

ADMINISTRADORES E *COMPLIANCE*: RESPONSABILIDADES E DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Vanessa Aparecida Candido¹
Carlos Roberto Sette²
Flávia Hosne de Freitas Galvão³
Fábio José de Souza⁴

¹Graduada em Administração pelo Centro Universitário Sagrado Coração - vaanessacandido@hotmail.com

²Professor de Cursos de Pós-Graduação em Bauru/SP - universidade7@uol.com.br

³Professora e Coordenadora dos Cursos de Administração e MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário Sagrado Coração – flavia.galvao@unisagrado.edu.br

⁴Advogado e Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário Sagrado Coração – fabio.souza@unisagrado.edu.br

RESUMO

Compliance, origina-se do termo em inglês “*to comply*”, que significa, cumprir, executar, estar de acordo e em conformidade com as normas internas e externas. Apesar de, atualmente, ser um assunto em pauta, é necessário ampliar a utilização e a cultura do *compliance* nas organizações, haja vista a crescente demanda do mercado, por empresas que possuem valores sólidos e transparência nas negociações. A Lei 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção, regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, trouxe a responsabilização civil e administrativa da pessoa jurídica, juntamente com seus administradores e dirigentes, nos casos de infrações cometidas contra à administração pública, bem como a criação de programa de integridade nas organizações. O objetivo do presente estudo foi demonstrar a importância do Administrador, a responsabilidade e os desafios que este possui ao implantar o programa de *compliance*. A metodologia utilizada para a realização do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo, visando responder a questão central deste estudo. Sendo assim, o artigo foi estruturado em quatro etapas, que consistiram na busca de fontes acadêmicas, levantamento bibliográfico e fichamento de obras de vários autores, que versam sobre o assunto em questão, bem como na análise de duas pesquisas, que apresentam a realidade do *compliance* nas empresas, assim como as provocações ou incitações enfrentadas, para que ele seja realmente um programa efetivo.

Palavras-chave: *Compliance*. Dilemas éticos. Ética nas organizações. Lei Anticorrupção.

ABSTRACT

Compliance, comes from the English term “to comply”, which means to comply, perform, comply with and comply with internal and external standards. Although it is currently a subject of concern, it is necessary to expand the use and culture of compliance in organizations, given the growing market demand for companies that have solid values and transparency in negotiations. Law 12.846/ 2013, better known as Anticorruption Law, regulated by Decree No. 8.420/2015, brought the civil and administrative liability of the legal entity, together with its administrators and managers, in the cases of infractions committed

against the public administration, as well as the integrity program creation in organizations. The purpose of this study was to demonstrate the importance of the Administrator, the responsibility and the challenges he has in implementing the compliance program. The methodology used for the accomplishment of the work was the qualitative bibliographical research, aiming to answer the central question of this study. Thus, the article was structured in four stages, which consisted of the search for academic sources, bibliographic survey and the recording of works by several authors, which deal with the subject in question, as well as the analysis of two researches that present the reality of the study. compliance, as well as the provocations or incitements faced, so that it is truly an effective program.

Keywords: Compliance. Ethical dilemmas. Ethics in organization. Anti-corruption Law.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário empresarial nacional e internacional, onde pautar a verdade em todas as negociações é indispensável, torna-se fundamental a adoção de práticas de *compliance*, haja vista a necessidade de cada empresa demonstrar sua transparência e compromisso com a credibilidade, expressamente, perante o mercado, bem como para seus próprios integrantes desde a alta gestão, fornecedores, clientes, colaboradores.

O termo *compliance*, segundo Gabardo e Castella (2015, p. 134), “[...] está ligado ao verbo inglês to comply e pode ser compreendido, basicamente, como estar em conformidade às normas internas e externas preestabelecidas pelo titular do poder-dever correspondente”.

