UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Michele Prada

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ (AMMVI)

Indaial
2021

Michele Prada

Documento assinado digitalmente
Michele Prada
Data: 22/07/2021 21:49:15-0300
CPF: 030.199.539-79
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ (AMMVI)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina, CAD 9184 - Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Profª. Dra. Clenia de Mattia

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor

Prada, Michele

Desafios e oportunidades para a implantação de um programa de *compliance* na Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (Ammvi) / Michele Prada; orientadora, Clenia de Mattia, 2021.

90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração Pública, Florianópolis (Polo Indaial), 2021.

Inclui referências.

1. Administração Pública. 2. Compliance. 3. Integridade. 4. Gestão. 5. Programa. I. Mattia, Clenia de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração Pública. III. Título.

Michele Prada

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NA ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ (AMMVI)

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Indaial, 22 de julho de 2021.

Examinadores:

Documento assinado digitalmente
Clenia de Mattia
Data: 23/07/2021 16:45:22-0300
CPF: 052.343.829-07
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

_____

Prof. CLENIA DE MATTIA

Universidade Federal de Santa Catarina

_____

PROFª ALESSANDRA KNOLL

Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus por ter me dado forças e iluminado meu caminho para que pudesse concluir mais uma etapa; aos meus amados pais, Vilmar e Irma, exemplos de superação, amor e dedicação à família; ao meu irmão Charles, a quem dedico minha profunda admiração; ao meu sobrinho Felipe, que fez brotar em mim o amor genuíno; aos meus amigos pelo apoio e compreensão de minha ausência em muitos momentos.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Clenia de Mattia, pela oportunidade de aprendizado e conhecimento, pela atenção fornecida ao longo deste trabalho, pelos momentos de troca de ideias e dedicação para me ajudar a alcançar este objetivo;

À UFSC, por ter acreditado em mim e oportunizado tanto aprendizado;

Aos professores do Curso de Graduação em Administração Pública e do programa Universidade Aberta do Brasil pelo comprometimento e dedicação para fazer este projeto dar certo e concluir esta graduação em meio a tantas adversidades;

À coordenadora Helen Fischer Günther que não mediu esforços para a conclusão deste curso e sempre me atendeu com presteza e dedicou horas de trabalho para me acompanhar e me assessorar nas dúvidas;

À professora-tutora Rosane Cristina Jacques, que me acolheu nos momentos difíceis e me incentivou a continuar em frente, sempre com atenção, delicadeza e prontidão;

Ao professor-tutor Ivonei Pasqualini pela atenção e companheirismo durante todo o curso, cuja ajuda foi essencial para minha formação;

Aos meus colegas de curso Antônio João Mandel Junior, Claudia da Silva Thomaz, Daniel Gonçalves da Luz, Elaine Maria Freiberger, Josué Andrade, Marcos Heimann;

Aos meus amigos de vida e irmãos de alma, pelo apoio e compreensão da minha ausência ao longo desta jornada;

Aos meus pais Vilmar e Irma, ao meu irmão Charles, a minha cunhada Talita, ao meu amado sobrinho Felipe pelo apoio, paciência e incentivo pela melhoria constante;

A Deus, pelas belezas que posso ver, pelas palavras que posso ouvir e por tudo que posso sentir. Por todas as vezes que caí e pelas vezes que levantei. Por tudo que acertei e pelos momentos que falhei. Pela liberdade de pensar, de desejar, de querer e de optar. De não ser nada, mas de poder ter me tornado quem realmente sou;

E a todos àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, meu singelo e sincero muito obrigada.

Gostaria de uma sociedade mais justa, menos corrupta, com menos hipocrisia, mais digna, com mais amor ao próximo, menos preconceito, menos rancor e principalmente mais paz na alma.

Albert Einstein

RESUMO

Nas últimas décadas, a preocupação com a reputação, a identificação e o controle de atos ilícitos passou a estar presente na gestão de organizações públicas e privadas. Escândalos de fraude empresarial, desvios de recursos públicos, subornos e atividades ímprobas preencheram manchetes da mídia e despiram instituições até então consideradas éticas. Para modificar este cenário, combater ações ilícitas, zelar pela ética e condutas compatíveis com valores organizacionais, o *compliance* passou a ser um importante instrumento para disciplinar e aprimorar políticas voltadas ao cumprimento das normas legais e diretrizes institucionais. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) considera a integridade a pedra fundamental da boa governança e, para isso, implantar o *compliance*, promover medidas de combate à corrupção e adotar postura íntegra contribui para ampliar a efetividade e a credibilidade das instituições privadas e públicas, como também a confiança no Estado, disseminando exemplos de gestão e elevados padrões a serem seguidos pelas organizações e pelos cidadãos. O objetivo deste estudo é identificar os desafios e as oportunidades para a implantação de um programa de *compliance* na Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (Ammvi), localizada na microrregião do Médio Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina, Brasil. Para tanto, foram feitas entrevistas em profundidade com a alta direção e, com base na literatura disponível e pesquisa sobre *compliance* no Brasil, foi possível compreender que a Associação já absorveu em sua cultura organizacional algumas práticas de integridade e tem inclinação para a implantação de um programa de *compliance*. Quanto aos desafios, identificou-se que, em geral, estão relacionados à dificuldade com mudanças, sobrecarga da equipe para dedicação em novas tarefas, investimentos financeiros vultosos e absorção dos valores do *compliance* na rotina organizacional.

Palavras-chave: *compliance*, integridade, governança, riscos, programa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Regulamentação da Lei Anticorrupção.....21
Figura 2 - *Compliance* na pirâmide da governança corporativa.....31
Figura 3 - Diagrama de Assi.....41
Figura 4 - Pilares do programa de *compliance*.....46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões norteadores da entrevista em profundidade.....56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Contextualização e problemática da pesquisa 12
1.2 Objetivos 14
1.2.1 Objetivo geral 14
1.2.2 Objetivos específicos 15
1.3 Justificativa 15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 Evolução histórica 17
2.2 Conceitos definidores de *compliance* 22
2.3 Governança corporativa 26
2.4 Programa de *compliance* 30
2.5 Gestão de riscos 33
2.6 Auditoria interna 36
2.7 Áreas de interação 39
2.8 Estrutura 42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 47
3.1 Caraterização da pesquisa 48
3.2 Delineamento da pesquisa 49
3.3 Delimitação da pesquisa 51
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados 52
3.5 Técnicas de análise de dados 55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 62
4.1 Eixo desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de *compliance* 62
4.2 Eixo análise periódica de riscos 66
4.3 Eixo estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa de *compliance* 67
4.4 Eixo comunicação e treinamento 68
4.5 Eixo monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades 68
5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS DESAFIOS E DAS OPORTUNIDADES 69
5.1 Desafios 69
5.2 Oportunidades 70
5.2.1 Eixo desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de *compliance* 71

5.2.2 Eixo análise periódica de riscos 72
5.2.3 Eixo estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa de *compliance* 73
5.2.4 Eixo comunicação e treinamento 74
5.2.5 Eixo monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades 76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 79
REFERÊNCIAS 82

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a corrupção no Brasil registrou aumento em comparação a outros países. A Lei Anticorrupção tenta reverter este cenário e implementar medidas de punição para pessoas jurídicas e promover a responsabilização objetiva, administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (WANDERER, 2017).

Neste contexto e motivados por movimentos nacional e internacionais de conformidade e obediência às normas, a Lei das Estatais trouxe diretrizes sobre observância às regras de governança corporativa, transparência, práticas de gestão de riscos, controle interno e, notadamente, a necessidade de iniciativas e programas de *compliance* (GERCWOLF, 2019).

Para discorrer sobre a temática, este capítulo vai abordar a contextualização e a problemática da pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa, procedimento metodológico e fundamentação teórica.

1.1 Contextualização e problemática da pesquisa

Para Sabaliauskas (2019), a corrupção no Brasil é um problema histórico e arraigado desde o descobrimento do país, com a colonização, que já dura séculos na cultura nacional e, por ora, exige medidas legais mais duras e coibição de sua prática. Segundo a mesma autora, fatores como pirataria, troca de favores, propina, sonegação fiscal, informação privilegiada e operações de combate à corrupção em estatais brasileiras corroboraram para a sanção de normativos legais voltados ao *compliance*, à integridade e aos mecanismos de maior controle no Brasil.

Embora seja uma realidade a introdução do assunto na legislação brasileira, por intermédio da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846) e da Lei das Estatais (Lei nº 13.303), a noção de *compliance*, conforme Monteiro (2019, p. 7), é "bem mais ampla e a aplicação de suas ferramentas é adequada a todas as áreas de regulação da atividade empresarial, englobando não só o estreito cumprimento da legislação [...], mas também a compatibilidade de processos e produtos às exigências de mercado".

Em Santa Catarina, a importância do *compliance* e da integridade também estão sendo, gradativamente, difundidas. Em 23 de janeiro de 2019, a Lei nº 17.715 regulamentou sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual.

> "O estabelecimento do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública expressa o comprometimento do Estado de Santa Catarina com o combate à corrupção em todas as formas e contextos, bem como com a integridade, a transparência pública e o controle social (SANTA CATARINA, 2019, p. 1).

Consoante a Lei nº 17.715, o programa de *compliance* e integridade deve ser concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada órgão ou entidade pública estadual, levando em consideração princípios éticos, normas de conduta, governança, mecanismos de comunicação, monitoramento, controle e auditoria (SANTA CATARINA, 2019).

Em relação à etimologia, a palavra *compliance* é proveniente do inglês *to comply* e significa "cumprir, concordar, obedecer, estar de acordo, consentir ou sujeitar-se e [...] pode ser entendida como agir de acordo com alguma regra, instrução, comando ou pedido" (COVAC; SILVA, 2015, p. 3).

A necessidade de promover a integração e a organização dos municípios da região do Médio Vale do Itajaí fez surgir o movimento para o nascimento da Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (Ammvi), em 1969. A entidade foi a nona associação microrregional a ser instituída no estado de Santa Catarina, onde surgia fortemente o movimento municipalista com o intuito de dar suporte e orientação ao Poder Executivo Municipal (AMMVI, 2020).

A Ammvi tem a missão de assessorar as administrações públicas municipais nas suas diversas áreas de atuação por meio da prestação de serviços e representatividade político-institucional, promovendo o desenvolvimento regional, a cooperação intermunicipal e a modernização da gestão pública. Atualmente, a Associação possui 14 municípios associados: Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó. Todos estes estão localizados na região do Médio Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina, país Brasil (AMMVI, 2020).

Atuando em prol dos 14 municípios do Médio Vale do Itajaí, a Ammvi defende os pleitos municipalistas junto às esferas de governo, órgãos de fiscalização e entidades

representativas, de forma que a autonomia municipal seja assegurada. A entidade luta para que as medidas aprovadas pelo Congresso Nacional e pelas Casas Legislativas venham ao encontro das demandas dos municípios, local onde o cidadão vive e desenvolve suas atividades (AMMVI, 2020).

Como entidade de convergência dos interesses dos municípios associados, a Ammvi deve servir de exemplo aos municípios, deve ser fonte segura de informação, manter sua credibilidade frente à Administração Pública, como também zelar diuturnamente por sua reputação e construção de boa imagem organizacional. Diante disso, e contendo em seus valores transparência, moralidade e sustentabilidade, a implantação de um programa de *compliance* e integridade na Associação faz-se relevante para sua competência e melhoria da reputação, de forma que esta prática possa ser, por consequência, fomentada e implementada nos 14 municípios do Médio Vale do Itajaí (AMMVI, 2020).

Para o atendimento de todo o leque normativo, aplicação de instrumentos de combate à corrupção e em consonância com os direcionadores estratégicos da Ammvi, é relevante a implantação de um programa de *compliance* e, para tanto, é imprescindível analisar o cenário, a disposição da entidade para implementação de programas voltados à integridade e o diagnóstico dos desafios e das oportunidades para implantação do *compliance*. É este o ponto a ser tratado neste estudo, remetendo à seguinte questão de pesquisa: quais os desafios e as oportunidades para implementação de um programa de *compliance* na Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí?

1.2 Objetivos

Tendo em vista a questão de pesquisa levantada e justificada acima, com esse estudo visa-se atingir os seguintes objetivos geral e específicos detalhados na sequência.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar os desafios e as oportunidades para a implantação de um programa de *compliance* na Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (Ammvi), localizada na microrregião do Médio Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina, país Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:
a) analisar as iniciativas já desenvolvidas pela Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí na área de *compliance*;
b) identificar os desafios atuais para a implantação de um programa de *compliance* na entidade;
c) avaliar quais as oportunidades viáveis para a criação de um programa de *compliance* na entidade.

1.3 Justificativa

Denúncias de corrupção em instituições financeiras, empresarias e organizações públicas no mundo corroboraram para aflorar movimentos e mudanças voltadas à ética nos negócios, à transparência, à governança corporativa, à gestão de riscos, ao controle interno, à função do *compliance* e da integridade (ASSI, 2013). "A corrupção é um mal que atinge o mundo todo, todavia, no Brasil, a insatisfação oriunda dela cresce gradativamente e vem sendo expressada por meio de manifestações sociais, que objetivam a busca pelos direitos da população" (MONTEIRO, 2019, p. 7).

De fato, o tema de *compliance* é cada vez mais importante nas organizações modernas, sejam elas privadas ou públicas, para garantir a sustentabilidade dos negócios e a inserção positiva das instituições na sociedade em geral, que clama por transparência e ética. No Brasil, incentivado por movimentos internacionais e para atender ao pujante clamor da sociedade pelo combate à corrupção, foi sancionada, em 1º de agosto de 2013, a Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção (SABALIAUSKAS, 2019). Este ato legal visa à "responsabilização objetiva, administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira" (SABALIAUSKAS, 2019. p. 4).

