administração frente aos procedimentos de *compliance*, na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.
- Verificar a influência das políticas e controles internos, dos treinamentos e comunicações internas, e identificar o procedimento de execução, incentivos, disciplina e delegação de responsabilidade ligados à aplicabilidade dos procedimentos de *compliance* na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.
- Analisar a influência da avaliação de risco, do monitoramento interno e auditoria na aplicabilidade dos procedimentos de *compliance* na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.
- Averiguar o processo de melhoria contínua na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.

### 1.3 Delimitação do Estudo

O presente trabalho se delimita aos aspectos da análise da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* na gestão das organizações públicas federais e estaduais na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.

Justifica-se a escolha dessas organizações pela facilidade de acesso, tendo em vista o número de municípios brasileiros. Considerou-se para o presente estudo o total de 158 organizações, distribuídas entre os 26 estados da federação brasileira e o Distrito Federal, elencadas a seguir e não apontadas no presente trabalho, por falta de autorização.

- Controladorias Gerais dos Estados/Auditorias Gerais dos Estados: 20.
- Tribunais de Contas Estaduais: 18.
- Empresas Estatais Federais: 11, sendo oito empresas públicas e três sociedades de economia mista.
- Autarquias Federais: 10
- Empresas Estatais Estaduais: 65, sendo oito empresas públicas e 57 sociedades de economia mista.
- Procuradorias Gerais dos Estados: seis.
- Autarquias Estaduais: 22 entre agências reguladoras interestaduais de desenvolvimento e departamentos.
- Secretarias Estaduais: quatro.
- Fundações Estaduais: dois.

A presente pesquisa contemplou profissionais das seguintes áreas que executam a função de *compliance* nas organizações supracitadas: diretoria/gerência de *compliance*, controladorias, auditorias internas, jurídico, contratos e financeiro/contabilidade/administrativo.

De acordo com as disposições da Revisão de Literatura, a presente pesquisa alcançou também o acesso a dados e informações públicas de organizações públicas e privadas acerca do tema em questão.

## 1.4 Relevância do Estudo

A relevância do estudo em questão se justifica ao considerar o *compliance* como um dos pilares da governança corporativa, conforme ensina o IBGC (2015) e pelo fato de que a sua implementação no Brasil, iniciada nas instituições financeiras, decorreu da necessidade de mudança que foi imposta em função de uma reestruturação estratégica apontada nos estudos feitos pelo Grupo de Trabalho da ABBI e da FEBRABAN (2004).

Jordão (2015), em seu discurso como Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no 7º Congresso Internacional de Mercado Financeiro e de Capitais - BM&FBOVESPA, ao tratar dos estímulos à criação de estruturas mais eficientes de governança corporativa enfatiza que todos os esforços genuínos que buscam o fortalecimento dos mercados em questão e o aumento do nível de confiança do investidor só serão efetivos na medida em que alcançar o desenvolvimento e a consolidação de um arcabouço legal.

Esse arcabouço deve ser regulatório e de conformidade (*compliance*), que sustente uma governança corporativa de fato eficiente e com foco na substância e não na forma. Essa deve ser uma missão conjunta e complementar entre CVM, autorreguladores e demais participantes do mercado, o que proporcionará benefícios a todos e criará oportunidades mais sustentáveis de crescimento. (JORDÃO, 2015).

O Grupo de Trabalho da ABBI e da FEBRABAN (2004), em seu estudo explica que com a abertura comercial desenvolvida nacionalmente, na década de 90, o Brasil buscou alinhar-se com o mercado mundial da alta competitividade e, ao mesmo tempo, os órgãos reguladores ampliaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as instituições financeiras e regulamentar o mercado interno, aderindo às regras internacionais.

Ribas Júnior (2014) explicita que no Direito brasileiro, após a Constituição de 1988 encontra-se repulsa à improbidade e à ilegalidade, em relação aos negócios públicos, acrescentando-se aos mesmos os princípios da honestidade, moralidade e decoro.

A partir de então, com a necessidade de maior controle interno, algumas legislações brasileiras contribuíram para que tanto as organizações públicas quanto as privadas buscassem procedimentos que possibilitassem segurança e adequação

às novas exigências, para que ocorresse o desenvolvimento e a viabilidade de seus negócios e de suas atividades.

Dentre essas legislações destacam-se: a Lei de Improbidade Administrativa, nº 8.429/92; Lei de Licitações, nº 8.666/93; Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; Decreto 1.171, de 1994; Lei de Lavagem de Dinheiro, nº 9.613/98; Lei de Responsabilidade Fiscal, LC nº 101, de 2000; Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, de 2011; Lei dos Conflitos de Interesses, nº 12.813, de 2013; Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013; Decreto nº 8.420, de 2015, que a regulamentou; e a Lei nº 13.303, de 2016, o Estatuto Jurídico das Estatais.

Destacam-se, ainda, os dispositivos dos artigos 89 e 98 da Lei de Licitações, nº 8.666/93, que cuidam dos crimes decorrentes da corrupção pública e passíveis das sanções legais cabíveis. Enfatiza-se, também, a importância da definição de funcionário público tratada no artigo 327 do Código Penal; o conceito de agente público, descrito no artigo 2º da Lei de Improbidade Administrativa e as sanções impostas, além dos conceitos de corrupção passiva e ativa tratados, respectivamente, nos artigos 317 e 333 ambos do Código Penal, dentre outros.

Vale destacar, aqui, a iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ao dispor, pela Resolução de nº 86, de 2009, com fundamento no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, sobre a organização e funcionamento de unidades ou núcleos de controle interno nos Tribunais.

A referida Resolução do CNJ define no artigo 1º, em seu parágrafo 1º, os seguintes propósitos:

Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual respectivo, acompanhar e avaliar a execução orçamentária e os programas de gestão, verificar a observância e comprovação da legalidade dos atos de gestão e avaliar os resultados, especialmente quanto à eficiência e à eficácia das ações administrativas, relativas à gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, nos seus vários órgãos, examinar as aplicações de recursos públicos alocados por entidades de direito privado e subsidiar meios e informações, bem como apoiar o controle externo e o CNJ no exercício de sua missão institucional.

Da mesma forma, vale destacar que o próprio Tribunal de Contas da União (TCU) (2014), ao tratar da governança no setor público, explicita que a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional com a intenção de tornar o Estado mais eficiente, o que propiciou discutir a governança na esfera pública e ensejou o estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas

práticas de governança nas organizações públicas (IFAC, 2001): transparência, integridade e prestação de contas.

Segundo Salione (2013), na segunda metade do Século XX, com a ampliação das funções econômicas e sociais do Estado, e em decorrência do desenvolvimento tecnológico e da globalização, surgiu a nova gestão pública ou gestão gerencial (*new public management*), que tem como base as seguintes prioridades: eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e redução de custos.

Ressalta-se, ainda, que o novo modelo de gestão pública no setor público decorre de um processo vivenciado no mundo inteiro, com início na década de 1980, em países como Estados Unidos, Canadá e Nova Zelândia, e fez com que a Administração Pública se preocupasse com a discussão sobre modelos e boas práticas de governança (APGAUA DE BRITO, 2014).

Atento a isso, o TCU (2014) define a governança relacionando-a com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas o que se complementa com a gestão, no dia a dia, com as funções de implementar programas, garantir a conformidade com as regulamentações, revisar e reportar o progresso de ações, garantir a eficiência administrativa, manter a comunicação com as partes interessadas e avaliar o desempenho e aprender.

Fundamenta ainda a relevância do presente estudo nas disposições do artigo 2º da Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013, segundo o qual “As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil pelos atos lesivos previstos nessa Lei, praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não”.

Para corroborar a importância do presente trabalho, o dispositivo do artigo 94 do Estatuto Jurídico das Estatais, Lei nº 13.303, de 2016, assim dispõe: “Aplicam-se à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias as sanções previstas na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, salvo as previstas nos incisos II, III e IV do *caput* do art. 19 da referida Lei”.

Dessa forma, ampliou-se a responsabilidade das organizações privadas e públicas com ou sem fins lucrativos pelos fatos decorrentes da má gestão e pela falta de aplicação de boas práticas de governança corporativa, tendo em vista que a referida responsabilidade agora é objetiva, na forma das legislações citadas.

Isso implica em dizer que referidas organizações podem ser responsabilizadas pela prática de atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira, inclusive pelos seus colaboradores, independentemente das punições individuais dos responsáveis e mesmo que não tenham conhecimento de tais práticas.

O presente estudo justifica-se, ainda, por que a partir do momento em que as organizações públicas aplicarem o *compliance* no seu dia a dia, além de evitarem as consequências de não estar em *compliance* preservarão as suas imagens, patrimônios, capital humano e sustentabilidade organizacional, o que promoverá o desenvolvimento econômico sustentável e da própria sociedade.

### **1.5 Organização do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco seções. A primeira apresenta o problema, objetivos (objetivo geral e objetivos específicos), delimitação do estudo, relevância do estudo e organização do trabalho. A revisão de literatura, na segunda seção, traz os conceitos de ética nos negócios, *compliance* nas organizações, risco de *compliance* e corrupção e fraude nas organizações. A terceira seção detalha o método utilizado para a realização da presente pesquisa. Na quarta seção apresentam-se a análise e discussão dos dados e na quinta encerra-se o estudo com as considerações finais, seguidas pelo Apêndice A.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura está organizada nas seguintes subseções: ética nos negócios, *compliance* nas organizações, risco de *compliance*, corrupção e fraude nas organizações.

### 2.1 Ética nos Negócios

A ética, questão relevante e de interesse de toda a sociedade, também no mundo dos negócios deve ser tema de interesse não apenas das organizações, mas de todos os seus colaboradores e parceiros com objetivo de agregar valor às organizações, como também promover e alavancar esse importante e atual debate.

Faccin *et al.* (2014, p. 5) assim discorrem acerca da ética:

(...) o aprendizado da ética não se apoia em ensinar o que é certo ou errado, mas conduzir os indivíduos da complexidade moral perante as escolhas, não só no mundo dos negócios. A valorização da ética é uma tendência mundial e uma exigência adotada pelas organizações, logo, o estudo da ética nas instituições, empresas e no ensino superior é uma consequência natural. Desde o berço somos ensinados o que é certo e errado, convenções e costumes.

De fato, essa forma de conduzir os indivíduos é indispensável na condução dos negócios e as organizações devem prezar não apenas pela sua utilização, mas também, e cada vez mais, exigir de seus colaboradores e parceiros tal postura, como bem se posicionaram Faccin *et al.* (2014).

Ferreira *et al.* (2012) ensinam que as preocupações com a ética, ou a falta dela no mundo dos negócios, não são recentes e que a internacionalização das empresas exige o reconhecimento e o entendimento dos padrões, normas e regras de ética e de cultura das organizações e seus colaboradores, em diferentes países.

Ainda em seus estudos, Ferreira *et al.* (2012) procuraram entender se existem diferenças nas percepções éticas em dois países com culturas latinas, Brasil e Portugal, e se era possível explicar eventuais diferenças nacionais por meio de duas dimensões culturais: a tolerância à ambiguidade e a preocupação com as consequências futuras, utilizando-se, para a amostra, estudantes do ensino superior do curso de Administração dos dois países.

Apurou-se, no estudo apontado de Ferreira *et al.* (2012), que os brasileiros têm menor inclinação ética que os portugueses, enquanto que a tolerância à

ambiguidade é característica dominante na sociedade portuguesa. Ao final, os autores Ferreira *et al.* (2012, p. 8) assim concluíram:

(...) seria razoável sugerir que quanto menos os indivíduos antecipam as consequências futuras dos seus atos, menos contemplam o longo prazo em favor do curto prazo, e mais facilmente adotam comportamentos menos éticos, se, com isso, tiverem um ganho imediato. Em contraponto, a maior antecipação das consequências futuras conduziria os indivíduos a considerarem as implicações futuras dos seus comportamentos atuais e a usarem os seus objetivos de longo prazo para guiarem as suas práticas atuais. Seriam, nesse último caso, esperados comportamentos mais éticos.

Junior e Lovison (2012) explicam que o debate sobre a ética nas empresas teve aumento significativo nos últimos anos, e aponta o fato de o contexto organizacional ser baseado na administração tradicional das empresas e na crença de uma administração científica, além da crença nas virtudes e possibilidades de um crescimento indefinido.

Ensinam ainda Junior e Lovison (2012) que embora o ensino de ética esteja presente nos negócios no Brasil, com instituições que a incluíram em sua matriz curricular, como é o caso da Faculdade de Economia e Administração da USP, que conta com a disciplina ética nos negócios, e o Ibmec, com a disciplina lógica e ética, o discurso é vazio e sem ações éticas na práxis organizacionais, o que é lamentável.

Os autores destacam a realidade da ética organizacional, seja ela pública ou privada, que está gravada no dia a dia do país, com o enfrentamento da questão pela Polícia Federal (PF), Ministério Público Federal (MPF), Poder Judiciário e, em muitos casos, pelas próprias organizações. Junior e Lovison (2012, p. 5) assim definem a ética nos negócios: “a transparência nas relações e a preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade”.

Mendes (2014) explica que o comportamento moral subordina-se à capacidade de o indivíduo consciente absorver os fatores sociais e decidir com liberdade sobre os atos praticados. Mendes (2014, p. 30), ao consultar Passos (2008) e Jaguaribe (2008), leciona que “condições históricas e sociais, interesses e necessidades são fatores de desenvolvimento da cultura, dos princípios e dos valores de uma sociedade, que, por sua vez, contribuem para o questionamento ético por diferentes parâmetros”.

Ressalta-se que, um dos argumentos para a promoção da ética em organizações e governos é a capacidade de favorecer o desenvolvimento, mas evidencia que a percepção integrada da ética, instituições e desenvolvimento seria



capaz de propiciar que o maior número de indivíduos possa viver em uma sociedade com justiça social. (MENDES, 2014).

Ao discorrer sobre a ética nas organizações, Mendes (2014, p. 50) explicita que “Os códigos de ética surgem com o fim de disciplinar a conduta do empregado e construir instrumento de punição rápida às transgressões da conduta”.

A autora citada ensina, ainda, que o Código de Ética delinea a cultura, a política, e os valores organizacionais, e direciona o comportamento corporativo e sua eficiência subordina-se ao comprometimento dos dirigentes e da participação de todos os empregados.

Santos, Guevara e Amorim (2012) ensinam que os códigos de conduta abrangem normas e diretrizes dos valores éticos, e comportamentos esperados pela empresa em situações específicas.

Ao discorrerem sobre os instrumentos para sanar a corrupção e a prática de *compliance*, Santos, Guevara e Amorim (2012) informam que desde Maquiavel (1973) sabe-se da importância da lei para a observância da ética, o que faz com que as organizações invistam em programas de promoção da ética, como a elaboração de código de conduta, comunicação permanente, recrutamento centrado na observância da ética, comitê de ética e controle interno.

A Lei Anticorrupção nº 12.846/13, em seu artigo 7º, inciso VIII, elenca o código de ética dentre o rol das circunstâncias que serão levadas em consideração quando da aplicação das sanções ali previstas, porém, exige que a aplicação seja efetiva, dentro das organizações, o que demonstra a relevância da questão.

O IBGC (2015, p. 17) assim disciplina:

A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões. Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. A prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação quanto de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização.

Pelo exposto, é visível que a ética tem papel relevante para a reputação da organização, e, conseqüentemente, reflete-se no desenvolvimento econômico e na sua cultura, dentre outros, o que por si só justifica que referidas organizações

invistam em programas que a promovam, o que repercutirá também em toda a sociedade e na sustentabilidade organizacional.

## 2.2 *Compliance* nas Organizações

Em decorrência das normas e regulamentações internacionais, a seguir apresentadas, no estudo histórico realizado pelo Grupo de Trabalho da ABBI e da FEBRABAN (2004) tem-se que as atividades de *compliance* podem ser entendidas como uma necessidade decorrente de fatos que ensejaram mais atividades de controle e a necessidade de estar em *compliance*.

Demonstra, ainda, que desde a quebra da Bolsa de Nova York existiram sinais claros de movimentos buscando a melhoria do sistema de controle interno, e que desde a década de 1950 existem registros de ações de *compliance* a partir da publicação da *Prudential Securities*, que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários.

Depreende-se, do citado estudo histórico, que as instituições financeiras cada vez mais foram compelidas a alterar estrutura e estratégias no intuito de fortalecer os procedimentos internos de controle, o que se justificou ao se considerar as especificidades do setor bancário, os riscos do negócio, e as rígidas regulamentações desse setor. O Quadro 1 traz a evolução histórica do *compliance*.

Quadro 1 – Evolução Histórica *Compliance*

ANO	EVENTO
1913	Criação-Banco Central Americano-Sistema financeiro: flexível e seguro.
1929	Quebra da Bolsa de <i>New York</i> - Governo liberal de <i>Herbert Clark</i> .
1932	Criação da Política Intervencionista <i>New Deal</i> -Governo <i>Roosevelt</i> .
1933/1934	Congresso Americano vota medidas. Criação da <i>SEC</i> .
1940	<i>Investment Advisers e Investment Company Act</i> - registros.
1945	Conferências de <i>Bretton Woods</i> – Criação do FMI e do <i>BIRD</i> .
1950	<i>Prudential Securities</i> -advogados-legislação/monitorar atividades/valores
1960	Era <i>COMPLIANCE</i> - <i>SEC</i> : contratação de <i>Compliance Officers</i> .
1970	Mercado Opções/Metodologias/ <i>Corporate Finance/Chinese/Walls</i> , etc.
1974	Mercado Financeiro Mundial- <i>Watergate</i> -fragilidade/controles Governo.
1980	Expansão atividade/ <i>Compliance</i> /demais atividades financeiras-EUA.
1988	-Primeiro Acordo de Capital da <i>Basileia</i> .
1990	40 recomendações/lavagem de dinheiro- <i>Financial Action Task Force</i> .
1992	Elaboração/aprovação/OEA-Regulamento-Delito/Lavagem/Tráfico ilícito.
1995	Publicação Regras Prudenciais/Mercado Financeiro Internacional.
1996	Complementado o 1º Acordo de Capital/88-inclusão-Risco de Mercado.
1997	Comitê da <i>Basileia</i> : 25 princípios/Supervisão/Bancária Eficaz.
1998	Era/Controles Internos/Comitê de <i>Basileia</i> /13 Princípio. Cria COAF.
1999	Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis/ <i>ENRON</i> . <i>GAFISUD</i> .
2001	<i>WORLDCOM</i> . Publicação <i>Sarbanes-Oxley Act</i> .
2003	CMN/Resolução 3198/regulamenta Comitê de Auditoria, com funções semelhantes/ <i>SarbanesOxley Act</i> , -Carta-Circular 3098.

Fonte: adaptado do Grupo de Trabalho da ABBI e FEBRABAN (2004)

Dentre os fatos históricos narrados e que contribuíram para com o fortalecimento dos procedimentos internos de controle vale ressaltar a criação da *Securities and Exchange Commission (SEC)* do Comitê da Basileia, *GAFISUD*, as falhas nos Controles Internos e Fraudes Contábeis (*ENRON E WORLDCOM*) e a entrada em vigor da Lei *Sarbanes-Oxley (SOX)*.

É importante citar, ainda, a crise financeira mundial de 2008, que segundo Bresser Pereira (2013) foi grave e nada lhe foi comparável desde 1929, por tratar-se de uma profunda crise de confiança decorrente de uma cadeia de empréstimos, originalmente imobiliários, baseada em devedores insolventes, que ao levarem os agentes econômicos a preferirem a liquidez e assim liquidar seus créditos, levaram bancos e outras empresas financeiras à situação de quebra, mesmo que elas próprias estivessem solventes.

Bresser Pereira (2013), ao explicitar os motivos para o colapso de 2008, esclarece que se tratou de uma crise bancária que ocorreu no sistema capitalista por conta da concessão de empréstimos hipotecários, de forma inconsequente, para credores que não tinham capacidade de pagar, ou que não a teriam a partir do momento em que a taxa de juros começasse a subir, como de fato aconteceu.

Outro fato relevante ocorreu em 20 de março de 2007, quando Brasil e Estados Unidos celebraram acordo para o Intercâmbio de informações relativas a tributos, cujo texto foi aprovado pelo Decreto Legislativo nº 211, de 12 de março de 2013 e promulgado pelo Decreto nº 8.003, de 15 de maio de 2013.

O referido acordo, *Tax Information Exchange Agreements (TIEA)* se fundamenta na cooperação fiscal internacional, resulta dos esforços da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2016) que estabelece um padrão mundial e preza pela confidencialidade das informações, segundo relatórios de troca automática de informações e de confidencialidade das informações trocadas apresentados pela OCDE.

Segundo o artigo I, do referido acordo, as partes assistir-se-ão mediante o intercâmbio de informações que possam ser pertinentes para a administração e o cumprimento de suas leis internas concernentes aos tributos visados por esse acordo (*TIEA*), e para a determinação, lançamento, execução ou cobrança de tributos em relação a pessoas sujeitas a tais tributos, ou para a investigação ou instauração de processo relativo a questões tributárias de natureza criminal.

Já o Artigo V trata da obrigatoriedade do intercâmbio de informações entre as partes, tanto para propósitos tributários próprios ou quando a conduta sob investigação constituir crime de acordo com as leis da parte requerida, caso ocorrida em seu território.

Frisa-se, também, que as consequências e impactos causados pelo *Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)* que, de acordo com informações da *Internal Revenue Service (IRS)*, Receita Federal Americana (2016), tem como objetivo relatar os ativos financeiros estrangeiros, a retenção na fonte, e o custo a ser suportado por quem não relatar.

O foco são os relatórios dos contribuintes americanos em relação a determinadas contas financeiras estrangeiras e ativos de *offshores*, bem como por instituições financeiras estrangeiras sobre contas financeiras de contribuintes norte-americanos ou entidades estrangeiras, em que os primeiros tenham participação acionária significativa. (IRS, 2016).

Segundo dados do *United States Department of the Treasury* (2016) existem 113 países com acordos em vigor assinados ou em tramitação, seja no Modelo 1 ou 2, dentre os quais se encontra o Brasil cujo modelo está em vigor desde 26 de junho de 2015.

Para o *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)* (2016), o *FATCA* significa:

*Foreign Account Tax Compliance Act* (Ato de Conformidade Fiscal de Contas Estrangeiras). Editado pelo Departamento de Tesouro dos EUA (Tesouro) e pela Autoridade Fiscal dos Estados Unidos (*IRS*), o *FATCA* visa aumentar a transparência de informações para fins fiscais, nos Estados Unidos (*US Persons*), sobre as pessoas físicas e jurídicas que podem investir e obter rendimentos por meio de instituições financeiras localizadas em países diversos dos EUA e de veículos de investimento no exterior sem declarar rendimentos para a Receita Federal Norte-Americana (*IRS*).

Vale salientar que o HSBC (2016) assim define o termo *US Persons*:

O termo “cidadão norte-americano” (“*US Persons*”) inclui, mas não está limitado a: • um cidadão norte-americano, incluindo um indivíduo nascido nos EUA, porém, residente em outro país (que não abdicou de sua cidadania norte-americana); • uma pessoa que reside nos EUA, incluindo aqueles que possuem *green cards* norte-americanos; • uma sociedade ou empresa dos EUA; • uma corporação dos EUA; • qualquer patrimônio mantido nos EUA (com algumas exceções); • qualquer *trust*, (i) sujeito à supervisão de autoridade judiciária dos EUA; e (ii) que tenha suas principais decisões tomadas por uma ou mais pessoas dos EUA.

A referida definição é extremamente relevante, pois, o conceito de cidadão norte-americano é bem amplo e deve ser observado quando da aplicação do *FATCA* pelas *Foreign Financial Institutions (FFIs)* situadas no Brasil.

Castro (2012), ao consultar Manzi (2008), esclarece que o que hoje se compreende por *compliance* decorre de um processo evolutivo que teve como marco referencial a Conferência de Haia, ocorrida em 1930, e que ensejou a fundação do *BIS-Bank of International Settlements* (Comitê da Basileia) sediado na Suíça, cujo principal objetivo foi obter a cooperação dos Bancos Centrais dos países integrantes do Acordo.

Conforme Castro (2012), já em 1997 esse Comitê, ao divulgar os seus 25 princípios que eram focados nos controles internos bancários, estabeleceu que os órgãos de supervisão exigissem das instituições sob sua observação controles internos em suas operações, e dentre as exigências estava a observância do *compliance*.

Por outro lado, Santos *et al* (2011, p. 2) explicitam *compliance*:

O termo *compliance* é utilizado para designar as ações para mitigar riscos e prevenir corrupção e fraude nas organizações, independentemente do ramo de atividade<sup>(1)</sup>. As organizações podem ser regulamentadas pelo poder público (como é o caso dos setores regulamentados pelas agências) ou subordinadas simultaneamente às leis nacionais e de outros países, como à americana *Sarbanes-Oxley* (SOX), de 2002, cujo artigo 404 obriga as empresas de capital aberto a adequar comportamentos éticos dos profissionais e candidatos, buscar a identificação, mitigação, análise das consequências e prevenção de atitudes inadequadas. À lei cabe punir, quando necessário; às ações de *compliance* cabe cercar o problema do descumprimento de regras de base moral na organização, mesmo quando eles não são apresentados à justiça.

Giovanini (2014, p. 20) assim define *compliance*:

*Compliance* é um termo oriundo do verbo inglês “*to comply*”, significando cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta. Não há uma tradução correspondente para o português. Embora algumas palavras tendem a aproximar-se de uma possível tradução, como por exemplo, observância, submissão, complacência ou conformidade, tais termos podem soar díspares. *Compliance* refere-se ao cumprimento rigoroso das regras e das leis, quer seja dentro ou fora das empresas.

Com esse entendimento, pode-se dizer que o *compliance* não se preocupa tão somente com o cumprimento das leis, mas tem uma abrangência maior que envolve, além disso, o comprometimento com as regras, normas de conduta e código de ética, seja dentro do ambiente organizacional ou nas relações externas das organizações.

Prova disso é que o próprio *World Bank*, cujas diretrizes de cumprimento da integridade incorporam padrões, princípios e componentes reconhecidos por diversas instituições e entidades no que tange à boa governança e práticas antifraude e corrupção, revisou as suas sanções a partir de abril de 2012 e já em setembro de 2010 estabeleceu o *Integrity Compliance Office* (ICO).

O ICO, além de monitorar o cumprimento da integridade por empresas monitoradas ou códigos de condutas para indivíduos, também decide se outras sanções impostas foram cumpridas.

Giovanini (2014, p. 20) ao definir *compliance* explicita que:

No mundo corporativo, *compliance* está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. E, cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência, não só na conduta dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas.

O entendimento do autor supracitado vai ao encontro dos princípios básicos da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, traçados pelo IBGC. O *compliance* é um dos seus pilares, é o respeito às normas e políticas e a mitigação de riscos (IBGC, 2015).

*Steimberg* (2011), ao definir *Governance, Risk Management and Compliance*, explicita que a sua origem decorreu da consultoria de gestão e que se trata de uma combinação de conceitos. O termo governança tem sido usado, tradicionalmente, no contexto do Conselho de Administração e é uma atribuição de poder entre o Conselho, a Diretoria e os acionistas. Hoje, o termo também é usado para abranger uma série de ações tomadas em todos os níveis de gestão da empresa.

Segundo *Steimberg* (2011), o termo *compliance*, inicialmente, definido como adesão às legislações e regulamentos aplicáveis, inclui agora também a adesão às políticas internas da empresa, e os elementos da *Governance, Risk Management and Compliance* se relacionam com os objetivos estratégicos e de negócios, com as atividades e processos de uma empresa em diferentes níveis. A gestão de riscos pode e deve ser concebida para abordar a conformidade, bem como outras categorias, em uma empresa (Tradução Nossa).

Serpa (2016, p. 14) define o programa de *compliance* como “um programa pelo qual uma organização consiga prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais

e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética.