Os programas de *compliance* tem obtido grande destaque com o surgimento da Lei 12.864/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, a qual foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, que determinou a criação de uma equipe com representantes da organização, de acordo com o porte da mesma, para que pensem e elaborem um conjunto de regras a serem seguidas, em seus processos internos e externos, a fim de que não ocorram quaisquer atos ilícitos, bem como fraudes e crimes contra a Administração Pública.

Desta maneira, o papel do Administrador é relevante tanto na elaboração de medidas, como na utilização destas, no âmbito das organizações, uma vez que surgirão ajustes ou mudanças significativas, em todos os seus níveis. Assim, os profissionais deverão desenvolver ações pautadas na ética e, na imparcialidade, assegurando a legitimidade das políticas estabelecidas.

Diante do exposto, o presente estudo apresentou o seguinte questionamento:

Qual a responsabilidade do Administrador, no processo de implementação de *compliance*?

Objetiva-se neste trabalho, demonstrar a importância do Administrador, frente aos programas de *compliance*, bem como considerando os desafios a serem enfrentados e a responsabilidade envolvida para a execução de novos projetos no contexto organizacional.

Justifica-se a escolha do presente estudo, tendo em vista que o *compliance* é uma ferramenta fundamental para as empresas, que desejam desenvolver suas atividades da maneira correta, de acordo com a legislação, afastando-se, cada vez mais, a existência de ilegalidades e corrupção nas organizações.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, a primeira sendo a introdução do tema; a segunda seção, que consiste na fundamentação teórica, sobre os assuntos pertinentes ao *compliance*, que foram divididos em subseções, para maior aprofundamento do tema; na terceira seção foram descritas as etapas metodológicas da pesquisa; já a quarta seção, ficaram

demonstradas a análise e discussão dos dados localizados e, por fim, na quinta seção, com as considerações finais a respeito do trabalho realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi realizada uma revisão de literatura acerca do tema em questão, apresentando argumentos de diversos autores, para que haja o embasamento necessário nos principais aspectos que envolvem as organizações e os programas de *compliance*.

2.1 COMPLIANCE

Num primeiro momento, é imprescindível a definição do que é *compliance*, para que haja uma melhor compreensão acerca de suas aplicações no contexto empresarial. De acordo com Laruccia e Yamada (2011, p. 51) “[...] significa “cumprir”, “satisfazer”, “executar”. Assim, quando uma empresa está em Compliance, significa que ela está em conformidade, ou seja, cumprindo as leis e regulamentos internos e externos”.

Ainda, segundo Colares (2014), a tradução mais coerente seria conformidade, porém, possivelmente, com a grande aceitação dos termos em língua inglesa, no Brasil, ainda se utiliza a expressão estrangeira, *compliance*.

Neste sentido, é importante mencionar Laruccia e Yamada (2011), quando definem que dentre os objetivos do *compliance*, destacam-se a criação de diretrizes, que norteiam a adoção de novas práticas, com a finalidade de melhoria dos processos organizacionais, mitigando a existência de corrupção, bem como estabelecendo formas de controle e a mensuração dos riscos.

Inicialmente, conforme Silva e Covac (2015), o *compliance* era utilizado somente nas instituições bancárias, o que, posteriormente, foi explorado também por outros segmentos empresariais, como ferramenta estratégica e diferencial competitivo, uma vez que, cada vez mais, cresce a demanda por sólidos valores organizacionais e, ao mesmo tempo, as oportunidades mercadológicas. Santos (2012, grifo do autor) ainda, afirma que, “*compliance* é um fator diferencial para a competitividade das organizações [...] há também os benefícios relativos à parcela do mercado que valoriza a transparência e a ética nas interações econômicas e sociais”.

Diante disso, para melhor entendimento sobre o assunto, a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) também contribui, apresentando a missão do *compliance*, que consiste no compromisso com todas as áreas da empresa, para o pleno funcionamento dos controles internos, levando em consideração os riscos e a complexidade de sua atividade, atuando de maneira a orientar e conscientizar acerca da conduta mais correta, para a prevenção de irregularidades, que geram danos à imagem e reputação da organização. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS, 2009).