Corroborando com este tema, foi sancionada, em 30 de junho de 2016, a Lei nº 13.303, conhecida como Lei das Estatais. Este dispositivo legal possibilita a obrigatoriedade da implementação de programas de *compliance* nas empresas estatais, buscando assegurar maior imparcialidade, transparência e governança (SABALIAUSKAS, 2019. p. 4). "Ela estabelece diversos mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, como normas para divulgação de informações, práticas de gestão de risco e controles internos,

códigos de conduta e integridade, formas de fiscalização, entre outros" (SABALIAUSKAS, 2019. p. 5).

Para Assi (2013), é preciso perseguir a melhoria dos processos, da gestão de riscos e dos controles internos, como também garantir o respeito aos normativos. Alencar (2016), ressalta que, após a publicação da Lei Anticorrupção, observou-se o aumento de empresas que buscam orientação sobre a implantação de programas de *compliance*. "Além de prevenir a corrupção, as empresas precisam ser capazes de detectar rapidamente um ato ilícito, e caso venha a acontecer, deve haver mecanismos eficazes de punição aos responsáveis pelas infrações" (ALENCAR, 2016, p. 32). Para Covac e Silva (2015), o *compliance* já é uma realidade e deve ser adotado pelas instituições.

A função de *compliance*, segundo Leite (2015, p. 2), "[...] está ganhando importância prática também em função dos recentes acontecimentos no país, e do reconhecimento de que é preciso controlar mais e melhor o que acontece nas empresas [...]", com total destaque na iniciativa privada e, há pouco tempo, na esfera pública.

> *Compliance* vem do verbo inglês "*to comply*" que traduzido significa estar de acordo. Logo, o Programa *Compliance* basicamente significa agir em conformidade com as leis vigentes de nosso país bem como agir de acordo com as normas internas da empresa, voltado para conscientização e prevenção de fraude e corrupção (SABALIAUSKAS, 2019. p. 2).

Covac e Silva (2015, p. 3) apontam que:

> O *Compliance*, no cenário corporativo e institucional, pode ser compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização (COVAC; SILVA, 2015, p. 3).

A elaboração de trabalhos focando a construção de iniciativas voltadas ao combate à corrupção, cidadania, transparência e moralidade na administração municipal é fundamental para que a gestão pública caminhe para índices mais elevados de eficiência e aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos. Desse modo, este estudo é viável, atual e de notória importância para a Ammvi, visto que a predisposição da instituição em implantar melhorias e fortalecer sua imagem institucional contribui para a reestruturação de suas práticas e de um programa que possa ter como premissa a implantação de ações efetivas de *compliance*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica trata da explicação sobre *compliance*, para o qual serão apresentados alguns conceitos e pensamentos acerca do tema, que tem ocupado lugar de destaque em qualquer tipo de organização. O assunto é complexo e está em crescente desenvolvimento, porém, o estudo contribuiu para delimitação dos objetivos e da ênfase do trabalho.

2.1 Evolução histórica

Historicamente, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929, deu-se início à procura da conformidade e a origem de legislação a respeito, a fim de garantir a sobrevivência do sistema financeiro norte-americano. Cinco anos após, foi criada a *Securities and Exchange Commission* (SEC), uma agência regulatória com vistas à proteção do mercado de títulos e valores mobiliários para evitar abusos corporativos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Conforme Gercwolf (2019), os marcos normativos internacionais do *compliance* partem dos Estados Unidos e do Reino Unido por volta de 1960, época em que estavam presentes escândalos de fraude empresarial e era preeminente a necessidade de se estabelecer mecanismos para coibir a corrupção nacional e internacional, subornos e riscos. O movimento do *compliance* arrebenta a partir de orientações providas pela SEC para instituir a figura do *compliance officer*, que seria o responsável por garantir o cumprimento dos controles internos e de supervisionar atividades suspeitas, identificando a necessidade de conformidade no âmbito dos negócios como um todo (GERCWOLF, 2019).

Ao final de 1974, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia elaborou um conjunto de normas e critérios visando preservar a solvência das atividades das instituições financeiras e dirimir os riscos assumidos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). Para Dalla Porta (2011), os acordos da Basileia “constituem fonte para a regulamentação e legislação aplicáveis às instituições financeiras, em decorrência da unificação de procedimentos a serem adotados pelos mais diversos países, e em virtude da globalização de mercados (DALLA PORTA, 2011, p. 68).

> O Comitê de Basileia refere-se à função *Compliance* e não a uma estrutura fixa como uma diretoria ou departamento, por causa das diferenças existentes em função da jurisdição, porte, tipo de instituição e natureza das atividades desenvolvidas. E por meio de princípios, apresentou recomendações sobre as atividades de *Compliance* (ABBI, 2009, p. 9).

Anos após, em 1977, decorrentes das práticas de espionagem e corrupção averiguadas durante a campanha de um candidato à presidência dos Estados Unidos, há a promulgação da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), considerada a primeira norma internacional sobre o tema visando combater o costume de concorrência desleal. À época, foi identificada corrupção de autoridades públicas e partidos políticos (GERCWOLF, 2019).

Segundo a mesma autora, outro marco foi a promulgação da *Sarbanes-Oxley Act*, em 2002, que está relacionada ao *compliance* e surgiu com o objetivo de dar maior credibilidade e transparência aos acionistas e investidores mediante a introdução de responsabilidade corporativa das empresas (GERCWOLF, 2019).

> Outras regulamentações internacionais que também surgiram e reforçaram a relevância do *compliance* foram a *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA), a *Dodd-Frank Act*, a *UK Bribery Act* (UKBA) e os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC), que viabilizaram a comunicação e prestação de contas das empresas (GERCWOLF, 2019, p.28).

Para Coelho (2016), países como Estados Unidos e Inglaterra investem em programas voltados a minimizar a corrupção nas estruturas corporativas. Segundo o autor, "as experiências bem-sucedidas no ambiente privado desses países inspiraram o Poder Público a se inspirar nesses modelos privados e trazê-los para a esfera pública, fazendo nascer o chamado *Compliance* Público" (COELHO, 2016, p. 78).

Dalla Porta (2011) explica que outros fatores importantes no cenário mundial também contribuíram para a criação de "regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, buscando gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas", contribuindo assim com o início de um "ciclo de mudanças cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagem constante, buscando uma otimização do recurso humano, incrementando o treinamento e fortalecendo a 'Política de Controles Internos" (FEBRABAN, 2004 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 64).

No Brasil, as reformas administrativas e as constituições federais, a cada tempo, buscaram equalizar os vícios herdados no passado colonial – práticas patrimonialistas e clientelistas, sem distinção de patrimônio público e privado – e implantar um viés burocrático, com predominância da impessoalidade e a implantação de sistemas de normas e regulamentos, controle, padronização de procedimentos e racionalização do serviço público. A criação de empresas públicas e autarquias a partir da década de 1930 deu base a um Estado desenvolvimentista (GERCWOLF, 2019).

Durante a crise humanitária internacional decorrente da Segunda Guerra Mundial, o Brasil estava enfrentando o esgotamento do aparelho estatal e o projeto de industrialização. Nos anos seguintes, o país mergulhou em profunda instabilidade e nova tentativa de imputar organização administrativa (GERCWOLF, 2019).

Nohara (2012 *apud* GERCWOLF, 2019, p. 19) destaca que:

> Embora o modelo de gestão burocrático não tenha sido capaz de romper com os vícios patrimonialistas e clientelistas, e, por conseguinte, não tenha se esgotado no Brasil [...] houve um certo salto qualitativo obtido com essa reforma, sobretudo em termos de substituição do nepotismo e do clientelismo, mediante a adoção de mecanismos de controle e do estabelecimento de regime de pessoal.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 representa um marco histórico, pois restabelece a democracia, traz fundamentos da soberania, cidadania e determina princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, posteriormente, a eficiência, abrindo espaço para uma nova reforma da gestão pública (GERCWOLF, 2019). Para Coelho (2016), além destes, outros princípios também influenciaram diretamente o Poder Público, como a ética, a integridade e a transparência.

Concomitante, no Brasil, com a abertura comercial do país para o mundo, a partir de 1990, o conceito de *compliance* foi difundido com vistas ao desenvolvimento de políticas para atender às exigências e ao novo cenário voltado à transparência e conformidade no mercado financeiro mundial (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). Gercwolf (2019) aposta ainda que, neste período, o fortalecimento do controle veio para salvaguardar a atuação da Administração Pública em consonância com os princípios constitucionais, logo, *compliance* insere-se neste contexto na medida que é realizado no interior dos órgãos e entidades para a fiscalização de seus próprios atos e agentes.

Para Gercwolf (2019, p. 28), no Brasil, o *compliance* contrai relevância devido à "ampla projeção de uma série de escândalos de larga escala envolvendo as conjunturas dos setores públicos e privados e que colocam em voga a necessidade de enfrentamento à corrupção e de gerir riscos no âmbito organizacional, de modo a evitar que se materializem".

> Neste ponto, cumpre mencionar alguns dos principais escândalos que adquiriram maior repercussão no país, a exemplo do caso "Mensalão" e da Operação Lava Jato, que ilustram casos envolvendo práticas consistentes em distorções entre o relacionamento nos âmbitos público e privado, ou seja, com o desvio e má utilização de verba pública, além da concessão de vantagens indevidas (GERCWOLF, 2019, p. 12).

Covac e Silva (2015) apontam como marco legal do *compliance* no Brasil a promulgação da Lei nº 12.846, em 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A lei passou a vigorar em 29 de janeiro de 2014. Conhecida como Lei Anticorrupção, este dispositivo foi, posteriormente, regulamentado pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, e representa importante avanço ao prever a responsabilização objetiva de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública (COVAC; SILVA, 2015). Gercwolf (2019) salienta que a Lei Anticorrupção dá suporte aos programas de integridade, como também aos requisitos de medição de sua efetividade.

Figura 1 - Regulamentação da Lei Anticorrupção.

Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (2016 *apud* WANDERER, 2017, p. 20).

Sabaliauskas (2019) reforça que a Lei Anticorrupção aponta quais são os pontos prejudiciais contra a administração pública e a responsabilização administrativa por tais práticas. A autora traz ainda que a conhecida Lei da Transparência – Lei Complementar nº 131/2009 – obriga ações na área de publicação e transparência de atos legais da administração pública que corroboram com as ferramentas de *compliance*.

Monteiro (2019) destaca que a Lei Anticorrupção remete aos paralelos da FCPA e das diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Segundo ele, a noção de *compliance* é mais ampla e as suas ferramentas são adequadas a todas as áreas da regulação empresarial e pública.

Acompanhando os instrumentos legais que dão suporte ao *compliance*, em 30 de junho de 2016 é publicada a Lei nº 13.303, conhecida como Lei das Estatais, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2016). Esta lei trata expressamente acerca da necessidade de observância a regras de governança corporativa, transparência, práticas de gestão de riscos e controle interno (GERCWOLF, 2019). Para Sabaliauskas (2019), esta lei surgiu para diminuir a prática de corrupção recorrente nos atos da administração pública brasileira.

> A Lei 13.303/2016 surgiu como um marco para sua implementação em uma Estatal garantindo processos mais eficientes e confiáveis, tendo como base um controle interno voltado não apenas para correção, mas principalmente para prevenção através de conscientização de todos, sem distinção de função (SABALIAUSKAS, 2019, p. 1).

Bragagnoli (2017) explica que a Lei das Estatais criou, de forma compulsória, a área de *compliance* que, ligada ao Conselho de Administração, deve reportar as situações em que há suspeita de envolvimento do diretor-presidente em irregularidades. Conforme Cardoso (2016), a lei é um marco legal relevante e inovador que definiu o dever de elaboração e divulgação do código de conduta e integridade, incluindo o programa de *compliance*.

Para Sabaliauskas (2019), através do programa de *compliance* se tornou possível:

> [...] prática de gestão de riscos, elaboração de código de conduta e integridade contendo princípios, valores e missão da estatal, [...] orientação de conflitos de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, [...] denúncias internas e externas, [...] Código de ética com mecanismo de proteção ao denunciante, além de práticas cotidianas de controle interno (SABALIAUSKAS, 2019, p. 8).

> No mais, em se tratando do plano de normas infralegais, merecem destaque a Instrução Normativa n. 01/2015, sancionada conjuntamente pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e ainda a Portaria n. 57/2019 da CGU, que alterou a Portaria n. 1.089/2018, responsável por regulamentar a implementação dos programas de integridade no Governo Federal (GERCWOLF, 2019, p. 30).

Leis, medidas provisórias, leis complementares, decretos e demais dispositivos legais vão surgindo para cobrir lacunas decorrentes do avanço tecnológico e das novas formas de práticas de atos corruptos. O que estes instrumentos mostram é que, além de ditar sanções, normatizam iniciativas de prevenção para tentar coibir práticas nocivas à administração pública (SABALIAUSKAS, 2019).

Dalla Porta (2011, p. 68) reforça que não é somente a legislação que afeta o *compliance* e, por isso, é imprescindível considerar quais "leis, regulamentos e políticas internas que o embasam e que compõem o ordenamento normativo do programa e que deve estar disponível a todos na instituição", uma vez que o não cumprimento poderá resultar, inclusive, no fechamento da organização.