Ribeiro; Diniz (2015) ensinam que o *compliance* também resguarda a reputação, considerada no campo macro, ou seja, a do país, e que a união entre economia (mercado), direito e ética gera a transparência que é requisito essencial para o *compliance*. Como consequência, para o bom funcionamento do mercado gera confiança e cooperação, permitindo que os atores prevejam a jogada dos demais.

Ao se realizar uma boa gestão administrativa há que se fortalecer a noção do controle, fomentar a cultura da responsabilização quanto à escolha administrativa, pautada na eficiência, eficácia, economicidade, efetividade e equidade, e difundir os anseios por transparência na implementação de programas de governo (APGAUA, 2014).

Atrelado a esses objetivos acrescenta-se que o comprometimento com a responsabilidade corporativa deve ser o foco das organizações públicas, sob pena de que a ausência desse princípio básico da governança corporativa, já traçado pelo IBGC, seja impedimento para o desenvolvimento das referidas organizações, da efetivação da boa governança, e, conseqüentemente, um retrocesso na forma de administrar.

Negrão e Pontelo (2014) ensinam que os resultados das ações de *compliance* informam o quanto a organização aderiu às políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislação e procedimentos.

Com o passar dos anos e a evolução do tema, algumas deliberações e métodos iniciais dificultaram o exercício pleno e correto da gestão de *compliance*, dentre os quais: a abrangência da função de *compliance*; a compreensão da sua importância; a dificuldade para diferenciar os conceitos de *compliance*, controles internos e auditoria; e as barreiras impostas pelas diversas áreas das organizações na implantação dos programas de *compliance*. (NEGRÃO E PONTELO, 2014).

De acordo com o IBGC (2015), os negócios estão sujeitos a riscos cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental.

Esses riscos devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores e cabe aos agentes de governança assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em

políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios aos quais esteja submetida e cuja efetividade constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização. (IBGC, 2015).

Pelo exposto, toda organização deve estar em conformidade com os seus princípios, valores, leis e dispositivos regulatórios. E para estar em *compliance* exige-se a efetividade desses sistemas de conformidade. (IBGC, 2015).

O IBGC (2015), em seu Código de Melhores Práticas, explicita que este foi desenvolvido, inicialmente, com foco em empresas, porém, muitas vezes é feita a opção pela palavra organização a fim de tornar o documento mais abrangente e adaptável a outros tipos de organização, como, por exemplo, as do terceiro setor, cooperativas, estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), órgãos governamentais, dentre outras, embora cada tipo de organização tenha suas peculiaridades em termos de governança.

O tema *compliance* é relevante para as organizações públicas e privadas e conseqüentemente para a sociedade, por integrar a base de sustentação da governança corporativa e ter como objetivo fortalecer os sistemas de controle interno, obter maior transparência e adequar a instituição e seus colaboradores às normas legais, reguladoras, e demais procedimentos internos da empresa.

Ao discorrer acerca da necessidade de se obter uma governança mais estruturada nas Organizações, Herold (2013, p. 14) explica que:

Em algumas situações, as organizações são exigidas para que se adequem as determinações de diversos tipos de *Compliance* e também para implementar diversos tipos de controle. Conforme *Bowena, Cheung e Rohdeb* (2007), a necessidade de uma governança bem definida e mais exigente dentro da organização aumenta cada vez mais com o passar do tempo. A complexidade dessas organizações requer estruturas de *Compliance* mais elaboradas, ou seja, maior controle nos negócios e no processo de tomada de decisões. As ferramentas de apoio a governança são inovações de apoio de extrema importância para tornar as organizações mais controladas sem que deixem de ser ágeis. De acordo com *Albertin e Albertin* (2005), as organizações devem ser ágeis, eficientes, flexíveis e inovadoras.

Pfaffenzeller (2015, p. 897), ensina que:

Por *Compliance* compreende-se o conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas pessoas jurídicas no intuito de alinhar o seu comportamento corporativo à observância das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis ao setor de atuação, prevenindo e detectando ilícitos, a partir da criação de estruturas internas e procedimentos de integridade, auditoria e incentivos à comunicação de irregularidades, que forneçam um diagnóstico e elaborem um prognóstico das condutas e de seus colaboradores, com a aplicação efetiva de códigos de ética no respectivo âmbito interno.



De acordo com Serpa (2016), ao discorrer sobre a criação do Programa *Compliance* pelo governo americano do *Federal Sentencing Guidelines*, quando se buscou eliminar as grandes disparidades nas sentenças proferidas pelo juízes americanos, tem-se que a existência de um efetivo programa de *compliance* e ética era uma atenuante e relevante, porém, uma forma simplista de olhar o 'Programa de Papel', puramente desenhado 'para inglês ver', já em declínio total.

Tal assertiva pode levar à reflexão de que não basta ter um programa de *compliance* no papel, mas exige-se sua eficácia e que sua aplicação, na prática esteja atrelada à realidade da empresa, o que impedirá que grandes empresas possuam grandes programas, mas ainda estejam diariamente envolvidas em condutas *non compliance*.

Segundo Araújo (2014, p. 10), "*Compliance* significa estar de acordo com as normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes estabelecidas para a organização, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios que possam ocorrer".

Outra questão é a discussão acerca da diferença entre auditoria interna e *compliance* e, de acordo com o estudo histórico realizado pelo Grupo de Trabalho da ABBI e da FEBRABAN (2015), a orientação é no sentido que não são idênticas, mas complementares, uma vez que, a auditoria interna atua de forma aleatória, temporal, por amostragens e o *Compliance* de forma rotineira e permanente.

Dalla Porta (2011, p. 87), ao consultar Manzi (2008), assim ensina quanto às diferenças entre auditoria interna e *compliance* "De acordo com Manzi (2008), a auditoria interna realiza trabalhos periódicos com metodologia específica enquanto que o *compliance* atua no dia a dia e se insere num contexto de cultura organizacional". Desse entendimento, resulta que o *compliance* exige trabalho constante e que deve estar atrelado ao negócio da instituição, com envolvimento de todas as suas áreas.

Consoante Negrão e Pontelo (2014), a auditoria e o *compliance* são complementares e devem concorrer para que os controles das organizações se afastem das ameaças dos riscos inerentes à não conformidade, e que a auditoria interna pode usar os resultados das ações de *compliance* como fonte de conhecimento no planejamento de seus trabalhos. Afirmam, ainda, que as organizações que não têm áreas de *compliance* e auditoria implementadas terão dificuldades em mensurar os seus indicadores organizacionais.

Logo, para que um bom programa de *compliance* seja eficaz é essencial que tanto a auditoria quanto a área de *compliance* devem estar em constante sintonia e voltadas para as estratégias, valores, controles e o negócio da empresa, além das demais áreas citadas.

Para Serpa (2016), o suporte e as ações de todas as outras áreas, dentro da organização, são essenciais para a área de *compliance*, porém, com mais razão ainda e diretamente são relevantes as áreas de finanças, auditoria, jurídico, recursos humanos e treinamento, para a implementação e o funcionamento dos pilares de um programa de *compliance*.

Negrão e Pontelo (2014) enfatizam que as organizações necessitam iniciar um ciclo exigente de mudanças, e dentre elas treinamentos constantes e de implementação de controles internos eficientes e eficazes, condição imperativa para uma atuação competitiva. A importância dos controles internos deve permear toda a organização, na medida em que são essenciais para o seu sucesso. O *compliance* é o mecanismo de observação do cumprimento desses controles.

Nesse sentido, vale citar a edição da Norma ISO 37001 (*Anti-Bribery Management System*) aplicável a todas as organizações, independentemente do tipo, porte e natureza da atividade, que cuida do sistema de gestão antissuborno, que tanto pode ser independente, quanto agregado ao sistema de gestão.

A Norma visa estabelecer uma cultura de combate ao suborno dentro das organizações e implementar controles adequados, o que ensejará a detectar com mais precisão os subornos e reduzir a sua incidência. Para obter referida certificação é preciso preencher os requisitos exigidos pela Norma (ABNT, 2017).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2017) aponta os seguintes requisitos da ISO 37001:

- uma política e procedimentos antissuborno;
- comprometimento, responsabilidade e liderança da alta direção e do órgão diretivo (se este existir);
- papel e responsabilidades da função de *compliance* antissuborno;
- treinamento e conscientização antissuborno;
- *due diligence* e avaliação de riscos de suborno nos projetos e parceiros de negócio;

- controles necessários nas áreas financeiras, suprimentos, jurídica, comercial e operacional;
- relato, monitoramento, investigação e análise crítica de questões relativas a suborno; e
- não conformidade, ação corretiva e melhoria contínua.

Evidencia-se que não basta ter um sistema de gestão antissuborno. É preciso também que concorram, dentre outros fatores, o comprometimento da alta administração e a indispensável comunicação a todos os interessados para que o sistema seja eficaz, o que exige um responsável pela execução da função de *compliance* na organização.

Ressalta-se, ainda, que Grant-Hart (2016) orienta que o responsável pela função de *compliance* deve ser um parceiro do negócio da organização, que saiba ouvir e ser ouvido, seja determinado e focado, saiba a sua missão, conheça e acredite em seu produto, que é o programa de *compliance*, e, ao final, que venda o seu produto todos os dias para um público amplo (Tradução Nossa).

É indispensável adotar e aplicar procedimentos de *compliance* na gestão das organizações, pois fortalece os sistemas de controle interno, dá maior transparência e gera a adequação das organizações e dos colaboradores às normas legais, regulamentos e procedimentos internos. Além disso, exige o comprometimento de todas as áreas da organização, o que denota a importância da função de *compliance* dentro da empresa.

### **2.2.1 Categorias de um programa de *compliance***

Em razão dos estudos abordados neste estudo e que ensejaram, inclusive, o instrumento de pesquisa aqui utilizado, entendeu-se que há evidências de que as categorias expostas a seguir têm forte relação com a efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, o que mereceu a devida investigação na forma a seguir exposta.

### 2.2.1.1 Comprometimento da alta administração

Giovanini (2014, p. 53), ao lecionar sobre *Tone from the top*, reforça o entendimento de que “se a Alta Direção da empresa não apoiar o programa de *compliance* e se o mesmo não for iniciado pelas camadas mais elevadas da companhia, estará fadado ao insucesso”.

*Steinberg* (2011) explicita que empresas bem geridas sabem que o comportamento ético é um bom negócio e a alta administração, começando com o *Chief Executive Officer (CEO)*, desempenha um papel chave na determinação da cultura corporativa, pois, como uma personalidade dominante em uma entidade, o *CEO* geralmente define o tom ético. (Tradução Nossa).

Dentre as diretrizes traçadas para o alcance da boa governança em órgãos e entidades da administração pública, o TCU (2014), de acordo com o CIPFA (2004), inclui a necessidade de garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança. Ainda ao tratar do comprometimento da alta administração, o TCU (2014, p. 43) assim disciplina:

No empenho pela excelência na prestação de serviços, as organizações devem contar, em seu quadro, com pessoas que possuam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e que demonstrem elevados padrões de conduta ética.

A IFAC (2013) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no comprometimento da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei. Portanto, é papel dos dirigentes exercer a liderança na promoção de valores éticos e de altos padrões de comportamento (OCDE, 2004).

Os padrões de comportamento exigidos das pessoas vinculadas às organizações do setor público devem estar definidos em códigos de ética e conduta formalmente instituídos, claros e suficientemente detalhados, que deverão ser observados pelos membros da alta administração, gestores e colaboradores (IFAC, 2001).

De acordo com a OCDE (2011), é preciso promover uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que proporcione a gestão de riscos como ferramenta estratégica, e não como processo destinado tão somente ao destaque das deficiências existentes e ao apontamento das partes responsáveis por eventuais falhas.

A OCDE (2011) deixa claro que a eficácia do controle interno e das auditorias internas necessita da sua integração com outros sistemas organizacionais ligados

diretamente aos quadros de gestão e aos processos de tomada de decisão utilizados para sustentar a governança pública.

Serpa (2016), ao discorrer sobre a importância do suporte da alta administração, afirma que não se trata apenas de alocação de recursos para o programa, mas também das ações e exemplos dos gestores das organizações em todos os níveis de gestão, já que o programa tem relação direta com a forma como a empresa encara o programa de *compliance*.

Ensina, ainda, que o primeiro passo é a organização entender que referido programa deve auxiliar as operações de maneira ética, com respeito às leis aplicáveis e com objetivo de diminuir possíveis danos à imagem e ao caixa da organização, mas que cabe aos gestores garantirem que de fato exista e não se limite ao papel (SERPA, 2016).

Quanto ao comprometimento da alta administração acerca do sucesso na implementação do *compliance* nas empresas, afirma Giovanini (2014, p. 53) que:

Numa empresa não existe sucesso “parcial” nesse programa. É preciso buscá-lo como um todo e, para tanto, qualquer modelo proposto, deverá combinar alguns fatores e integrá-los no seu cotidiano, de modo a dar o suporte necessário à implementação do *compliance*. Os fatores podem variar de empresa a empresa, mas alguns deles são comuns a todas as organizações, como: liderança, quebra de paradigmas, o exemplo vem de cima e “*walk the talk*”. Assim, a expressão “*Tone from the top*” ou “*Tone at the Top*” representa o apoio e engajamento pessoal da Alta Direção da organização, desde o seu mais alto nível de hierarquia.

Em seu Guia de Integridade Pública, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) (2015, p. 21) dispõe: “A integridade pessoal e profissional dos dirigentes é espelho para toda a organização”, e esclarece que a alta administração deve construir uma visão clara dos objetivos da organização, do papel que deve cumprir, dos seus riscos, da natureza de sua atuação e dos resultados esperados pelas partes interessadas, uma vez que suas ações e decisões são modelos para todo o corpo funcional, o que a torna a principal responsável pela promoção da cultura ética e pela integridade da organização.

No mesmo sentido e com assertividade, o Ministério citado (2015, p. 52) elucida que:

O comprometimento da alta administração com a integridade pública pode ser evidenciado por meio da identificação de um setor ou pessoa responsável pela gestão da integridade, com lugar de destaque dentro da estrutura e com autonomia para reportar-se diretamente ao dirigente máximo da organização.

Candeloro e Benevides (2013) ensinam que a alta administração representa a mais forte influência na cultura organizacional e determina o estímulo a mudanças. Seu modelo serve de base para a conduta dos demais, reproduzindo-se em efeito cascata e em sua avaliação há que se estipular o que deve ser alterado e de que forma as mudanças serão conduzidas.

De acordo com Serpa (2016), o órgão máximo deve ser sempre o dono do programa de *compliance* e em razão disso necessita não apenas estar informado, mas também envolvido e comprometido com o referido programa.

Para Candeloro e Benevides (2013), o compromisso e as ações condizentes com o discurso são fundamentais para a credibilidade do programa de *compliance* e a comunicação direta e frequente com a alta administração possibilitará criar um elo de comprometimento, o que requer a definição e utilização de conceitos como parâmetros na comunicação entre os membros da equipe, evitando assim possíveis discrepâncias.

#### 2.2.1.2 Políticas e controles internos

Giovanini (2014) ensina que no início a empresa deverá concentrar-se na definição de políticas básicas, no objetivo de contemplar os aspectos importantes do dia a dia quanto à exposição aos riscos e que a sua mitigação é o fundamento principal para o estabelecimento das políticas.

De acordo com Serpa (2016), ao definir políticas e procedimentos é essencial que a organização documente e formalize a postura em relação aos diversos assuntos relacionados com suas práticas negociais, o que guiará, juntamente com as ações e exemplos da alta administração, seus colaboradores para o trajeto escolhido.

Esse procedimento deve conter linguagem clara e acessível, com ampla disponibilidade, atrelada a temas constantes do código de conduta, o que denotará o compromisso para com o programa de *compliance*, certamente tratará de forma detalhada o seu funcionamento e como cada componente ou pilar se relaciona com os demais (SERPA, 2016).

Giovanini (2014), ao se basear nos conceitos do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, afirma que o controle interno é um processo que contém, basicamente, os seguintes elementos: ambiente de

controle relacionado à cultura da empresa; avaliação e gerenciamento dos riscos, identificando-os; estabelecer medidas mitigadoras; atividade de controle, que são os processos que visam eliminar ou reduzir os riscos existentes; informação e comunicação, que facilitam a execução dos controles e garantem a sua utilidade; e monitoramento, que é a verificação periódica da efetividade dos controles implementados.

Conforme a FEBRABAN (2004), o sistema de controles internos, usualmente difundido como controles internos, define-se pela totalidade das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira e objetiva garantir o reconhecimento e a correta administração de riscos.

De acordo com o Manual da Supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN), é essencial que as Instituições Financeiras disponham de controles internos apropriados e efetivos, cuja cobertura e eficácia estejam em consonância com as diretrizes em vigor e com as boas práticas. (FEBRABAN,2004).

#### 2.2.1.3 Comunicação e treinamento

De acordo com *Steimberg* (2011), a cultura da organização engloba padrões éticos e comportamentais e cabe à organização estipular como serão comunicados e reforçados, além de determinar o que é esperado e quais as regras a serem seguidas ou não. (Tradução Nossa).

Acerca do tema, a CGU (2015) informa que canais de orientação e apoio são fundamentais para que as regras e valores sejam compreendidos, com o fim de promover um ambiente de trabalho em que os dilemas são enfrentados e resolvidos com naturalidade.

Serpa (2016) orienta que a comunicação não é apenas treinamento, mas também o contato com os órgãos mais altos da organização, e que programas de *compliance* referem-se às pessoas, como compreendem o que é certo e assimilam o motivo de ser melhor e fazer o certo. Para tanto, o melhor instrumento é a informação e o exemplo.

Candeloro e Benevides (2013) relatam que é indispensável que o primeiro passo decorra de um comunicado formal por parte da alta administração assegurando o comprometimento inequívoco da organização em fomentar condutas éticas e transparentes, bem como observar os processos de *compliance*.

No mesmo sentido a CGU (2015) reforça que, além da divulgação interna é essencial que a organização comunique aos seus conveniados e contratados (fornecedores, prestadores de serviço e consultores) considerando que eles fazem parte do dia a dia da administração pública e participam, direta ou indiretamente, da execução das políticas públicas.

O comprometimento com os valores éticos e com os treinamentos devem conter tanto elementos teóricos quanto questões práticas do dia a dia do órgão ou entidade, tudo de forma alinhada ao objetivo de orientar os servidores sobre qual caminho seguir diante de situações sensíveis. (CGU, 2015).

Ressalta-se, ainda, que o Ministério citado (2015, p. 18) assim orienta:

Com base no mapeamento de riscos, devem-se oferecer treinamentos específicos, direcionados especialmente para agentes públicos que atuam diretamente em atividades sensíveis.

Deve-se definir a periodicidade adequada para os treinamentos gerais e específicos sobre ética e integridade, fazendo com que sejam obrigatórios os treinamentos gerais para os servidores públicos que ingressem no órgão, em virtude de concurso público ou de nomeação para cargo ou função de confiança, e para os prestadores de serviço terceirizado que iniciem suas atividades.

Candeloro e Benevides (2013) afirmam que o processo reflexivo permitirá uma consciência coletiva favorável, e para que o *compliance* seja uma prioridade diária e integre o padrão de comportamento da organização é necessário que a comunicação seja contínua, clara e consistente para todos os níveis, e que os melhores investimentos para o processo de conscientização e de internalização de novos valores decorram da continuidade da comunicação e treinamento.

Serpa (2016) enfatiza que quando se trata da comunicação 'para cima', deve ser contínua e programada com participação em reuniões da diretoria e possibilitar a discussão da efetividade do programa de *compliance*. No que tange à comunicação para o restante da organização diversas são as formas, mas deve ser essencial, constante, em linguagem clara, para adequado grupo de pessoas, assertiva e conforme com o orçamento disponível.

Negrão e Pontelo (2014, p. 71-72) assim disciplinam sobre o tema:

-Comunicação: estabelecer ações visando comunicar as diretrizes do programa de *compliance* de acordo com o público. É o estabelecimento de mecanismos de comunicação para suportar o programa e sensibilizar os empregados da organização. Afirma-se que é a área de maior importância e que pode garantir o sucesso dos programas e as ações de *compliance*.

-Treinamento: elaborar e planejar ações de educação visando desenvolver os empregados, de acordo com a hierarquia funcional, atividades desenvolvidas, etc. Os treinamentos devem ser desenvolvidos em conjunto



com as áreas de educação, que devem elaborar os conteúdos e adaptá-los de acordo com o público a ser treinado. Eventos e workshops, palestras de sensibilização e também treinamentos corporativos.

Para Negrão e Pontelo (2014), a comunicação é essencial para o alcance dos objetivos do programa de *compliance* e deve ocorrer constantemente, tanto para os empregados quanto para o Conselho de Administração e Presidência. Em síntese, as linhas de comunicação devem fazer parte do programa e tratar do código de ética da empresa, da importância do *compliance* e o porquê de fazer certo.

Isso além dos ganhos e penalidades previstos, os normativos internos e a legislação aplicada à área, reportes semanais ou mensais, prestação de contas da atuação da área de *compliance*, dos processos investigados e das melhorias empreendidas (NEGRÃO e PONTELO, 2014).

Caneloro e Benevides (2013) orientam a definição dos temas a serem abordados e sugerem que se estabeleça um cronograma de eventos e ocasiões em que deverão ser analisados, comprovando de maneira clara os benefícios dos processos e das ferramentas dos treinamentos para obter maior adesão.

O público-alvo deverá ser agrupado em função de afinidades, e é preciso sempre reforçar ou reavaliar os programas de treinamento em caso de infrações repetidas, pois a sua falta ou a sua má comunicação pode ser uma das causas do problema. (CANDELORO e BENEVIDES, 2013).

Giovanini (2014) enfatiza que a comunicação, quando da introdução do programa de *compliance* há que ser considerada como um processo transversal, que permeie todas as equipes e toque as pessoas profundamente para sensibilizá-las e envolvê-las no processo. Aos poucos as pessoas perceberão que o processo é relevante e que as atividades afetarão de alguma maneira o seu dia a dia.

#### 2.2.1.4 Avaliação de risco

De acordo com o TCU (2014, p. 57):

O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (INTOSAI, 2007). O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos.

O risco inerente pode ser conceituado como aquele intrínseco à atividade que está sendo realizada. Se o risco inerente estiver em um nível não aceitável para a organização, controles internos devem ser implementados pelos gestores para mitigar esses riscos.

No que tange ao termo *Risk Management*, Steimberg (2011) esclarece que é usado de diferentes formas, tanto para definir uma simples avaliação de risco, quanto um processo de gestão de risco empresarial. (Tradução Nossa).

Braga (2012) leciona que a identificação de cada risco, sua probabilidade e o efeito gerado produzirão um mapa de riscos enumerando aqueles que se deseja enfrentar, recebendo a ação de mecanismos de mitigação que orientará os caminhos a serem seguidos nos processos de mitigação de riscos.

O autor acrescenta que introduzir a cultura de gerenciamento de riscos, com identificação prévia de ameaças no momento do desenho de um projeto, é capaz de resolver problemas antes que eles surjam, o que evita ações corretivas e mais onerosas, e que ainda afetam a imagem (BRAGA, 2012).

Conforme a FEBRABAN (2004), a adequada avaliação da cobertura e efetividade dos controles internos permite verificar a completa exposição a riscos e o atendimento aos regulamentos não será completa. É ainda necessário mapear os grandes blocos de Normas Prudenciais e seus efeitos sobre a Instituição.

Segundo Serpa (2016), é necessário sempre determinar e compreender os objetivos antes de se discutir o risco, e também é importante diferenciar os riscos inerentes, naturais das operações, produtos e mercados, e que não consideram as ações de gestão de riscos, como os controles, dos riscos residuais, os inerentes acrescidos das ações de gestão de riscos e controles.

A OCDE (2011), na avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, orienta que o objetivo da implementação do controle interno baseado no risco é garantir que o controle da gestão seja proporcional às vulnerabilidades em potencial de cada órgão público.

Ainda de acordo com a OCDE (2011), não se trata apenas de regulamentar práticas e procedimentos internos, mas sim de adotar um processo sistemático e de capacidades adequadas, como conhecimento, recursos etc., de avaliação e de ajuste dos sistemas de gestão, com a aplicação dos resultados dos processos de avaliação para prevenir a ocorrência ou a reincidência de riscos da forma mais economicamente eficiente em termos de custo e benefício, o que exige também a realização de avaliações.

A CGU (2015) ensina que cabe à alta administração a responsabilidade por atingir os objetivos da organização e pelas estratégias escolhidas para identificar e neutralizar as ameaças a citados objetivos.

O gerenciamento de riscos permite identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, bem como, obter as oportunidades a serem utilizadas na melhoria do desempenho da organização e na entrega de bens e serviços à sociedade. (CGU, 2015).

De acordo com o Ministério mencionado (2015, p. 41):

Uma vez identificados os eventos possíveis, cabe à administração avaliar sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto. A partir dessa avaliação, o órgão ou entidade escolherá a forma como esses riscos serão geridos. Deve ser dada atenção prioritária aos eventos (riscos) que, concomitantemente, tenham maior probabilidade e maior impacto sobre os objetivos do órgão ou entidade.

Negrão e Pontelo (2014) explicam que a análise do risco concorre para com o conhecimento do nível do risco e de sua natureza, o que contribui na definição de prioridades e tratamento. A referida análise envolve a observação das suas causas, fontes, consequências positivas e negativas, bem como a probabilidade de ocorrência.

#### 2.2.1.5 Monitoramento e auditoria

O TCU (2014) esclarece que a auditoria auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (IIA, 2011). Atualmente a sua função se expandiu, avaliando não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização.

Negrão e Pontelo (2014) definem auditoria como um exame apto a identificar se as atividades desenvolvidas na organização estão em conformidade e adequadas com as disposições legais e se ocorreu eficácia na implementação. Os trabalhos desenvolvidos visam, em última instância, a adequação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de governança corporativa.

Para a FEBRABAN (2004, p. 13):

O trabalho desenvolvido pela **Gestão de Compliance**, que atuará juntamente com os gestores do negócio para a busca da Conformidade dos Controles Internos, **realiza-se por meio da monitoração qualitativa dos processos**, sendo fator mitigante da ocorrência de Risco Operacional pela adequação dos controles à atividade, através da realização de Ações de Melhoria.

Segundo Serpa (2016), monitorar é averiguar se a implementação do programa de *compliance* surtiu os efeitos esperados; verificar a ocorrência dos pilares; discernir se os riscos identificados previamente estão conforme o esperado; e se surgiram novos riscos durante as operações.

Um monitoramento bem feito e documentado facilita demonstrar o funcionamento e a eficácia dos programas de *compliance*, e os problemas identificados durante esse processo devem ser avaliados de acordo com critérios estabelecidos por diversos grupos e submetidos ao nível adequado de gestão. (SERPA, 2016).

#### 2.2.1.6 Delegação de responsabilidade

O BACEN (2006), ao tratar do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, em seu Princípio 17 orienta que os supervisores devem incluir regras claras para delegação de autoridade e responsabilidade e separação das funções que envolvem decisões para a assunção de compromissos pelo banco.

De acordo com Giovanini (2014), o primeiro passo para a delegação e divisão de tarefas consiste em identificar os limites, as virtudes e a qualificação individual dos membros do grupo. Para definir as responsabilidades é necessário avaliar se foram distribuídas de acordo com as possibilidades de cada um, se o liderado entendeu o seu papel, e, ao final, é essencial supervisionar, na dosagem apropriada, conforme o grau de autonomia concedido a cada um.

#### 2.2.1.7 Execução, incentivos e disciplina

De acordo com Candeloro e Benevides (2013), a execução do programa de *compliance* por todos os níveis da organização deve ser feito por ações de incentivo para condutas conformes. Em caso de violação às leis, regulamentos ou políticas internas, que se apliquem medidas disciplinares justas, consistentes e proporcionais à gravidade da conduta.