Portanto, fica evidente que o *compliance* poderá ser entendido como o composto de medidas e práticas que as empresas adotam, demonstrando que cumprem a legislação, valorizam os elevados padrões éticos, sempre com muita transparência.

2.2 LEI ANTICORRUPÇÃO

A corrupção, segundo Klitgaard (1994 *apud* CAMPOS, 2015) trata-se do desvio de conduta para agir em função dos interesses pessoais, infringindo regras para a obtenção de benefícios próprios ou de um grupo específico. Nota-se que, infelizmente, essa prática é antiga, mas ainda se faz presente em diversos contextos, uma vez que esse mecanismo pode ser aplicado pelas pessoas em situações cotidianas, no meio social.

Neste sentido, para coibir tais atos, alguns países como os Estados Unidos e Reino Unido instituíram uma legislação específica para esses crimes, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) em 1977 e a *UK Bribery Act* em 2010, respectivamente. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2013).

Em sintonia com as medidas adotadas por tais países, o Brasil também introduziu em seu ordenamento jurídico, a Lei 12.864/2013, a qual foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, sendo mais conhecida como Lei Anticorrupção, com o objetivo de estabelecer a responsabilização civil e administrativa da pessoa jurídica, bem como de seus administradores e dirigentes, por infrações cometidas contra a administração pública, em âmbito nacional e internacional, assim como prevê a criação de programa de integridade nas empresas.

De acordo com o artigo 5º da referida lei, tais ilicitudes consistem em elaboração e manipulação de contratos fraudulentos, fornecer ou receber vantagens indevidas a agentes públicos ou terceiros, criação de falsa pessoa jurídica para a participação nos processos licitatórios, obstruir investigações, entre outros. (BRASIL, 2013).

Para punir as práticas mencionadas acima, a lei, em seu artigo 6º, permite a aplicação de multa, sendo de 0,1% a 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao processo e, quando o valor mensurado da vantagem obtida for maior que o valor do percentual estimado, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais). (BRASIL, 2013).

A lei também traz a possibilidade do acordo de leniência, em seu artigo 16, que consiste na colaboração das empresas e seus dirigentes, para o andamento das investigações, apresentando provas e, principalmente, identificando demais envolvidos no ato ilícito e, em contrapartida, a pessoa jurídica fica isenta de publicar a decisão condenatória em meio de comunicação de grande circulação, além de ter a multa reduzida em até dois terços do valor que seria aplicado.

O artigo 16, em seu § 8º da Lei 12.864/2013, estabelece “Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três) anos contados do conhecimento pela administração pública do referido descumprimento, o que é muito sério.

Neste sentido, em total harmonia com a Lei Anticorrupção, o Decreto nº 8.420/2015, em seu artigo 41 *caput* e parágrafo único, instituiu a criação do programa de integridade nas organizações.

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2015).

Diante disso, é relevante mencionar que segundo o artigo 7º, inciso VIII, da Lei Anticorrupção, a existência dos mecanismos de integridade nas empresas, ou seja, o programa de *compliance*, será avaliado e levado em consideração com relação à aplicação das sanções.

2.3 PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Diante do que foi explicitado, torna-se necessário demonstrar como o *compliance* está inserido nas organizações, por meio dos programas, que segundo Serpa (2016, p. 16) consistem em:

[...] algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos e outros temas, algo que depende de uma estrutura mais complexa que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias.

Fica evidente que os programas de *compliance* compreendem um conjunto de ações voltadas para os processos que envolvem todos os departamentos da empresa e seus *stakeholders*, com a finalidade de desenvolver suas atividades com maior credibilidade, estruturadas nas condutas corretas.

A implementação é realizada em nove etapas, segundo Sibille e Serpa ([2019?]), sendo:

1) Suporte da alta administração:

Para iniciar a implementação se faz necessário o apoio formal da alta administração, expressando efetivamente seu compromisso para com o cumprimento das novas diretrizes. Nesta fase é designado um profissional que será responsável pela área de *compliance*, com autoridade para coordenar e gerenciar o trabalho a ser realizado nas demais etapas.