2.2 Conceitos definidores de *compliance*

Partindo da premissa que a corrupção enfraquece o Estado de Direito, passa por cima de valores democráticos, estanca o crescimento econômico e aumenta a violão aos direitos sociais, alternativas devem ser impostas legalmente para dirimir tal prática. Diante disso, o *compliance* tem sido um mecanismo capaz de mitigar significativamente os efeitos drásticos da corrupção. O *compliance* aprimora a gestão pública, permite o fortalecimento da reputação e credibilidade da instituição, amplia a governança e a sustentabilidade e transforma positivamente a cultura organizacional (GERCWOLF, 2019).

Sabaliauskas (2019) explica que a palavra *compliance* surgiu da junção do verbo em inglês *to comply*, que constitui estar de acordo. Tomazeti *et al.* (2016) complementa que o termo significa cumprir, responder a um comando. Assi (2013, p. 30) denota *compliance* como os

"sistemas de controles internos que permitam esclarecer e proporcionar maior segurança". No entender de Mota e Santos (2017, p. 3), *compliance* significa "cumprir, executar ou realizar o que foi determinado, sendo assim, pode ser interpretado como o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir".

> [...] o termo *compliance* origina-se do verbo em inglês "*to comply"*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2).

Segundo Assi (2013), *compliance* é a ferramenta de governança corporativa e está relacionada aos sistemas, aos processos e às regras adotadas para gerenciar os negócios da organização, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores. *Compliance* é:

> [...] um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal, os chamados riscos de *Compliance*, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 4).

Covac e Silva (2015, p. 17) adicionam que a função de *compliance* "funciona como modelo de gestão e de negócio, e, mais do que um fim em si mesmo, é um meio para a organização alcançar os objetivos traçados". Nascimento (2007, p. 70) apresenta *compliance* como "grau mensurável das conformidades para com as obrigações legais". Já Silva (2005, p. 15) caracteriza *compliance* como

> [...] conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas [...] a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve principalmente: a transparência, equidade, de tratamento dos acionistas e prestação de contas (SILVA, 2005, p. 15).

Faleiros Júnior e Migliavacca (2020, p.58) assinalam que *compliance* é "cumprir, agir de acordo com as regras, leis, marcos regulatórios e normativas internas e externas do mercado". Assi (2013 *apud* WANDERER, 2017, p. 26) argumenta que a função de *compliance*

> [...] é considerada como um estilo de trabalho em que é importante saber realizar as atividades de maneira correta, incentivando que todos cumpram as leis, as políticas e os procedimentos, e desde o alto escalão até as funções menores devem ter consciência do que está sendo realizado.

Diniz e Ribeiro (2015, p. 88) defendem que a função de *compliance*:

> [...] envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios.

Fernandes e Vasconcelos (2019, p. 168) esclarecem ainda que "o conceito determinado à palavra 'conformidade' diz respeito às normas, leis e regulamentos do ordenamento jurídico, por isso a existência da inter-relação entre os princípios [...]" constitucionais.

Para Abbi e Febrabran (2004 *apud* DALLA PORTA, 2011) o *compliance* tem a missão de

> Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controle para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes (ABBI; FEBRABRAN, 2004 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 70).

Frazão e Medeiros (2018) trazem o *compliance* sob a ótica da autorregulação, o que contribui para a verdadeira ética organizacional. Assim, as autoras apresentam uma análise relevante para o *compliance*. Consoante elas, o amadurecimento da autorregulação passa a exercer importante papel para a "construção de uma cultura de respeito à legalidade e à ética, uma vez que os incentivos para o cumprimento da lei passam a ser internos e desenvolvidos pela sociedade em lugar de serem externos e impostos pelo Estado" (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018, p. 43-44).

Para Coelho (2016), o *compliance* no setor público já é uma realidade em todo o Brasil e, em breve, deve se consolidar em todas as esferas e órgãos federais, estaduais e municipais, sobretudo porque tem aumentado o número de normativas legais sobre o assunto. Faleiros Júnior e Migliavacca (2020) são taxativos ao afirmarem que é

> [...] inegável o relevante papel que a iniciativa de implementar políticas de integridade (*compliance*) exerce sobre a legitimidade das decisões. Tudo isso se desdobra da necessidade de que políticas públicas e ações do Estado sejam coerentemente alinhadas com os anseios da sociedade e, nesse caminho, o respeito às políticas de governança revela uma finalidade eminentemente preventiva do ponto de vista autorregulatório, mas, em paralelo, se desvela como instrumental de consensualização (FALEIROS JÚNIOR; MIGLIAVACCA, 2020, p. 66).

O *compliance* e, por consequência, a implantação de um programa de *compliance* e integridade, corrobora no combate à fraude e à corrupção, reduz riscos, fortalece o controle interno, aprimora a reputação da organização e contribui para o sentimento de segurança dos colaboradores (MOTA; SANTOS, 2017). Para as autoras, uma boa gestão do *compliance* proporciona "valorização interna e o aumento de credibilidade por parte de clientes, investidores e fornecedores, maior eficiência e qualidade de produtos fabricados ou serviços prestados, melhoria no retorno de investimentos e nos níveis de governança corporativa" (MOTA; SANTOS, 2017, p. 4).

Gercwolf (2019) partilha da mesma opinião. Segundo ela, por possuir um viés preventivo no acometimento de ações ilícitas na organização, a implantação do programa de *compliance* contribui para o enfrentamento à corrupção, como também para práticas que zelam pela impessoalidade, integridade, moralidade, ética, transparência.

> Assim, uma vez estabelecida a política de *compliance* em uma instituição, esclarecendo as responsabilidades a ela inerentes, bem como sua relevância e a necessidade de observância à lei e aos processos regulatórios, pode-se desenvolver uma lógica racional que irá munir a gestão pública de mecanismos aptos a antever eventuais situações e evitar, com isso, crises e situações indesejadas em geral (GERCWOLF, 2019, p. 33).

Abbi (2009 *apud* DALLA PORTA, 2011) defende que a função de *compliance* deve seguir 10 princípios fundamentais:

> - Princípio 1: O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de *compliance* da instituição [...].
> - Princípio 2: A Alta Administração [...] é responsável pelo gerenciamento do risco de *compliance*.
> - Princípio 3: A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de *compliance* da instituição, de forma a assegurar que está sendo observada [...].
> - Princípio 4: Alta Administração é responsável por estabelecer permanente e efetiva área de *Compliance* como parte da política de *compliance*.
> - Princípio 5: A área de *Compliance* deve ser independente [...].
> - Princípio 6: A área de *Compliance* deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.
> - Princípio 7: A área de *Compliance* deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de *compliance*, por meio de: a) atualizações e recomendações; b) manuais de *compliance* para determinadas leis e regulamentos e sua educação; c) identificação e avaliação do risco de *compliance*, inclusive para novos produtos e atividades; d) responsabilidades estatutárias [...]; e) implementação do programa de *compliance*.
> - Princípio 8: O escopo e a extensão das atividades da área de *Compliance* deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.
> - Princípio 9: As instituições devem atender a todas as exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam [...].
> - Princípio 10: O *compliance* deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco [...], algumas atividades podem ser terceirizadas, mas

> devem ficar sob a responsabilidade do "chefe" do *compliance*. (ABBI, 2009 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 75-76).

As responsabilidades da função de *compliance* na organização necessitam da implantação de um programa de *compliance*, a fim de "planejar as atividades envolvendo a implementação e a revisão das políticas e dos procedimentos; a gestão dos riscos de *Compliance*, bem como o acompanhamento e a disseminação de sua cultura para todos os componentes da organização" (WANDERER, 2017, p. 40). Neste contexto, como item preliminar ao programa de *compliance*, é imprescindível a execução de uma governança corporativa eficiente, capaz de alinhar os objetivos organizacionais com premissas embasadas na transparência, prestação de contas e conformidade.

2.3 Governança corporativa

Conforme Castro e Silva (*apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019), a origem da governança está associada ao contexto em que os proprietários, donos de capital, deixaram de administrar diretamente as próprias empresas e delegaram esta função à terceiros, que detinham autoridade e poder para gerenciar a organização e os recursos dela oriundos. Este momento da iniciativa privada transcorreu para as organizações públicas, em que a governança se apresentou como uma potencialidade de unir atores em prol de objetivos comuns de forma transparente e compartilhada (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Benedicto *et al.* (2013) explica que o movimento pela governança corporativa ganhou força em meados da década de 1980 nos Estados Unidos, Inglaterra e Europa. Porém, a ênfase nesta área aconteceu após os escândalos contábeis nos EUA por volta de 2001, cenário que reforçou a necessidade de ampliar a transparência das transações e decisões organizacionais e dos atos praticados pelos administradores (BENEDICTO *et al.*, 2013). O autor complementa que, após ser amplamente difundida nos EUA e na Europa, a governança corporativa passou a ser vista e aplicada no Brasil a partir da década de 1990, acelerada pelo fenômeno da globalização, privatização e desregulamentação da economia. "Nesse contexto, as práticas da governança corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores, pois, as empresas que implantaram a governança corporativa tiveram seu valor aumentado no mercado financeiro (MCKINSEY COMPANY, 2001 *apud* BENEDICTO *et al.*, 2013, p. 288). Além disso, o "processo de redemocratização no Brasil [...] ampliou a pressão social por

serviços públicos, bem como por alternativas de controle para o alcance de resultados estatais. Nesse sentido, os aspectos eficiência e desempenho começaram a fazer parte do cotidiano do serviço público" (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 534).

Para Rodhes (1996 *apud* PEREIRA, 2010, p. 115), governança é um "processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo". Coppedge (1995 *apud* BENEDICTO *et al.,* 2013) explica que governança trata das relações entre atores sociais, que devem ser reguladas por normas e procedimentos institucionalizados e está atrelada à governabilidade. World Bank (1992 *apud* PEREIRA, 2010, p. 116) define governança como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento".

Araújo (2002 *apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 529) associa a governança com a "capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas, [...] alcançar metas coletivas". No mesmo viés seguem Streit e Klering (2004 *apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 529) que relacionam a governança com o alcance de objetivos coletivos de uma sociedade pelo governo, "com enfoque na coordenação autônoma, independente e responsável de diferentes instituições [...] utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas".

Pereira (2010) reforça que é notável que a governança corporativa está impulsionando as transformações na área privada e pública. Para o autor, governança refere-se "basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas", e isso requer gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. (PEREIRA, 2010, p. 117). Hitt, Ireland e Hoskisson (2012 *apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019) consideram a governança uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, uma vez que pode ser implementada em diversas organizações. Matias-Pereira (2010 *apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 525) defendem que a governança pública "[...] trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas".

Interessante destacar que, a partir de 1992, o Banco Mundial definiu dimensões para a boa governança, que são: administração do setor público, com vistas à melhoria da capacidade de gerenciamento econômico e prestação de contas; elaboração de regras e leis que devem ser garantidas por um órgão judicial; participação dos cidadãos na tomada de decisão e

accountability; informação e transparência, com a disponibilização de informações sobre as políticas governamentais e transparência nos processos de elaboração das políticas públicas. (PEREIRA, 2010). Já Marques (2007) define como critérios da governança valores éticos, os quais devem envolver toda a sociedade, as companhias e seus públicos de interesse, os legisladores, os membros do Poder Judiciário e os agentes públicos.

Estudo realizado pelo *International Federation of Accountants* (IFAC), denominado Governança no setor público, apresenta três princípios fundamentais de governança no setor público: transparência, que garante confiança da sociedade no processo de tomada de decisão; integridade, que compreende probidade na administração dos recursos públicos; e prestação de contas, em que as entidades públicas e seus respectivos gestores são responsáveis por suas decisões e ações (PEREIRA, 2010). Neste contexto, o mesmo autor traz que a governança nas organizações privadas e públicas possuem semelhanças, pois os princípios que norteiam a governança estão, atualmente, embasados na transparência, equidade, cumprimento da legislação, conduta ética e prestação de contas (PEREIRA, 2010). Gonzalez (2004) sugere quatro princípios de governança corporativa que deveriam ser incorporados pelas organizações públicas e privadas: transparência, equidade com os públicos estratégicos, prestação de contas e cumprimento das leis.

Estes princípios também corroboram com os fundamentais conceitos apresentados no código de conduta elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que recomenda, como essenciais, diretrizes de transparência, equidade, responsabilidade corporativa e *accountability* (PEREIRA, 2010). Para o IBGC, a governança atua como um "sistema que objetiva dirigir, monitorar e incentivar as organizações às boas práticas, de modo que seus princípios básicos se transformem em recomendações objetivas" (TEIXEIRA, GOMES, 2019). Neste âmbito, Mello (2006) reforça que a governança deve ter como funções básicas a conciliação dos interesses da organização com os da sociedade, o controle no exercício do poder, a participação dos públicos envolvidos, a transparência e probidade das ações, a equidade dos atos e a prestação de contas.