As medidas devem ser comunicadas de forma clara e transparente para assegurar que todos os funcionários tenham ciência de que o não cumprimento e a omissão da informação ensejará a respectiva punição. Isso por que maus comportamentos detectados, mas não corrigidos, colocam em risco a missão, a

reputação e a segurança jurídica da organização. (CANDELORO E BENEVIDES, 2013).

Ainda de acordo com as autoras, é preciso que ocorra o alinhamento prévio, referente a todo o processo de elaboração da política de execução do programa de *compliance*, a direção das investigações e a aplicação das medidas, de incentivo ou disciplinares, com a área de recursos humanos e/ou com o jurídico, conforme o caso.

Vale destacar, aqui, o ensinamento de *Steinberg* (2011) ao discorrer sobre o efeito da cultura nas organizações quando cita como exemplo o caso da Siemens. Nesse caso, os relatórios apontaram o alcance da corrupção na empresa, impulsionada por uma cultura em que os empregados acreditavam que os subornos não eram apenas aceitáveis, mas implicitamente encorajados (Tradução Nossa).

#### 2.2.1.8 Melhoria contínua

A OCDE (2011, P.30), em sua avaliação sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, esclarece que:

O sistema de controle interno da Administração Pública Federal no Brasil vem sendo modernizado de forma contínua desde o final dos anos 1980. O processo foi inaugurado mediante a padronização e automatização de processos internos, o estabelecimento da política de controle interno e o papel de condutor desta política assumido pela Controladoria-Geral da União. Esse esforço avançou com a introdução de controles baseados no risco no âmbito da Administração Pública Federal e dos órgãos públicos. Essas mudanças contribuíram para que a ênfase passasse da conformidade para a gestão. A modernização dos sistemas de controle interno fornece apoio aos esforços do Governo para fortalecer a integridade e prevenir a corrupção.

Serpa (2016) enfatiza que quando se trata de melhoria contínua o que importa é que o programa de *compliance* responda à realidade da organização, que possa ser discutida e documentada, que se observe se há ou não necessidade de revê-lo, mas também que se proceda a uma reavaliação formal planejada e periódica, o que pode ser realizado na análise de riscos, mas sem se prender à ela.

Percebe-se, então, a ligação das categorias apresentadas com a efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações e, portanto, ao adotarem as categorias citadas em seus programas, promovem uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão como trata a OCDE (2011), e alavanca, sustenta e garante a efetividade da governança como explicita o TCU (2014).

## 2.2.2 *Compliance* no Brasil

A partir de 2000, o Brasil assumiu compromissos com organismos internacionais, obrigando-se a adotar as medidas necessárias ao combate à corrupção e ratificar e promulgar a Convenção da OCDE, a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA) e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (ONU).

Referidas convenções foram promulgadas no Brasil, respectivamente, pelos Decretos nº 3.678, de 30 de novembro de 2000; nº 4.410, de 7 de outubro de 2002; e nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Antes disso, o Código Penal Brasileiro, Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, já responsabilizava as pessoas físicas por atos de corrupção.

Outras legislações também responsabilizavam, dentre as quais se destacam a Lei de Improbidade Administrativa, nº 8.429/92, Lei de Licitações, nº 8.666/93; e Lei de Lavagem de Dinheiro, nº 9.613/98. Há evidências, entretanto, de que o marco de destaque relacionado ao desenvolvimento do *compliance* no Brasil ocorreu a partir da entrada em vigor da Lei Anticorrupção, nº 12.846/13.

Vale destacar que segundo o disposto no artigo 1º, a Lei Anticorrupção se aplica:

(...) às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Com a regulamentação da citada Lei posteriormente, pelo Decreto nº 8.420 de 2015, evidenciou-se uma nova fase do *compliance* no Brasil, sobretudo no que concerne à ampliação da visibilidade da necessidade de sua adoção por parte das pessoas jurídicas e seus colaboradores, sob pena de comprometimento do ambiente de negócios.

Comprova esse entendimento o dispositivo do parágrafo 4º, do artigo 5º, do Decreto de nº. 8420, de 2015, que assim dispõe:

§ 4º Caso a pessoa jurídica apresente em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, a comissão processante deverá examiná-lo segundo os parâmetros indicados no Capítulo IV para a dosimetria das sanções a serem aplicadas.

Além da justificativa da minimização e prevenção de riscos, na implementação de um programa de *compliance* subtende-se também que com a Lei Anticorrupção e sua regulamentação o programa, se efetivo, é um atenuante em defesa das pessoas jurídicas.

Grant-Hart (2016) afirma ser necessário conhecer as tendências da organização e do negócio, monitorar e melhorar o programa ao nível esperado pelos reguladores e buscar as melhores práticas para evitar uma investigação. (Tradução Nossa).

Ressalta-se ainda que a CGU (2015), por meio da Portaria Nº 909, assim dispôs ao tratar da avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas em no § 2º do artigo 5º:

O programa de integridade meramente formal e que se mostre absolutamente ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos da Lei nº 12.846, de 2013, não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução de que trata o caput.

Pelo exposto evidencia-se que para que os programas de integridade sejam considerados para fins de aplicação do percentual de redução tratado pelo inciso V, do artigo 18, do Decreto nº 8.420, de 2015 é necessária efetividade de citados programas.

Embora a Lei Anticorrupção, nº 12.846 de 2013, de fato seja o marco de destaque do *compliance* no Brasil, não se pode deixar de mencionar aqui que o próprio Supremo Tribunal Federal (STF), a mais alta instância do Poder Judiciário brasileiro, já em 2012, antes da entrada em vigor da citada Lei, no julgamento da Ação Penal nº 470 (Mensalão) tratou do *compliance*, como se observa, a seguir, quando Barbosa (2012, pp. 54292- 54293) assim dispôs:

O que *compliance*? É, nada mais nada menos, do que a área incumbida de fazer com que se cumpram, dentro da instituição, as normas internas e externas, o ordenamento jurídico nacional pertinente àquela área, que no caso era a área bancária, financeira.

Logo, o tema *compliance*, no Brasil, antes da entrada em vigor da Lei Anticorrupção, já era tratado em última instância, no Poder Judiciário, o que leva a concluir que os fatos que deram origem à submissão e à apreciação do citado poder ocorreram em épocas bem mais remotas, em torno de 2003, consoante inquérito (INQ 2245) autuado no Supremo Tribunal Federal em 26 de julho de 2005.

Segundo dados do Instituto Ethos (2015), dentre as empresas de grande porte que implantaram um programa de *compliance* citam-se: Petrobras, que criou a Diretoria de Governança, Risco e Conformidade após a Operação Lava Jato; Embraer, que tem um programa avançado de *compliance* com abrangência global, com foco especial nos temas anticorrupção e controle de exportação; *Siemens*, que defende a tolerância zero para a corrupção e violação dos princípios da concorrência leal; e Samarco, com política de prevenção à corrupção e fraude versão 2, datada de agosto de 2013, com revisão prevista para agosto de 2015, além de ter Código de Conduta e Política para oferta e recebimento de brindes, presentes e hospitalidades.

Além disso, constam ainda no Cadastro da Empresa Pró-Ética, em parceria entre a CGU e o Instituto Ethos (2015), as seguintes empresas: 3M do Brasil, AES Eletropaulo, AES Sul, AES Tietê, Banco do Brasil, Banco do Nordeste (BNB), Banco Santander (Brasil), Caixa Econômica Federal, Celesc, CPFL Energia, Dudalina, Duratex, EDP Energias do Brasil, Granbio Investimentos, Infraero e *Siemens*. Em síntese, o objetivo do Pró-Ética é prevenir a corrupção e promover a ética e a integridade no meio corporativo, o que sem dúvida corrobora a nova realidade retratada pelo *compliance*.

Santos, Guevara e Amorim (2012) lecionam que na base da *compliance* está a percepção moral, e que melhorar a compreensão dos elementos com impacto na percepção moral do indivíduo contribui para melhorar os instrumentos de controle da corrupção e de promoção dos comportamentos éticos.

Linhares e Oliveira (2015) explicitam que *Compliance* é uma forma de evitar, prevenir riscos, de defesa leal e justa e que faz uso das táticas de prevenção de riscos futuros.

Diante do exposto, percebe-se que as mudanças ocorridas no país após a década de 1990 concorreram para com o desenvolvimento do *compliance* no Brasil, e inclusive com a consciência de que adotar referidos procedimentos pode gerar credibilidade, confiança e valor às organizações públicas e privadas e repercutir no ambiente de negócios.

As mudanças foram decorrentes das inovações trazidas pela Constituição Federal de 1988 e sua repercussão na legislação; dos reflexos das rígidas legislações internacionais; dos compromissos assumidos pelo Brasil com a OCDE, OEA e ONU; e da entrada em vigor da Lei Anticorrupção brasileira.



Ressalta-se, porém, que não se admite mais a mera adoção dos procedimentos de *compliance*, mais que isso: exige-se que a organização aplique os procedimentos de forma efetiva, como recomenda a Lei nº 12.846, de 2013, ao tratar de referidos programas e das atenuantes.

Segundo o IBGC (2016), no Brasil o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990, como consta do histórico apresentado pelo citado Instituto (2016). O Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) foi fundado em 27 de novembro de 1995 por um grupo de 36 empresários, conselheiros, executivos e estudiosos com objetivo de fortalecer a atuação dos Conselhos de Administração.

A fundação se deve à ampliação das preocupações com questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente, dentre outras. Em 1999 o nome do IBCA foi alterado para IBGC (IBGC, 2016).

O referido Instituto é reconhecido no País como a principal referência na difusão das melhores práticas de governança corporativa, por produzir publicações e pesquisas e por um Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, o que permite ao participante adquirir mais conhecimento sobre um conjunto de temas necessários para seu bom desempenho nas organizações (IBGC, 2016).

Vale ressaltar que o IBGC apresentou o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança brasileiro, cuja primeira edição é de 1999, com foco no Conselho de Administração e que é referência para as organizações. É importante marco da evolução da governança corporativa no Brasil.

No que tange à questão em discussão, importante papel é o desenvolvido pela CVM, que foi criada em 07 de dezembro de 1976 pela Lei nº 6.385 com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil. É uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios e dotada de autoridade administrativa independente. (CVM, 2016).

Em 2002 a CVM lançou a cartilha com recomendações sobre Governança Corporativa e deixou claro que a partir de então exigiria a inclusão, nas informações anuais das companhias abertas, de indicação do nível de adesão às práticas ali recomendadas, na forma 'pratique' ou 'explique', ou seja, ao não adotar uma recomendação a companhia poderia ter que explicar suas razões.

Ressalta-se que em referido documento a CVM (2002, p. 9) no item IV.1 esclarece que:

Os acontecimentos relevantes do período coberto devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro como do ponto de vista estratégico. A companhia também deve orientar o acionista quanto às perspectivas de seu ambiente de negócios e detalhar a política adotada pela administração para criar valor para seus acionistas. A descrição dos fatores de risco deve incluir fatores internos da companhia, fatores da concorrência e ambiente de negócios e fatores macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação.

Percebe-se, já nessa época, a relevância da CVM, pois a orientação citada retrata a preocupação com a transparência e prestação de contas (*accountability*), princípios básicos da governança corporativa tratados pelo IBGC.

A atuação da CVM ocorre pelo processo administrativo e pelo processo administrativo sancionador. O primeiro objetiva tratar assuntos de interesse dos participantes do mercado de valores mobiliários, dos Poderes Públicos, da sociedade em geral ou de matéria de interesse da própria CVM e de seus servidores para a emissão de uma decisão final, ou para a solução de uma controvérsia no âmbito administrativo. (CVM, 2016).

Quanto ao processo administrativo sancionador (PAS), decorre de uma investigação realizada por processo administrativo, de caráter investigatório, em razão de indícios de autoria e materialidade relativos a alguma irregularidade ocorrida no âmbito do mercado de capitais, resultando em acusação com o rito processual de intimação, recebimento das defesas e sorteio do relator para julgamento pelo Colegiado da CVM. Em caso de condenação serão aplicadas as penalidades previstas no artigo 11 da Lei nº 6.385/76, que dispõe sobre o Mercado de Valores Mobiliários.

Vale destacar que o artigo 11 da Lei supracitada informa que as penalidades ali previstas serão aplicadas à violação das normas, da lei de sociedades por ações, das suas resoluções e de outras normas legais cujo cumprimento lhe incumba fiscalizar.

As penalidades mencionadas no artigo 11 da Lei em comento são as seguintes: advertência; multa; suspensão do exercício do cargo de administrador ou de conselheiro fiscal de companhia aberta, de entidade do sistema de distribuição ou de outras entidades que dependam de autorização ou registro na Comissão de

Valores Mobiliários; inabilitação temporária, até o máximo de vinte anos, para o exercício dos cargos referidos no inciso anterior.

Além dessas há ainda outras penalidades citadas no artigo 11 da Lei nº 6.385/76, como suspensão da autorização ou registro para o exercício das atividades de que trata essa Lei, cassação de autorização ou registro para o exercício das atividades de que trata a referida Lei, proibição temporária, até o máximo de vinte anos, de praticar determinadas atividades ou operações para os integrantes do sistema de distribuição ou de outras entidades que dependam de autorização ou registro na Comissão de Valores Mobiliários; e proibição temporária, até o máximo de dez anos, de atuar, direta ou indiretamente, em uma ou mais modalidades de operação no mercado de valores mobiliários.

No Relatório Anual de 2015 a CVM apresentou o total de 15 inspeções realizadas, dentre as quais destacam-se: oito ocorrências de práticas não-equitativas; fraudes, manipulação e criação de condições artificiais de oferta e demanda; duas ocorrências de cumprimento das normas de combate à lavagem de dinheiro; seis de adequação dos procedimentos de auditoria; três de Inspeção de rotina, adequação dos procedimentos de auditoria em companhias abertas; dois de inspeção de rotina, adequação dos procedimentos de auditoria em fundos de investimento; e dez de Inspeção de rotina, prática de *churning* em fundos de investimento.

Ainda pelo que consta do Relatório, apenas no ano de 2015 a CVM instaurou 89 processos sancionadores além dos encaminhados ao Colegiado para julgamento. Foram encerrados por celebração de termo de compromisso 23 e outros dois foram arquivados sem resultar em acusação, por ausência de elementos suficientes de autoria e materialidade, com aplicação de 132 sanções: 120 referentes a multas ou advertências e 12 relativas às infrações graves, atingindo a cifra de R\$ 208 milhões pelas multas aplicadas.

No relatório mencionado, a CVM (2015) ao explicar a sua percepção acerca do ano de 2015 fala da necessidade de buscar mercados mais sólidos e afirma que estruturas de governança corporativa e *compliance* mais blindadas e adequadas, bem como práticas mais vivas e transparentes, e não apenas formais, poderiam ter ajudado a mitigar parte dos desacertos que contribuíram para o momento da economia e que afeta o nosso mercado de capitais.

No Relatório em questão a CVM (2015, p. 9) relata que:

No exercício de 2015, foram julgados 58 processos administrativos sancionadores. Além disso, foram aprovadas a celebração de termos de compromisso por parte de 81 proponentes relacionados a 24 processos sancionadores. Ainda foram rejeitadas, após análise criteriosa, 36 propostas de termo de compromisso, totalizando 60 apreciações pelo Colegiado. O trabalho em conjunto com autorreguladores e os acordos de cooperação tornaram a atividade sancionadora ainda mais eficaz, como é o caso da atuação coordenada com o Ministério Público, a Polícia Federal e o Poder Judiciário. Também merece destaque a celebração do convênio entre CVM e Ministério do Trabalho e Previdência Social para intercâmbio de informações e cooperação técnica no que diz respeito à atuação dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS).

Dentre os julgamentos realizados pelo Colegiado em 2015 (CVM 2016), vale destacar alguns processos de grande repercussão:

- sete processos relativos aos casos das empresas do Grupo EBX, com 16 acusados, com multas aplicadas pela não divulgação de fato relevante no valor total de R\$ 3,8 milhões. Desse total, R\$ 1,4 milhões foram imputadas a Eike Batista, que foi punido com a inabilitação temporária por cinco anos, para o exercício do cargo de administrador ou de conselheiro fiscal de companhia aberta, de entidade do sistema de distribuição ou de outras que dependam de autorização ou registro na CVM, devido ao exercício abusivo do direito de voto.
- PAS 15/2010: o fundo de pensão PETROS foi penalizado com multa de aproximadamente R\$ 17 milhões pela utilização de informações privilegiadas em negócios com ações de emissão da Brasil Telecom nos anos de 2009 e 2010, configurando caso de *insider trading*; e
- PAS 2013/9762: a partir de inspeção realizada a CVM identificou falhas na execução dos procedimentos de auditoria na análise das provisões para créditos de liquidação duvidosa do *FIDC Union*, realizados pela KPMG Auditores Independentes ao sócio e responsável técnico Cláudio Rogélio Sertório. Mesmo diante de sinais negativos, os acusados não realizaram a adequada análise individualizada de todos os cedentes, indispensável para a correta constituição da provisão para devedores duvidosos e para a adequada transparência da real situação do fundo para os investidores, o que considerando ainda os antecedentes dos acusados, a CVM decidiu aplicar à KPMG multa no valor de R\$1 milhão, ou um milhão correspondente ao dobro da multa máxima, e a Cláudio Rogélio Sertório multa no valor de R\$ 200 mil.

Destaca-se, ainda, a edição da Instrução CVM nº 561 de 7 de abril de 2015 que adota medidas de governança corporativa, dentre as quais se destacam a criação de um boletim de voto a distância, com o qual se pode exercer o direito de voto previamente à data de realização da assembleia; a permissão de inclusão de candidatos e propostas de deliberação de acionistas minoritários no referido boletim; aprimoramento da divulgação de informações de assembleias gerais; e regulação do registro eletrônico ou mecanizado de determinados livros sociais.

No mesmo sentido, a edição da Instrução CVM nº 565, de 15 de junho de 2015, dispôs sobre operações de fusão, cisão, incorporação e incorporação de ações envolvendo emissores de valores mobiliários registrados na categoria A, aumentando assim o grau de transparência dessas operações, dentre outras regulamentações.

Relevante foi a entrada em vigor da Lei de Lavagem de Dinheiro, nº 9.613 de 1998, com as inovações trazidas pela Lei nº 12.683/12, quando o Brasil tipificou o crime de lavagem de dinheiro e criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), ampliando a responsabilidade dos intermediários econômicos e financeiros em razão da amplitude da sua aplicação às pessoas sujeitas aos mecanismos de controle na forma descrita em seu artigo 9º.

No que tange ao COAF, a Lei citada, quando da sua criação, em seu artigo 14, explicita que os seus objetivos são: disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas previstas nessa Lei, sem prejuízo da competência de outros órgãos e entidades.

Segundo dispõe o artigo 15 da Lei citada, o COAF ao analisar e concluir pela existência de crimes previstos na Lei de fundados indícios de sua prática, ou de qualquer outro ilícito, comunicará às autoridades competentes tal fato para que promova a instauração dos procedimentos cabíveis.

Denota-se ainda que no Brasil a regulamentação do FATCA iniciou-se em 23 de setembro de 2014 com a assinatura do Acordo Intergovernamental (IGA) celebrado entre os Governos do Brasil e dos Estados Unidos para melhoria da Observância Tributária Internacional e Implementação do FATCA, com divulgação pela *Internal Revenue Service (IRS)* em 29 de setembro de 2014 e após, com a promulgação mediante a entrada em vigor do Decreto no 8.506, de 24 de agosto de 2015.

A Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) nº 1571, de 02 de julho de 2015, dispôs sobre a obrigatoriedade de prestação de informações relativas às operações financeiras de interesse da Secretaria da RFB. Conforme disposto nos artigos 2º e 3º serão prestadas, por meio da e-Financeira, conjunto de arquivos digitais referentes a cadastro, abertura, fechamento e auxiliares, e pelo módulo de operações financeiras.

Segundo citada Instrução, as informações devem ser emitidas de forma eletrônica e transmitidas ao ambiente do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) pelas pessoas jurídicas obrigadas, nos termos do artigo 4º, e ainda supervisionadas pelo BACEN, pela CVM, pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC).

A referida Instrução, segundo a própria RFB (2015), resulta dos estudos referentes à sua gestão de riscos e permitirá também cumprir o acordo do *FATCA*.

Araújo (2015), no exercício da Coordenação-Geral de Relações Internacionais da RFB, enfatiza que referido acordo facilitará bastante o trabalho do órgão na identificação de evasão de rendimentos auferidos no exterior, na medida em que se obterão informações sobre contas correntes, rendimentos de aplicações financeiras, de ganhos de capital ou aqueles obtidos em bolsas e aluguéis que trafegam em contas bancárias nos Estados Unidos.

A RFB (2015) explicita que o *FATCA* se funda em uma lei dos Estados Unidos de conformidade tributária para aplicação por instituições financeiras em escala mundial, obrigada a controlar e reportar às autoridades fiscais dos EUA informações referentes a pessoa física ou jurídica norte-americana, ou relativas àquele que tenha indício de assim ser, cujo descumprimento implica na possibilidade de os Estados Unidos taxarem em 30% os valores remetidos de seu território a citadas instituições.

Ao finalizar, a RFB (2015) esclarece que o Acordo faz parte do contexto de um esforço mundial, liderado pelo G-20, de combate às práticas de erosão da base tributária e transferência de lucros, e que a iniciativa de intercâmbio automático de informações tributárias, inclusive financeiras, lançada à discussão no cenário internacional pela instituição do *FATCA* e dos respectivos IGA, transformou-se no novo padrão global de transparência e intercâmbio de informações, conforme

recente comunicado do G-20 por intermédio dos seus Ministros de Fazenda e presidentes de Banco Central.

Ressalta-se, ainda, que o artigo 1º, 1g, do Acordo celebrado define Instituição Financeira, para fins do acordo, como: Instituição de Custódia, Instituição de Depósitos, e Entidade de Investimento ou Companhia de Seguro Específica. No mesmo artigo 1º, 1l define o termo Instituição Financeira Brasileira como toda instituição financeira cuja sede esteja localizada no Brasil, excetuando suas filiais localizadas fora do país, e toda filial localizada no Brasil de instituição financeira cuja sede não esteja localizada no país.

Conforme disposto no artigo 3º, 7 do Acordo, “toda informação trocada será objeto de confidencialidade e outras proteções previstas e com base no *TIEA*, inclusive as disposições que limitam o uso das informações trocadas”, porém, é latente a discussão acerca da queda do sigilo bancário em razão disso.

Dessa forma, evidencia-se que a abrangência do *FATCA* atinge pessoas físicas e jurídicas, e os efeitos jurídicos, contábeis, regulatórios e fiscais devem ser detidamente analisados com o intuito da melhor adequação à regulamentação e para evitar condutas *non compliance* pelas *FFIs*. As comunicações, após a celebração do acordo, devem ser enviadas à RFB que as enviará ao *IRS* dos EUA, ou seja, para a Receita Federal Americana.

O *HSBC* (2016) informa que o *FATCA* afeta clientes, pessoas físicas e jurídicas, e que anualmente os bancos e outras instituições financeiras deverão reportar informações de contas financeiras mantidas direta ou indiretamente por cidadãos norte-americanos, na forma definida pelo *FATCA*, e que se comprometeu à adesão a partir da análise de sua atual base de clientes para identificar o *status* *FATCA*. Caso necessário entrará em contato com seus clientes para obter mais informações e documentos, uma vez que está obrigado a aderir ao *FATCA* em todos os países que opera.

Com objetivo de obter a conformidade com o *FATCA*, o *HSBC* (2016) anuncia que analisará as informações e documentos de clientes novos e existentes para identificar aqueles que são abrangidos pelo *FATCA*; classificará as pessoas jurídicas de acordo com o *FATCA*, reportará todas as contas mantidas direta ou indiretamente por cidadãos norte-americanos, (*US Persons*) ao *IRS*. Após a assinatura do IGA, pelo Brasil, o reporte deve ser feito à Receita Federal do Brasil, o que evitará a aplicação de uma série de sanções.

Segundo o *HSBC* (2016), a identificação do cliente para fins do enquadramento dos critérios *FATCA* ou não, e posterior classificação, será feita por meio dos produtos-escopo oferecidos e que estão empenhados em atender 100% às exigências do *FATCA*.

O *HSBC* (2016) poderá deixar de abrir novas contas ou oferecer novos produtos e serviços aos clientes que não cumprirem com os requisitos de documentação necessários para a obtenção da classificação *FATCA*, e as receitas, pagamentos e recebimentos provenientes dos Estados Unidos poderão sofrer retenção na fonte, na forma da legislação citada.

O *HSBC* (2016) explica que para averiguar se determinada pessoa é ou não um cidadão norte-americano (*US Person*) de acordo com o *FATCA*, há que se considerar os seguintes critérios:

Cidadania ou residência norte-americana, nascimento nos EUA;  
endereço nos EUA, incluindo caixas postais, número de telefone dos EUA;  
instruções-padrão de pagamentos feitos para um endereço norte-americano ou conta mantida nos EUA; procuração outorgada por a uma pessoa com endereço nos EUA ou a favor de a uma pessoa com endereço nos EUA;  
endereço de responsável ou para retenção de correspondência que constar como único endereço do titular da conta.

No Brasil as novas legislações, que acarretam novas obrigações e responsabilidades, atreladas aos compromissos internacionais assumidos pelo país, geraram impactos na forma de atuar das organizações e contribuíram para que busquem a proteção devida, dentre as quais se encontram os procedimentos de *compliance* que, inclusive, são atenuantes em caso de efetividade, como consta do Decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção brasileira.

Depreende-se do Relatório de Resultados 2013-2015, apresentado pelo MPF, que o empenho da Administração em priorizar o combate à corrupção gerou melhores resultados à sociedade, a exemplo da força-tarefa da Operação Lava Jato, que realizou despesas extraordinárias de aproximadamente R\$ 2,7 milhões e retornou cerca de R\$ 2 bilhões à sociedade.

Dessa forma, o Relatório citado aponta ainda que, nos exercícios de 2013 e 2014 o total de despesas do MPF foi R\$ 5,42 bilhões, já identificados para a recuperação de ativos no montante de R\$ 2 bilhões e R\$ 4 bilhões estão em curso para repatriação, o que implica em dizer que apenas a Lava Jato recuperará cerca de R\$ 6 bilhões, ou seja, mais que o total de gastos do MPF efetuados em dois exercícios financeiros.



No desenvolvimento dos trabalhos mencionados ressalta-se que o MPF reformulou a organização das suas Câmaras de Coordenação e Revisão, com destaque para as mudanças ocorridas na 5ª Câmara que passou a tratar do combate à corrupção unindo os feitos relativos à improbidade administrativa e aos crimes contra a Administração Pública.

#### 2.2.2.1 Estatuto Jurídico das Empresas Estatais

A Lei nº 13.303, de 2016, que regulamentou o artigo 173, § 1º da Constituição Federal de 1988, reforça a necessidade de boas práticas de governança corporativa pelas empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, que além de dispor sobre normas de governança corporativa trata de regras e diretrizes para licitações e contratos para referidas empresas, com previsão de requisitos mais limitativos.

O Decreto nº 8.945, de 2016, ao regulamentar a citada Lei, define empresa estatal, empresa pública e sociedade de economia mista em seu artigo 2º, da seguinte forma:

- I - empresa estatal - entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente à União;
- II - empresa pública - empresa estatal cuja maioria do capital votante pertença diretamente à União e cujo capital social seja constituído de recursos provenientes exclusivamente do setor público;
- III - sociedade de economia mista - empresa estatal cuja maioria das ações com direito a voto pertença diretamente à União e cujo capital social admite a participação do setor privado;
- IV - subsidiária - empresa estatal cuja maioria das ações com direito a voto pertença direta ou indiretamente a empresa pública ou a sociedade de economia mista.

Embora o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já tratasse da definição de empresa pública e da sociedade de economia mista em seu artigo 5º, dentre outras, evidencia-se que a definição citada é mais abrangente e apresenta maior propriedade técnica.