2) Avaliação de riscos:

Nesta fase, é o momento de ouvir os colaboradores, por meio de entrevistas planejadas, a fim de realizar um levantamento a respeito de todos os possíveis riscos que a empresa está envolvida, uma vez que todos eles serão base para a elaboração do Código de Ética.

3) Código de conduta e Políticas de Compliance:

Após a identificação dos riscos que envolvem a organização e seus processos, é elaborado o Código de Ética, que deve possuir clareza em seus objetivos e linguagem clara, contemplando todas as vulnerabilidades apontadas, estabelecendo direitos e deveres, que serão o alicerce para os próximos passos do programa.

4) Controles internos:

Consistem em regras que asseguram na prática, que as diretrizes estabelecidas no Código de Ética estão sendo respeitados ao longo dos procedimentos dos departamentos. Tais mecanismos podem ser compreendidos como, por exemplo, as

aprovações de atividade por um superior, para que não haja a validação de situações que não ocorreram de fato.

5) Treinamento e comunicação:

Diante de todo o trabalho que já foi realizado, é um dos aspectos mais relevantes, uma vez que todos os colaboradores deverão ser comunicados a respeito das novas políticas da empresa, serem treinados para executarem suas atividades em sintonia com o objetivo central do programa, sendo um fator crucial para a implantação das melhorias, pois serão, de fato, os atores da mudança na prática.

6) Disponibilização de mecanismo:

Tal mecanismo trata-se do canal de denúncias, que deverá ser criado para receber alertas sobre qualquer prática ou conduta de colaboradores ou terceiros que, de alguma maneira, violem o Código de Ética estabelecido pela organização. Tal mecanismo deve assegurar o sigilo de quem denuncia, sendo totalmente anônimo.

7) Investigação de mecanismo:

Em virtude da existência do canal de comunicação para denúncias, esta etapa consiste na apuração dos fatos, a fim de que seja esclarecida toda e qualquer possível irregularidade, identificar os responsáveis e aplicar as devidas sanções, que vão desde a advertência verbal até a demissão do infrator.

8) Due diligence de terceiros:

Ferramenta extremamente relevante, o due diligence consiste na análise prévia de contratação de terceiros, uma vez que a empresa com um programa de integridade necessita estar assegurada de que seus *stakeholders* possuem conduta íntegra e realize suas atividades com ética e transparência, ou seja, precisam ter o mesmo compromisso assumido, pela verdade e por fazer a coisa certa.

9) Monitoramento e auditoria do funcionamento do programa:

Para que haja a validação do desempenho dos procedimentos implementados, os mesmos devem ser submetidos à auditoria interna ou externa, de maneira que exista o controle de tudo que está sendo realizado dentro e fora da empresa, se as regras e procedimentos estão sendo seguidos, para uma melhoria contínua, uma vez que o *compliance* não é garantia de que não ocorrerão crimes, além de que, quem deseja cometer algum ato ilícito, estará à procura de lacunas para fazê-lo.

Tendo em vista a complexidade e importância, é necessário destacar que o *compliance* dentro das organizações, vai muito além de novas políticas e canais de denúncias, uma vez que o desafio está em implementar o programa na empresa, em um ambiente que já possui uma cultura organizacional enraizada, o que dificulta ainda mais o processo, haja vista que a resistência à mudança é natural nos colaboradores, pois segundo Carvalho (2015, p. 2),

Os processos de mudança podem gerar no indivíduo expectativas positivas e/ou negativas. No contexto das organizações de trabalho não é diferente, porque é exigida às pessoas a capacidade de se adaptar às novas estruturas surgidas em decorrência de

transformações que acontecem continuamente, que podem ser favoráveis ou não ao empregado.