Andrade e Rossetti (2004 *apud* BENEDICTO *et al.*, 2013) e Paines, Aguiar e Pinto (2018) denominam como valores o que alguns autores trazem como princípios e reforçam que na governança devem ser desenvolvidos mecanismos de uma cultura gerencial baseada na eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas. Andrade e Rossetti (2004 *apud*

BENEDICTO *et al.*, 2013) acrescentam que, para a sustentação da governança pública e privada são necessários:

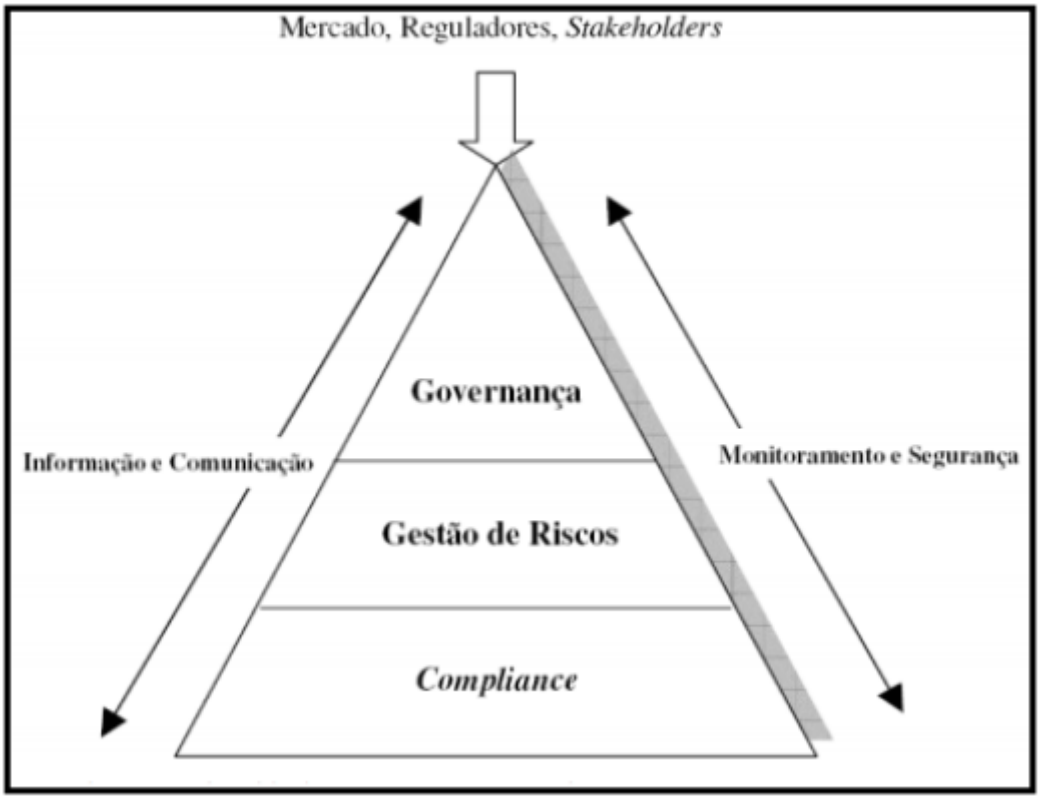
> [...] (i) Fairness: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais; (ii) Disclosure: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos; (iii) Accountability: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, e; (iv) *Compliance*: conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004 *apud* BENEDICTO *et al.*, 2013, p. 290).

Bovaird; Lindsay, Osborne e Bond; e TCU (*apud* TEIXEIRA; GOMES, 2019) ratificam que a governança pública deve perseguir o cumprimento de legislação, critérios e normas acordados, como também permitir avaliar o desempenho e a conformidade da organização, o que fomenta a implantação do *compliance* e seus respectivos pilares. "Assim, é possível perceber que a governança sugere o estabelecimento de procedimentos e a correspondente execução, com fins de instrumento gerador de eficiência administrativa para o alcance dos resultados alinhados entre o agente e o principal" (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 526).

Para Abbi (2009 *apud* DALLA PORTA, 2011), a função de *compliance* é um dos pilares da governança corporativa e foi introduzida nas instituições financeiras brasileiras no momento em que era primordial o cumprimento às normas e aos procedimentos, como também preservar a imagem das organizações perante o mercado. "O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização". (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5).

Rosa (2008 *apud* DALLA PORTA, 2011) traz essa importante relação entre *compliance* e governança corporativa, em que as influências externas são examinadas e transformadas em objetivos estratégicos, os quais são monitorados e controlados pelo *compliance*. A figura abaixo representa esta relação.

Figura 2 - *Compliance* na pirâmide da governança corporativa.



Fonte: Rosa (2008 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 73).

Para alinhar melhor este assunto, em prosseguimento segue conceituação e caracterização do programa de *Compliance*.

2.4 Programa de *compliance*

Considerado uma tendência mundial, com práticas sendo adotadas em vários países, o *compliance* é aplicado como uma medida de proteção, pois:

> [...] trata de questões como prevenção de danos à imagem e à reputação da empresa, redução do número de ações judiciais e processos administrativos, minimização de riscos e perdas financeiras, além de agregação de valor à empresa através de implementação da ética nos negócios, o que certamente proporciona aos usuários internos e externos mais segurança (MOTA; SANTOS; 2017, p. 1).

Coimbra e Manzi (2010) explicam que não estar em *compliance* trazem custos elevados à organização e, muitas vezes, insanáveis: tais como:

- Danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca;

> - Má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
> - Cassação da licença da operação;
> - Sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos; e
> - Custos secundários e não previstos [...] (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 4).

Gercwolf (2019) reforça que o mero estabelecimento de um programa de *compliance* por si só não é suficiente. É relevante que a organização implante um sistema de gestão de riscos efetivo e que seja praticada a cultura da integridade. Para a autora, a formalidade de códigos de conduta e ética não garantem a efetividade do programa. Por isso, é importante compreender que medidas para aferir a efetividade deverão ser criadas.

Pironti (2018 *apud* FERNANDES; VASCONCELOS, 2019) reforçam que a implantação do *compliance* deverá evidenciar o

> [...] comprometimento da alta direção ao programa; [...] a elaboração de padrões de conduta por meio de códigos de ética, políticas, contratos de gestão e termos de adesão; a formulação da gestão de riscos e adaptações necessárias ao programa de integridade; a criação de canais abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, com mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé; e os treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. (PIRONTI *apud* FERNANDES; VASCONCELOS, 2019, p.168).

A gestão do *compliance* vai além de normas e procedimentos, uma vez que deve envolver toda a organização e se inteirar das atividades para formar estratégias efetivas de prevenção de riscos (MOTA; SANTOS, 2017). Almeida (2018) reforça que o *compliance* público é uma obrigação, enquanto que na área privada é uma decisão do principal.

Os programas de *compliance* passaram a ser implantados como uma cultura, em todos os níveis da organização. Covac e Silva (2015, p. 2) apontam que este tipo de programa "tornou-se um vetor para a proteção da integridade das organizações, reduzindo riscos e aprimorando controles imprescindíveis para a tomada de decisões". Para Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 149), é possível identificar "um viés crítico de atuação na identificação dos potenciais problemas na estratégia de condução de negócios".

> Um Programa de Gestão de *Compliance* atua na avaliação dos riscos do negócio, criação do código de ética, políticas e procedimentos da corporação, criação de canal de denúncias para melhorar a comunicação na empresa, monitoramento dos riscos advindos de fornecedores e parceiros, além de promover treinamentos e monitoramento contínuo da aplicação das normas criadas, buscando o comprometimento não só dos funcionários, mas principalmente da alta administração (MOTA; SANTOS, 2017, p. 1).

Para Sabaliauskas (2019), a implementação de um programa de *compliance* é viável por meio de aplicação de normas internas e da legislação vigente. Por isso, a autora cita a Lei das Estatais como um marco, uma vez que garante processos mais confiáveis e eficientes, tendo como base a ação do controle interno neste processo. Um programa de *compliance*, além de evitar punições e responsabilizações aplicadas pelo Estado em caso de descumprimento de leis, visa dar segurança às informações, evitar manipulação, privilégios, ganhos ilícitos (CANDELERO; DE RIZZO; PINHO, 2012).

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) elucidam que o programa de *compliance* deve ter como base a preservação da reputação da organização, ser sustentável e considerar as prioridades em termos do gerenciamento dos riscos intrínsecos ao negócio, como também levar em contato os riscos de não conformidades com a legislação e as normas, a capilaridade da estrutura da instituição e a delimitação dos resultados que deverão ser alcançados.

Mota e Santos (2017) averberam que um programa de *compliance* deve trazer objetivos que reduzam ao máximo os riscos ou impactos negativos que a organização está sujeita. Os autores trazem alguns passos que devem ser seguidos para a efetivação de um programa de *compliance*:

> Realizar uma avaliação de risco; comprometimento com a cultura de *Compliance*; patrocínio e recursos para *Compliance*; Código de conduta ética, políticas e procedimentos; atividades de *DueDilligence* (saber com quem sua empresa está fazendo negócios); controle internos e monitoramento contínuo; comunicação e programas de treinamentos contínuos; canal de denúncias, mecanismos disciplinares e de investigação (MOTA; SANTOS, 2017, p. 4).

Segundo descreve Manzi (2008a, p. 49), o programa de *compliance* "abrange os tópicos necessários para cobrir a atuação de *Compliance* na instituição, considerando a gestão integrada de riscos conforme objetivos estratégicos definidos". Wanderer (2017, p. 43) atesta que um programa de *compliance* deve: "(a) promover a economia e a eficiência na entrega de serviços; (b) abranger os riscos emergentes; (c) expandir as responsabilidades de supervisão; e (d) demonstrar e persuadir como fazer corretamente".

> Em nível básico, o programa de *Compliance* trata de educação, definições, prevenção, identificação, colaboração e aplicação. Os autores aduzem que se trata de um sistema onde indivíduos, processos, políticas e procedimentos são desenvolvidos para assegurar a conformidade com todas as legislações aplicáveis, regulações do setor e

> contratos privados, estabelecendo o processo de Governança das ações da organização (TROKLUS; VACCA, 2013 *apud* WANDERER, 2017, p. 43).

Mota e Santos (2017) são enfáticos ao ressaltarem que, embora não exista um modelo padronizado de programa de *compliance*, é imprescindível que ele aborde o comprometimento da alta administração, bem como iniciativa de comunicação e treinamento. Além disso, devem existir políticas de procedimentos de controle elaborados pela área de *compliance*, que devem ser transmitidos e incorporados por todos da organização.

> Garantindo o adequado funcionamento da Gestão de *Compliance*, a Alta Direção demonstrará seu comprometimento com o fortalecimento de seus negócios em bases éticas, na busca constante da melhoria dos seus Controles, preservando afinal um dos seus maiores ativos que é a sua boa Imagem junto ao Público, Investidores e Órgãos Reguladores e Fiscalizadores, além da otimização do capital alocado para efeito de Brasiléia (ABBI; FEBRABAN, 2004 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 72-73).

Wanderer (2017) acrescenta que os principais benefícios decorrentes de um programa de *compliance* são:

> [...] os ganhos de credibilidade por parte dos clientes, investidores, fornecedores, e outros; ferramenta fundamental para as empresas que buscam mercados externos; elevação da eficiência e da qualidade dos produtos fabricados e/ou serviços prestados; melhoria nos níveis de Governança Corporativa; oferece prevenção, pois muitas empresas só implantam a função de *Compliance* quando já foram punidas por algum desvio, postura onerosa para o caixa da empresa (ENDEAVOR, 2015 *apud* WANDERER, 2017, p. 44).

Para ser executado e exequível, um programa de compliance deve manter uma eficiente gestão de riscos, pois são estes que nortearão as ações de prevenção e sanção, como também é a matriz de risco que auxilia no controle e monitoramento das situações que podem ocasionar o descumprimento da regulamentação e imputar ações de não conformidade. Diante desta importância, a gestão de risco assume papel importante, que será mais bem descrito abaixo.

2.5 Gestão de riscos

O programa de *compliance* não pode ser pensado sem levar em conta os riscos. No entanto, é importante definir o que isso significa. Na visão de Assi (2012), risco é a possibilidade de algo não dar certo. Brito (2007) conceitua risco como a possibilidade de um evento afetar negativamente a organização. Na mesma linha, Weston e Brigham (2000) defendem que risco é a eventualidade de ocorrência de algum caso desfavorável. Já Jorion

(1999) conceitua risco como desvio-padrão, algo que causa volatilidade nos resultados esperados.

Para Wanderer (2017, p. 28), o conceito atual de risco "envolve também a quantificação e a 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". Wanderer (2017) destaca ainda que a "[...] análise de risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização" (CARDOSO; FAMÁ; MENDONÇA NETO, 2012 *apud* WANDERER, 2017, p. 29). Assi (2012) verbera que o risco é uma propriedade objetiva de um evento adverso que pode ser definido previamente.

Conforme exposto na *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance apud* Assi (2021):

> Risco pode simplesmente ser definido como exposição à mudança. É a probabilidade de que algum evento futuro ou um conjunto de eventos ocorra. Portanto, a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização (ASSI, 2021, p. 9).

Coimbra e Manzi (2010) explicam que o risco de *compliance* está relacionado aos riscos que a organização corre quanto às sanções regulatórias e legais, perda de reputação e prejuízos financeiros. Na mesma linha seguem Candeloro, De Rizzo e Pinho (2012), que trazem uma definição relevante quando citam que há dois riscos corporativos sempre iminentes de acontecer:

> [...] risco de imagem (perda da credibilidade aos olhos da sociedade, ainda que baseada apenas na percepção, e não em fatos concretos) e os riscos de sanções pelos órgãos reguladores e auto reguladores (decorrentes da falta de adesão a normas, regulamentos, políticas e procedimentos internos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2012, p. 30).