Vale destacar aqui que a própria Lei nº 13.303, de 2016, nos artigos 3º e 4º, de forma mais detalhada já definiu a empresa pública e a sociedade de economia mista, respectivamente:

Empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo

capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios.

Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

O artigo 1º do Estatuto Jurídico da Empresas Estatais assim dispõe:

Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de prestação de serviços públicos.

No que tange ao estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, a Lei em questão dispõe que deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes da Lei.

Percebe-se o avanço na efetiva busca pela transparência e no aperfeiçoamento das relações com os demais *stakeholders*, o que é extremamente positivo e vai ao encontro dos princípios e práticas da governança corporativa e demais legislações aqui citadas.

Relevante também é a disposição do artigo 9º da Lei em comento, ao exigir que as empresas mencionadas adotem regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: a ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; a auditoria interna; e o Comitê de Auditoria Estatutário.

Destaca-se ainda o dispositivo do § 4º do artigo 17 da Lei em análise, que determina participação em treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei Anticorrupção nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista pelos administradores eleitos, tanto na posse quanto anualmente.

No mesmo sentido cuida o artigo 42 do Decreto nº 8.945, de 2016, que ao regulamentar a Lei nº 13.303, de 2016, determina que os administradores e

Conselheiros Fiscais das empresas estatais, inclusive os representantes de empregados e minoritários, devem participar na posse e anualmente de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal, referentes a legislação societária e mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei anticorrupção brasileira e demais temas relacionados às atividades da empresa estatal.

Trata-se, portanto, de grande avanço na atuação das citadas organizações públicas, o que sem dúvida possibilita a maior aplicabilidade de procedimentos de *compliance* diante da maior exigência de políticas, regulamentos e maiores requisitos impostos aos administradores e conselheiros fiscais dessas empresas, dentre outros já citados.

Questão relevante também é a tratada no artigo 18, quando o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais atribui ao Conselho de Administração a competência para discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes, bem como a implementação e supervisão dos sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos, inclusive os relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e à ocorrência de corrupção e fraude, dentre outros.

Vale destacar, ainda, as disposições dos artigos 28 a 84 da Lei citada que dizem respeito a licitações e contratos. O artigo 40 traz expressa determinação para que as empresas públicas e as sociedades de economia mista publiquem e mantenham atualizado o regulamento interno de licitações e contratos, que deve ser compatível com as disposições da Lei em comento.

Ressalta-se também que o artigo 94 da Lei das Estatais determina a aplicação à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias das sanções previstas na Lei Anticorrupção nº 12.846, de 2016, exceto as previstas nos incisos II, III e IV do caput do artigo 19 da referida Lei.

Outra disposição que merece observação está inserida nas disposições de caráter geral sobre licitações e contratos, quando no parágrafo 4º, o artigo 31 da Lei das Estatais trata da possibilidade de as empresas públicas e sociedade de economia mista adotarem procedimento de manifestação de interesse privado para o recebimento de propostas e projetos de empreendimentos com vistas a atender

necessidades previamente identificadas, cabendo ao regulamento a definição de suas regras específicas.

Tal procedimento é disciplinado pelo Decreto nº 8.428, de 2015, e de acordo com o § 4º do artigo 1º do citado Decreto, que é composto das seguintes fases: i) abertura, por meio de publicação de edital de chamamento público; ii) autorização para a apresentação de projetos; iii) levantamentos; investigações ou estudos; e iv) avaliação, seleção e aprovação.

O referido procedimento é tratado também na Lei nº 12.462, de 2011, referente ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas, e faz parte de um modelo mais consensual do direito administrativo. Embora utilizado em concessões, parcerias público privadas, dentre outros, recebe algumas observações para a sua validade como as tratadas pelo TCU (2014), que já se manifestou:

Dessa feita, para que o PMI respeite o ordenamento jurídico em vigor, faz-se necessário que os critérios de julgamento dos estudos/projetos sejam claros, restando indiscutível a finalidade do procedimento administrativo, resguardando o interesse público e a segurança jurídica dos atos praticados pela administração. 25. Os critérios também precisam ser objetivos. A subjetividade não encontra guarida no ordenamento vigente, haja vista não se coadunar com os princípios da impessoalidade, por ferir a isonomia, e o da moralidade a que se deve obedecer. 26. Por último, devem ser detalhados previamente no documento basilar do procedimento administrativo em referência, a saber, o Edital de Chamamento Público de Estudos, de forma a se respeitar o caráter moral, impessoal e público do procedimento.

Ao final, vale citar que o artigo 97 da Lei das Estatais dispõe sobre a sua vigência imediata, entretanto, confere às empresas públicas e às sociedades de economia mista, constituídas antes da vigência da Lei, o prazo de 24 meses para que providenciem as adaptações necessárias à adequação de suas disposições.

Diante do exposto, as normas citadas demonstram que o avanço e exigência na aplicabilidade do *compliance* vem aumentando gradativamente e exige novas posturas, efetividade, mudança de paradigmas e o efetivo comprometimento das organizações e de seus colaboradores.

### **2.2.3 Risco de *Compliance***

Neves, Rodrigues e Porto (2013) conceituam o risco do ponto de vista do gerenciamento de projetos como um evento ou uma condição incerta, que se ocorrer tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto (PMBOK, 2013).

Ainda segundo Neves, Rodrigues e Porto (2013) um risco é caracterizado pela probabilidade de sua ocorrência e pelo seu impacto nos objetivos do projeto, bem como pela definição proposta por Hubbard (2007), em que o risco é um estado da incerteza com algumas possibilidades que envolvem uma perda, catástrofe, ou outra saída/resultado indesejável. É um conjunto de possibilidades com probabilidades e perdas quantificadas.

O IBGC (2007, p. 11) assim define risco:

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações.

Denota-se, ainda, que o risco é próprio de qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações e também da atividade de negócios. Pode ser gerenciado com o fim de auxiliar os administradores na tomada de decisão, no intuito de alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições preestabelecidas (IBGC, 2007).

De acordo com Neves, Rodrigues e Porto (2013), a etapa de identificação de riscos consiste em definir os que podem afetar o empreendimento e dar início ao processo de tratamento de riscos do empreendimento elaborando a matriz de riscos, instrumento de gestão que dá subsídio às demais etapas do gerenciamento de riscos e que registra os riscos identificados, documenta as suas características, além de determinar as respostas aos riscos e definir as responsabilidades.

O risco de conformidade é aquele relacionado à falta de habilidade, ou disciplina da organização, para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa, aplicável ao negócio e às normas e procedimentos internos e que, por incluir as normas e procedimentos internos, apresenta um contexto mais amplo do que o tipo de risco legal/regulatório, como a legislação trabalhista, tributária, fiscal, contratual, regulamentação de mercado e de prestação de serviços (IBGC 2007).

Dalla Porta (2011), ao traduzir os estudos da ABBI-FEBRABAN (2004, p. 9), define o risco de *compliance* como o de sanções legais ou regulamentares, de perdas financeiras ou reputacionais, aos quais cabem o gerenciamento por parte dos gestores.

Os riscos de *compliance* diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços e soluções e *stakeholders* com quem se relacionam etc. (GIOVANINI, 2014).

Vale ressaltar que o Decreto nº 8.420 de 2015 aponta as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica entre os requisitos a serem observados, quando da estruturação de um programa de integridade.

Essa é a postura de estar em *compliance* e que deve ser adotada pelas organizações, públicas e privadas, a partir da consciência de que o *compliance* é uma exigência que acarreta a viabilidade do negócio e garante as melhores práticas de governança corporativa, considerando sempre que “em *compliance*, o exemplo vem de cima” (GIOVANINI, 2014, p. 55).

Santos (2011), ao discorrer sobre *compliance* na prevenção à fraude organizacional, ensina que apesar de sua origem e seu avançado desenvolvimento, o conceito e os programas de *compliance* não são exclusivos das instituições bancárias, tendo em vista que compreendem a busca pela união entre a ética individual e coletiva, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando.

O artigo 7º da Lei nº 12.846, de 2013 e os artigos 41 e 42, ambos do Decreto nº 8.420, de 2015, respectivamente, preveem e regulamentam o programa de *compliance* como circunstância atenuante da pena de multa. Ao falar da importância do controle de riscos de *compliance*, Dalla Porta (2011) ensina que o envolvimento de uma instituição em algum incidente importante referente ao *compliance* pode ensejar danos de maior tamanho que os regulatórios.

Da mesma forma, Santos; Guevara; Amorim (2012) afirmam que a gestão dos riscos preserva a imagem corporativa interna e externa, diminui a probabilidade de fraudes internas, gera ambiente mais seguro, compromete o desenvolvimento do mercado e reduz possibilidades de lucratividade consistente no longo prazo.

Ressalta-se, ainda, que a Lei nº 12.846, de 2013, deixa claro que a responsabilidade da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes, administradores, ou qualquer pessoa, seja ela autora, coautora ou partícipe do ato ilícito, de acordo com o disposto no artigo 3º, da Lei citada, o que demonstra a relevância da questão também para o risco de *compliance*.

### 2.3 Corrupção e fraude nas organizações

A OCDE (2014) ao discorrer sobre a justificativa para a luta contra a corrupção a define como o abuso de cargo público ou privado para ganho pessoal, o que inclui atos de suborno, peculato, nepotismo ou captura de estado, frequentemente associado e reforçado por outras práticas ilegais, como o aparelhamento, licitação, fraude ou lavagem de dinheiro.

Segundo a CGU e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2009), a corrupção é relação social de caráter pessoal, extra mercado e ilegal, que se estabelece entre dois agentes ou dois grupos de agentes: corruptos e corruptores. O intuito é transferir renda da sociedade ou do fundo público para a realização de fins estritamente privados e que envolve a troca de favores entre os grupos de agentes. Geralmente a remuneração decorre do uso de propina ou de qualquer tipo de *pay-off*, prêmio ou recompensa.

Sobrinho (2013, p. 2) ensina que “para controlar a corrupção é necessário conjugar esforços de cidadãos, empresas e governo para um mesmo propósito: promover um ambiente de integridade na esfera pública e na esfera privada”.

Logo, seja na esfera pública ou privada, em um ambiente em que a corrupção impera não há espaço para a integridade, pelo contrário, pois atraídos pelo dinheiro, prestígio, poder ou presentes, todos os envolvidos na prática da corrupção evidentemente se afastam do bem e da dignidade.

Ao definir a corrupção, Silva (1996) explicita que essa palavra, ou corrução, tem a mesma acepção de suas correlativas em francês, italiano e espanhol, bem como em inglês, e tem uma mesma origem na palavra latina *corruptio*, que indica decomposição, putrefação, depravação, desmoralização, sedução, suborno e que geralmente é associada a um ato ilegal, no qual dois agentes, um corrupto e um corruptor, travam uma relação fora da lei envolvendo a obtenção de propinas, e que para o senso comum têm relação com um fenômeno associado ao poder, aos políticos e às elites econômicas.

Ainda acerca da questão, Silva (1996) explicita que a corrupção envolve a interação entre pelo menos dois indivíduos ou grupos de indivíduos que corrompem ou são corrompidos, e essa relação implica em uma transferência de renda que se dá fora das regras do jogo econômico ou político-legal *stricto sensu*.

Há evidências, portanto, de que a corrupção está ligada ao perfil ético e à cultura de cada país, especificamente à conduta do seu Governo, organizações e sociedade, porém, no que concerne aos seus efeitos serão sempre prejudiciais a qualquer país, independentemente do seu nível cultural.

Gómez (2008), ao discorrer sobre os enfrentamentos da corrupção, conclui que se pode estabelecer controles e multiplicá-los até o infinito, inclusive até controlar quem controla os controladores, porém, isso não é suficiente ou eficaz, já que é necessária a existência de uma consciência ética profundamente arraigada na sociedade, que sobressaia às maneiras de burlar qualquer controle.

Santos; Guevara; Amorim (2012), ao avaliarem o impacto do gênero, da idade e do grau de instrução na percepção moral dos indivíduos das organizações, defenderam o investimento em capacitação ampla e explicitaram que as reduções nos orçamentos para capacitação, as formas precárias de contratação de mão de obra e a prática de buscar profissionais de pouca instrução e remuneração menor, podem contribuir para a formação de grupos com menor percepção ética e ampliar a possibilidade de problemas relativos à corrupção.

Para os autores citados, é preciso que as organizações ao declararem a corrupção como um problema e procurarem combatê-lo saibam que é indispensável investir na ampliação da percepção moral do indivíduo, com investimento na instrução que, por sua vez, é mais ampla do que capacitar exclusivamente para a atividade profissional em sua dimensão técnica.

Já o dispositivo do parágrafo 4º, do artigo 5º, do Decreto de nº. 8420/2015, que regulamentou a Lei citada, assim dispõe:

§ 4º Caso a pessoa jurídica apresente em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, a comissão processante deverá examiná-lo segundo os parâmetros indicados no Capítulo IV, para a dosimetria das sanções a serem aplicadas.

Destarte, a justificativa para implementar um programa de *compliance* se baseia na minimização e prevenção de riscos e em caso de violação a qualquer norma, referido programa é uma atenuante em defesa da empresa que poderá ser beneficiada por adotar tal postura caso seja envolvida em atos ilícitos, inclusive, por razão de terceiros e colaboradores, mas exige a efetividade.

Ribas Júnior (2014), ao contextualizar e discorrer sobre o processo de globalização explicita que a circulação mundial do dinheiro trouxe perversões do seu



uso embora os inegáveis benefícios dos negócios, fato é que junto a esses vieram os seus malefícios, e assim ocorreu também a globalização da fraude, do suborno e do abuso do poder econômico, bem como a majoração dos conflitos entre os negócios públicos e privados, a partir daí replicados universalmente.

Com esse raciocínio, o referido autor ensina que a partir da globalização a corrupção, que era fenômeno antigo, comum aos países desenvolvidos e em desenvolvimento, passou a merecer maior atenção dos organismos internacionais quando descobriram alguns dos seus efeitos na economia, macro e micro, não só nos países em desenvolvimento, mas em todos os países inclusive nos mais desenvolvidos.

### **2.3.1 Corrupção pública**

Ribas Júnior (2014) define a corrupção pública como aquela cujos contornos decorrem da natureza dos seus agentes e por seu objeto. É certo que o objeto do ato é atingir o patrimônio público, que pode ainda ser dividida por um número não definido de tipos e tem os seguintes determinantes: ato ilícito lesivo ao patrimônio público; agente público em pelo menos um dos lados; e crime contra a Administração Pública.

Melo (2012, p. 54032), no julgamento da AP nº 470 (Mensalão), no STF, ao discorrer sobre os artigos 317 e 333 do Código Penal que versam sobre a corrupção ativa e a passiva assim explicitou:

Então, assento que, para a corrupção ativa, basta que se ofereça – pode haver inclusive a recusa, podemos ter situação concreta em que se verifique a corrupção ou tentativa de corrupção ativa e não se verifique a passiva –, ou se prometa vantagem visando, simplesmente visando – e o preceito revela, penso, o vocábulo "determinar" –, a prática de um ato pelo servidor. No tocante à corrupção passiva, os núcleos estão na referência a solicitar ou receber. Pode ser que se solicite e não haja a satisfação do valor, e mesmo assim se tem a incidência, a tipologia requerida pela ordem jurídica.

Dentre as modalidades mais comuns de corrupção e fraude destacam-se: subornos e comissões (propina), conflitos de interesse, modalidades de processos de seleção fraudulentos e adjudicação injustificada de contratos sem processo de seleção.

Segundo definição do *International Governance & Risk Institute* (GovRisk) (2015), suborno é a entrega ou recebimento de algo de valor que objetiva praticar

uma influência ilegal nas ações de outra pessoa e é o que ocorre, por exemplo, nas contratações para influenciar, ilegalmente, nas ações de outra pessoa.

Ferreira (2015), em estudos realizados sobre o suborno, ensina que sua principal característica é a bilateralidade, pois é necessário um pagador que realiza o suborno ativo e um receptor que pratica o suborno passivo. Trata-se do uso de um incentivo com o fim de influenciar indevidamente o comportamento de pessoa que exerce função pública.

Ferreira (2015) classifica o suborno de acordo com a natureza do receptor em público ou privado, e conforme a presença ou não do elemento estrangeiro em suborno nacional, interno ou doméstico, e suborno internacional ou transnacional. Para o autor, suborno praticado com a participação de empresas transnacionais (ETNs) ocorre tanto pela sua prática por empresas nacionais no exterior quanto pelo suborno praticado por empresas estrangeiras dentro do território nacional.

Ao analisar os estudos do *GovRisk* (2015) pode-se definir a propina como a entrega de alguma coisa valiosa efetuada pela organização pública ou privada, com ou sem o seu conhecimento. Acata-se aqui a responsabilidade objetiva, inovação da Lei Anticorrupção, nº 12.846/13, como pagamento.

Destarte, conclui-se que tanto o suborno quanto a propina decorrem de uma influência ilegal e indevida com o intuito de modificar o comportamento de uma pessoa, o que configura a corrupção por abuso de cargo público ou privado, adotando-se, assim, a definição de corrupção feita pela OCDE, na forma já citada.

Ainda segundo o *GovRisk* (2015), ocorrem conflitos de interesse quando as autoridades governamentais, ou de projetos, envolvidas nas contratações aproveitam a sua posição para manipular a adjudicação de contratos em favor de empresas ou fornecedores nas quais tenham um interesse econômico oculto, como acontece, por exemplo, nos casos de prestação de serviços sem cobertura contratual, com posterior formalização do contrato, e nos casos de uma empreiteira terceirizando toda a obra adjudicada ou sua maior parte, indicando que é uma empresa de fachada.

De acordo com o *GovRisk* (2015), essas modalidades dizem respeito a métodos utilizados por organizações corruptas e funcionários encarregados pelas contratações que excluem, indevidamente, os licitantes qualificados e manipulam contratos para beneficiar determinadas organizações.

Dentre as modalidades de processo de seleção fraudulentas, o *GovRisk* (2015) apresenta: uso excessivo de instrumentos de modificação (adendos), exclusão de licitantes qualificados, vazamento de informações sobre licitações, manipulação de propostas e especificações de processos de seleção direcionados e contratações fracionadas.

Para o *GovRisk* (2015), na modalidade de uso excessivo de instrumentos de modificação (adendos) é necessário o conluio entre a organização, funcionários corruptos e um licitante favorecido no objetivo de alteração das especificações técnicas do edital, quantidade ou termos de referência de um contrato após a sua adjudicação no intuito de majorar o seu valor e lucratividade e facilitar a fraude e corrupção.

Em relação à exclusão de licitantes qualificados, ocorre segundo o *GovRisk* (2015) quando as autoridades relacionadas ao projeto facilitam a seleção de um licitante favorecido em detrimento de outros licitantes qualificados, o que pode acontecer com o uso dos seguintes métodos: agrupamento inadequado de contrato, implementação de especificações técnicas ou de termos de referência rígidos, exclusão de propostas técnicas por erros banais, uso de critérios de avaliação subjetivos, e inclusão de prazos não razoáveis e muito curtos, dentre outros.

No que se refere ao vazamento de informações sobre licitações, o Instituto citado explicita que decorre do vazamento de informações confidenciais, incluindo soluções específicas ou propostas competitivas para ajudar o licitante favorecido na preparação da proposta.

Em se tratando da manipulação de propostas, *GovRisk* (2015) sinaliza um processo de seleção controlado de forma inadequada, em que ocorre a manipulação de propostas após serem recebidas com o fim de garantir o favorecimento da organização escolhida previamente pelas autoridades responsáveis pelo projeto.

Segundo o Instituto em questão, as especificações dos processos de seleção direcionados ocorrem quando há o ajuste das especificações técnicas por demais peculiares ou por demais ambíguas, ou termos de referência estabelecidos no processo de seleção para favorecer determinado licitante e excluir outros.

Quanto às contratações fracionadas, para o *GovRisk* (2015) ocorrem quando o que poderia ser um único contrato ou produto é fragmentado em dois ou mais componentes para facilitar a adjudicação do contrato por uma única empresa ou por

uma empresa menos competitiva, bem como para evitar a aprovação de uma autoridade superior ou a concorrência ampla.

A adjudicação injustificada de contratos sem processo de seleção, segundo o *GovRisk* (2015), resulta dos contratos impróprios, conhecidos como contratação direta, e que são utilizados para evitar a concorrência e manipular contratos para favorecer licitantes em caso de corrupção, seja por meio da simples desconsideração dos requisitos do processo de seleção, falsificação da informação referente à justificativa de uma única fonte, ou contratações fracionadas para impedir processos de seleção adequados, de acordo com o valor referencial.

Já no que tange às modalidades de conluio, o Instituto citado as classifica em: processo de seleção em conluio com organizações, condições favoráveis para o conluio e sinais de processos de seleção em conluio.

A primeira ocorre quando as organizações e os fornecedores de um determinado segmento em particular, ou em uma área geográfica específica, acordam em simular processos de seleção ou em fixar preços em níveis altamente falsos, o que enseja o aumento dos preços de forma significativa. Tudo isso pode derivar dos seguintes métodos: processos simulados, alternância de licitantes ganhadores, supressão de licitantes e divisão do mercado.

As condições favoráveis para o conluio podem ocorrer quando há um número de empresas qualificadas, mas existe um número menor de grandes empresas que dominam o mercado, ou quando há poucos concorrentes qualificados na área e onde o acesso ao mercado é difícil em razão dos altos custos de ingresso, da legislação restritiva ou outras razões, como ocorre nos produtos farmacêuticos e na construção das grandes obras. (GOVRISK, 2015).

Os sinais de processos de seleção em conluio decorrem de sinais na fixação dos preços, com propostas persistentemente altas; alta variação nos preços de propostas e queda de preços propostos quando surge novo concorrente; sinais nas propostas, como rotatividade de licitantes ganhadores, os licitantes vencedores ou perdedores, que são sempre os mesmos, dentre outros; sinais no histórico, como semelhanças físicas nas propostas técnicas e financeiras apresentadas por diferentes licitantes. (GOVRISK, 2015).

Além desses há outros sinais, como a troca de informações quanto aos preços dividindo os territórios ou chegando a acordos; um licitante apresenta a sua

proposta e a de outro cliente; e apresentação de recursos administrativos ou judiciais sem fundamentos sólidos por parte dos licitantes. (GOVRISK, 2015).

De acordo com o GovRisk (2015), a fraude pode ocorrer em qualquer fase das contratações e abrange a apresentação de declarações falsas e o uso de documentação falsificada ou adulterada. As suas modalidades mais comuns são: descumprimento das especificações técnicas ou termos de referência, notas fiscais falsas, superfaturadas ou duplicadas, declarações e afirmações falsas, empresas fictícias e substituição de produtos.

De acordo com o Instituto, ocorre o descumprimento das especificações técnicas ou termos de referência quando o contratado declara falsamente ter cumprido o contrato de acordo com as especificações, quando na realidade não o fez e cobra por isso.

Em relação às notas fiscais falsas, superfaturadas ou duplicadas, decorrem da apresentação de notas falsas, referentes a bens e serviços não realizados; superfaturadas, quando os preços, quantias, descrição de produtos ou termos faturados excedem ou não coincidem com os termos do contrato ou ordem de compra; bens recebidos; inventários ou registros de uso; discrepância entre a nota fiscal e os documentos que a confirmam; duplicadas emitidas com o conhecimento ou com a intenção de fraudar, inclusive, em conluio com outras pessoas (GOVRISK, 2015).

Orienta ainda o Instituto citado que as declarações e afirmações falsas acontecem, por exemplo, quando as organizações querem melhorar suas propostas, dizer falsamente que cumprem com as especificações técnicas ou termos de referência ou sustentar notas superfaturadas. Com isso, podem incluir condições financeiras, experiência prévia e qualificações, credenciais de seus empregados e progresso em contrato.

Quanto às empresas fictícias, tratam-se de organizações, consultores ou fornecedores que não proveem nenhum bem ou serviço, mas que podem ser criadas por uma autoridade governamental ou por um funcionário de um projeto (GOVRISK, 2015).

A substituição de produtos ocorre quando há substituição, sem o conhecimento do comprador, de produtos ou materiais por falsificados, usados, ou de baixa qualidade, em desacordo com os que foram especificados no contrato ou

na ordem de compra, o que é altamente prejudicial, por exemplo, em contratos que requeiram materiais caros e de alta qualidade. (*GOVRISK*, 2015).

No que tange à corrupção, vale ressaltar que a *Transparency International* (2015) divulgou o resultado da *Corruption Perceptions Index*, 2015. O referido estudo apontou que o Brasil piorou a sua posição em sete pontos (76<sup>a</sup>) no referido *ranking* em relação a 2014, quando ocupava a 69<sup>a</sup> posição. Sua nota caiu para 38 e o deixa abaixo de países como Senegal (44), Uruguai (74), Chile (70), *Taiwan* (62), Israel (61), Costa Rica (55), Gana (56) e Jamaica (41), dentre outros.

Dentre as iniciativas de combate à corrupção no Brasil destaca-se a atuação do MPF, que em dezembro de 2014 lançou o Portal de Combate à Corrupção durante a Conferência Internacional de Combate à Corrupção, no objetivo de promover o diálogo com a sociedade, de modo que o cidadão possa contribuir para enfrentá-la.

Apontaram-se os casos emblemáticos de corrupção na história brasileira, com informações consolidadas em linha do tempo que mostra o contexto e os principais momentos da atuação do MPF, como nos seguintes 11 casos: Jorgina de Freitas (1991), *Scuderie Le Cocq* (1996), Luiz Estevão (1997), Anaconda (2003), Banestado (2003), Banco Santos (2004), Mensalão (2005), Sudam (2005), Sanguessuga (2006), Cachoeira (2012) e Lava Jato (2014).

Vale destacar ainda o ajuizamento da primeira ação civil pública pelo MPF em todo o país, conforme Processo de nº 47314-59.4.01.3500 no combate à corrupção, pela MPF-GO contra as empresas Aterpa, Ebate e Ecoplan por atos praticados contra a Administração Pública.

Foi pedida a aplicação das penas previstas na Lei nº 12.846/2013 às empresas que lesaram o erário. O fato é que as empresas citadas praticaram atos lesivos à Administração Pública Nacional, uma vez que atentaram contra o patrimônio público da União e contra os princípios da Administração Pública.

Denota-se que o combate à corrupção está atrelado à adoção e aplicabilidade de procedimentos de *compliance* pelas organizações públicas. É necessário aplicar referidos procedimentos de forma efetiva para que ocorra o citado combate na medida suficiente e em tempo certo, de forma a acompanhar a evolução do alastramento da corrupção dentro das organizações e, conseqüentemente, em todo o contexto social, o que permitirá o avanço no combate e evitará desastrosas conseqüências econômicas e sociais.

Após a análise do referencial teórico a próxima seção tratará do método de pesquisa utilizado no desenvolvimento do presente trabalho.

### 3 MÉTODO

A presente seção apresenta o método e as técnicas empregadas no desenvolvimento desta pesquisa. O processo metodológico iniciou-se com a descrição do tipo de pesquisa utilizado, a população e amostra, o instrumento aplicado na coleta de dados e o procedimento adotado na análise dos dados obtidos.

*Kothari* (2004) ensina que o método científico é a busca da verdade determinada por considerações lógicas e que o ideal é alcançar a inter-relação sistemática dos fatos (Tradução Nossa). Em síntese, a presente pesquisa realizou-se mediante as etapas e ações constantes do Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da Pesquisa

	ETAPAS	AÇÕES
1	OBJETIVO	
2	Revisão de literatura acerca do tema indicado.	Realizou-se o levantamento da literatura em livros, artigos, banco de dados e outros ligados à área de pesquisa.
3	Desenvolver a base teórica para os temas vinculados à pergunta de pesquisa.	Tratar das definições e temas relacionados à efetividade da aplicabilidade do <i>compliance</i> nas organizações.
4	Apurar métodos de pesquisa condizentes com o objetivo.	Utilizou-se o método quantitativo e procedeu-se à coleta de dados por meio de questionário fechado, conforme Apêndice A.
5	Pesquisa de Campo.	Aplicou-se o questionário a 170 profissionais que executam a função de <i>compliance</i> em 158 organizações públicas.
6	Examinar os dados e trazer a teoria para a discussão.	Desenvolveu-se a análise dos dados coletados apoiada na teoria levantada.
7	Confrontar	Na quarta seção confrontaram-se os dados obtidos com a teoria para aferir a efetividade da aplicabilidade do <i>compliance</i> .
8	Apontar temas relevantes aptos à produção de conhecimento e aplicabilidade dentro das organizações públicas.	