Para Srour (2012), as mudanças permitem que haja um grande conflito entre as culturas organizacionais, seja na adoção de novas práticas institucionais, novas formas de gerenciamento, ou até mesmo, a alteração de processo produtivo, uma vez que os colaboradores tendem a resistir, como consequência do “choque cultural”.

Neste sentido, a presença do Administrador é imprescindível, diante de todo conhecimento e habilidade que ele possui, para lidar com essas situações, sendo que, antes mesmo de implementar tal programa, o apoio da alta administração deve estar presente, fazendo com que o trabalho de conscientização e participação dos demais níveis seja ainda mais efetivo e melhore o clima organizacional. Conforme Passos (2011, p. 70), “À alta administração compete dar o exemplo, portando-se de forma correta em todos os momentos, estimulando comportamentos éticos, promovendo e implantando um clima ético na organização. [...]”.

Entretanto, é certo de que a mudança deve ser realizada de maneira gradativa, de acordo com Garcia (2010 *apud* CAMARGO, 2015) é necessário que haja “[...] planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança para minimizar o impacto na organização e no trabalhador, porque é preciso um tempo para a adaptação [...]”, uma vez que trata-se de um procedimento novo, que exige a quebra de antigos padrões e paradigmas, fazendo com que os colaboradores saiam de sua rotina e passem a desempenhar suas atividades com processos mais delineados e transparentes.

Para Serpa (2016), não se pode depositar a responsabilidade pelo cumprimento dos programas apenas nos gestores, pois todos os níveis da empresa precisam compreender e agir pela conformidade e, não apenas para seguir o líder. A figura do líder será como um ponto de apoio, nos momentos em que surgirem as dificuldades, estabelecendo um ambiente de confiança.

A ética profissional é indispensável para o bom funcionamento do programa de *compliance*, pois mesmo com tantos mecanismos utilizados para inibir o risco de fraudes, é necessário que haja uma conduta correta, por parte dos Administradores, na condução dos procedimentos, que diariamente os profissionais enfrentam dilemas éticos, uma vez que, para Nash (2001), as práticas utilizadas no mercado, bem como as oportunidades que surgem no meio social, não aparentam serem duvidosas, porém, quando analisadas profundamente, demonstram ser questões éticas e morais de cada pessoa. Segundo Madruga *et al.* (2018, p. 255), “Os gestores precisam estar conscientes quanto à necessidade de serem referência para os seus liderados em aspectos relacionados à ética, ao cumprimento de prazos e à responsabilidade profissional. [...]”.

Importante mencionar o que proclama o Conselho Regional de Administração de São Paulo (2014) em seu Código de Ética, aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 393, de 6 de dezembro de 2010, que em seu Capítulo I, artigo 1º expressa que são deveres do administrador:

- I - exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesse de clientes, instituições e sociedades sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional, atuando como empregado, funcionário público ou profissional liberal; [...]
- V - informar e orientar o cliente a respeito da situação real da empresa a que serve; [...]

Assim sendo, é responsabilidade do Administrador executar suas atividades com a conduta mais correta possível, tomando decisões de maneira imparcial e, principalmente, fazer com que a ética torne-se uma realidade dentro das organizações, como indispensável e norteadora para a cultura organizacional.

No contexto organizacional a ética possui, atualmente, um peso ainda maior:

[...] Ser ético, hoje, mais do que antes, não é uma opção. Para as pessoas e organizações, é questão de sobrevivência.

Com a velocidade com que se processam as transformações, há necessidade de valores internalizados para que haja alinhamento no momento das decisões, que exigem rapidez. (MATOS, 2008, p. 10).

Diante desta nova realidade, as empresas devem realizar suas atividades com a conduta mais correta, não somente para o cumprimento da legislação ou de uma exigência de mercado, mas sim, pelo compromisso com seus *stakeholders* e com a sociedade como um todo, estabelecendo seus valores e atuando com medidas efetivas de combate à fraude, prezando pela responsabilidade e transparência nos negócios.