Brito (2007, p. 57) chama atenção quando marca que, por "falha de controle interno, pode-se perder dinheiro; por risco de imagem, pode-se perder a instituição". Logo, na concepção de Wanderer (2017, p. 30), "o risco de imagem trata da reputação ou credibilidade da organização junto ao mercado e, como um todo, da sociedade, ou seja, como a organização é visualizada pelos 'olhos externos'". Para Manzi (2008), a falha na reputação pode ocasionar publicidade negativa, crise de imagem, litígios, diminuição nos rendimentos, prejuízo aos acionistas, perda de clientes e, segundo o autor, até falência do negócio.

Há ainda o risco legal, intimamente ligado ao *compliance* e o qual deve ser evitado pelo uso de normas e regulamentos. Wanderer (2017) pontua que o risco legal se refere às possibilidades de sanções pelos órgãos reguladores. "Assim, em decorrência de descumprimento de algum normativo, é possível a ocorrência de alguma pena (em sentido amplo), sendo este um risco a ser controlado e mitigado (WANDERER, 2017, p.30).

Brito (2007, p. 57), esclarece que o risco legal é decorrente de "questionamentos jurídicos referentes às transações da instituição, que podem gerar perdas ou contingências não previstas quando da realização da transação". Covac e Silva (2015) confirmam que, tanto o risco de imagem quanto o risco legal, mesmo sendo objeto de estudo e planejamento do *compliance*, exigem a criação de instrumentos de controle e procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, "orientarão o comportamento da instituição no mercado em que atua" (COVAC; SILVA; 2015, p. 9). Todos os riscos citados acima são decorrentes de falhas no cumprimento da legislação, regulamentações, códigos de conduta, acordos e práticas congruentes (COIMBRA; MANZI, 2010).

Assi (2021) traz uma análise interessante sobre risco. Segundo o autor, é imprescindível que a gestão de risco considere que oportunidades podem ser encontradas no desconhecido, pois, além de gerar ameaças ou prejuízos à organização, o risco pode também trazer oportunidades e para isso é importante compreender o que se passa à volta.

Definido o que se entende por risco, é imprescindível que toda a organização tenha claro o desenho de incertezas que está preparada a enfrentar, pois a compreensão dos riscos contribui para o conhecimento e a previsibilidade de eventos negativos e consequentes medidas que a organização está disposta para enfrentar (MARTINS, 2018). Assi (2021) reforça que o risco é inerente a qualquer negócio e que, dependendo das medidas preventivas e de segurança existentes, é possível dirimir os efeitos negativos. Para Martins (2018):

> O processo de gerenciamento de riscos, realizado sob medida por cada organização, independentemente da sua natureza ou área de atuação, possibilita um conforto razoável quanto à resposta aos potenciais eventos capazes de interferir no curso das ações estabelecidas para alcançar os objetivos estratégicos (MARTINS, 2018, p. 34).

Azevedo *et al* (2017) recomenda que os riscos sejam analisados qualitativamente, a fim de tê-los analisados em escalas métricas de impacto e probabilidade. Os autores consideram

que devem seguir um ciclo de gestão que envolve: identificação do risco, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas e monitoramento. Assi (2021) apresenta outro modelo de ciclo de gestão de riscos, que envolve: identificação de risco, avaliação, priorização, definição de estratégia, elaboração do plano de ação, divulgação e monitoramento. Com o devido planejamento e ciclo de gestão, os riscos se tornam uma certeza mensurável.

No entanto, para que o programa de compliance e as medidas relacionadas à prevenção de risco sejam efetivas, é importante a organização monitorar as atividades planejadas. Para isso, a auditoria exerce papel fundamental, uma vez que auxilia os gestores a ter um maior controle das atividades e contribui para a correção de erros e a detecção de fraudes.

2.6 Auditoria interna

O sistema de controle interno de uma organização corresponde aos métodos adotados para o controle das atividades administrativas e contábeis que estão ligadas ao cumprimento das metas e à prevenção de falhas e fraudes (ALMEIDA, 2009; ATTIE, 2009; DALLA PORTA, 2011). Nos últimos anos, o controle interno é imprescindível à gestão de qualquer organização pública ou privada e tem ganhado destaque principalmente na esfera pública, uma vez que sua essência está em verificar se a atividade controlada está alcançando os resultados e seguindo os preceitos legais (FALEIROS JÚNIOR; MIGLIAVACCA, 2002).

Almeida (2009, p. 63) explica que o controle interno "representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa". Attie (2009, p. 150) reforça que o sistema de controle interno abrange "todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos".

Relevante destacar que Chiavenato (1993 *apud* DALLA PORTA, 2011) apresenta três significados para a palavra controle, que estão relacionados à coerção, regulação e administrativo. Segundo o autor, controle pode ser:

> a) Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas [...];

> b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;
> c) Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte. (CHIAVENATO, 1993 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 262).

No Brasil, o sistema de controle interno passou a ter mais relevância após 1998 com a publicação da Resolução nº 2.554, de 24/09/1998, do Branco Central, na qual determina que a diretoria tenha controle interno adequado e eficaz para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (DALLA PORTA, 2011). Attie (2009) corrobora com esta afirmação ao alegar que é inacreditável uma organização não dispor de controles capazes de garantir o fluxo de informações e operações. Além disso, o autor afirma que as organizações estão adotando cada vez mais a auditoria para o acompanhamento dos controles internos.

> Os princípios básicos de controle interno giram em torno das políticas, sistemas e da própria organização, pois a sincronia destes é que garante o sucesso e o bom funcionamento dos controles. Para Crepaldi (2009) estes são responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema e auditoria interna (DALLA PORTA, 2011, p. 37).

Já Attie (2009) cita quatro objetivos básicos do controle interno: salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; estímulo à eficiência operacional; e aderência às políticas existentes.

> Os principais objetivos do sistema de Controles Internos são, portanto, garantir que as definições das políticas empresariais e de negócios de uma entidade reflitam, nas operações do dia-a-dia [*sic*], a aplicação dos princípios e boas práticas da Governança Corporativa e, para os acionistas e investidores, que o processo de tomada de decisão para aplicação de recursos nos negócios da entidade seja mais confiável (ALBUQUERQUE, 2005 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 37).

No contexto das atividades de controle está a auditoria. No entanto, é imprescindível destacar que a auditoria não deve ser tratada como sinônimo de controle, pois o controle "[...] equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado", enquanto que a auditoria está relacionada aos "[...] procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa". (ATTIE, 2009, p. 148). Dalla Porta (2011, p. 33) reforça que não adianta ter controle interno "sem a auditoria para assegurar a execução e o cumprimento dos procedimentos". Na mesma linha segue Crepaldi (2009), que defende a necessidade de auditoria para verificar periodicamente se o sistema de controle interno está cumprindo o que foi determinado.

Neste contexto, como função estratégica, a auditoria interna é a atividade "voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas" (JUND, 2001, p. 26).

> Auditoria interna é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para a organização uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajuda-a a atingir seus objetivos (BOYNTON, 2001 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 51).

Crepaldi (2009) acrescenta que a auditoria interna é um sistema de controle gerencial que atua na análise e avaliação da eficiência do sistema de controle, a fim de auxiliar no monitoramento e na melhoria constante das operações e das atividades organizacionais.

> A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (NBC TI 01, 2003 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 52).

Faleiros Júnior e Migliavacca (2002, p. 46) complementa que a "auditoria interna eficaz é um controle organizacional que pode assegurar à administração que os objetivos genéricos de controle interno estão sendo alcançados". Para Crepaldi (2009, p. 365) os objetivos da auditoria interna são "verificar se as normas internas estão sendo seguidas, [...] avaliar a necessidade de novas normas internas ou de notificação das já existentes".

Dalla Porta (2011, p. 52) detalha que a auditoria interna deve fornecer uma "diversificação de procedimentos cujo resultado á apresentado através de relatórios, após analisar e avaliar os atos de gestão dos negócios da empresa [...] para então formular recomendações e detalhar informações pertinentes ao bom andamento das atividades". Em consonância com Dalla Porta (2011) está Crepaldi (2009) que, ao citar os objetivos da auditoria interna, trata que esta atividade deve auxiliar todos os membros da organização no desempenho das respectivas funções, como também apresentar análises, relatórios, recomendações e propostas aos serviços auditados.

O Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes (Ibracon) detalha os principais objetivos da auditoria interna:

> Verificar a existência, a suficiência e a aplicação dos controles internos, bem como contribuir para o seu aprimoramento; verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar a necessidade de melhoramento das normas internas vigentes; avaliar a necessidade de novas normas internas (IBRACON, 2011 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 53).

Neste contexto, é importante frisar que a auditoria interna envolve todas as áreas da organização, ou seja, abrange os procedimentos operacionais, administrativos, financeiros e contábeis. A auditoria interna está diretamente ligada ao *compliance*, pois, além da sinergia entre as áreas, o *compliance* regulamenta enquanto a auditoria confirma a regulamentação através de avaliação e do monitoramento (DALLA PORTA, 2011). Muzilli (2007 *apud* DALLA PORTA, 2011) esclarece bem os benefícios do *compliance* e da auditoria:

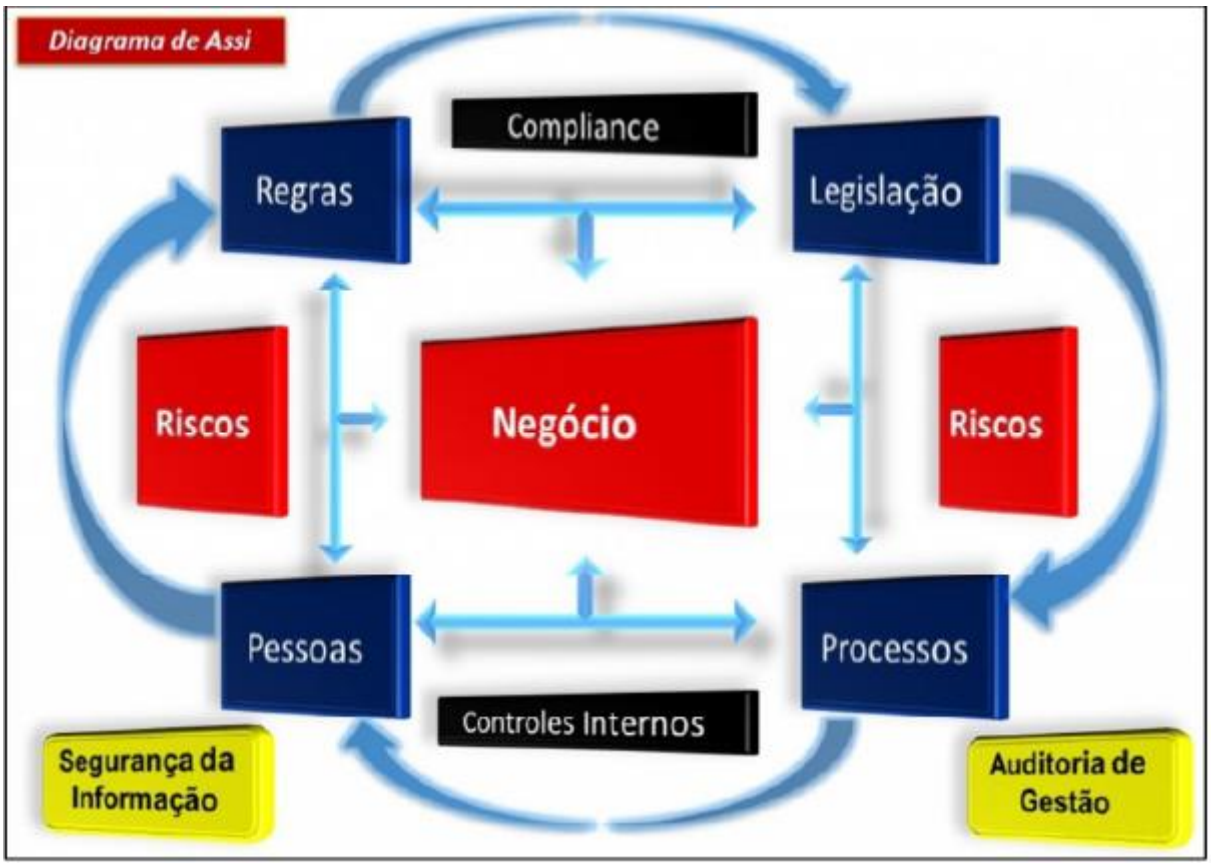
> [...] a auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos por meio da aplicação de uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança corporativa. Enquanto que, estar em *compliance*, significa em termos de boa governança corporativa, a necessidade de disseminar, em cada membro da organização e pessoas relacionadas, o conceito e o dever de cumprir as normas internas, leis e regulamentos a que a organização está submetida (MUZILLI, 2007 *apud* DALLA PORTA, 2011, p. 84).

A implementação do *compliance* exige o envolvimento de muitas áreas da organização, de forma que o trabalho seja integrado e sinérgico. Neste tocando, a auditoria é uma das diversas áreas que devem interagir com equilíbrio para diminuir riscos, implantar processos e gerenciar as atividades de *compliance*. Por isso, na próxima subseção as áreas de interação são apresentadas visando reforçar a interdisciplinaridade do programa de *compliance*.

2.7 Áreas de interação

A função de *compliance* interage com várias áreas dentro de uma organização. Cada qual pode desenvolver um papel e garantir que, por meio da interdisciplinaridade, uma série de cruzamentos e trabalho possam orientar as atividades de *compliance* (WANDERER, 2017). Assi (2015), em seu diagrama, discorre sobre a relação entre pessoas, processos, legislações, auditorias e normativos que, segundo o autor, devem interagir harmoniosamente a fim de dirimir riscos.

Figura 3 - Diagrama de Assi.



Fonte: Assi (2015 *apud* WANDERER, 2017, p. 31).