Fonte: elaborado pela autora (2017)

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa tem abordagem quantitativa. Conforme Silva e Menezes (2005), tudo pode ser mensurado e traduzido em números, opiniões e informações com objetivo de classificá-las e analisá-las.



Para tanto, foi necessário utilizar recursos e técnicas estatísticas, como porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação e análise de regressão, entre outros, e no caso em questão a mensuração das variáveis apresentadas em termos numéricos foi extremamente relevante para a conclusão do tema sob análise.

*Kothari* (2004) orienta que a pesquisa quantitativa é baseada na medição da quantidade. (Tradução nossa). Justificou-se a escolha da abordagem citada tendo em vista que permitiu traduzir em números a visão dos profissionais acerca da efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas federais e estaduais aqui delimitadas.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva-exploratória. Segundo Silva e Menezes (2001), esse tipo de pesquisa proporciona mais intimidade com o problema e isso se justifica, uma vez que no presente trabalho objetivou-se conhecer aspectos da efetiva aplicação de procedimentos *compliance* na gestão das organizações públicas na visão dos profissionais que executam essa função, o que ensejou que a pesquisa fosse exploratória por ser um tema ainda pouco aplicado.

Vale destacar que o desenvolvimento da pesquisa, elaborado a partir da revisão de literatura, permitiu estruturar a base de conhecimento necessária ao entendimento dos resultados esperados, a sustentação do tema e sua relevância.

Para Silva e Menezes (2001), a pesquisa descritiva ocorre, em regra, na forma de levantamento e intenciona relatar os aspectos de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis por meio do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

De acordo com *Kothari* (2004), o objetivo principal da pesquisa descritiva é relatar o momento atual, e o pesquisador deve ser capaz de definir claramente o que deseja medir e encontrar métodos adequados para tanto. (Tradução Nossa).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa em questão é documental e de levantamento. A primeira é elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico e a segunda questiona, diretamente, as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (SILVA e MENEZES, 2005).

Ressalta-se que a formulação da pesquisa sob o tipo descritiva-exploratória se fundamentou na sua amplitude e no fato de que ensejou habituação com o evento, obtenção de novas ideias e concorreu para o seu melhoramento.

### 3.2 População e Amostra

Segundo Silva e Menezes (2005, p. 32), “a população constitui-se do universo de pesquisa integrado pela totalidade de indivíduos com as mesmas características definidas para determinado estudo”.

Triviños (1987 *apud* MORAES; OLIVEIRA; CABRAL, 2010) define população ou universo como o conjunto de pessoas que de forma específica fazem parte do ambiente onde será realizada a pesquisa.

O presente estudo se limita à visão dos profissionais que atuam na função de *compliance* em organizações públicas e ressalta que as normas e regulamentações internacionais e os diversos fatos apresentados no estudo histórico realizado pelo Grupo de Trabalho da ABBI e pela FEBRABAN (2004), conforme Quadro 1 (p. 25) justificam as atividades de *compliance*.

Para tanto, a presente pesquisa foi aplicada aos profissionais que executam a função de *compliance* em 158 organizações públicas federais e estaduais, distribuídas entre os 26 estados da federação brasileira e Distrito Federal, com o objetivo de obter a sua visão acerca da efetiva aplicação de procedimentos de *compliance*.

Marconi e Lakatos (2010) definem a amostra como uma porção, ou parcela, que representa um subconjunto da população. Na presente pesquisa, por tratar-se do tipo quantitativa e descritiva-exploratória, a amostra foi probabilística infinita e por acessibilidade, quando se aferiu o erro amostral e o nível de confiança.

Ressalta-se que para a realização da pesquisa contatou-se diretamente o total de 247 profissionais, via telefone, no período de 29/9/2016 a 24/02/2017. Após a anuência desses profissionais enviou-se o questionário via *e-mail*. No final, a população pesquisada foi composta por 170 profissionais que executam a função de *compliance*.

Os profissionais foram contatados nas organizações mencionadas após levantamento em dados públicos disponíveis, como telefones e *sites*, dentre outros. A escolha pela ordem de início e sequência de cada estado foi feita aleatoriamente e de forma alternada, o que se justifica em razão das diferenças existentes, como fuso horário e diferentes jornadas de trabalho. Enfim, muitas vezes o contato não era imediato nem obtido na primeira ligação em razão das suas atividades diárias.

Os referidos profissionais foram contatados nas seguintes organizações públicas: 20 Controladorias Gerais dos Estados/Auditorias Gerais dos Estados; 18 Tribunais de Contas Estaduais; 11 Empresas Estatais Federais, sendo oito empresas públicas e três sociedades de economia mista; 10 Autarquias Federais; 65 Empresas Estatais Estaduais, oito públicas e 57 sociedades de economia mista; seis Procuradorias Gerais dos Estados; 22 Autarquias Estaduais, agências reguladoras, interestadual, de desenvolvimento e departamentos; quatro Secretarias Estaduais e duas Fundações Estaduais.

Antes disso, porém, necessitou-se separar as cinco regiões brasileiras com objetivo de alcançar todos os 26 estados e Distrito Federal. A partir de então, realizou-se uma busca no *site* do governo de cada estado, no objetivo de averiguar os tipos de organizações públicas que em seu organograma institucional e em suas competências contavam com os referidos profissionais.

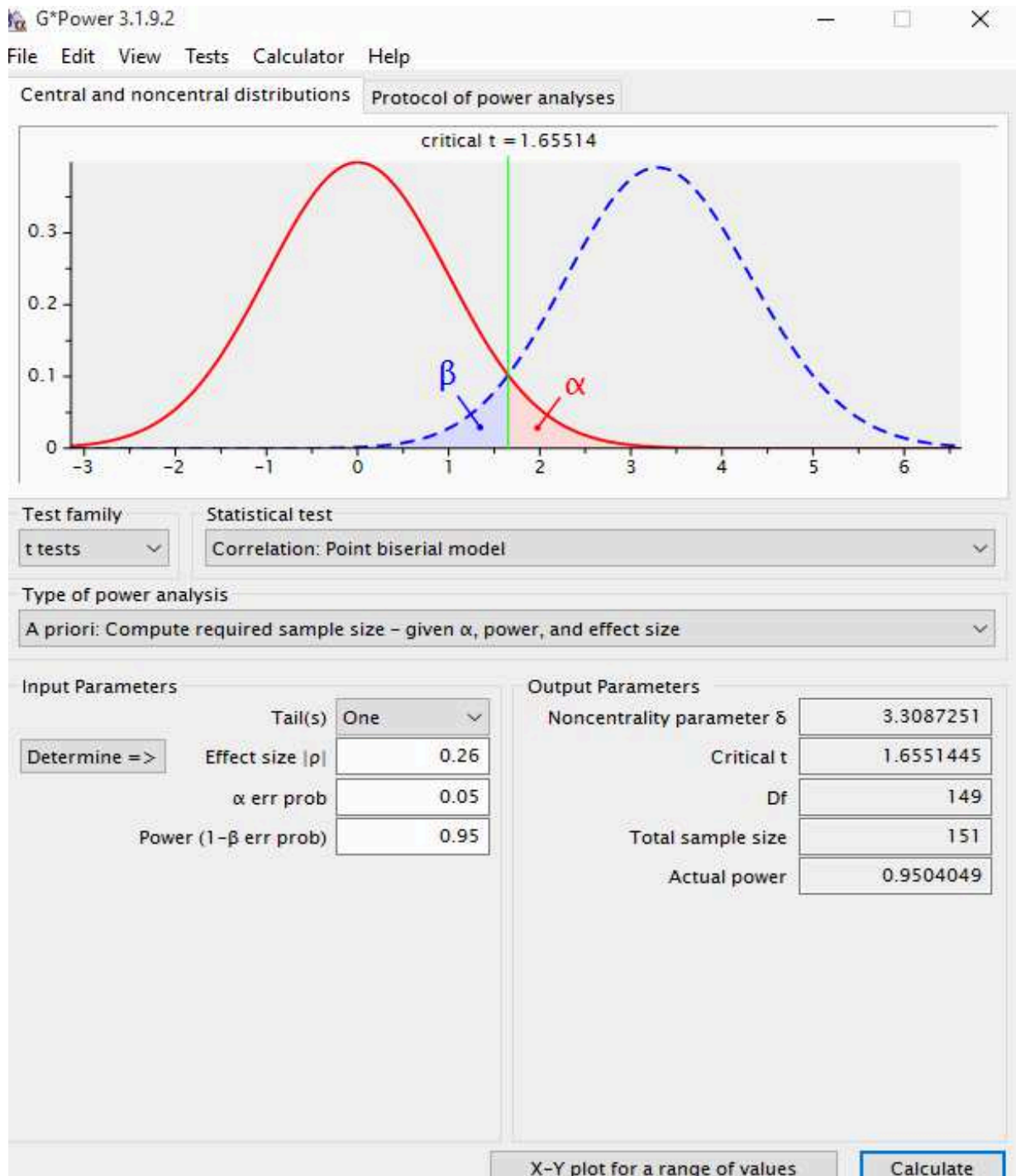
Em seguida foram anotados o nome das organizações, os contatos telefônicos, e, quando possível, o nome do setor/departamento e do profissional disponível para contato. Ressalta-se, ainda, que se a informação não se encontrava no *site* ou não permitia o acesso a maiores dados, procedeu-se ao contato telefônico no objetivo de concluir a averiguação.

Da mesma forma, determinados *sites* não apresentavam referidos organogramas, competências e demais informações. Em seguida iniciou-se o desenvolvimento do presente estudo, a partir de repetidos contatos telefônicos diários, por *e-mail*, e mediante diversas cobranças/solicitações de respostas ao questionário enviado.

A presente amostra, portanto, decorre de estatística. É infinita e probabilística e considerou-se o nível de confiança de 95 %, erro amostral de 5 % e estimou-se o tamanho da amostra mínima que se deveria usar por meio do uso do *software* G\*Power 3.1.9.2 quando apurou-se que essa amostra seria de 151 profissionais de *compliance*, conforme consta na equação apresentada a seguir. Diante disso, concluiu-se pela validade e adequação da amostra mencionada.

Ao final, a população pesquisada foi composta por 170 profissionais que executam a função de *compliance* e por meio do uso do *software* citado apurou-se que a amostra mínima seria de 151 profissionais de *compliance*, conforme consta da equação a seguir apresentada.

## Amostra mínima



Apurou-se, após o uso do software acima que a amostra mínima seria de 151 profissionais de compliance, o que ensejou a validade e adequação da amostra em questão, uma vez que, a população pesquisada totalizou 170 profissionais que executam a função de compliance.

### 3.3 Instrumento(s)

Silva e Menezes (2005, p. 33) ensinam que “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”. Para Marconi e Lakatos (2010), os instrumentos indicam como a pesquisa será realizada e devem ser anexados ao projeto aqueles relacionados a técnicas de coleta de dados.

No que tange aos instrumentos, na presente pesquisa se fez uso de documentos de arquivos públicos, publicações, relatórios, bem como a aplicação de questionário com questões fechadas, elaborado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, Parecer nº. CAAE: 55477916.7.0000.5501 (APÊNDICE A).

O questionário se constitui de uma sequência de perguntas ordenadas em série, de forma objetiva, limitada em extensão, com instruções esclarecedoras anexas, a serem respondidas por escrito pelo informante com o fim de ressaltar a sua importância para o esclarecimento do assunto sob análise. (SILVA E MENEZES, 2005).

Em relação a esse instrumento de pesquisa apresentam-se, na primeira parte, três perguntas categóricas referentes às variáveis pré-determinadas do entrevistado (gênero, tipo de organização e idade), com o fim de melhor atender aos objetivos específicos propostos na presente pesquisa.

Já a segunda parte apresenta oito variáveis: comprometimento da alta administração; políticas e controles internos; comunicação e treinamento; avaliação de risco; monitoramento e auditoria; delegação de responsabilidade; execução; incentivos e disciplina; e melhoria contínua.

As referidas variáveis deram origem ao questionário com questões fechadas, apresentado no apêndice A, cuja construção foi baseada nos autores que subsidiaram a revisão de literatura, com destaque para o quadro a seguir. As variáveis foram consideradas uma vez que havia evidências da forte relação com a efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas.

O Quadro 3 apresenta os fatores e autores relacionados com o objeto da presente pesquisa e que foram escolhidos após, análise detida nos estudos realizados e com base nos autores pesquisados, dentre os quais, destacamos, em citado quadro, os principais.

Quadro 3 - Fatores e Autores

<b>FATORES</b>	<b>AUTORES</b>
Comprometimento da alta administração.	Cadastro da Empresa Pró-Ética, Steinberg (2011), TCU (2014), Ethos (2015), Giovanini (2014), IBGC (2015), CGU (2009), OCDE (2016), FCPA (2016), CVM (2016), Serpa (2016), Candeloro e Benevides (2013).
Políticas e Controles Internos.	CGU (2009), CVM (2016), Giovanini (2014), IBGC (2015), ETHOS (2015), FCPA (2016), OCDE (2016), Faccin, et al. (2014), ABBI-FEBRABAN (2004), Ferreira, et al. (2012), Junior e Lovison (2012), Mendes (2014), Santos, Guevara e Amorim (2012), Serpa (2016).
Comunicação e treinamento.	Giovanini (2014), Steinberg (2011), IBGC (2015), Cadastro da Empresa Pró-Ética; CGU (2015); Ethos (2015), IBGC (2007 E 2016), Negrão e Pontelo (2014), Serpa (2016), Candeloro e Benevides (2013).
Avaliação de risco.	Cadastro da Empresa Pró-Ética, TCU (2014), CGU (2011 e 2015), Ethos (2015), Giovanini (2014), IBGC (2016 e 2007), FCPA (2016), OCDE (2011), Santos (2011), Dalla Porta (2011), ABBI-FEBRABAN (2004), Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), Decreto nº. 8420/2015, Castro (2012), CVM (2016), Steinberg (2011), Linhares e Oliveira (2015), Lei nº 9.613/98, Receita Federal do Brasil (2015), HSBC (2016), Santos, Guevara e Amorim (2012), Neves, Rodrigues e Porto (2013), Negrão e Pontelo (2014), Braga (2012), Serpa (2016).
Monitoramento e auditoria.	Giovanini (2014), IBGC (2015), Cadastro da Empresa Pró-Ética, TCU (2014), Ethos (2015), FCPA (2016), OCDE (2016), ABBI-FEBRABAN (2004), Santos, Guevara e Amorim (2012), CGU (2009), Herold (2013), Negrão e Pontelo (2014), Serpa (2016).
Delegação de responsabilidade.	Cadastro da Empresa Pró-Ética, CGU, Ethos (2015), Giovanini (2014), BACEN (2016), IBGC (2015), FCPA (2016), OCDE (2016), CGU (2009).
Execução, incentivos e disciplina.	Cadastro da Empresa Pró-Ética, CGU, Ethos (2015), Giovanini (2014), Steinberg (2011), IBGC (2015), ETHOS (2015), FCPA (2016), OCDE (2016), Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), Decreto nº. 8420/2015, Candeloro e Benevides (2013), Castro (2012).
Melhoria contínua.	Cadastro da Empresa Pró-Ética, CGU, Ethos (2015), Giovanini (2014), IBGC (2015), ETHOS (2015), FCPA (2016), OCDE (2011 e 2016), CGU (2009), Serpa (2016).

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Dessa forma, por ter a presente pesquisa abordagem quantitativa e no que tange aos objetivos ser descritiva-exploratória, comprovou-se que o questionário foi essencial para que se obtivessem as informações necessárias ao esclarecimento da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas, de forma mais ampla e precisa, mediante as diferentes e importantes variáveis que o integram.

### 3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

Na presente pesquisa utilizou-se como procedimento para a coleta de dados o questionário fechado, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, nº CAAE: 55477916.7.0000.5501 (APÊNDICE A) e que foi enviado via *e-mail* pela ferramenta *Survey Monkey*.

O *e-mail* foi fornecido pelo próprio profissional ou, em alguns casos, pelo chefe do funcionário após contato direto e específico por telefone e em decorrência de detalhado levantamento, na forma já explicitada. Os questionários foram enviados no período de 29 de setembro de 2016 a 24 de fevereiro de 2017.

Cabe salientar que não existia um *mailing* específico. Os contatos foram feitos após buscas efetivas em cada organização, já explicitadas, e por diversos, insistentes e reiterados contatos nos meses de execução da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2010) lecionam que para realizar a coleta de dados aplicam-se os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas no que se refere à pesquisa.

A pesquisa documental realizou-se em um banco de dados, inicialmente nos *sites* do STF, MPF, Presidência da República (Planalto), CGU, TCU, *Transparency International*, *FCPA*, *SEC*, *IRS*, *United States Department of the Treasury*, OCDE, GovRisk, Controladorias Gerais dos Estados, IBGC, CVM, FEBRABAN, RFB, Ethos, HSBC, USP, IBICT e em dados abertos nas organizações públicas, objeto de pesquisa, referentes ao tema aqui tratado, dentre outros.

De acordo com Silva e Menezes (2005), a escolha do instrumento de coleta de dados deve ensejar uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e a pesquisa realizada, portanto, na aplicação do procedimento técnico do levantamento utilizou-se o questionário com questões fechadas, a escala *Likert*, e o índice *alpha de Cronbach*, apto a medir a confiabilidade do tipo de consistência da citada escala.

O Índice foi aplicado diretamente aos profissionais que executam a função de *compliance* nas organizações públicas, com o fim de obter o maior número de dados mensuráveis e essenciais que estivessem relacionados ao tema em questão, na amostra probabilística infinita por acessibilidade.

### **3.5 Procedimentos para Análise de Dados**

Para fins da presente pesquisa realizou-se uma análise quantitativa dos dados coletados a partir das respostas dos questionários, via planilha *Survey Monkey*. Após tabulados na planilha eletrônica *Microsoft Excel* aplicou-se o teste de confiabilidade *alpha de Cronbach*, utilizou-se o *software* Smart PLS na modelagem de equações estruturais e posteriormente verificou-se o R Quadrado, a correlação de *Pearson* e posterior análise fatorial.

A referida análise de dados objetivou testar oito fatores/variáveis, conforme consta do Quadro 3, p. 76, para se obter maior evidência e validação e concluir a respeito da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas sob a percepção dos profissionais que atuam com essa responsabilidade.

Silva e Menezes (2005, p. 35) ensinam que “a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa”.

De acordo com *Ringle*; Silva e Bido (2014) o *alfa* de *cronbach* é o indicador tradicional e o R Quadrado indica a qualidade do modelo ajustado. Ainda segundo os autores, para se usar o *PLS* pode-se estimar o tamanho mínimo da amostra que se deve usar, o que foi feito por meio do uso do *software G\*Power* 3.1.9 e ensejou o uso de amostra probabilística infinita.

Após a apresentação do método de pesquisa utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa, a próxima seção cuidará da análise quantitativa e discussão dos dados coletados.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Objetiva a presente pesquisa fazer uma análise no âmbito quantitativo acerca da efetividade da aplicabilidade de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas, federais e estaduais, na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.

A pesquisa poderá contribuir com outros estudos, com a implementação e aplicabilidade desses procedimentos em outras organizações públicas e promover o desenvolvimento organizacional sustentável e da própria sociedade.

Referida afirmativa se justifica tendo em vista que, como ensina Giovanini (2014) os tempos atuais resultam da combinação de um rápido avanço tecnológico com desafios socioambientais e éticos o que exige profunda reflexão sobre os impactos provocados, bem como, a compreensão de que mais do que os indicadores de curto prazo das empresas e das economias, o que importa é a viabilidade da construção de um futuro de bem-estar para todos.

### 4.1 Descrição dos Participantes da Pesquisa

Os dados do Quadro 4 apresentam o gênero dos participantes da pesquisa, com predominância do gênero masculino.

Quadro 4- Gênero dos Participantes da Pesquisa

Gênero	Número de Participantes	Percentual (%)
Masculino	104	61,18
Feminino	66	38,82

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Da mesma forma, os dados do Quadro 5 retratam a idade dos participantes. Dentre os 170 profissionais pesquisados que executam a função de *compliance* nas organizações públicas citadas, o maior número tem idade entre 31 e 40 anos. Encontrou-se o menor número dentre os profissionais entre 21 a 30 anos.

Quadro 5- Idade dos Participantes da Pesquisa

Idade (anos)	Número de Participantes	Percentual (%)
21 a 30	15	8,77
31 a 40	68	39,77
41 a 50	47	27,49
Acima de 50	41	23,98

Fonte: elaborado pela autora (2017)

## 4.2 Análise Estatística dos Dados Coletados

Antes da mensuração das variáveis do modelo pela análise fatorial analisou-se e mensurou-se o nível de confiabilidade da amostra com o alfa de *Cronbach*, no intuito de verificar a consistência e a estabilidade das medidas atribuídas às diferentes variáveis.

Demonstra a Tabela 1 o índice de confiabilidade da amostra apresentado pela variável latente. Quanto mais o percentual se aproximar de um (1) maior será a confiabilidade.

Tabela 1- Indicador de Confiabilidade

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach
Comprometimento da alta administração.	<b>0,559</b>
Políticas e Controles Internos.	0,919
Comunicação e treinamento.	0,947
Avaliação de risco.	0,926
Monitoramento e auditoria.	0,883
Delegação de reponsabilidade.	0,869
Execução, incentivos e disciplina.	0,854
Melhoria contínua.	0,952

Fonte: elaborada pela autora (2017)

A Tabela 1 traz a análise de confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa e os índices atribuídos a cada variável, para avaliar a consistência e a estabilidade das suas medidas. *Ringle; Silva e Bido (2014)* esclarecem que o alfa de *Cronbach* é um indicador tradicional que se baseia nas intercorrelações das variáveis.

Depreendeu-se da análise feita que os fatores políticas e controles internos; comunicação e treinamento; avaliação de risco; monitoramento e auditoria; delegação de responsabilidade, execução, incentivos e disciplina e melhoria contínua foram maiores que 0,70 e, portanto, confiáveis. O fator comprometimento da alta administração, no entanto, resultou em 0,559, o que comprometeu negativamente a confiabilidade, com nível abaixo de 0,70.

Esse fato ensejou a análise das variáveis observadas do referido fator, quando detectou-se que a questão A3 (Na minha organização a implementação dos programas de *compliance* inicia-se a partir do nível de gerência e aos poucos obtém-se o apoio dos níveis mais altos da administração) e a A5. (A alta administração da minha organização é comprometida, mas desde que não ocorra o rompimento dos paradigmas) comprometiam o resultado do alpha de Cronbach, pois apresentaram, respectivamente, os resultados de 0,142 e - 0,114.

O resultado do *alpha* de *Cronbach* das variáveis observadas A3 e A5 apontou um baixo nível de confiabilidade, o que ensejou a exclusão das referidas variáveis e a execução de nova análise. A Tabela 2 traz a nova análise das variáveis latentes após a exclusão das variáveis observadas, A3 e A5, em razão do resultado da análise anterior.

Tabela 2- Indicador de Confiabilidade-Segunda Análise

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach
Comprometimento da alta administração.	0,811
Políticas e Controles Internos.	0,919
Comunicação e treinamento.	0,947
Avaliação de risco.	0,926
Monitoramento e auditoria.	0,883
Delegação de reponsabilidade.	0,869
Execução, incentivos e disciplina.	0,854
Melhoria contínua.	0,952

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Depreende-se, da Tabela 2, que com a segunda análise seria obtido um novo resultado do *alpha* de *Cronbach*. Ao avaliar a confiabilidade dos resultados verificou-se que os índices atribuídos a cada variável do modelo oscilaram entre 0,811 e 0,952. Esse resultado mostra que, teoricamente, as escalas podem ser consideradas confiáveis, já que o para *Hair et al.*, 2009, o limite inferior para uma escala ser considerada confiável é de 0,7

Ressalta-se que a exclusão das variáveis observadas, por comprometerem a confiabilidade dos resultados, foi positiva e vai ao encontro do entendimento de Giovanini (2014), de que o sucesso do programa de *compliance* depende da combinação de fatores e da sua combinação no cotidiano, dentre os quais a liderança; quebra de paradigmas; e apoio e engajamento pessoal da alta direção da organização desde o seu mais alto nível de hierarquia.

Do contrário, caso os índices das referidas variáveis excluídas, A3 e A5, apresentassem alta influência na variável latente A, resultaria em dizer que quando se trata da implementação dos programas de *compliance* a alta administração não está comprometida desde o início e apenas se comprometeria caso não fosse necessário o rompimento de paradigmas, o que contraria o entendimento de Giovanini (2014).

A Tabela 3 demonstra a análise, pela matriz de correlação de *Pearson*, em que se realizou o cruzamento das variáveis latentes.

Tabela 3- Correlação de *Pearson*

	Compromet.	Comunic.	Deleg.	Exec.	Melhor.	Monitor.	Políticas	Risco
Compromet.	1,000							
Comunic.	0,531	1,000						
Deleg.	0,451	0,653	1,000					
Exec.	0,448	0,782	0,757	1,000				
Melhor.	0,503	0,748	0,762	0,888	1,000			
Monitor.	0,326	0,540	0,629	0,574	0,629	1,000		
Políticas	0,715	0,745	0,559	0,643	0,698	0,480	1,000	
Risco	0,534	0,745	0,665	0,768	0,743	0,472	0,727	1,000

Fonte: elaborada pela autora (2017)

A análise averiguou a relação entre as variáveis latentes, quando cruzadas, para conhecer a associação entre elas e verificar se a referida relação era baixa, moderada ou alta. Depreendeu-se dessa análise que a correlação entre a variável *comprometimento da alta administração* com a variável *monitoramento e auditoria* obteve (0,326), com média moderação, porém muito próxima à baixa, inferior a 0,30, o que implica em dizer que há pouca associação entre os elementos estudados.

Verificou-se, ainda, que a mais alta correlação das variáveis latentes (0,888) ocorreu no cruzamento da variável *execução, incentivos e disciplina* com a variável *melhoria* contínua. Denotou-se que, para a aplicabilidade do *compliance*, quanto maior for o investimento da organização pública em execução, incentivos e disciplina, mais se obterá melhoria contínua.

Isso se justifica na medida em que o desenvolvimento e aplicação do *compliance* exige continuidade, não é estático, e não basta apenas apresentar formalmente processos, programas e controles. O que importa é a sua efetividade e aplicação e para tanto exige-se a continuidade.

Tal correlação vai ao encontro do processo de melhoria contínua do sistema de *compliance* adotado pela *Siemens* (2015) que informa que o desenvolvimento contínuo do sistema de *compliance* identifica possibilidades de melhoria e mudanças do negócio.

Há evidências, portanto, de que a melhoria contínua na aplicabilidade do *compliance* está altamente relacionada com a forma como ocorre a execução, incentivos e disciplina dos procedimentos a ele ligados, que influenciam no aumento daquela e, conseqüentemente, no comprometimento com a responsabilidade corporativa, um dos princípios básicos da governança corporativa segundo o IBGC.

Outra análise apontou a correlação da variável latente *comprometimento da alta administração* com a variável *políticas e controles internos* (0,715), que apresentou a alta correlação, o que se justifica já que a adoção de políticas e controles internos tem íntima relação com o comprometimento da alta administração. Quanto maior o comprometimento, maior será a abertura e possibilidades de investimentos em políticas e controles.