Por outro lado, para as empresas que já possuem um programa de *compliance*, um código de ética ou conduta, torna-se indispensável revitalizá-los, renovando o compromisso em realizar e desenvolver o correto em suas equipes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (1988, p. 148) “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade [...]”, sendo estes métodos um conjunto de atividades que permitem alcançar o objetivo desejado. Para o referido trabalho, foi realizada a pesquisa exploratória, na qual a principal finalidade é o aprofundamento do pesquisador no tema escolhido. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória consiste, principalmente, no desenvolvimento ou até mesmo a modificação de algum conceito, fazendo com que sejam geradas hipóteses a serem trabalhadas em estudo futuro.

O método de pesquisa utilizado é o qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também quantitativas. De acordo com Oliveira (2005, p. 41), a pesquisa qualitativa trata-se de “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou seguindo sua escrituração”.

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste estudo, foi utilizada a coleta de dados secundários, como o fichamento de livros, artigos e dissertações. Segundo Andrade (2010), aponta que “As fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas”.

Para a viabilidade estudo, houve um levantamento bibliográfico sobre o conceito e aplicação do *compliance*, bem como a Lei Anticorrupção e suas implicações. Os principais autores que contribuíram com o trabalho foram Laruccia e Yamada (2011), Sibille e Serpa ([2019?]) e Brasil (2013). Além disso, a análise de três pesquisas a respeito do *compliance* nas organizações.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados demonstrados nesta seção, tem por finalidade responder a questão norteadora do presente estudo, por meio da análise de três pesquisas, bem como com toda as contribuições dos autores mencionados no referencial teórico.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos definidos, ao início do presente artigo, foram analisadas três pesquisas, do SEBRAE, Consultoria Deloitte, em parceria com o ICC Brasil e da KPMG Brasil.

O estudo desenvolvido pelo SEBRAE, em 2018, denominado “Integridade nas MPE” contou com a entrevista de 2000 empresas, sendo 77% microempresas e 23% empresas de pequeno porte, para identificar a situação em que elas se encontram, quando o assunto é integridade no âmbito dos negócios. Dentre as informações disponibilizadas, destacam-se o desconhecimento das mesmas a respeito do tema, sendo que apenas 1 a cada 3, souberam do que se tratava. Também foi identificado que cerca de 77% gostariam de serem reconhecidas por possuir o programa de integridade. (SEBRAE, 2018).

A pesquisa intitulada como “Integridade corporativa no Brasil – Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos”, foi realizada pela Consultoria Deloitte, juntamente com o International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil), no ano de 2018. A amostra utilizada para análise, contou com 211 empresas que atuam no Brasil, para identificar qual o nível de desenvolvimento das organizações com relação a adoção de boas práticas.

Dentre os pontos que foram mensurados no estudo, podem-se destacar:

- a) Medidas anticorrupção: quanto aos fatores que previnem os atos ilícitos, 54% acreditam que a cultura organizacional é relevante e 42% a adesão da liderança;
- b) cerca de 32% das empresas analisadas, já enfrentaram alguma situação de fraude;
- c) a respeito das maneiras de prever possíveis infrações, a formação dos profissionais que as identificam foi de 67% e, em segundo lugar, com 49% as revisões de processos e funções, que diminuem o alto risco;
- d) dentre os motivos para a implementação do programa de *compliance*, em 19% da amostra, foi atender à demanda de um fornecedor, o que demonstra que aproximadamente 80% das organizações estudadas, visualizam o *compliance* como uma ferramenta relevante e, ao mesmo tempo, necessária no cenário empresarial. (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED, 2018)

Oportuno elencar os principais desafios apontados pelas organizações, ao longo dos anos, quanto ao *compliance*, a seguir:

Quadro 1- Principais desafios do *compliance* para as empresas

Posição	Período		
	2012 - 2014	2015 - 2017	2018 – 2020*
1ª	Ausência de recursos e expertise	Integração do <i>compliance</i> com demais áreas de empresa	Ampliação do escopo da área de <i>compliance</i>
2ª	Ausência de infraestrutura tecnológica	Monitoramento das atividades cotidianas às políticas	Monitoramento de terceiros
3ª	Integração do <i>compliance</i> com demais áreas de empresa	Manutenção de recursos adequados destinados para <i>compliance</i>	Monitoramento das atividades cotidianas às políticas

Fonte: Modificado a partir de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2018).