Para Mintzberg (2003, p. 24), em uma organização, a área de *compliance* é "encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (como seus proprietários, órgãos governamentais, sindicatos de empregados, grupos de pressão)".

Qualquer trabalho ou programa de *compliance* deve iniciar pela alta administração. Faleiros Júnior e Migliavacca (2020) trazem a relevância do papel das lideranças que, exercidas pelos ocupantes dos cargos da alta administração, devem dar exemplo e afastar qualquer tipo de complacência quanto aos comportamentos antiéticos e levianos às regulamentações.

Consoante Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 46), é "imprescindível que haja o comprometimento integral da Alta Administração da instituição com as atividades de *Compliance"*. Os autores acrescentam ainda que é "um relacionamento de fundamental importância, pois seu suporte valida e endossa todo o trabalho de *Compliance*, tendo como

consequência a propagação das melhores práticas dentro da instituição" (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 46). Mota e Santos (2017) aduzem que a auditoria é um importante pilar da governança e promove o fortalecimento do sistema de controle interno da organização.

> O trabalho da auditoria do setor público fornece diversas informações para a equipe administrativa, trazendo sempre uma análise imparcial dos dados obtidos, resultando em uma eficácia dos gestores públicos, pois sendo a auditoria, um exame claro e objetivo de toda movimentação econômica e financeira (BRITO; SANTOS, 2020, p. 6).

Na concepção de Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), os controles internos das organizações possuem responsabilidade pela totalidade dos procedimentos, das políticas e das regulamentações de uma instituição. Além disso, objetivam sempre mitigar eventuais perdas da organização aos riscos iminentes. "Assim como a função de *Compliance*, os controles internos se encontram em um mesmo contexto de monitoramento de políticas e de processos organizacionais, convergindo em muitos aspectos, complementarmente (WANDERER, 2017, p. 33).

Na dimensão jurídica, que tem a função de fazer com que a organização exerça as normas, o *compliance*, que zela pelo cumprimento normativo para evitar riscos de imagem e sanções, complementa, desta forma, a área jurídica. Esta, no entanto, pode apresentar uma atuação mais ampla dentro do *compliance*, colaborando para a inclusão de temas como ética, melhores práticas e demandas internacionais no escopo da instituição (CANDELORO, DE RIZZO, PINHO, 2015).

A segurança da informação age em conjunto com o *compliance* para garantir a integridade da informação, mas sem envolvimento nos processos práticos, afirmam Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015). Para os autores, é importante "proteger um conjunto de informações através de diversos procedimentos, tais como: controles de acesso, segregações de funções, barreiras de informação, definição de alçadas, políticas, diretrizes, procedimentos e, principalmente, treinamentos" (CANDELORO, DE RIZZO, PINHO, 2015, p. 43).

Quanto à área comercial, é relevante a integração desta com o *compliance* para dar suporte às decisões operacionais e estratégicas e garantir que os produtos/serviços estejam dentro da conformidade (WANDERER, 2017). É imprescindível "assegurar de que os produtos, dentre outros riscos, não são suscetíveis à utilização para a lavagem de dinheiro ou, se o são,

certificar-se de que haverá controle específico para mitigar ou eliminar esse risco" (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 45).

Em relação à gestão de pessoas, esta área interage a partir da função de *compliance* na implementação, divulgação e adesão do público interno aos conceitos estabelecidos. Além disso, aproxima os colaboradores com a missão, a visão e os valores estratégicos da organização (WANDERER, 2017). "Desse modo, o comprometimento dos funcionários com os direcionadores estratégicos é obtido por meio de treinamentos específicos tanto presenciais quanto ensinos à distância (*e-learnings*)" (WANDERER, 2017, p. 37).

Independentemente de quais áreas estejam envolvidas com o programa de *compliance* da organização, é imperativo lembrar que a alta administração tem a responsabilidade de acompanhar periodicamente o programa, contribuindo para a segurança ao ambiente operacional e maior confiabilidade para os investidores e clientes. Além disso, a alta administração deve "providenciar a estrutura adequada de apoio e assegurar a independência funcional, respeito e autoridade do programa de *Compliance*, no sentido da busca da integral conformidade" (WANDERER, 2017, p. 38).

2.8 Estrutura

Para Sabaliauskas (2019), um programa de *compliance* é muito mais do que obediência às normas e leis. Ele deve trazer algumas ações e pilares que vão permitir a aderência e o entendimento do que é estar e ser *compliance*. A autora relata que o programa de *compliance* deve estar associado às medidas de integridade e transparência e, para tanto, é possível a organização se basear no Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais divulgado pela Controladoria Geral da União (CGU), que apresenta três pilares: prevenção, detecção e correção.

> É importante notar que pese a existência de pilares, cada organização deverá criar o seu próprio programa de integridade, estabelecendo normas e procedimentos de acordo com a sua realidade. Não se trata de uma fórmula pronta, mas moldada de acordo com a realidade organizacional, permitindo-se assim alcançar a efetividade necessária (TOMAZETI, 2016, p. 12).

Já Gercwolf (2019) considera que um programa de *compliance* deve conter, impreterivelmente, os três pilares: gestão de riscos, governança e sustentabilidade. A gestão de

riscos visa evitar a ocorrência de danos, sejam eles financeiros ou à imagem. É importante exercitar a capacidade de prever os possíveis riscos, de modo a torna-los toleráveis e que não comprometa o exercício da atividade organizacional. Deve-se também

> [...] imprimir durante toda a atuação organizacional medidas que estejam alinhadas a ética, a transparência e a integridade, de maneira uniforme em todos os níveis hierárquicos (governança), onde os membros de cargos de liderança possuem o dever de guiar pelo exemplo, além de constantemente reforçar uma sólida cultura de integridade aos demais funcionários (*tone at the top*). Ainda, deve-se levar em consideração quando dessa atuação, a preocupação social e responsável que deve integrar toda e qualquer instituição, de modo a assegurar sua perenidade (sustentabilidade) (GERCWOLF, 2019, p. 33).

Bertoccelli (2019) aponta que um programa de *compliance* costuma ser organizado em três fases: estabelecimento, incorporação à cultura organizacional e aplicação. Programas de *compliance* bem estruturados, colaboram, por sua vez, com a

> [...] lisura e a transparência dos processos. Ademais, facilitam a adaptação de novos empregados a cultura organizacional, disponibilizam aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas, bem como auxiliam a aumentar e aperfeiçoar o conhecimento da organização por todos os seus atores (GONÇALVES, 2012, p. 64).

Gercwolf (2019) cita que a efetividade de um programa de *compliance* traz como foco a prevenção. Castro (apud GERCWOLF, 2019) fundamenta que a efetividade de um programa de *compliance* depende de:

> [...] (i) mapeamento e coleta de dados; (ii) análise de maturidade; (iii) elaboração de matriz de riscos; (iv) desenvolvimento e revisão de políticas e procedimentos; (v) canal de ouvidoria; (vi) contratos de gestão e termos de adesão; (vii) monitoramento e remediação; (viii) capacitação e treinamento; e dessa forma, (ix) manter um aprimoramento contínuo. (GERCWOLF, 2019, p. 36).

Continuando a autora, canais de denúncias também deverão ser implementados, respeitando a identidade do denunciante. Além disso, é imprescindível a implementação de um sistema de controle de resultados que guarde relação com as observâncias normativas. Diniz e Silveira (2015 *apud* GERCWOLF, 2019) alertam para a dificuldade de aferir a efetividade de um programa de *compliance* e trazem que:

> Andrew Weismann e David Newman, por exemplo, sugeriram noção mais simples para identificar com maior precisão o que poderia ser de fato um programa efetivo: a) intensiva verificação da supervisão no modelo *tone at the top*; b) auditoria interna para independência das avaliações; c) canal de comunicação com o Conselho de

> Administração, com a finalidade de atestar seu efetivo compromisso com a integridade; d) adequação aos riscos específicos da empresa; e) compromisso dos empregados; f) equipe de *compliance* preparada para viabilizar e dar utilidade – inclusive negocial – aos programas de integridade. O compromisso dos empregados na capacitação e superação das condições vulneráveis às infrações econômicas podem significar muito mais para a efetividade do programa do que uma normativa tão detalhada quanto o Decreto (DINIZ; SILVEIRA, 2015 *apud* GERCWOLF, 2019, p.37).

> Portanto, mais do que a proteção frente aos riscos existentes, os programas e *compliance* impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios vão permeando a força de trabalho. Criam um orgulho natural nas pessoas, que os disseminam nos seus círculos privados, familiares, amigos, vizinhos e conhecidos. Outras instituições adotam a mesma referência e, paulatinamente, as lacunas para os desvios vão se fechando (SAAVEDRA, 2011 *apud* GERCWOLF, 2019, p. 40).

Troklus e Vacca (2013 *apud* WANDERER, 2017, p. 44) apontam que um programa de *compliance* deve ser estruturado em sete elementos: "(1) políticas e procedimentos [...]; (2) estrutura [...]; (3) educação e treinamento [...]; (4) monitoramento e auditoria [...]; (5) resposta e prevenção [...]; (6) reporte e investigação [...]; (7) aplicação e disciplina".

Wanderer (2017) esclarece que as políticas e os procedimentos são construídos pela organização para estabelecer os aspectos básicos e os parâmetros, tais como código de ética e conduta. O mesmo autor discorre que a estrutura trata dos recursos humanos e físicos para dar andamento ao programa, bem como os temas de atuação, o organograma e a quem o programa estará ligado, o que, conforme já apontado anteriormente, deve ser preferencialmente à alta administração.

Educação e treinamento estão relacionados à comunicação do programa de *compliance*, visando à ampla divulgação e ao engajamento dos públicos envolvidos (WANDERER, 2017). Monitoramento e auditoria dizem respeito ao acompanhamento do programa de *compliance*, identificação da estrutura regulatória aplicável ao negócio, a legislação e a análise de riscos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

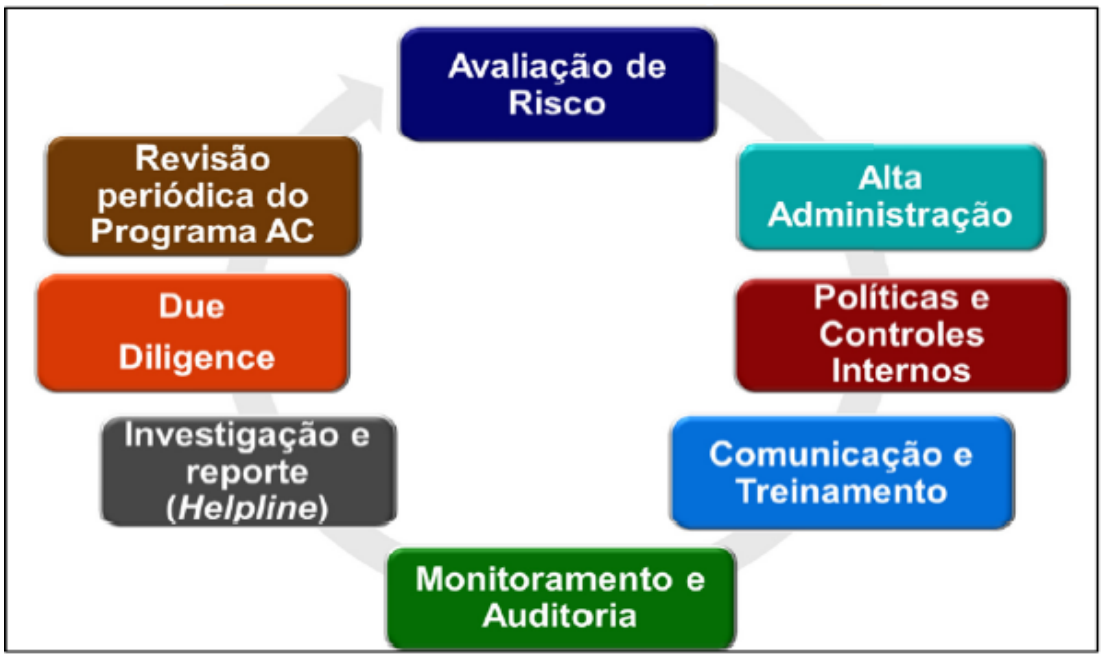
Resposta e prevenção condizem com as questões decorrentes da aplicação do programa, ações para mitigar ocorrências de não conformidades. Reporte e investigação versa sobre a investigação e o tratamento das questões pontuais identificadas nos relatos dos envolvidos no programa. Por fim, aplicação e disciplina se refere à implementação efetiva do programa de *compliance* (WANDERER, 2017).

Na convicção de Manzi (2008a), um programa de *compliance* envolve oito itens: conformidade com a legislação do negócio e política interna; participação na aprovação de produtos e processos; reporte dos riscos à alta administração; atuação junto às áreas do negócio; certificações; difusão de padrões éticos; fortalecimentos dos controles internos; e iniciativas de prevenção à lavagem de dinheiro.

Na compreensão de Novickis (2014 *apud* WANDERER, 2017), há sete pilares que devem ser considerados em um programa de *compliance*: a) políticas de *compliance* relacionadas ao código de conduta, missão, visão, valores; b) fomento e gestão do programa; c) treinamento e conscientização dos colaboradores e envolvidos; d) estratégia de delegação de responsabilidades; e) fiscalização e disciplina para mitigar riscos; f) monitoramento e mensuração; g) melhoria contínua.