Outro ponto de destaque é a variável latente *comunicação e treinamento* cuja maior correlação foi com a variável *execução, incentivos e disciplina* (0,782), o que vai ao encontro dos ensinamentos de Giovanini (2014) de que a comunicação é essencial para que haja congruência entre o desejo de fornecer aos seus funcionários a opção de fazer a escolha certa e o programa de *compliance*. E que, o sucesso do Programa dependerá da regularidade da comunicação.

Daí, essa alta correlação demonstra que a comunicação tem um importante papel, desde a implementação até a aplicabilidade dos procedimentos de *compliance*, o que também é explicado por Giovanini (2014, p. 291) quando afirma que “Todo programa precisa da adesão de pessoas para ter êxito em seus propósitos”.

O Quadro 6 mostra que a variável *comunicação e treinamento* obteve a maior quantidade de correlações altas.

Quadro 6 – Maior Quantidade de Correlações Altas

Fatores	Percentual
Execução, Incentivos e Disciplina	0,782
Melhoria Contínua	0,748
Políticas e Controles Internos	0,745
Avaliação de Risco	0,745

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Em decorrência do cruzamento das variáveis latentes, a variável *comunicação e treinamento* apresentou maior quantidade de correlações altas. A mais alta delas é com a variável latente *execução, incentivos e disciplina*. O referido resultado também vai ao encontro do entendimento de Negrão e Pontelo (2014) ao destacarem a essencialidade da comunicação para o alcance dos objetivos do programa de *compliance*.

A comunicação deve ser constante, tanto para os empregados quanto para o conselho de administração e presidência, e deve tratar do código de ética da

empresa; a importância do *compliance* e o porquê de fazer certo; os ganhos e as penalidades previstas; os normativos internos e a legislação aplicada à área; reportes semanais ou mensais; e prestação de contas da atuação da área de *compliance*, dos processos investigados e das melhorias empreendidas. (NEGRÃO E PONTELO, 2014).

Os dados em discussão enaltecem a importância da comunicação e treinamento para a viabilidade da execução, incentivo e disciplina no que tange ao programa de *compliance*, o que é fator relevante e evidencia que em uma organização em que o referido programa não é explicitado, debatido, contínuo e constante, estará condenado ao desuso e, conseqüentemente, ao fracasso.

Observou-se também que a variável latente *comunicação e treinamento* teve relação alta com as variáveis *políticas e controles internos* e *avaliação de risco*, o que se justifica em razão da importância da disseminação da informação na formação de opinião, mudança de hábitos e na construção de novos paradigmas, papel atribuído à referida variável e que repercutirá nos trabalhos contínuos das variáveis citadas.

Denota-se, ainda, que as correlações destacadas em laranja representam uma correlação alta entre si, ou seja, apresentam uma boa associação entre os elementos estudados. Já as correlações destacadas em azul representam uma correlação média entre si, pois há uma razoável associação entre os elementos estudados.

A seguir, passou-se à análise do R Quadrado, assim definido por *Ringle; Silva e Bido* (2014, p. 12):

Os R<sup>2</sup> avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Indica a qualidade do modelo ajustado. Para a área de ciências sociais e comportamentais, *Cohen* (1988) sugere que R<sup>2</sup>=2% seja classificado como efeito pequeno, R<sup>2</sup>=13% como efeito médio e R<sup>2</sup>=26% como efeito grande.

O R Quadrado demonstra o ajustamento do modelo, explica os valores observados e verifica se a modelagem está ajustada ou não. Quanto maior for, melhor se ajusta ao modelo, portanto, o R Quadrado mede o grau de dispersão e quanto mais próximo de um (1) menos dispersos serão os dados obtidos.

Para a análise do R Quadrado realizou-se o cruzamento entre as variáveis latentes com as variáveis observadas, a fim de obter os valores da qualidade de

ajuste da Modelagem de Equações Estruturais após a eliminação das variáveis observáveis e com objetivo de se alcançar a validade discriminante.

A Tabela 4, a seguir, trata da mensuração do grau de dispersão dos dados obtidos.

Tabela 4 - R Quadrado

	R quadrado	R quadrado ajustado
Comprometimento	<b>0,510</b>	<b>0,501</b>
Comunicação	<b>0,282</b>	<b>0,278</b>
Delegação	0,442	0,435
Execução	<b>0,831</b>	<b>0,827</b>
Melhoria	0,694	0,689
Monitoramento	0,462	0,442
Políticas	0,744	0,733
Risco	0,672	0,662

Fonte: elaborado pela autora (2017)

No que se refere à presente análise, constatou-se que a variável comunicação e treinamento apresentou o menor percentual do R Quadrado (0,282) e R Quadrado ajustado (0,278), o que evidenciou que está em menor conformidade com a Modelagem de Equações Estruturais, pois, quanto mais distante de um (1) for o percentual obtido, menos ele estará ajustado ao modelo e mais dispersos são os dados obtidos.

Revelou-se uma incongruência no que diz respeito à valorização e aplicabilidade efetiva da variável em debate, o que deve ser enfrentado pelas organizações públicas no intuito de maior ajuste ao modelo apresentado. Na análise anterior constatou-se que a variável latente *comunicação e treinamento* teve mais quantidade de correlações altas quando da sua relação com as demais.

Nesse sentido, os dados apontam que é preciso sair do discurso da importância dessa variável e colocá-la em prática, de forma a usar o seu poder contributivo quando da efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas.

Para tanto, pode-se adotar as orientações de Candeloro e Benevides (2013), e como primeiro passo providenciar um comunicado formal por parte da alta administração, assegurando o comprometimento inequívoco da organização em fomentar condutas éticas e transparentes, bem como observar os processos de *compliance*.

Constatou-se, também, que o maior percentual do R Quadrado (0,831) e do R Quadrado ajustado (0,827) obtido foi o da variável *execução, incentivos e disciplina*, em que ocorreu a maior conformidade com a Modelagem de Equações Estruturais por estar próximo de um (1), o que comprova o seu maior ajuste ao modelo e evidencia menos dispersão dos dados.

A referida constatação é assertiva e vai ao encontro da justificativa de escolha da população, constante do item 3.2, quando se destacou que no Brasil, com maior força a partir da Constituição Federal de 1988, as organizações públicas desenvolveram um regular editar de normas, aplicabilidade e penalidades no intuito de buscar a conformidade dos atos de gestão, a transparência e o cumprimento de normas internas e externas.

Revelou-se, ainda, que o percentual do R Quadrado (0,442) e R Quadrado ajustado (0,435) apresentado pela variável *delegação de responsabilidade* foi bem próximo ao apresentado pela variável *monitoramento e auditoria* (R Quadrado (0,462) e R Quadrado ajustado (0,442), o que também é justificado em decorrência da atual fase em que se encontra a aplicabilidade do *compliance* no Brasil.

Essa fase já explicitada e a necessidade de maior independência e apropriada segregação de funções em algumas das organizações pesquisadas, evidencia a influência da variável *delegação de responsabilidade* em nível de *monitoramento e auditoria*.

Os dados denotam, portanto, a necessidade de aumentar a conformidade das variáveis *delegação de responsabilidade* e *monitoramento e auditoria* com a Modelagem de Equações Estruturais, uma vez que o percentual de ambas foi inferior a 50% do esperado, o que enseja o seu maior ajuste ao modelo e menos dispersão dos dados.

Nesse sentido, é relevante o aumento da aplicabilidade do *compliance*, a disseminação de sua cultura e medidas como as que trata o artigo 24 da Lei nº 13.303 de 2016, o Estatuto Jurídico das Estatais, ao disciplinar a obrigatoriedade do Comitê de Auditoria Estatutário cuja independência é disposta no artigo 25 da Lei citada e se justifica, por mais razão ainda, uma vez que é órgão auxiliar do Conselho de Administração.

A variável *políticas e controles internos* apresentou o percentual do R Quadrado (0,744) e R Quadrado ajustado (0,733) ao passo que a variável *avaliação de risco* apresentou o percentual do R Quadrado (0,672) e R Quadrado ajustado



(0,662), revelando a necessidade de maior identificação e avaliação prévia dos riscos na implantação dos controles.

O resultado da comparação entre ambas as variáveis demonstrou maior necessidade de aumentar a conformidade da variável avaliação de riscos com a Modelagem de Equações Estruturais, o que exige o seu maior ajuste ao modelo quando em comparação com a variável políticas e controles internos.

Esse resultado vai ao encontro do entendimento, já mencionado, de que estar em *compliance* exige também, como ensina Araújo (2014) no sentido de que é preciso evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ocorridos, o que no caso citado evitará a dispersão dos dados.

Por último procedeu-se à análise fatorial, no intuito de examinar a influência de cada variável observada em relação à sua respectiva categoria, ou seja, a categoria/variável latente. A Tabela 5 apresenta a influência de cada variável observada em relação à categoria A- Comprometimento da Alta Administração.

Tabela 5 - Análise Fatorial- A-Comprometimento da Alta Administração

<b>Comprometimento da alta administração</b>	
<b>A1</b>	<b>0,701</b>
<b>A2</b>	<b>0,928</b>
<b>A3</b>	<b>0,142</b>
<b>A4</b>	<b>0,897</b>
<b>A5</b>	<b>-0,114</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Verificou-se que a variável observada A1. (*O comprometimento da alta administração é relevante na minha organização*) apresentou alta influência (0,701), mas ainda próxima da moderada, o que requer maior desenvolvimento e debate da questão em relação ao tema aplicabilidade *do compliance* nas organizações públicas.

Denota-se que a análise apresentada retrata o momento atual do *compliance* vivenciado no Brasil, onde os diversos fatos ocorridos ensejaram as diversas operações deflagradas, a maior delas em curso, atreladas às imposições da Lei Anticorrupção nº 12.846, de 2016, sobretudo em seu artigo 7º, inciso VIII.

Essa Lei traz o código de ética dentre o rol das circunstâncias que serão levadas em consideração quando da aplicação das sanções ali previstas. Existe uma orientação nesse sentido, porém, como ensina Mendes (2014), há que se observar a

eficiência do código de ética, que além do comprometimento dos dirigentes exige a participação de todos os empregados.

Em relação à variável observada A2. (*Na minha organização a alta administração apoia a implementação dos novos programas, dentre os quais o de compliance*), apresentou alta influência (0,928), o que demonstra a alta influência dessa variável para com a categoria A-comprometimento da alta administração.

É de grande relevância esse dado, que retrata o entendimento teórico já explanado acerca do tema, em que vale destacar o ensinamento de *Steinberg* (2011) para quem empresas bem geridas sabem que o comportamento ético é um bom negócio e a alta administração, a partir do CEO, desempenha um papel chave na determinação da cultura corporativa, por geralmente definir o tom ético.

No tocante à variável observada, A3 (*Na minha organização a implementação dos programas de compliance inicia-se a partir do nível de gerência e aos poucos obtém o apoio dos níveis mais altos da administração*), a referida variável demonstrou baixa influência (0,142) para com a categoria A-comprometimento da alta administração.

Tal fato é positivo e tudo indica que decorre da alta influência (0,701) apresentada pela variável A1. (O comprometimento da alta administração é relevante na minha organização), e indica que a implementação dos programas de *compliance* inicia-se nos níveis mais altos da administração.

Quanto à variável A4. (*Na minha organização o exemplo vem de cima Tone at the top, inclusive no compliance*), o resultado apontou alta influência (0,897), o que além de demonstrar a influência dessa variável para com a categoria A-comprometimento da alta administração, ratifica o entendimento acerca da análise da variável A3.

Tal resultado está de acordo com já citado entendimento de Giovanini (2014) no que se refere ao *Tone from the top*, que exige o sucesso do programa de *compliance*. O resultado também vai ao encontro do posicionamento do TCU (2014), que dentre as diretrizes traçadas para o alcance da boa governança em órgãos e entidades da administração pública, de acordo com o CIPFA (2004), inclui a necessidade de garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.

Em relação à variável A5. (A alta administração da minha organização é comprometida, mas desde que não ocorra o rompimento dos paradigmas) o

resultado apontou influência negativa (-0,114) e indicou que há fortes evidências de que o rompimento de paradigmas pode não influenciar o comprometimento da alta administração no que tange à aplicabilidade dos procedimentos de *compliance* nas organizações públicas.

Como já dito acerca da questão, tal influência negativa é ao mesmo tempo positiva para os fins da presente pesquisa, pois indica que o rompimento de paradigmas não impede a alta administração de apoiar a aplicabilidade dos procedimentos citados e isso, de fato, é um dos maiores exemplos que a alta administração pode oferecer por impactar não apenas no exemplo, mas também na própria implementação e execução.

Um exemplo pode-se obter do fato de que ao se deparar com um problema na área de negócios, nesse caso, também responsável pela elaboração, controle e acompanhamento dos contratos, seja necessário remanejar algumas dessas atribuições e competências para outras áreas/departamentos.

Para que isso se concretize não há programa que resista e consiga implementar essa mudança sem que efetivamente ocorra o comprometimento da alta administração com o rompimento do modelo comercial, no caso existente, que inclusive, pode decorrer de décadas e estar enraizado naquela cultura organizacional.

O exemplo citado demonstra a importância do papel da alta administração no que tange ao comprometimento com a efetiva aplicabilidade do *compliance* e condiz com o entendimento de Serpa (2016), que explicita a necessidade de ações e exemplos dos gestores das organizações em todos os níveis de gestão, e que o suporte da alta administração tem relação direta com a forma como a empresa encara o programa de *compliance*.

Embora o que foi acima exposto, vale destacar que dentre as oito variáveis latentes verificadas, a única que teve influência negativa e muito baixa foi a variável A-Comprometimento da alta administração, o que exige certa atenção e efetivo acompanhamento, tendo em vista a importância dessa variável. Como afirma Giovanini (2014), em uma organização não perdura o sucesso parcial nesse programa.

A Tabela 6 aponta a influência de cada variável em relação à categoria B-Políticas e Controles Internos.

Tabela 6- Análise Fatorial- B- Políticas e Controles Internos

<b>Políticas e controles internos</b>	
<b>B1</b>	<b>0,778</b>
<b>B2</b>	<b>0,698</b>
<b>B3</b>	<b>0,757</b>
<b>B4</b>	<b>0,791</b>
<b>B5</b>	<b>0,759</b>
<b>B6</b>	<b>0,769</b>
<b>B7</b>	<b>0,759</b>
<b>B8</b>	<b>0,810</b>
<b>B9</b>	<b>0,795</b>
<b>B10</b>	<b>0,680</b>

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A variável observada B8 (As políticas de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização) teve a maior influência (0,810) em relação à variável ora observada, o que reafirma as análises da correlação de Pearson e do R Quadrado acerca da variável políticas e controles internos.

Esse resultado caminha no sentido de se obter a melhor adequação, o que evitará condutas *non compliance* e evidencia o empenho da administração em priorizar, inclusive, o combate à corrupção, de acordo com o que consta do Relatório de Resultados 2013-2015 apresentado pelo Ministério Público Federal na forma já citada.

Apurou-se que a variável observada B10. (A minha organização possui políticas de viagens, presentes, entretenimento, doações e patrocínios com parâmetros definidos e processos rigorosos de aprovação) teve a menor influência (0,680), o que a tornou moderada em relação à variável ora observada e que se torna preocupante no que tange à política de relacionamento com terceiros. Deve estar bem definida pela organização, além de ser amplamente divulgada a todos os seus colaboradores.

Os dados citados apontam no sentido da opinião de Giovanini (2014), para quem a empresa no início deverá concentrar-se na definição de políticas básicas, no objetivo de contemplar os aspectos importantes do dia a dia quanto à exposição aos riscos, e que a sua mitigação é o fundamento principal para o estabelecimento dessas políticas.

A variável observada B2. (A minha organização já implementou a política anticorrupção) também apresentou a menor influência (0,698), o que a tornou

moderada em relação à variável ora observada e merece atenção, pois evidencia a ausência da efetiva implementação da política anticorrupção.

Esse resultado contraria as disposições da Lei Anticorrupção nº 12.846 de 2013 e as iniciativas de combate à corrupção no Brasil nos últimos anos, em que se destaca a atuação do MPF que em dezembro de 2014 lançou o Portal de Combate à Corrupção, com objetivo de promover o diálogo com a sociedade.

Tal fato é preocupante quando se consideram os dispositivos tratados no Estatuto Jurídico das Estatais, Lei nº 13.303 de 2016, sobretudo em seu artigo 94, que determina a aplicação à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias as sanções previstas na Lei Anticorrupção nº 12.846 de 2016, exceto as previstas nos incisos II, III e IV do *caput* do artigo 19 da referida Lei.

Já a variável observada B1. (O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira) demonstrou maior influência moderada (0,778) em relação à variável latente (políticas e controles internos). Entretanto, a relação da variável B2. apresentou menor influência por se discutir ali apenas a atualização e aqui a implementação de políticas anticorrupção.

Já a variável observada B9, (As políticas de conflito de interesses na minha organização se aplicam a todos os colaboradores e a todos os que a representam como consultores, especialistas, agentes, ainda que externos e por contrato temporário) demonstrou também alta influência (0,795), a segunda maior em relação à variável latente políticas e controles internos.

Da mesma forma, as variáveis B3. (A minha organização já implementou um programa de compliance); B4. (A integração da área de negócios com a área de compliance é uma realidade dentro da minha organização); B5. (A independência da área de compliance é primordial na minha organização, que está envolvida diariamente em reuniões estratégicas); B6. (A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas internas) e B7. (Na minha organização as políticas de contratação de terceiros são eficazes) apresentaram alta influência em relação à variável latente políticas e controles *internos*, respectivamente em (0,757); (0,791); (0,759); (0,769); e (0,759).

Denotou-se, assim, que o resultado apresentado das referidas variáveis B3, B4, B5, B6 e B7 evidencia o avanço no comprometimento com a responsabilidade corporativa, que também deve ser o foco das organizações públicas e concorre para

com a efetivação da boa governança, agregando valor e preservando a imagem das organizações na forma já tratada.

A Tabela 7 denota a influência de cada variável observada em relação à categoria C- Comunicação e Treinamento, como se observa a seguir.

Tabela 7- Análise Fatorial- C- Comunicação e Treinamento

Comunicação e treinamento	
<b>C1</b>	<b>0,851</b>
<b>C2</b>	<b>0,886</b>
<b>C3</b>	<b>0,772</b>
<b>C4</b>	<b>0,714</b>
<b>C5</b>	<b>0,824</b>
<b>C6</b>	<b>0,843</b>
<b>C7</b>	<b>0,890</b>
<b>C8</b>	<b>0,887</b>
<b>C9</b>	<b>0,741</b>
<b>C10</b>	<b>0,813</b>

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Apurou-se em relação à variável latente *comunicação e treinamento* que todas as variáveis observadas apresentaram um nível alto de influência, em sua maioria acima de oito, o que está em sintonia com o que foi apresentado anteriormente quando da análise da correlação de *Pearson* acerca da variável latente em debate.

Quanto à variável observada C4. (Na minha organização se puderem escolher entre o certo e o errado a maioria escolherá a primeira opção), apresentou a menor influência (0,714) em relação às demais e se encontra na zona limítrofe com o nível moderado. Deve ser considerada para fins de disseminação da cultura de *compliance* dentro das organizações.

Tal observação se justifica tendo em vista que, como já explicitado, a ética é questão relevante e deve ser tema de interesse não apenas das organizações públicas, mas de todos os seus colaboradores e parceiros, no objetivo de agregar valor e promover e alavancar esse importante e atual debate.

Como já demonstrado em seus estudos, Faccin *et al.* (2014) ensinam que valorizar a ética é tendência mundial e uma exigência adotada pelas organizações. Seu estudo nas instituições, empresas e no ensino superior é uma consequência natural, pois desde o berço ensina-se o que é certo e errado, convenções e costumes.

Destaca-se que a maior alta de nível de influência ocorreu na variável observada C7. (A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de compliance).

Esse resultado evidencia a sintonia mencionada e reforça a ideia de que na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*, nas organizações públicas em questão, há evidências de uma regularidade na comunicação quanto à aplicabilidade do *compliance*.

Observou-se que quando se trata dos riscos e fragilidade dos processos e políticas internas, o nível de influência (0,772) apresentado pela variável C3. (Por meio da comunicação são esclarecidos todos os riscos possíveis à organização e aos seus colaboradores, inclusive, em razão de eventual fragilidade dos processos e políticas internas) mostra que ainda há espaço para desenvolver melhor a comunicação e treinamento.

Isso nesse sentido e inclusive por meio de recomendações e posturas, tais como as adotadas pela CVM, em 2002, que ao lançar a sua cartilha com recomendações sobre Governança Corporativa deixou claro que ao não adotar uma recomendação a companhia poderia ter que explicar suas razões e que duas eram as opções: pratique ou explique.

No que tange às demais variáveis observadas, C1, C2, C5, C6, C8, C9 e C10, evidenciou-se que a percepção da população estudada é positiva, uma vez que nas organizações públicas em que atuam a comunicação: i) tem um papel importante desde o início da implementação do *compliance*; ii) teve fator relevante na mudança de paradigmas; iii) é formatada para atingir tanto os colaboradores internos quanto o público externo; e iv) utiliza o formato, linguagem e abordagem de acordo com os diferentes grupos, segundo a cultura, nível educacional e posição profissional de cada um deles.

Além disso, essas variáveis denotam que quando se trata da comunicação, em referidas organizações há uma estratégia bem estabelecida e alinhada aos valores da organização e que espelha, de forma clara, como os objetivos macro serão atingidos.

Utilizam-se de treinamentos presencial e *on-line*. O primeiro facilita a interação, a discussão das dúvidas e maior aprendizado, além de oferecer estruturas

e recursos adequados, duração suficiente, desempenho esperado e ao final o conteúdo apresentado é suficiente, compreendido e apto a ser aplicado.

Logo, os dados em discussão reforçam o entendimento, já citado, de Giovanini (2014) quando cita que a comunicação na introdução do programa de *compliance* há de ser considerada como um processo transversal, pois permeia todas as equipes e toca as pessoas profundamente, sensibilizando-as, envolvendo-as no processo, quando então, aos poucos, perceberão que esse processo é relevante e que as atividades afetarão de alguma maneira o seu dia a dia.

A Tabela 8 retrata a influência de cada variável observada em relação à categoria D- Avaliação de Risco.

Tabela 8 - Análise Fatorial- D- Avaliação de Risco

<b>Avaliação de risco</b>	
D1	0,727
D2	0,868
D3	0,690
D4	0,831
D5	0,792
D6	0,906
D7	0,432
D8	0,756
D9	0,910
D10	0,907
D11	0,890
D12	0,919
D13	0,766
D14	0,126
D15	0,070
D16	0,204

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Constatou-se que as variáveis D14, D15 e D16 demonstraram os menores níveis de influência, respectivamente 0,126, 0,070 e 0,204, o que sinaliza que o relacionamento das organizações públicas com a Administração Pública não é frequente.

Entretanto, quando questionado se o governo é um dos clientes dessas organizações, tal assertiva é afirmativa e caminha no sentido de baixa para moderada, porém, apurou-se que o governo não está dentre os seus maiores clientes, como aponta a variável D15 cujo nível de influência foi muito baixo (0,070).



Dessa forma, evidenciou-se que a avaliação das variáveis observadas D14, D15 e D16 devem ser consideradas quando da avaliação dos riscos, mas sua valorização, no caso das organizações públicas e na visão dos profissionais citados deve ser menor, já que não são fortes o suficiente para colocar em risco as suas atividades.

Ressalta-se, a título de ilustração e com base nos dados citados, que em todo relacionamento de uma organização pública com outra, seja da esfera federal, estadual ou municipal, há que se ater à aplicação de procedimentos de *compliance* também, por existirem relações importantes e que merecem atenção, comportamentos éticos, avaliação, acompanhamento e controle. Como exemplo pode-se citar o relacionamento de uma agência reguladora com uma empresa estatal ou dessa com o município.

Nesse sentido, o entendimento de Giovanini (2014, p.62) para quem “Os riscos de *compliance* diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, e se confirma pelo resultado da variável observada D13 que ao tratar dessa assertiva apresentou nível de influência 0,766.

A análise da variável D7. (Na minha organização o risco de conformidade está relacionado à falta de habilidade ou disciplina da mesma para o cumprimento da legislação e normas internas ligadas ao negócio) apontou o nível de influência 0,432 e realçou a moderação, o que aponta para o entendimento de que há habilidade e disciplina.

Ressalta-se, aqui, que ao tratar do risco de conformidade o IBGC (2007) discorre que pode incluir as normas e procedimentos internos. Apresenta um contexto mais amplo do que o tipo de risco legal/regulatório, o que deixa em evidência a necessidade de debater a questão dentro das organizações públicas, dada a importância para o caminho planejado pela organização.

Em relação à variável D3. (Na minha organização quando o risco é baixo, aceitamos o mesmo e lidamos com os resultados, imediatamente), o nível de influência (0,690) realçou a moderação em direção à alta, o que pode decorrer da influência da fase de maturidade do *compliance* no Brasil, o que gera impacto dentro das organizações públicas e, inclusive, na forma e tratamento relacionados ao risco.

Quanto às demais variáveis observadas, D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9, D10, D11, D12 e D13, evidenciou-se que obtiveram níveis altos de influência em relação à variável latente avaliação de risco. Isso denota que na visão dos profissionais

citados: i) a probabilidade de ocorrência influencia na análise do tratamento do risco de *compliance*; ii) para a análise dos riscos, os objetivos a serem alcançados são considerados; iii) todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados; e iv) todos os controles e processos recentemente criados são aplicados e monitorados.

Os dados analisados apontaram que o gerenciamento de risco é feito e tem o objetivo de subsidiar os administradores na tomada de decisão; o risco reputacional é considerado; utiliza-se a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio, gerar e preservar a imagem corporativa interna e externa e diminuir a probabilidade de fraudes internas.

Nesse sentido, os dados vão ao encontro da já citada orientação do TCU (2014) de que o desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas.

O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos e se o risco inerente estiver em um nível não aceitável para a organização, controles internos devem ser implementados pelos gestores, no intuito de mitigá-los. (TCU, 2014).

Os dados em comento corroboram a afirmação do TCU (2014) ao esclarecer que a auditoria auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (IIA, 2011) e que, atualmente, a sua função se expandiu, avaliando não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização.

A Tabela 9 indica a influência de cada variável observada em relação à categoria E- Monitoramento e Auditoria.

Tabela 9 - Análise Fatorial- E- Monitoramento e Auditoria

<b>Monitoramento e auditoria</b>	
<b>E1</b>	<b>0,719</b>
<b>E2</b>	<b>0,898</b>
<b>E3</b>	<b>0,909</b>
<b>E4</b>	<b>0,699</b>
<b>E5</b>	<b>0,878</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Demonstrou-se que a variável E4. (Durante os processos de auditoria são feitas perguntas rápidas e aleatórias para os colaboradores em geral, o que abrange

os setores principais e os diversos níveis hierárquicos da organização) apresentou o menor nível de influência (0,699), porém, mesmo assim evidenciou-se que a referida variável está na zona limítrofe entre moderada e alta, o que denota a sua importância na percepção dos profissionais.

Quanto às demais variáveis observadas, E1, E2, E3 e E5, apresentaram alta influência. Evidenciou-se, portanto que na percepção dos profissionais das organizações públicas em questão existe um setor interno especializado em auditoria, cuja análise é ligada à adequação, à conformidade, à eficácia dos processos e controles e à maturidade. No caso de falhas nos controles procura-se identificar qual foi o tratamento empregado.

Ao analisar a variável observada E5. (Quando da análise da maturidade da auditoria observa-se se as pessoas agem no dia a dia em conformidade com as novas regras de *compliance*) apurou-se o seu alto nível de influência (0,878), o que vai ao encontro do levantamento feito, por telefone, e pelo que consta do item 3.2.