Nota: * expectativa

Ademais, a pesquisa “Maturidade do Compliance no Brasil”, em sua terceira edição, realizada pela consultoria KPMG, no ano de 2018, abordou o nível de maturidade do *compliance* nas empresas em diversos aspectos, mensurando através de uma escala que varia de 1 a 5, onde representam: 1 – fraco; 2 – sustentável; 3 – maduro; 4 – integrado; 5 – avançado, que serão apresentados a seguir:

- a) Treinamento e estrutura da área de *compliance*: a média alcançada pelas empresas respondentes foi de 2,4;
- b) recursos alocados para o funcionamento: a média alcançada pelas empresas respondentes foi de 2,1;
- c) Envolvimento na organização: a média do alcance foi de 2,7;
- d) Envolvimento de *compliance* em decisões estratégicas: atingiu a média de 2,2. (KPMG, 2018).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos resultados expostos acima, oportuno evidenciar que, o *compliance* já é utilizado nas organizações do país, mas é necessário ampliar seu conhecimento e aplicação, uma vez que as empresas analisadas apresentaram níveis de maturidade abaixo da média da escala.

Cabe observar que, os principais desafios do *compliance* nas empresas, durante o período em análise, foram se alterando ao longo do tempo, demonstrando que houve investimentos e melhorias na área, uma vez que novas exigências foram surgindo, dando lugar à ampliação da área de *compliance*, superando as dificuldades iniciais.

Na mesma linha de raciocínio dos autores estudados, a pesquisa demonstrou que as corporações consideram a relevância da cultura organizacional, bem como a adesão da liderança, como fatores que previnem a ocorrência de atos ilícitos no contexto empresarial.

A crescente demanda pela adesão ao programa de *compliance*, é uma oportunidade para que os Administradores busquem se atualizar, adquirindo todo conhecimento necessário a ser aplicado dentro da empresa, de maneira que, realmente tenham compreensão da dimensão e dos impactos do *compliance*, seja na cultura organizacional, posicionamento de mercado, melhoria de processos, entre outros.

Torna-se relevante destacar que, segundo os resultados analisados, as empresas consideraram a formação do profissional como sendo uma das maneiras de se prever fraudes, bem como as revisões de processos, uma vez que os profissionais capacitados, possuem competência técnica para gerenciar diversas variáveis, identificar possíveis anormalidades, analisar os fluxos do processo, bem como para o pleno desenvolvimento do *compliance* com excelência.

Destarte, constatou-se que, aproximadamente, 80% das organizações analisadas, implementaram o programa de *compliance*, por realmente acreditarem nos benefícios proporcionados e na necessidade dele para o cenário empresarial, o que significa que não estão simplesmente utilizando por ser uma exigência de um terceiro, mas sim para estar em plena conformidade com a legislação e, também, de seus valores, transmitindo imagem e reputação positiva para o mercado e para a sociedade como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta esteira de raciocínio, fica evidente que, estudar, planejar estratégias e, aplicar, continuamente, o programa de *compliance* nas empresas é indispensável, mesmo que estas sejam de pequeno porte, com a finalidade demonstrar que, estão alinhadas com a legislação vigente, bem como com as práticas corretas nas organizações, afastando-se de registros contábeis fraudulentos, operações sem os respectivos documentos fiscais, contratações de colaboradores sem vínculos empregatícios, utilização de trabalho infantil, trabalho análogo ao de escravo, corrupção, bem como favorecimentos, como a entrega ou recebimento de presentes; além de outras posturas. Ainda, exige a utilização correta das informações pessoais e empresariais e de imagens, constantes de bancos de dados, observando-se o sigilo necessário, que permeia em todas as relações comerciais.