Cairrão (2014 *apud* WANDERER, 2017) traz algo interessante. Ele defende o ciclo de vida de um programa de *compliance*, conforme demostrado na figura 3, que abrange oito etapas, sendo: a) avaliação de risco; b) alta administração; c) políticas e controles internos; d) comunicação e treinamento; e) monitoramento e auditoria; f) investigação e reporte; g) *due diligence*, que é a avaliação prévia à contratação; h) revisão periódica do programa.

Figura 4 - Pilares do programa de *compliance*.



Fonte: Cairrão (2014 *apud* WANDERER, 2017, p. 49).

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) corroboram com Novickis (2014 *apud* WANDERER, 2017) ao afirmar que a melhoria contínua também deve estar nos pilares do programa de *compliance*. Segundo os autores, a sustentação do programa está no comprometimento, na implementação, no monitoramento e na melhoria contínua.

Novickis (2014 *apud* WANDERER, 2017) defende ainda que o desenvolvimento e a implantação do programa de *compliance* necessitam de uma área de *compliance* na estrutura organizacional e sugere a seguinte estrutura: *compliance* regulatório, treinamento e comunicação; apuração e correção de atos não conformes e melhoria e gestão do programa de *compliance*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (2001 *apud* LIMA; MIOTO, 2007, p. 39), o processo de pesquisa se constitui em uma "atividade científica básica que, através da indagação e (re)construção da realidade, alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade [...] já que nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática".

Esta é uma pesquisa aplicada em que o pesquisador é instigado pela necessidade de compreender o objeto pesquisado para a aplicação imediata dos resultados. Ela possui a característica de contribuir para fins práticos, com vistas a solucionar problemas encontrados na realidade (BARROS, LEHFELD, 2014).

Leão (2017) explica que a pesquisa aplicada objetiva encontrar soluções aos problemas e demandas apresentadas na realidade que, para o autor, significa estabelecer ordem e controle na natureza. Nesta linha, Prodanov e Freitas (2013) relatam que a pesquisa aplicada envolve verdade e interesses locais e gera conhecimento para a aplicação prática direcionada à resolutividade de problemas específicos.

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que é movida por razões de ordem prática e contribui para fins práticos e pela busca de soluções para problemas concretos existentes na Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (Ammvi). Além disso, esta pesquisa gerou conhecimento para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas e objetivos de curto e médio prazos já definidos.

Conforme reforça Assis (2009, p. 18), a pesquisa aplicada "[...] interessa-se pela aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Destina-se a aplicar os conhecimentos científicos para a solução dos mais variados problemas individuais ou coletivos. Concretiza-se por meio das 'ciências aplicadas' e 'tecnológicas'".

Seguindo na linha de Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa aplicada na Ammvi contribui para o interesse prático, em que os resultados poderão ser utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade na organização. Corroborando com estes autores, Gil (2019) traz que a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade

de resolver problemas identificados no campo do objeto pesquisado. Além disso, nada impede deste tipo de pesquisa contribuir também para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas (GIL, 2019). Para Andrade (2017), a pesquisa aplicada pode gerar a descoberta de princípios científicos que promovam melhoria do conhecimento em área específica.

Por fim, a escolha da pesquisa aplicada motiva-se pela oportunidade de compreender e propor contribuições práticas, em que os conhecimentos aqui adquiridos poderão ser utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, de modo a gerar impacto e contribuir para a melhoria de processos e da realidade da organização estudada (FLEURY; WERLANG, 2016).

3.1 Caraterização da pesquisa

Quanto à caracterização de pesquisa, é de abordagem qualitativa, que permitiu a seleção de informações mais profundas e precisas, buscando entender detalhadamente as ações e auxiliando na formulação da visão geral do problema.

A pesquisa qualitativa estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema investigado, mostrando aspectos subjetivos e motivações não explícitas. “É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação” (CAVALCANTE; DANTAS, 2006, p. 2).

Segundo Severino (2007), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzida em números, uma vez que se trabalha com descrições, comparações e interpretações. Nela, os pesquisadores e participantes podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações.

No caso da Ammvi, a pesquisa contribui para estudar a realidade situada e ligada ao contexto da organização. “Ao interagir com a realidade, o pesquisador realiza um processo contínuo de interpretação e transformação, que são atributos essenciais da pesquisa qualitativa” (BIROCHI, 2017, p. 49).

> A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo

> dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. (MINAYO, 2003, p. 22).

Para a socióloga e pesquisadora Minayo (2003), a pesquisa qualitativa atua em uma realidade que não pode ser apenas quantificada, uma vez que possui um campo vasto de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Tudo isso não pode ser reduzido apenas a operações variáveis.

3.2 Delineamento da pesquisa

Para Minayo (2001 *apud* LIMA; MIOTO, 2007, p. 39), o processo de pesquisa se constitui em uma "atividade científica básica que, através da indagação e (re)construção da realidade, alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade [...] já que nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática".

Barros e Lehfeld (2014) explicam que, na pesquisa aplicada, o pesquisador é instigado pela necessidade de compreender o objeto pesquisado para a aplicação imediata dos resultados. Ela possui a característica de contribuir para fins práticos, com vistas a solucionar problemas encontrados na realidade.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, bibliográfica e documental. O percurso do estudo foi construído com utilização da pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico.

> Dependendo do paradigma de pesquisa escolhido, o pesquisador poderá descrever o comportamento de determinadas relações ou variáveis entre os fenômenos (paradigmas positivista ou pós-positivista); ou, pelo contrário, simplesmente descrever o entrelaçamento dos fenômenos, suas relações e interações, visando a aprofundar a sua compreensão sobre a realidade estudada (paradigmas construtivistas ou interpretativistas). (BIROCHI, 2017, p. 45).

Corroborando com Lima e Mioto (2007), embora haja uma sequência ordenada de procedimentos,

> [...] não significa que os procedimentos a serem seguidos são determinados de uma vez para sempre, pois mesmo que o pesquisador tenha definido o objeto de estudo, o vínculo com determinada tradição e o desenho da investigação, ele sempre poderá voltar ao objeto de estudo à medida que forem obtidos os dados, de modo a defini-lo mais claramente ou reformulá-lo. Consequentemente, esse movimento acarretará

> novas alterações, ou escolhas quanto aos procedimentos metodológicos. (LIMA; MIOTO, 2007, p.40).

A pesquisa de campo é qualificada por investigações, em que se realiza a coleta de dados junto às pessoas ou instituição com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. A finalidade é observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados (TUMELERO, 2018).

O estudo de campo analisa um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social. Assim, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. Procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas (GIL, 2008 *apud* TYBEL, 20017).

Para Lima e Mioto (2007, p. 40), a pesquisa bibliográfica permite um amplo alcance de informações, em que o percurso e o trabalho despendido acontecem na busca pelas fontes bibliográficas, além de possibilitar a utilização de "dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto".

É relevante frisar que a pesquisa bibliográfica é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo e contribui com elementos que auxiliam a análise futura dos dados obtidos. Destaca-se a pesquisa bibliográfica "como um procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas" (LIMA; MIOTO, 2007, p.44).

A pesquisa documental procura restringir o processo de coleta de dados à utilização de documentos, escritos ou não escritos. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999 *apud* BIROCHI, 2017, p. 55), "[...] considera-se como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação". Assim, na Ammvi, teve-se como fonte de informação: regulamentos, atas de reunião, relatórios, arquivos, dentre outros. "Esses documentos auxiliam o pesquisador a compreender uma situação passada ou reconstituir determinados contextos históricos, visando a descrever hábitos ou comportamentos expressos por esses registros." (BIROCHI, 2017, p. 55).

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) apontam que, como benefícios, a pesquisa documental possibilita o estudo de pessoas ou fatos que não se tem acesso físico em virtude da distância temporal, geográfica ou física. Neste caso, a pesquisa se restringe a coletar exclusivamente documentos.

3.3 Delimitação da pesquisa

Conforme Gil (2007 *apud* BIROCHI, 2017, p. 82), nas ciências sociais, a pesquisa envolve uma quantidade de elementos "tão grande que se torna quase impossível considerá-los em sua totalidade. É por esse motivo, justamente, que os pesquisadores selecionam somente uma parte desses elementos para estudar, de tal forma que essa parte possa ser suficientemente representativa do universo investigado".

Lakatos e Marconi (2010, p. 206) salientam que "[...] a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.".

Birochi (2017, p. 82) explica que a população representa um conjunto "definido e bem delimitado de elementos ou indivíduos com características semelhantes". Neste caso em específico, a população corresponde um colaborador da Ammvi e dois membros da alta direção que são essenciais no processo de planejamento, aplicação, operacionalização, monitoramento e avaliação de um programa de *compliance*.

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 147) a amostragem deve escolher uma parte, de tal forma que ela "seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder interferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada". As pessoas pesquisadas serão aquelas diretamente envolvidas na Associação com atuação voltada ao controle interno, à liderança dos colaboradores e ao regramento dos preceitos a serem seguidos.

Birochi (2017, p. 82), considera que a amostra "é representada por um subconjunto da população analisada, com determinadas características comuns ou de semelhança entre si".

Considerando o cenário da Associação, foram entrevistadas três pessoas: presidente da entidade, diretor executivo e consultor em Gestão Fiscal e Integridade Pública.

> Nesse caso, não se pretende generalizar os resultados, mas, pelo contrário, selecionar características não aleatórias, bastantes particulares, que possam ser adequadas aos propósitos da pesquisa. A amostra não pretende ser representativa da população estudada, privilegiando-se escolhas de indivíduos ou fenômenos de forma proposital, vinculadas a contextos singulares (BIROCHI, 2017, p. 83).

Por fim, a amostra foi não probabilística, uma vez que não usou procedimentos estatísticos para a seleção dos indivíduos ou fenômenos estudados, e a pesquisadora fez a escolha dos sujeitos de forma intencional, considerando as prerrogativas do *compliance* (BIROCHI, 2017).

3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Fleury e Werlang (2016, p. 2), destacam que a pesquisa aplicada pode ser definida como "atividades em que conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coleta, selecionar e processar fatos e dados, a fim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto".

Esta pesquisa apresenta duas situações no tocante à fonte de dados: a primeira quando se fez um levantamento de dados na Associação; e a segunda quando se aplicou a pesquisa junto à amostra. A fonte de dados é externa e os dados são secundários, uma vez que as informações pesquisadas já existem em algum lugar, neste caso, colhidas de sites que contêm estudos na área, como também na própria entidade. Segundo Mattar (2005), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com outros propósitos de atender às necessidades da pesquisa em andamento.

Já na segunda situação, quando se aplicou a pesquisa aos entrevistados, a fonte de dados continua sendo externa, porém os dados são primários, pois as informações coletadas responderam ao propósito em questão por meio de um roteiro específico, exploratório e com filtro, ou seja, o público respondente passou por uma seleção prévia para saber se estava apto ao que se pretendia pesquisar.

Mattar (2005) explica que dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Consoante o autor, tais dados podem expressar características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; motivações; comportamento passado e presente; e intenções.

No que tange a coleta de dados, este projeto de pesquisa aplicou a técnica da entrevista para coletar os dados. As diferentes modalidades de entrevistas podem auxiliar na coleta de dados empíricos, contribuindo para que a pesquisa avance de acordo com seus objetivos. (BIROCHI, 2017). Conforme o autor, a entrevista se consolida como um "dos instrumentos mais ricos e utilizados para a coleta de dados empíricos. Trata-se, em geral, de uma conversa entre duas partes: de um lado o(s) pesquisador(es) e de outro o(s) entrevistado(s)." (BIROCHI, 2017, p. 93).

Lakatos e Marconi (2010) reforçam que o objetivo da entrevista é compreender respectivos cenários e situações vivenciados pelo entrevistado, como também obter informações a partir do contexto e da reflexão do entrevistado. Além disso, Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (1999) reforçam que a entrevista permite abordar temas complexos, o que não seria possível com o uso de questionários padrões.

No caso deste projeto de pesquisa, a entrevistadora informou aos entrevistados o objetivo e os tópicos da pesquisa, de forma que se sentiram seguros em respondê-la. A coleta dos dados primários foi feita por meio de entrevista na modalidade estruturada e na modalidade semiestruturada (BIROCHI, 2017).

"As entrevistas estruturadas são utilizadas para coletar dados e informações quantificáveis, sendo por esta razão referidas, também, como 'entrevistas quantitativas'". (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009 apud BIROCHI, 2017, p. 94). Para a pesquisa estruturada, foi elaborado um questionário com base em um conjunto de perguntas predeterminadas e idênticas para todos os entrevistados. As entrevistas padronizadas caracterizam-se pelo fato de o pesquisador seguir um roteiro planejado e uma sequência ordenada de perguntas, elaboradas previamente (BIROCHI, 2017, p. 96).

Já na entrevista na modalidade semiestruturada, utilizou-se uma breve lista de tópicos e questões abordados durante a conversa, dando liberdade à pesquisadora omitir algumas perguntas ou mudar a ordem de fazê-las de acordo com o contexto encontrado. Nas "entrevistas não padronizadas o pesquisador deixa-se levar pelo fluxo da entrevista, de acordo com as respostas do entrevistado, sem um roteiro rigidamente estabelecido". (BIROCHI, 2017, p. 96).

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi utilizado predominantemente o questionário, que é um instrumento de coleta de dados "[...] constituído por uma série ordenada de perguntas" (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 150). Conforme Saunders; Lewis; Thornhill (2009 *apud* BIROCHI, 2017, p. 97), o questionário pode ser entendido como um termo que "[...] inclui todas as técnicas de coleta de dados em que o entrevistado é convidado a responder a um mesmo conjunto de perguntas em uma ordem predeterminada".