Como já dito, desde a edição do Decreto-Lei nº 579, de 1938, ocorre no Brasil a valorização do controle interno nas organizações públicas, com forte atuação do TCU, dos Tribunais de Contas dos Estados e das Controladorias/Auditorias Gerais dos Estado, dentre outros.

Tal nível de influência da variável em questão reforça o entendimento já citado no item 3.2, quando da justificativa da escolha da população e em decorrência da atuação do controle externo e interno nas organizações públicas.

Isso mostra que há maior aplicabilidade de procedimentos de *compliance* nas referidas organizações do que nas organizações privadas, uma vez que nessas, com exceção das instituições financeiras e as multinacionais, somente após a entrada em vigor da Lei nº 12.846 de 2013 é que teve início a busca pela prática da conformidade e cumprimento de normas internas e externas, dentre outros.

No mesmo sentido corrobora o entendimento, já tratado no item 3.2, de que até o momento a aplicabilidade do *compliance* ocorre ainda de forma não especificamente departamentarizada, mas disseminada em diversos setores das organizações públicas.

A experiência dos profissionais que executam a função de *compliance* nas citadas organizações decorre do fato de esses profissionais, diante das suas atribuições, conviverem com as questões aqui tratadas e serem os responsáveis por detectar, prevenir, recomendar e aplicar os procedimentos de *compliance* em

conjunto com os demais setores das organizações, e têm consciência da necessidade cada vez maior do apoio e envolvimento da alta administração nesse processo.

Os dados vão ao encontro do explicitado por Serpa (2016), que esclarece que monitorar é averiguar se a implementação do programa de *compliance* surtiu os efeitos esperados; verificar a ocorrência dos pilares; discernir se os riscos identificados previamente estão conforme o esperado; se surgiram novos riscos durante as operações; e que um monitoramento bem feito e documentado facilita demonstrar o funcionamento e a eficácia dos programas de *compliance*.

Nesse sentido está o nível de influência da variável E5, que demonstrou a preocupação com as regras do *compliance* quando da análise da maturidade da auditoria, pois, como já apontado, os dados evidenciam que na maioria dos casos esses procedimentos se encontram inseridos na auditoria/controladoria.

Isso é justificável em razão da valorização do controle interno nas organizações públicas no Brasil, decorrente da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, pelo Decreto-Lei nº 579, de 1938; da Lei nº 4.320, de 1964; da Constituição Federal de 1988; da Lei nº 8.429, de 1992; da Lei nº 8.666, de 1993; e da Lei Complementar 101, de 2000, dentre outras.

A Tabela 10 mostra a influência de cada variável observada em relação à categoria F- Delegação de Responsabilidade.

Tabela 10- Análise Fatorial- F- Delegação de Responsabilidade

<b>Delegação de responsabilidade</b>	
<b>F1</b>	<b>0,875</b>
<b>F2</b>	<b>0,892</b>
<b>F3</b>	<b>0,896</b>
<b>F4</b>	<b>0,880</b>
<b>F5</b>	<b>0,496</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Detectou-se que dentre as variáveis observadas, a F5. (Na minha organização há delegação da função de compliance a outros departamentos, como o Jurídico, Auditoria e RH) apresentou o menor nível de influência (0,496) o que também confirma a escolha da população na forma descrita no item 3.2, e vai ao encontro da análise feita na Tabela 9.

Já as demais variáveis observadas, F1, F2, F3 e F4, apresentaram alto nível de influência, o que é indício de delegação de responsabilidades, na visão dos

profissionais que executam a função de *compliance*, o que sugere maior comprometimento com os princípios que regem a governança corporativa traçados pelo IBGC, e caminha no sentido das disposições da Lei 12.846, de 2013, e da Lei nº 13.303, de 2016, já citadas.

O apontado está de acordo com o ensinamento de *Steinberg* (2011) ao discorrer sobre o efeito da cultura nas organizações, quando cita como exemplo o caso da Siemens.

Ao atribuir a um executivo trazido da *General Electric* a responsabilidade de oficial anticorrupção da empresa, esse executivo, ao entender os desafios inerentes ao seu novo papel, disse que a saudável cultura de conformidade depende de uma liderança mais baseada em valores, quando as pessoas não precisam olhar para o livro de regras, mas, intuitivamente, sabem a coisa certa a fazer (*STEINBERG*, 2011).

A Tabela 11 aponta a influência de cada variável observada em relação à categoria G- Execução, Incentivos e Disciplina.

Tabela 11- Análise Fatorial- G- Execução, Incentivos e Disciplina

<b>Execução, incentivos e disciplina</b>	
<b>G1</b>	<b>0,065</b>
<b>G2</b>	<b>0,604</b>
<b>G3</b>	<b>0,071</b>
<b>G4</b>	<b>0,753</b>
<b>G5</b>	<b>0,802</b>
<b>G6</b>	<b>0,844</b>
<b>G7</b>	<b>0,782</b>
<b>G8</b>	<b>0,847</b>
<b>G9</b>	<b>0,706</b>
<b>G10</b>	<b>0,869</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Vale ressaltar na análise do R Quadrado que a variável latente que mais explicou o modelo e se ajustou à amostra foi a variável sob análise, com percentual de 0,827.

Pela análise das variáveis observadas depreende-se, da Tabela 11, que tal assertiva se justifica, pois as variáveis G4 a G10 apresentaram alto nível de influência e evidenciam que há um processo contínuo que envolve uma gestão sistêmica das interfaces dentro das organizações, com incentivo constante à transparência nas ações, atitudes e diálogos, bem como o agir de acordo com o discurso” (*walk the walk*).

Apurou-se, assim, que a execução, incentivos e disciplina decorrem também da realização de reuniões regulares entre o departamento de *compliance* e as interfaces internas, da manutenção de uma relação saudável entre as áreas, do incentivo aos *feedbacks* em ambos os sentidos, tanto do líder para o liderado quanto ao inverso e da identificação dos limites, das virtudes e a qualificação individual dos membros do grupo.

Destacou-se ainda a variável observada G10. (Na minha organização todos os princípios de *compliance* são aplicados na íntegra e regularmente) com percentual de 0,869, o que vai ao encontro do que foi supracitado e do entendimento de Giovanini (2014).

Para o autor citado, no mundo corporativo *compliance* está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização e ultrapassa o simples atendimento à legislação: busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência, não só na conduta dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas.

No que se refere às variáveis observadas G1, G2 e G3, embora com os menores níveis de influência, confirma-se o que já foi abordado na análise dos dados, em que evidenciou-se que, a execução do *compliance*, embora em menor escala, ainda se encontra sob a responsabilidade do jurídico ou até mesmo terceirizada.

Por outro lado, detectou-se um nível de influência moderado em relação à variável G2, ora observada, ao indicar a responsabilidade pela função de *compliance* ao profissional de *compliance*, o que está em consonância com os princípios e diretrizes traçadas pelas normas internacionais citadas no presente estudo; com os princípios da governança corporativa traçados pelo IBGC; e, sobretudo, nas diretrizes da Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846, de 2013 e do Estatuto Jurídico das Estatais, Lei nº 13.303, de 2016.

Os dados citados estão em consonância com Candeloro e Benevides (2013) quanto à necessidade do alinhamento prévio, referente a todo processo de elaboração da política de execução do programa de *compliance*, a direção das investigações e a aplicação das medidas de incentivo ou disciplinares, com a área de recursos humanos e/ou com o jurídico, conforme o caso.

Isso deve ser feito com ações de incentivo para condutas conformes, e em caso de violação às leis, regulamentos ou políticas internas, que se apliquem

medidas disciplinares proporcionais à gravidade da conduta, com a devida comunicação, assegurando que todos os funcionários tenham ciência de que o não cumprimento e a omissão de sua informação ensejará a respectiva punição. (CANDELORO e BENEVIDES, 2013).

A Tabela 12 expõe a influência de cada variável observada em relação à categoria H- Melhoria Contínua.

Tabela 12- Análise Fatorial- H- Melhoria Contínua

<b>Melhoria contínua</b>	
H1	0,783
H2	0,764
H3	0,874
H4	0,900
H5	0,919
H6	0,855
H7	0,860
H8	0,788
H9	0,824
H10	0,799

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Constatou-se alto nível de influência no que diz respeito à variável latente melhoria contínua, o que é positivo e realça que na visão dos profissionais citados, quando o assunto é *compliance* as organizações públicas estão empenhadas e motivam os seus colaboradores também nesse sentido.

Vale aqui destacar as seguintes variáveis observadas: H3. (Quando o assunto é *compliance*, a minha organização está melhorando continuamente); H4. (Na minha organização o programa de *compliance* é efetivo); e H5. (Na minha organização a gestão de *compliance* é permanente).

Essas variáveis apresentaram nível de influência, respectivamente, de 0,874, 0,900 e 0,919 e comprometimento com o aprendizado. Esse resultado aponta que as organizações objetivam alcançar o modelo de programa de *compliance* com foco na prevenção. De acordo com Giovanini (2014), o programa é baseado nos seguintes pilares: prevenir, detectar e corrigir e definem como a organização deve atuar diariamente.

Apurou-se, ainda, que a variável H7, cujo nível de influência apresentado foi de 0,860, demonstra que as organizações se preocupam com os fatores relacionados com a ética e a integridade, o que está em sintonia com as mudanças

em curso quanto a esses temas e de acordo com o apresentado no item 2.1 do presente estudo.

Vale aqui lembrar que essa discussão, de acordo com Ferreira *et al.* (2012), não é recente e que a internacionalização das empresas exige o reconhecimento e o entendimento dos padrões, normas e regras de ética e da cultura das organizações e de seus colaboradores em diferentes países.

Salienta-se que, ao final, a variável H8, cujo nível de influência apresentado foi de 0,788 mostrou a existência de um sistema de medição de *compliance* que confirma a existência também do monitoramento e da melhoria contínua, já analisados, e que indicam a preocupação com a gestão do *compliance* e o interesse em obter uma governança mais estruturada por parte das organizações.

Essa preocupação vai ao encontro do pensamento de Herold (2013), aqui citado, para quem há um aumento na necessidade de uma governança bem definida e mais exigente, o que atrelado à complexidade das organizações requer estruturas de *compliance* mais elaboradas e com maior controle nos negócios e no processo de tomada de decisão.

No mesmo sentido, os dados apurados reforçam o entendimento da OCDE (2011) em sua avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, quando esclarece que o sistema de controle interno da Administração Pública Federal do Brasil vem sendo modernizado de forma contínua desde o final dos anos 1980, e inaugurado mediante a padronização e automatização de processos internos; o estabelecimento da política de controle interno; e o papel de condutor dessa política assumido pela Controladoria-Geral da União.

Esse esforço avançou com a introdução de controles baseados na contribuição das mudanças, para que a ênfase passasse da conformidade para a gestão e modernização dos referidos sistemas que fornecem apoio aos esforços do Governo para fortalecer a integridade e prevenir a corrupção. (OCDE, 2011).

Tal argumento se justifica, como já explicitado, com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção brasileira e do Estatuto Jurídico das Estatais, atrelados com as mudanças nacionais e internacionais. Caminha-se para a consciência de que não basta apenas implementar o *compliance* e/ou controles internos: é essencial, antes de tudo, que se objetive a sua efetiva aplicabilidade.



Assim evidencia-se o aumento da credibilidade, da confiança e do valor das organizações públicas, repercutindo no ambiente de negócios e em toda sociedade. Para tanto, o papel desempenhado pela variável latente H, *melhoria contínua*, é essencial e faz parte dos pilares do modelo de programa de *compliance* com foco na prevenção, da qual trata Giovanini (2014).

Dessa forma, após a apresentação do método e das técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa, passa-se, a seguir, às considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do *compliance* para as organizações já é tema que ocupa os grandes debates, discussões de governança corporativa, combate à corrupção, probidade, ética e conduta, dentre outros, porém, como explica Giovanini (2014), cada vez mais o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação e busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência não só na conduta dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas.

Em decorrência disso, objetivou-se conhecer qual é a efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas, na visão dos profissionais que executam essa função, o que se justifica em razão da fase atual que evidencia maior exigência e comprometimento com a implementação dos procedimentos de *compliance* no Brasil, sobretudo nessas organizações.

Procedeu-se à averiguação citada, conforme os objetivos específicos, aptos ao direcionamento dos estudos, que no decorrer do exame dos dados obtidos foram alcançados e estão em consonância com a literatura utilizada.

O primeiro objetivo específico se baseou na análise do comprometimento da alta administração e foi alcançado, conforme análise e discussão dos dados, e demonstrou que o citado comprometimento, na visão dos profissionais mencionados, inicia-se nos mais altos níveis da gestão.

O exemplo vem de cima, *tone at the top*, ainda que necessário seja o rompimento de paradigmas, o que vai ao encontro com a literatura apresentada e o entendimento de Giovanini (2014) a esse respeito, no que tange ao sucesso do programa de *compliance*.

Corroborando referido entendimento a influência obtida na variável A2 (0,928), seguida pela A4 (0,897), que demonstram o envolvimento da alta administração na implementação dos programas, dentre os quais se insere o de *compliance*, e a partir do exemplo da alta administração, o que é positivo.

Vale citar, ainda, que a análise dos dados apontou que a variável A3 apresentou, ao contrário, baixa influência (0,142) para com a categoria em comento, o que levou à sua exclusão quando da análise da confiabilidade das variáveis, mas foi coerente com o resultado apresentado pelas variáveis A2 e A4 e reforçou o citado entendimento.

Vale destacar, também, que a influência negativa (-0,114) apresentada pela variável observada A5. (a alta administração da minha organização é comprometida, mas desde que não ocorra o rompimento dos paradigmas), evidenciou, de forma positiva, que na visão dos profissionais que executam a função de *compliance* nas organizações públicas citadas, a alta administração está comprometida com a aplicabilidade dos procedimentos de *compliance*, ainda que necessário seja o rompimento de paradigmas.

Por outro lado, observou-se que dentre as oito variáveis observadas, a única que teve influência negativa e muito baixa foi a variável A, que aborda o comprometimento da alta administração. Na análise do valor da qualidade de ajuste da Modelagem de Equações Estruturais, referida variável obteve o percentual ajustado de 0,501, cerca de 50 % do esperado para fins de sua validação, o que sugere maior atenção e envolvimento com essa variável, tendo em vista a sua importância na aplicabilidade do *compliance*, pois, como afirma Giovanini (2014) não existe sucesso parcial nesse programa, dentro da organização.

Evidenciou-se que o comprometimento da alta administração, na forma apontada, é essencial e tem relação direta com a efetividade da aplicabilidade do *compliance*. Que referida efetividade é indispensável para que os profissionais cumpram fielmente a função de *compliance* com responsabilidade corporativa, princípio básico da governança corporativa já traçado pelo IBGC (2015) e pelo TCU (2014), que dentre as diretrizes traçadas para o alcance da boa governança inclui a necessidade de garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.

O segundo objetivo específico verificou a influência das políticas e controles internos e dos treinamentos e comunicações internas, além da identificação do procedimento de execução, incentivos, disciplina e da delegação de responsabilidade, e foi atingido.

Quanto às variáveis observadas ligadas à variável latente (políticas e controles internos) detectou-se clareza e definição das políticas de conflitos de interesses nas organizações, a tendência na busca da melhor adequação e no objetivo de evitar condutas *non compliance*, bem como evidenciou a necessidade de melhor definir e divulgar a política de relacionamento com terceiros, conforme os dados apresentados, respectivamente, pela grande influência (0,810) da variável

observada B8 e pela menor influência (0,680) apresentada pela variável observada B10.

O confronto das influências da variável observada, B2 (0,698) com a variável observada B1 (0,778) demonstrou a necessidade de avançar na implementação da política anticorrupção e ultrapassar a fase da mera atualização do código de ética, no que tange à citada política para o enfrentamento de outras etapas que levarão à efetiva aplicabilidade do *compliance*.

Os destaques citados acerca das variáveis observadas ligadas à variável latente, políticas e controles internos, justificam-se em decorrência do enfrentamento no combate à corrupção no Brasil, sobretudo em razão da Lei Anticorrupção, nº 12.846 de 2013, da atuação do MPF, do Poder Judiciário, e do Estatuto Jurídico das Estatais, Lei nº 13.303 de 2016, e exigem maior empenho das organizações citadas na visão dos profissionais que executam a função de *compliance*.

Referente às variáveis vinculadas à variável latente (comunicação e treinamento) a variável observada C4 apresentou menor influência (0,714) e deve ser observada quando da disseminação da cultura de *compliance* dentro das organizações, em decorrência da relevância do debate acerca da ética.

Vale lembrar que a variável citada apresentou o menor percentual do R Quadrado (0,282) e R Quadrado ajustado (0,278), o que evidenciou que está em menor conformidade com a Modelagem de Equações Estruturais, uma vez que quanto mais distante de 1 for o percentual obtido, menos ele está ajustado ao modelo e mais dispersos são os dados obtidos.

Ressalta-se, também, que embora constatado que a variável latente comunicação e treinamento obteve mais quantidade de correlações altas, quando da sua relação com as demais, e altos níveis de influência, em sua maioria acima de oito, nesse caso em sintonia com a análise da correlação de *Pearson*, essa variável apresenta incoerência no que diz respeito à valorização e aplicabilidade efetiva da variável em debate, o que deve ser enfrentado pelas organizações públicas no intuito de maior ajuste ao modelo apresentado.

Os dados apontam, portanto, que é preciso sair do discurso da importância dessa variável e colocá-la em prática, de forma a usar o seu poder contributivo quando da efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, na visão dos profissionais que executam essa função.

Para tanto, pode-se adotar as orientações de Candeloro e Benevides (2013) e como primeiro passo providenciar um comunicado formal por parte da alta administração, assegurando o comprometimento inequívoco da organização em fomentar condutas éticas, transparentes, e observar os processos de *compliance*.

Quanto às variáveis observadas referentes à variável latente execução, incentivos e disciplina, vale lembrar que na análise do R Quadrado essa variável foi a que mais explicou o modelo e se ajustou à amostra, o que se comprova pelo fato de as variáveis observáveis G4 a G10 apresentarem alto nível de influência.

A análise evidenciou que há um processo contínuo e que envolve uma gestão sistêmica das interfaces dentro das organizações, com incentivo constante à transparência nas ações, atitudes e diálogos, bem como o agir de acordo com o discurso (*walk the walk*).

Apurou-se, ainda, que a execução do *compliance*, embora em menor escala, ainda se encontra sob a responsabilidade do jurídico (G1), ou até mesmo terceirizada (G3). Em maior escala está com o profissional específico de *compliance* na forma apresentada pela variável G2 (0,604), o que está em consonância com os princípios e diretrizes traçadas pelas normas internacionais citadas no presente estudo com os princípios da governança corporativa traçados pelo IBGC, e sobretudo pelas diretrizes da Lei Anticorrupção, nº 12.846 de 2013, e do Estatuto Jurídico das Estatais, Lei nº 13.303 de 2016.

Quanto às variáveis atreladas à variável latente (delegação de responsabilidade) apurou-se que há delegação da função de *compliance* a outros departamentos, como o Jurídico, Auditoria e Recursos Humanos, com nível de influência (0,496) o que confirma a escolha da população na forma já tratada.

Pelo alto nível de influência das demais variáveis observadas evidenciou-se que há delegação de responsabilidades de acordo com a percepção dos profissionais, portanto, um maior comprometimento com os princípios que regem a governança corporativa, já tratados, e com as disposições das Leis 12.846, de 2013 e nº 13.303, de 2016, dentre outras já citadas, o que é importante para a efetiva aplicabilidade do *compliance* e está em consonância com a literatura apresentada.

O terceiro objetivo específico, também alcançado, firmou-se na análise da influência da avaliação de risco, do monitoramento interno e da auditoria e foi alcançado. Apurou-se que na visão dos profissionais há um relacionamento das organizações públicas com a Administração Pública, mas sem frequência, e embora

o governo seja ciente dessas organizações, não está dentre os seus maiores, o que evidenciou que tal fato pode não ser suficiente para colocar em risco as atividades das organizações, como ensina Giovanini (2014).

Evidenciou-se que há habilidade e disciplina em relação ao risco de conformidade e que também existe uma sintonia entre a influência da fase de maturidade do *compliance* no Brasil com a forma e tratamento relacionados ao risco, o que é positivo.

Detectou-se, também, que quando se trata da avaliação dos riscos há que se preocupar com a probabilidade de ocorrência, com os objetivos a serem alcançados, com os riscos conhecidos e potenciais, com os controles e processos recentemente criados, com a necessidade de subsidiar os administradores na tomada de decisão, com a reputação, com o objetivo de gerar um ambiente mais seguro para o negócio, em gerar e preservar a imagem corporativa interna e externa, além de diminuir a probabilidade de fraudes internas.

Vale destacar que o confronto do percentual obtido pela variável políticas e controles internos (R Quadrado ajustado de 0,733), com o obtido pela variável avaliação de risco (R Quadrado ajustado de 0,662), revelou a necessidade de maior identificação e avaliação prévia dos riscos na implantação dos controles, de aumentar a conformidade da variável avaliação de riscos com a Modelagem de Equações Estruturais, o que exige maior ajuste ao modelo.

Em relação às variáveis observadas referentes à variável latente (monitoramento e auditoria) evidenciou-se que sob a visão dos profissionais, nas organizações públicas em questão existe um setor interno especializado em auditoria, cuja análise é ligada à adequação, à conformidade, à eficácia dos processos e controles e à maturidade,

No caso de falhas nos controles procura-se identificar qual foi o tratamento empregado e quando da análise da maturidade observa-se se as pessoas agem no dia a dia em conformidade com as novas regras de *compliance*, com alto nível de influência (0,878) o que vai ao encontro do item 3.2, que aponta a valorização do controle interno nas organizações públicas.

Evidenciou-se, ainda, que a aplicabilidade do *compliance* no Brasil decorre de forma não especificamente departamentalizada, mas disseminada em diversos setores das organizações públicas, e que a experiência dos profissionais que executam a função do *compliance* é fruto do enfrentamento diário das questões aqui

tratadas, por serem os responsáveis por detectar, prevenir, recomendar e aplicar os procedimentos de *compliance* em conjunto com os demais setores das organizações, com o envolvimento da alta administração nesse processo.

Por essas razões detectou-se que na maioria dos casos nas organizações pesquisadas esses procedimentos se encontram inseridos na auditoria/controladoria, o que é justificável em razão da valorização do controle interno nas organizações públicas, na forma já citada e tratada pela literatura estudada, reforçando a influência dessa questão na aplicabilidade do *compliance*.

O quarto objetivo analisou a influência da variável latente melhoria contínua e também foi atingido, como demonstrou o alto nível de influência da citada variável.

Constatou-se na visão dos profissionais que executam a função de *compliance* nas organizações públicas que esse processo é positivo.

As organizações estão empenhadas e motivam os seus colaboradores, como evidencia a análise das variáveis observadas H3. (0,874), H4. (0,900) e H5. (0,919), que apontaram que, quando o tema é *compliance*, ocorre melhoria, o Programa é efetivo e permanente.

Os dados evidenciaram que o nível de comprometimento com o aprendizado, nessas organizações, direciona ao alcance do modelo do programa de *compliance* com foco na prevenção, que de acordo com Giovanini (2014) é baseado nos pilares prevenir, detectar e corrigir, e que definem como a organização atuará diariamente, além de preocupação com os fatores relacionados com a ética e a integridade.

Insta salientar que, ao final, a variável H8, cujo nível de influência apresentado foi de (0,788), apontou a existência de um sistema de medição de *compliance*, monitoramento e melhoria contínua, que indica a preocupação com a gestão do *compliance* e o interesse em obter uma governança mais estruturada por parte das organizações.

Isso vai ao encontro do pensamento de *Herold* (2013), para quem há um aumento na necessidade de uma governança bem definida e mais exigente, que atrelada à complexidade das organizações requer estruturas de *compliance* mais elaboradas e com maior controle nos negócios e no processo de tomada de decisão.

Concluiu-se, pela análise dos dados apresentados, que na visão dos profissionais que executam a função de *compliance* nas citadas organizações públicas, a sua aplicabilidade caminha no sentido dos anseios, diretrizes, políticas, normas internacionais e nacionais, sobretudo nos avanços trazidos pela Lei

Anticorrupção brasileira, o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais, das ações e enfrentamentos do MPF, do Poder Judiciário e do TCU acerca do tema, o que tem influência do comprometimento da alta administração.

O exemplo vem de cima, *tone at the top*, e as organizações estão empenhadas em implementar e aplicar os programas de *compliance*, ainda que para tanto seja necessário o rompimento de paradigmas.

No Brasil há uma relevante maturidade do *compliance*, decorrente da experiência de profissionais com o controle interno, exigência que decorre desde a edição do Decreto-Lei nº 579, de 1938, da forte atuação do TCU, dos Tribunais de Contas dos Estados, das Controladorias/Auditorias Gerais dos Estados, do MPF, da CGU, dentre outros, com maior evidência a partir da lei anticorrupção brasileira, reforçada pelo Estatuto Jurídico das Estatais.

Os dados evidenciaram, também, que a efetividade ocorrerá de forma gradativa à medida que ocorra o aumento constante do comprometimento da alta administração, seus colaboradores e parceiros, com a aplicabilidade do *compliance* e do desenvolvimento da comunicação e treinamento, pois, como esclareceu a literatura pesquisada, não é suficiente aderir aos procedimentos de *compliance*, formalizar e divulgar referida adesão, mas o diferencial e o que realmente contribui para com o rompimento de paradigmas e a reconstrução do modelo é a capacidade e interesse na aplicabilidade dessa grande ferramenta da governança corporativa, o que exige o forte e efetivo comprometimento da alta administração, melhoria contínua e reforça o entendimento da OCDE (2011).

Em sua avaliação, a OCDE (2011) esclarece que o sistema de controle interno da Administração Pública Federal no Brasil vem sendo modernizado de forma contínua desde o final dos anos 1980. Foi inaugurado mediante a padronização e automatização de processos internos, do estabelecimento da política de controle interno e do papel de condutor dessa política assumido pela CGU, com avanço da conformidade para a gestão. A modernização de referidos sistemas fornece apoio aos esforços do Governo para fortalecer a integridade e prevenir a corrupção.

Ao final, pode-se afirmar que o estudo da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, na visão dos profissionais citados, foi extremamente relevante e enriquecedor, inclusive, por decorrer da experiência de quem exerce a função de *compliance*, o que é importante e concorre para com o aprimoramento de



sua aplicabilidade, ultrapassa a mera adesão a referidos procedimentos, concretiza a boa governança e os princípios sobre a mesma destacados pelo IBGC (2015) e vai ao encontro da inovação organizacional e da sua própria sustentabilidade.

Além disso, foi produzida uma documentação que decorreu de levantamento próprio de dados, que pode ser útil e contribuirá para pesquisas futuras, inclusive para o desenvolvimento de novas questões relacionadas ao tema proposto.

Ressalta-se que o presente estudo alcançou os objetivos almejados e é relevante para a inovação organizacional, eis que trata da análise de aspectos da efetividade da aplicação de procedimentos de compliance na gestão das organizações. Entretanto, apresenta limitações, dentre as quais destacam-se as seguintes:

- o tipo de levantamento realizado e a sua forma de execução, já descrita, que abrangeu as cinco regiões brasileiras nos 26 estados e Distrito Federal;
- dificuldades em detectar cada tipo de organização, *sites*, contatos gerais e específicos, organograma institucionais, o setor e os profissionais;
- falta de informações disponíveis em alguns *sites* do governo acerca dos contatos/*sites* de suas organizações, o que evidenciou a falta de transparência e de acesso;
- diversidade de composição, competências, organograma e localização dos responsáveis pela aplicabilidade do *compliance*;
- falta de profissional responsável pela aplicabilidade do *compliance* com conhecimento do tema;
- recente criação de departamento/gerência/setor de *compliance* em algumas organizações, inclusive com profissionais sem experiência e que se disseram incapazes de responder ao questionário; e
- dificuldade em conseguir contato nas organizações, em razão de diversos fatos/problemas dentre os quais destacam-se:
  - há *sites* com informações completas, inclusive no que se refere ao organograma, quem é quem, toda a parte institucional, mas que na prática não se consegue completar a ligação pelos números informados;
  - em algumas organizações existe uma grande estrutura e profissionais, porém apenas um é o responsável, geralmente o chefe, por responder

- o questionário enviado e foi preciso ligar mais de uma vez para conseguir falar com o próprio em decorrência das suas atividades;
- em outras organizações, no mesmo caso, não foi possível falar com o chefe;
  - em outra organização, no mesmo caso anterior, foi possível falar com o chefe que se recusou responder ao questionário; e
  - em outra organização também foi possível falar com o chefe, mas ele informou *e-mail* errado e ao ser questionado sobre o *e-mail*, e se haveria outro, apenas se limitou a dizer que era aquele.