Como assentado anteriormente, as organizações passaram a tratar de *compliance*, inclusive, com investimentos, haja vista o destaque que o assunto exige, sendo imprescindível a participação do Administrador nesse contexto, diante da sua formação e experiência, o que facilitará na compreensão e aplicação de cada fase do mencionado programa, respeitando-se, inclusive, a cultura da empresa.

Entretanto, é imprescindível que o Administrador permaneça em sintonia com a evolução do panorama empresarial nacional e internacional, identificando o que deverá ser modificado, preservando as empresas e, valorizando a ética organizacional.

Assim, torna-se indispensável propor que as empresas adotem o *compliance*, adequando-se segundo a respectiva cultura, com o seu porte, as suas peculiaridades, devendo o assunto ser estudado e, posteriormente, ser elaborado o documento que, seja expressão do que foi corretamente produzido, o qual deverá ser utilizado amplamente pela organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Função de compliance**. [S.l.]: ABBI; FEBRABAN, 2009. Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 14 out. 2019.

CAMPOS, P. T. Comentários à Lei no 12.846/2013 – Lei anticorrupção. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 160-185, 2015. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rdda/article/download/80943/pdf_10/. Acesso em: 17 out. 2019.

CARVALHO, P. S. Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo na organização. **Psicologia.pt: o portal dos psicólogos**, [s.l.], p. 1-17, 12 jul. 2015. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0893.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.

COLARES, W. C. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. 2014. Monografia (Pós Graduação em Legal Law Master) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014. Disponível em: http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 ago. 2019.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO. **Código de ética dos profissionais de administração**. São Paulo: CRA - SP, 2010. Disponível em: https://www.crasp.gov.br/CRASP/Conteudo/codigo_etica.pdf. Acesso em: 29 out. 2019.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **Integridade corporativa no Brasil**. [S.l.]: DELOITTE; ICC BRASIL, 2018. (Pesquisa 2018). Disponível em: encurtador.com.br/gxBNO. Acesso em: 24 out. 2019.

GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. e. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/55/358>. Acesso em: 30 ago. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KPMG. **Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil**. 3. ed. [S.I.]: KPMG, 2018. *E-book* (54 p.). Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em: 24 out. 2019.

LARUCCIA, M. M.; YAMADA, K. J. O desenvolvimento sustentável e a gestão de compliance em instituições financeiras. **Estratégica**, v. 11, n. 1, p. 49-68, dez. 2011. Disponível em: <http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/viewFile/8/5>. Acesso em: 26 ago. 2019.

MADRUGA, E.; SILVA, F. S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades**. Santos: Realejo Edições, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, F. G. de. **Ética na gestão empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.

NASH, L. L. **Ética nas empresas**. Tradução: Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTA, F. C. D. **As diferenças entre auditoria interna e compliance**. Orientador: Paulo Schmidt. 2011. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35445/000788473.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 ago. 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. FCPA, UK Bribery Act e Lei 12.846/13: avanços e desafios. **AMCHAM Rio**, nov. 2013. Disponível em: http://www.amchamrio.com.br/src/releases/juliana_breno.pdf. Acesso em: 17 out. 2019.

SANTOS, R. A. dos et al. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo , v. 10, n. 1, p. 1-10, mar. 2012. DOI : <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>.A. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 ago. 2019.

SEBRAE. **Integridade nas MPE**. [S.I.]: SEBRAE, 2018. (Pesquisa 2018). Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Integridade-nas-MPE-2018.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SERPA, A. C. **Compliance descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de compliance. [S.I.]: Creatspace, 2016.

SIBILLE, D.; SERPA, A. **Os pilares do programa de compliance**. [S.I.]: Legal Ethics Compliance, [2019?]. *E-book* (19 p.). Disponível em: <https://d3351uupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1562078276ebook-pilares-do-programa-de-compliance.pdf>. Acesso em: 14 out. 2019.

SILVA, D. C.; COVAC, J. R. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.