Ressalta-se que as contribuições com a presente dissertação abrangem o contexto acadêmico e corporativo. No primeiro, o estudo contribuiu para com os avanços das pesquisas de gestão das organizações públicas no que se refere às áreas de *compliance* e governança corporativa.

Já no contexto corporativo, contribuiu para aprimorar a aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas com o diferencial de que os resultados apurados são frutos da alta experiência e percepção dos profissionais que atuam com essa responsabilidade e que há muito estão envolvidos com as questões relacionadas ao controle e que foram obtidos por levantamento próprio, o que, sem dúvida, trará benefícios tanto para as organizações públicas quanto aos seus colaboradores e se refletirá na sociedade.

Dessa forma, a abordagem da aplicabilidade contribuirá para que as organizações públicas aprimorem a aplicabilidade do *compliance* e assim usufruam dos benefícios dessa ferramenta da governança corporativa de forma mais ampliada e fundamentada.

Ao final, como sugestão para futuros estudos tem-se o aprofundamento da aplicabilidade da ISO 37001, de relevante importância e que não foi objeto do presente estudo, bem como avançar nos estudos do Estatuto Jurídico das Estatais.

## REFERÊNCIAS

- ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos- Grupo de trabalho. **Documento Consultivo Função de Compliance**. 2015, p. 4-8 e 14. Disponível em <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em 30 jul. 2015.
- ABNT. **ISO 37001**. 2017. Disponível em <<http://abnt.org.br/noticias/4943-iso-37001-e-publicada-no-dia-mundial-da-normalizacao>>. Acesso em 3 mai 2017.
- ANBIMA. **Regulação Lei Fatca**. 2016, p. 4. Disponível em <<http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/regulacao/lei-fatca/Documents/Atualizacoes-do-FATCA-ANBIMA.pdf>>. Acesso em 1 jul 2016.
- APGAUA DE BRITO, Érica. **Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG**. Revista TCEMG. Jan/fev/marc. 2014, p. 11, 21 e 54.
- ARAÚJO, Camila; FEBRABAN; DELOITTE. **14º. Congresso de Auditoria Interna e Compliance**. 2014, p. 10. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/CamilaAraujo%20-%20Deloitte.pdf>>. Acesso em 19 Out. 2015.
- AYRES, Carlos. 2016. **Curso Preparatório de Compliance**. Lec.
- BASTOS, C : KELLER, V. **Introdução à Metodologia Científica**. São Paulo, Vozes, 2002.
- BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Projetos governamentais descentralizados: o que a gerência de riscos pode contribuir para a qualidade dos serviços prestados nesse modelo?** Cartagena, Colombia, 2012, p. 11. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Disponível em <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/bragamar.pdf>>. Acesso em 10 Fev 2017.
- BRASIL, Banco Central do. **Princípios Fundamentais para uma Supervisão Bancária Efetiva**. 2006, p. 8. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/core\\_principles\\_traducao2006.pdf](http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/core_principles_traducao2006.pdf)>. Acesso em 10 fev 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 1.171 de 1994**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm)>. Acesso em 10 fev 2017.

BRASIL. **Decreto nº 3.678 de 2000**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm)>. Acesso em 28 jul 2015.

BRASIL. **Decreto nº 4.410 de 2002**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4410.htm)>. Acesso em 31 jul 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.687 de 2006**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm)> Acesso em 31 jul 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.003 de 2013**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/decreto/D8003.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/decreto/D8003.htm)>. Acesso em 8 fev 2017.

BRASIL. **Decreto nº 8.428 de 2015**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8428.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8428.htm)>. Acesso em 7 fev 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848 de 1940. Código Penal Brasileiro**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Decreto-Lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Decreto-Lei/Del2848.htm)>. Acesso em 31 jul 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em 31 jul. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.506 de 2015. Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo dos Estados Unidos da América, Fatca**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8506.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8506.htm)>. Acesso em 1 jul 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.945 de 2016**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/decreto/D8945.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/D8945.htm)>. Acesso em 5 fev 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200 de 1967**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em 10 fev 2017.

BRASIL, Receita Federal do. **FATCA. 2015**. Disponível em <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2015/agosto/acordo-brasil-eua-permitira-troca-de-informacoes-sobre-contribuintes>>. Acesso em 1 jul 2016.

BRASIL, Receita Federal do. **Instrução Normativa da RFB nº 1.571 de 02 de julho de 2015**. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=65746&visao=anotado>>. Acesso em 1 jul 2016.

BRASIL. **Lei nº 6.385 de 1976. Dispõe sobre o Mercado de Valores Mobiliários**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6385.htm)>. Acesso em 17 jul 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.429 de 02 de junho de 1992**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm)>. Acesso em 10 dez. 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em 10 dez. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.613 de 03 de março de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm)>. Acesso em 10 dez. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.462 de 2011**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/L12462.htm)>. Acesso em 4 fev 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 2011**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/L12527.htm)>. Acesso em 4 fev 2011.

BRASIL. **Lei nº 12.813 de 2013**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/L12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/L12813.htm)>. Acesso em 4 fev 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm)>. Acesso em 14 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2011**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm)>. Acesso em 2 fev. 2017.

BRASIL. LC nº 101 de 2000. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 4 fev 2017.

CASTRO, Alexandre Ramires de. **Governança de Tecnologia da Informação e o Compliance em Instituição de Serviço Social Autônomo**. 2012, p. 39.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

CANDELORO, A. P. P.; BENEVIDES, M. M. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o Compliance e a Governança Corporativa nas empresas**. Harvard Business Review. Brasil, v. 1, p. 75-80, 2013. Disponível em <<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso 20 abr 2017.

CGU, Controladoria Geral da União; ETHOS, Instituto. **A Responsabilidade Social da Empresa no Combate à Corrupção**. 2009, p. 60. Disponível em <[file:///ManualRespsocialEmpresas\\_baixa%20\(1\).pdf](file:///ManualRespsocialEmpresas_baixa%20(1).pdf)>. Acesso em 6 abr. 2016.

DALA PORTA, Flaviano Carvalho. **As diferenças entre Auditoria Interna e Compliance**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - UFRGS. Porto Alegre, 2011, 79 f., 83 f. e 87 f.

EMBRAER. **Governança**, 2011. Disponível em <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/Governanca/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 30 jul. 2015.

ETHOS, Instituto, 2015. **Empresa Pró- Ética. Ética e Integridade**. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/empresa-pro-etica>>. Acesso em 1 jul. 2015.

ETHOS, Instituto, 2015. **Empresa Pró- Ética. Projetos**. Disponível em <[http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/empresa\\_pro\\_etica/#.VZRYL\\_IViko](http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/empresa_pro_etica/#.VZRYL_IViko)>. Acesso em 1 jul. 2015.

FACCIN, Bruna. et al. **Contribuições da ética para a governança corporativa**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 244-257, ago./dez. 2014, p. 5.

FEDERAL, Ministério Público. **Ação Civil Pública. 2015. Goiás**, 2015. Disponível em <<http://www.prgo.mpf.mp.br/combate-a-corrupcao/noticias/2444-mpfgo-consegue-bloqueio-de-mais-de-r-7-milhoes-por-superfaturamento-nas-obras-da-ferrovia-norte-sul.html>>. Acesso em 16 out 2016.

FEDERAL, Ministério Público. **Relatório de Resultados-2013-2015**. Brasília, 2015, p.16, 181 e 186. Disponível em <[http://midia.pgr.mpf.mp.br/publicacoes/relatorio\\_de\\_resultados\\_mpf\\_2013\\_2015.pdf](http://midia.pgr.mpf.mp.br/publicacoes/relatorio_de_resultados_mpf_2013_2015.pdf)>. Acesso em 16 out 2016.

FEDERAL, Senado. **Decreto Legislativo nº 211 de 2013**. Disponível em <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=13/03/2013>>. Acesso em 4 fev 2017.

FEDERAL, Supremo Tribunal. **Ação Penal nº 470**. 2012, p. 54032, 54292 e 54293. Disponível em <[ftp://ftp.stf.jus.br/ap470/InteiroTeor\\_AP470.pdf](ftp://ftp.stf.jus.br/ap470/InteiroTeor_AP470.pdf)>. Acesso em 26 set 2016.

FEDERAL, Supremo Tribunal. **Corte Suprema do Brasil inicia o julgamento do mensalão**. 2016. Disponível em <<http://www2.stf.jus.br/portalStfInternacional/cms/destaquesNewsletter.php?sigla=newsletterPortalInternacionalNoticias&idConteudo=214544>>. Acesso em 26 set 2016.

FERREIRA, Luciano Vaz. **A Construção do Regime Jurídico Internacional Antissuborno e seus impactos no Brasil: como o Brasil pode controlar o suborno praticado por empresas transnacionais?** Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) –Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PPGA-UFRGS, 2015, p. 19. Repositório UFRGS.

FERREIRA, Manuel Portugal et al. **Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural, p. 2**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 53, n. 2, p. 169-182, abr. 2013.

FMU, Complexo Educacional. **Governança Corporativa e Compliance**. LLM em Direito de Negócios. 2014.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo, 2014, p. 11, 20, 44, 53, 62, 99, 147, 205, 223, 294, 429, 430 e 431.

GONSALES, Alessandra. **O Novo Profissional de Compliance das Instituições Financeiras**. ABBC. 2015, p. 3, 4, 5, 6, 7, 22 e 23.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética- Um desafio do nosso tempo**. Tradução Magda Lopes. 2. ed. São Paulo, 2008, p. 31.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Apresentação**. 2016. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>>. Acesso em 1 jul. 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015, p. 91. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_baixa\[1\].pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa[1].pdf)>. Acesso em 14 abr. 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, 2007, p. 11 e 20. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditorias**. 5. Ed. São Paulo, 2015, p. 14, 17, 20 e 21. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia\\_7\\_.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_7_.pdf)>. Acesso em 6 abr. 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Histórico**. 201. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18066>> Acesso em 1 jul. 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Origem da Governança Corporativa**. 2016. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 1 jul 2016.

GOVERNANÇA CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de. **Princípios Básicos**. 2015, s.p. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>. Acesso em 1 jul. 2015.

GRANT-HART, Kristy. **How to Be a Wildly Effective Compliance Officer**. London, 2016, p. 4, 5, 10, 13, 27 e 101.

HEROLD, Anderson. **Contribuição de Compliance da Sarbanes-Osley(SOX) como Inovação em Instituições Financeiras: Um estudo de caso**. São Paulo, 2013, p. 14. Disponível em <[http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/PUBLIC/UP\\_MACKENZIE/servicos\\_educacionais/stricto\\_sensu/Ciencias\\_Contabeis/Dissertacoes/Anderson\\_Herold.pdf](http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/PUBLIC/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/stricto_sensu/Ciencias_Contabeis/Dissertacoes/Anderson_Herold.pdf)> .Acesso em 19 out. 2015.

HSBC. **Fatca. Perguntas frequentes**. 2016. Disponível em <[https://www.hsbc.com.br/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/hbbr-pws-gip16/portugues/personal/comum/pdf/fatca-cmb-faq-brazil.pdf](https://www.hsbc.com.br/1/PA_esf-ca-app-content/content/hbbr-pws-gip16/portugues/personal/comum/pdf/fatca-cmb-faq-brazil.pdf)>. Acesso em 17 jul 2016.

INTERNATIONAL,Transparency. **Table of Results: Corruption Perceptions Index 2015**, s.p. Disponível em <<http://www.transparency.org/cpi2015>>. Acesso em 14 abr. 2016.

INTERNAL, Revenue Service-IRS. **FATCA. Foreign Financial Institution (FFI) List**. 2015. Disponível em <<https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p5147.pdf>>. Acesso em 2 mai 2017.



JORDÃO, Leonardo Pereira Campos do. **7º Congresso Internacional de Mercado Financeiro e de Capitais-BM&F-BOVESPA**. 2015, P.4. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso\\_informacao/institucional/apresentacoes/anexos/20150827-congresso-bmfbovespa-discursopte.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/institucional/apresentacoes/anexos/20150827-congresso-bmfbovespa-discursopte.pdf). Acesso em 14 out 2016.

JUSTIÇA, Conselho Nacional. **Resolução nº 86 de 2009**. Disponível em [http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_86\\_08092009\\_10102012204619.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_86_08092009_10102012204619.pdf). Acesso em 4 fev 2016.

JÚNIOR, LOVISON. **A empresa ética como condição para uma administração renovada**. DESENVOLVE: Revista de Gestão do UNILASALLE-V.1, n.1, 2012, p. 1.

KOTHARI, C. r. **Research Methodology. Methods and Techniques**. Jaipur. New Age.1990, p. 2-3.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. 2001. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo. Atlas.

MENDES, Annita Valléria Calmon. **A Administração Pública e o Sistema de Gestão da Ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal**. Tese (Doutorado em Administração) –Universidade de Brasília-PPGA-UNB, 2014, p. 30 e 50.

MOBILIÁRIOS, Comissão de Valores. **Informações**. 2016. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em 17 jul 2016.

MOBILIÁRIOS, Comissão de Valores. **Instrução CVM nº 561 de 2015**. 2016. Disponível em <file:///C:/User>. Acesso em 17 jul 2016.

MOBILIÁRIOS, Comissão de Valores. **Recomendações sobre Governança Corporativa**. 2002, p. 1 e 9. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em 1 jul 2016.

MOBILIÁRIOS, Comissão de Valores. **Relatório Anual**. 2015, p. 6, 9,61, 62, 67, 69, 70, 71 e 72. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/publicacao/relatorio\\_anual/anexos/Relatorio\\_Anuual\\_2015.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/publicacao/relatorio_anual/anexos/Relatorio_Anuual_2015.pdf). Acesso em 17 jul 2016.

MORAES, M. B.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; CABRAL, A. S. **Estratégias para Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica**. Rio de Janeiro: Oficina de Livros, 2010.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, Controles Internos e Riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Distrito Federal, 2014, p. 28, 43, 44, 46, 47, 51, 71, 72, 84 e 193.

NEVES; RODRIGUES e PORTO. **Guia de Gerenciamento de Risco de Obras Rodoviárias-fundamentos**. DNIT. 2013, p. 9, 10 e 13. Disponível em <<http://www.dnit.gov.br/download/servicos/guia-de-gerenciamento-de-riscos-de-obras-rodoviaras/guia-de-gerenciamento-de-riscos-fundamentos.pdf>>. Acesso em 01 jul 2016.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira**. 2011, p. 30. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>>. Acesso em 29 jul. 2015.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Integrity in practice**. 2015, p. 1. Disponível em <<http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>>. Acesso em 29 jul. 2015.

PEREIRA, Bresser Luiz Carlos. **Crise e Recuperação da Confiança**. 2013, p. 9-10, Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/articles/2013/19-Crise-e-Recupera%C3%A7%C3%A3o-da-Confian%C3%A7a.pdf>>. Acesso em 1 jul 2016.

PFÄFFENZELLER, Bruna. **No rastro da corrupção praticada por pessoas jurídicas: da Lei 12.846/2013 ao Projeto de Novo Código Penal**. In: VITORELLI, Edilson (Org.). Temas atuais do Ministério Público Federal. Salvador: Juspodivm, 2015, p. 897.

PLANEJAMENTO, Ministério do. **Portaria Interministerial nº 333 de 2013**. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/2014/PORTARIAS/CONFLITO\\_INTERESSES/1\\_portaria\\_interministerial\\_n\\_333\\_de\\_19\\_de\\_setembro\\_de\\_2013.pdf](http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/2014/PORTARIAS/CONFLITO_INTERESSES/1_portaria_interministerial_n_333_de_19_de_setembro_de_2013.pdf)>. Acesso em 3 fev 2017.

RIBAS JÚNIOR, Salomão. **Corrupção pública e privada: quatro aspectos: ética no serviço público, contratos, financiamento eleitoral e controle**. Belo Horizonte, 2014, p. 31, 32, 82, 83, 128 e 130.

RIBEIRO, M. C. P; DINIZ, P. D. F. **Compliance e a Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de informação legislativa, v. 52, n. 205, p. 91 e 93, jan./mar. 2015.

RISK INSTITUTE &, The International Governance. **Guia de Identificação de Riscos de Corrupção em Contratações com o Poder Público**, 2015, p. 6-11.

SALIONE, Beatriz Camasmie Curiati. **Administração Pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do balanced scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho.** São Paulo, 2013, p. 22-23. Disponível em <file:///D:/Downloads/DISSERTACAO\_Beatriz\_Camasmie\_Curiati\_Salione.pdf> Acesso em 24 abr. 2016.

SAMARCO. **Governança Corporativa.** 2010. Disponível em <<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=1075&VID=default&SID=106496928873367&S=1&A=closeall&C=993>>. Acesso em 1 jul. 2015.

SANTOS, G. E. O. (2014) **Cálculo amostral: calculadora on-line.** Disponível em <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SANTOS; GUEVARA e AMORIM. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução.** 2013, p. 2 e 12. Disponível em <<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/7e20e2cd08997bf00bb136053ad2e2f9.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1460672110&Signature=1p8uaFCynH7kr4ZrqL7yatGJkKY%3D>>. Acesso em 14 abr. 2016.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional.** 6º Concurso Nacional de Monografias. Prevenção e combate à corrupção no Brasil: trabalhos premiados. Presidência da República, Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2011, p. 183. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/control-social/arquivos/6-concurso-monografias-2011.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2016.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance e Liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações.** 2011, P. 2. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 14 abr. 2016.

SCATENA, Cláudio. 2016. Curso Preparatório de Compliance. Lec.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado.2016**, p. 12, 13, 14, 17, 21, 32, 39, 40, 41, 52, 64 e 65.

SERPA, Alexandre da Cunha. 2016. **Curso Preparatório de Compliance.** Lec.

SERVICE, Internal Revenue. **Informações.** 2016. Disponível em <<https://www.irs.gov/businesses/corporations/foreign-account-tax-compliance-act-fatca>>. Acesso em 16 jul 2016.

SIEMENS. **Sistema de Compliance**. 2015. Disponível em <<http://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/Compliance/Pages/Compliance0602-1205.aspx>>. Acesso em 1 jul. 2015.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005, p. 20, 21, 32, 33 e 35.

SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves da. **A economia política da Corrupção**. 1996, p. 2-3. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/1957/TD60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 6 abr. 2016.

SOBRINHO, Jorge Hage. **Concorrência mais justa e confiança no ambiente de negócios: avanços de integridade no mercado brasileiro**. Conferência Ethos. CGU. São Paulo, 2013, p. 2. Disponível em <<http://www.empresalimpa.ethos.org.br/uploads/book/apresentacao-do-ministro-jorge-hage-conferencia-ethos-2013-concorrenca-mais-justa-e-confianca-no-ambiente-de-negocios-avancos-de-integridade-no-merc.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2016.

STEINBERG, Richard M. **Governance, Risk Management and Compliance**. New Jersey, 2016, p. 24, 25 e 27.

TREASURY, United States Department of the. **FATCA**. 2016. Disponível em <<https://www.treasury.gov/resource-center/tax-policy/treaties/Pages/FATCA.aspx>>. Acesso em 18 jul 2016.

UNIÃO, Controladoria Geral da, Ministério da Transparência e Fiscalização. **Guia de Integridade Pública**. 2015, p. 18, 21, 40, 41 e 52. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>>. Acesso em 3 mai 2017.

UNIÃO, Tribunal de Contas. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2014, p. p. 13, 35, 43, 57, 59. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em 10 fev 2017.

WORD BANK. **Sanctions and Compliance**. 2017. Disponível em <<http://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency/sanctions-compliance>>. Acesso em 3 mai 2017.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### PARTE 1

1. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros.

2. Idade:

### PARTE 2

A- Comprometimento da alta administração

A1. O comprometimento da alta administração é relevante na minha organização.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

A2. Na minha organização a alta administração apoia a implementação dos novos programas, dentre os quais de *compliance*.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

A3. Na minha organização a implementação dos programas de *compliance* inicia-se a partir do nível de gerência e aos poucos obtém-se o apoio dos níveis mais altos da administração.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

A4. Na minha organização o exemplo vem de cima, *Tone at the top*, inclusive no *compliance*.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

A5. A alta administração da minha organização é comprometida, mas desde que não ocorra o rompimento dos paradigmas.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

#### B- Políticas e controles internos

B1. O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B2. A minha organização já implementou a política anticorrupção.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B3. A minha organização já implementou um programa de *compliance*.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B4. A integração da área de negócios com a área de *compliance* é uma realidade dentro da minha organização.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B5. A independência da área de *compliance* é primordial na minha organização, que está envolvida diariamente em reuniões estratégicas.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B6. A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas internas.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B7. Na minha organização as políticas de contratação de terceiros são eficazes.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B8. As políticas de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

B9. As políticas de conflito de interesses na minha organização se aplicam a todos os colaboradores e a todos os que a representam, como consultores, especialistas e agentes, ainda que externos e por contrato temporário.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

B10. A minha organização possui políticas de viagens, presentes, entretenimento, doações e patrocínios com parâmetros definidos e processos rigorosos de aprovação.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### C- Comunicação e treinamento

C1. Na minha organização a comunicação tem um papel importante desde o início da implementação do *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

C2. Na minha organização a comunicação teve fator relevante na mudança de paradigmas.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

C3. Por meio da comunicação são esclarecidos todos os riscos possíveis à organização e aos seus colaboradores, inclusive, em razão de eventual fragilidade dos processos e políticas internas.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.



( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

C4. Na minha organização se puderem escolher entre o certo e o errado a maioria escolherá a primeira opção.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

C5. Na minha organização a comunicação é formatada de forma a atingir o público interno e externo.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

C6. Na minha organização o formato, linguagem e abordagem feitos pela comunicação consideram diferentes grupos, segundo a cultura, nível educacional e posição profissional de cada um deles.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

C7. A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de *compliance*.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

C8. Na minha organização a estratégia de comunicação é bem estabelecida, alinhada aos seus valores e espelha, de forma clara, como os objetivos macro serão atingidos.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

C9. Os treinamentos na minha organização são presenciais e *on-line*, mas os primeiros facilitam a interação, discussão das dúvidas e maior aprendizado.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

C10. Nos treinamentos realizados na minha organização utilizam-se estruturas e recursos adequados, têm a duração suficiente, o expositor tem o desempenho esperado, o conteúdo apresentado é suficiente, compreendido e apto a ser aplicado.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### D- Avaliação de risco

D1. A probabilidade de ocorrência influencia na análise do tratamento do risco de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D2. Quando da análise dos riscos, na minha organização, os objetivos a serem alcançados considerados.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D3. Na minha organização, quando o risco é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D4. Na minha organização todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D5. Na minha organização todos os controles e processos recentemente criados são aplicados e monitorados.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D6. A minha organização gerencia o risco e assim o faz para subsidiar os administradores na tomada de decisão.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

D7. Na minha organização o risco de conformidade está relacionado à falta de habilidade ou disciplina para o cumprimento da legislação e normas internas ligadas ao negócio.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D8. A minha organização quando trata de riscos considera dentre eles o reputacional.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D9. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D10. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar e preservar a imagem corporativa interna e externa.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D11. A minha organização utiliza a gestão de riscos para diminuir a probabilidade de fraudes internas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

D12. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

D13. A minha organização acredita que os riscos de *compliance* diferem de acordo com as organizações, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços, soluções e de acordo com o relacionamento com os *stakeholders*.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

D14. A minha organização se relaciona com frequência com a Administração Pública.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

D15. A minha organização tem o Governo dentre os seus maiores clientes.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

D16. A minha organização tem o Governo dentre os clientes.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### E- Monitoramento e auditoria

E1. Na minha organização existe um setor interno especializado em auditoria.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

E2. Nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

E3. Quando há a verificação dos controles, caso falhas sejam encontradas, a minha organização procura identificar qual foi o tratamento empregado.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

E4. Durante os processos de auditoria são feitas perguntas rápidas e aleatórias para os colaboradores em geral, o que abrange os setores principais e os diversos níveis hierárquicos da organização.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

E5. Quando da análise da maturidade da auditoria observa-se se as pessoas agem no dia a dia em conformidade com as novas regras de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### F- Delegação de responsabilidade

F1. Na minha organização o *compliance* é encarado como um parceiro e as pessoas do departamento de *compliance* não são vistas como dissociadas da organização.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

F2. O profissional de *compliance* na minha organização tem conhecimento, atitude e ambiente para desenvolver o seu trabalho, o que enseja condição de bons resultados.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

F3. Na minha organização o profissional de *compliance* participa no dia a dia das áreas, consegue identificar os riscos das áreas visitadas e é informado dos acontecimentos pelas demais áreas.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

F4. Na minha organização há um perfeito entendimento entre líderes de setores adjacentes, o que promove um clima positivo para as equipes e concorre para o sucesso do departamento/profissional de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

F5. Na minha organização há delegação da função de *compliance* a outros departamentos, como o Jurídico, Auditoria e RH.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### G- Execução, incentivos e disciplina

G1. Na minha organização o responsável pela execução do *compliance* é o departamento jurídico.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

G2. Na minha organização o responsável pela execução do *compliance* é o profissional de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

G3. Na minha organização a execução do *compliance* é terceirizada.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.



( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

G4. Na minha organização são realizadas reuniões regulares entre o departamento de *compliance* e as interfaces internas.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

G5. Na minha organização há gestão sistêmica das interfaces, o que assegura o cumprimento de todos os requisitos e a manutenção de uma relação saudável entre as áreas.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

G6. A minha organização incentiva a constante transparência nas ações, atitudes e diálogos.

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

G7. A minha organização incentiva o 'agir de acordo com o discurso' (*walk the walk*).

( ) Concordo.

( ) Concordo em parte.

( ) Concordo totalmente.

( ) Discordo.

( ) Discordo totalmente.

G8. A minha organização incentiva *feedbacks* em ambos os sentidos, tanto do líder para o liderado quanto o inverso.

( ) Concordo.

- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

G9. A minha organização identifica os limites, as virtudes e a qualificação individual dos membros do grupo, quando o assunto é delegação e divisão de tarefas.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

G10. Na minha organização todos os princípios de *compliance* são aplicados na íntegra e regularmente.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

#### H- Melhoria contínua

H1. Na minha organização a estrutura de *compliance* está sempre alerta para evitar atitudes não *compliant*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H2. Na minha organização todos os processos e controles são sistêmicos.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H3. Quando o assunto é *compliance*, a minha organização está melhorando continuamente.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H4. Na minha organização o programa de *compliance* é efetivo.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H5. Na minha organização a gestão de *compliance* é permanente.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H6. A minha organização promove um ambiente permanentemente favorável à criatividade e implementação de novas ideias nos processos de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H7. A minha organização preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e visa estabelecer mecanismos para assegurar a sua continuidade.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H8. A minha organização possui um sistema de medição de *compliance*.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H9. A minha organização ao definir os indicadores verifica se agregam valor.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.

H10. Ao definir o indicador, a minha organização se preocupa com o que se pretende e de acordo com o resultado qual será a medida adotada e que assegure a melhoria do processo.

- ( ) Concordo.
- ( ) Concordo em parte.
- ( ) Concordo totalmente.
- ( ) Discordo.
- ( ) Discordo totalmente.