Neste projeto de pesquisa, o questionário foi constituído por uma série de perguntas, cujo preenchimento ficou a cargo da entrevistadora e foi feito concomitante à entrevista. As perguntas foram abertas e fechadas. "Enquanto a pergunta fechada obriga o respondente a selecionar geralmente uma alternativa numa lista de opções predeterminadas, a pergunta aberta permite ao respondente a liberdade de expressar o que quiser sobre o assunto em pauta." (GÜNTHER; LOPES JÚNIOR, 1990, p. 204). A questão aberta permite ao entrevistado a liberdade de expressar o que quiser sobre o assunto em pauta. Já a pergunta fechada obriga o entrevistado a selecionar geralmente uma alternativa numa lista de opções predeterminadas. (GÜNTHER; LOPES JÚNIOR, 1990).

Sommer e Sommer (1986 *apud* GÜNTHER; LOPES JÚNIOR, 1990) listam as seguintes circunstâncias como capazes de favorecer a utilização de perguntas abertas:

> [...] quando (1) não se conhece todas as possíveis respostas a uma pergunta; (2) há muitas alternativas possíveis; (3) não se procura sugerir respostas; ou (4) objetiva-se a coleta de respostas nas próprias palavras do respondente. Perguntas fechadas, por outro lado, seriam preferíveis, quando (1) há muitos respondentes e/ou perguntas, (2) recursos mecânicos seriam utilizados para a apuração das respostas; ou (3) pretende-se comparar respostas de diversos grupos. (SOMMER E SOMMER, 1986 apud GÜNTHER; LOPES JÚNIOR, 1990, p. 204).

Observou-se que, nesta pesquisa, as perguntas abertas colaboraram para explorar o assunto com mais cautela e detalhes, de forma que os dados coletados proporcionaram o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a interpretação e análise dos dados foram aplicadas técnicas de dados qualitativas, especialmente de análise de conteúdos coletados durante a entrevista, considerados não confidenciais. Importante frisar que não houve intenção de limitar o raciocínio do entrevistado pela externalização das informações.

> As vantagens de uma entrevista em profundidade em comparação a um questionário não presencial, está justamente na possibilidade do entrevistador perceber as reações durante a entrevista, principalmente no que pese a dedicação do entrevistado quanto ao tema exposto, possibilitando desta forma ampliar seu horizonte de análises e não apenas interpretar um texto escrito. (MARTINS, 2018, p. 45).

Ao fim da coleta de dados e entrevista, é importante o pesquisar delinear padrões para auxiliá-lo na interpretação e análise dos dados, permitindo encontrar semelhanças e discrepâncias entre os dados coletados e os estudos encontrados na literatura científica. (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014).

As questões norteadoras da entrevista em profundidade foram baseadas na fundamentação bibliográfica apresentada neste estudo, levando em consideração os eixos, princípios e pilares do *compliance*. Como não há um consenso da quantidade de pilares do *compliance* e quais são eles, as questões foram divididas em cinco eixos fundamentais do *compliance*, que envolvem todas as áreas e diretrizes que devem ser contempladas em um programa, uma vez que este estudo objetiva identificar os desafios e as oportunidades para a implantação de um programa de *compliance* na.Ammvi.

Quadro 1 - Questões norteadores da entrevista em profundidade.

Eixos do *compliance*	**Principais referências**	**Perguntas norteadoras**
Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de *Compliance*	Assi (2015) Cairrão (2014 *apud* Wanderer, 2017) Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) Faleiros Júnior e Migliavacca (2020) Manzi (2008a)	Na Ammvi, o *compliance* é importante ser implementado? Por que? Você sabe se alguma vez, mesmo sem ter um programa de *Compliance*, a Ammvi aplicou medidas de

	Mintzberg (2003) Mota e Santos (2017) Novickis (2014 *apud* Wanderer, 2017) Wanderer (2017)	integridade e *compliance*? Se sim, quando e como aconteceu? Na sua visão, quais áreas dentro da Ammvi poderiam estar envolvidas no planejamento e na execução de um eventual programa de *compliance*? Há intenção e apoio da alta direção para implantação futura de um programa de *compliance*? O discurso da alta direção é em apoio à implantação futura de um programa de *compliance*: Há engajamento para a respectiva efetivação? Há independência da instância interna para aplicação de um futuro programa de *compliance* e fiscalização de seu cumprimento? Há alocação de recursos para implementação de um programa de *compliance* e instância interna para

		aplicação do programa e fiscalização de seu cumprimento? A instância interna tem autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e instalações físicas relevantes para executar suas atividades? Ou, se ainda não oficializada esta instância, terá estas condições futuramente quando implantado o programa? Há obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas, de forma tempestiva e completa? Há previsão de estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos colaboradores pelas instâncias internas responsáveis pela futura implantação do Programa de *Compliance* no desempenho de suas funções?

Análise periódica dos riscos	Assi (2021) Azevedo *et al* (2017) Brito (2007) Cairrão (2014 *apud* Wanderer, 2017) Coimbra e Manzi (2010) Covac e Silva (2015) Gercwolf (2019) Manzi (2008a) Martins (2018) Novickis (2014 *apud* Wanderer, 2017) Wanderer (2017)	Mesmo sem ter o programa de *compliance*, é feita análise periódica dos riscos de fraude e corrupção aos quais a entidade está sujeita? Se sim, qual a periodicidade? Quais documentos a organização tem para análise período dos riscos?
Estruturação de implantação de políticas e procedimentos do programa de *compliance*	Bertoccelli (2019) Cairrão (2014 *apud* Wanderer, 2017) Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) Gercwolf (2019) Manzi (2008a) Novickis (2014 *apud* Wanderer, 2017) Wanderer (2017)	Há padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos? Há políticas e procedimentos de integridade a serem aplicados por todos os empregados, independentemente de cargo ou função exercidos? Quais documentos a organização tem com relação às políticas e aos procedimentos?

		Há diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados? Há canais de denúncias oficiais, adequados e suficientes? Há política para incentivo à realização de denúncias e proteção aos denunciantes? A tomada de decisão possui própria atuação definida em normativos internos (portaria, estatuto, regulamento, normas) com definição, inclusive, de limites de alçada para a tomada de decisão no que envolve, principalmente, investimentos de recursos financeiros?
Comunicação e treinamento	Cairrão (2014 *apud* Wanderer, 2017) Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) Gercwolf (2019)	Há comunicação e treinamentos periódicos sobre integridade, mesmo a instituição não possuindo, por

	Manzi (2008a) Novickis (2014 *apud* Wanderer, 2017) Wanderer (2017)	ora, programa de *compliance*? Há uma estratégia de comunicação para o fomento da postura ética abordando e discutindo temas relacionados à prevenção de situações de conflito de interesse, fraudes e corrupção? Há um plano de capacitação dos colaboradores e terceiros de temas relacionados à ética e à integridade, de acordo com os riscos identificados na cultura organizacional, sem se ter, por ora, a matriz de risco e o programa de *compliance*?
Monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades	Cairrão (2014 *apud* Wanderer, 2017) Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) Gercwolf (2019) Manzi (2008a) Novickis (2014 *apud* Wanderer, 2017) Wanderer (2017)	A organização tem uma política de *DueDilligenc?* Na eventual implementação de um programa de *compliance*, há previsão de se ter monitoramento e revisão contínua do respectivo programa, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e

		combate à ocorrência de atos lesivos? Há procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados? A Associação pretende aplicar medidas disciplinares em caso de violação do Programa de *Compliance*, quando este for implementado?
Todas	-	Na sua visão, o que pode ser feito para mudar a situação atual? O que mais você acha interessante falarmos sobre este assunto?

Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto no capítulo anterior, a pesquisa e análise dos resultados foram organizados de acordo com os pilares do *compliance*. É relevante lembrar que as pesquisas norteadoras possuem um carácter subjetivo, uma vez que "problemas e fenômenos das relações podem fugir do pesquisador quando expressos de forma objetiva". (DALLA PORTA, 2011, p. 47). Além disso, alerta-se que as respostas podem apresentar similaridades, pois, por serem subjetivas e discursivas, trazem o entrevistado à reflexão e relatos similares em diferentes momentos da entrevista. A seguir são descritos os resultados a partir deste esquema de análise.

4.1 Eixo desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de *compliance*

Os entrevistados foram perguntados sobre comprometimento e apoio da alta direção. Quanto ao questionamento sobre a importância do *compliance* na organização e por que deve ser implementado, as respostas nortearam diversas questões, dentre elas: a) ser um exemplo de boa prática em *compliance*; b) ser exemplo para os municípios nesta questão, já que a entidade está desenvolvendo um trabalho piloto nos municípios relacionado à integridade e *compliance*; c) ser um objetivo organizacional de longa data; d) aprimorar a transparência; e) buscar ferramentas para otimizar ainda mais os recursos públicos recebidos; e) repensar os fluxos de trabalho e processos; f) formatar a matriz de riscos; g) diagnosticar os riscos reais; h) envolver todas as áreas neste trabalho. (ENTREVISTADOS A, B e C). Isso se comprova pelas falas: "*Eu vejo a importância do compliance por duas questões: primeiro pela Associação, a organização interna, pensar nossos fluxos de trabalho; segundo para orientar os gestores na aplicação nos municípios*" (ENTREVISTADO A). "*Como vamos fomentar a implementação nos municípios, é importante termos aqui também na Associação*". (ENTREVISTADO B). Para o entrevistado C, é importante a implantação de programa de *compliance* para "[...] *a parte administrativa, mas, ao mesmo tempo, que isso sirva de exemplo e piloto para que os municípios, dentro de cada realidade, adotem práticas semelhantes neste sentido*".

Quanto à pergunta se tinham conhecimento que alguma vez a Associação teve programa de *compliance* ou se, mesmo não tendo programa oficializado, já aplicou medidas de integridade, os entrevistados responderam que a Ammvi nunca teve programa de *compliance* instituído. No entanto, algumas práticas de integridade sempre foram aplicadas e fazem parte da cultura organizacional, tais como regulamentos de contratação e compras, seleção de

pessoal, fluxos internos de gestão de pessoas e aquisição de produtos e serviços, forma de aplicação de recursos, tomada de decisão com prefeitos, capacitações ao público interno e servidores públicos nas áreas de integridade e transparência, cumprimento da legislação, projeto específico sobre transparência pública e outras ações que fazem parte do dia a dia institucional e são consideradas na tomada de decisão (ENTREVISTADOS A e B). "*Mesmo não tendo o programa, no dia a dia a gente acaba aplicando medidas de integridade e a Ammvi acabou fazendo isso em decisões e no desenvolvimento de ferramentas de controle"* (ENTREVISTADO A). Os entrevistados concordaram ainda que a Associação tem evoluído na formatação de iniciativas voltadas à integridade e este princípio tem sido repassado ao público interno. "*A postura de integridade deve ser aplicada a qualquer momento e sempre buscamos motivar isso nos colaboradores*". (ENTREVISTADO B).

No quesito áreas envolvidas em um futuro programa de *compliance*, os entrevistados consideram que todos os colaboradores e setores deverão fazer parte e ajudar na construção, aplicação e monitoramento do programa de *compliance*. Por ora, as áreas que estiveram mais envolvidas na elaboração de ações de integridade nos últimos anos foram o controle interno e a diretoria executiva e, agora, tem-se a consultoria de Gestão Fiscal e Integridade Pública, setor criado há pouco tempo na Associação (ENTREVISTADOS A, B e C). O organograma da Associação é dividido em duas grandes áreas: Apoio Administrativo e Apoio Técnico. Por enquanto, observa-se que os setores do Apoio Administrativo (Controle Interno, Financeiro e Contábil, Administrativo e Institucional, Tecnologia da Informação, Comunicação Social) estão mais envolvidos com as atividades de integridade, porém os setores do Apoio Técnico (Assessorias Econômica, Contábil e Orçamentária, Jurídica, Saneamento, Planejamento Urbano) também respeitam os regulamentos internos; exceto a Assessoria Jurídica que colabora com a elaboração dos regramentos. Para a elaboração e aplicação de um futuro programa de *compliance*, em princípio se considera que os setores que estarão mais envolvidos serão Diretoria Executiva, Gestão Fiscal e Integridade Pública, Controle Interno, Assessoria Jurídica e Comunicação Social (ENTREVISTADOS A, B e C). "*Reconhecemos que todas as áreas são importantes e serão contempladas na execução do programa, porém, no momento do planejamento, precisaremos contar com maior atenção de alguns que estão diretamente ligados ao controle, legislação e normativos"* (ENTREVISTADO A). "*O compliance tem que abranger todos os setores, ser algo amplo e contemplar a equipe tanto no planejamento quanto na execução"*. (ENTREVISTADO C).

Na pergunta sobre apoio da alta direção para implantação de um programa de *compliance*, neste caso, será necessário contar com a adesão da Diretoria Executiva, formada por cinco prefeitos, e do diretor executivo. Neste contexto, considera-se que há o apoio sim, principalmente porque a Associação já tem um projeto de transparência pública em andamento, que prevê ações no âmbito interno e também nos municípios associados (ENTREVISTADOS A, B e C). "*A Ammvi iniciou ações de planejamento de um programa de compliance no início do ano passado, cujo processo ficou parado em função de outras prioridades decorrentes da pandemia. Mas a alta direção sempre sinalizou positivamente e temos confiança que ainda continuará [...] a previsão é retomar no segundo semestre deste ano"*. (ENTREVISTADO A). Além disso, em 2019, a Associação iniciou a implantação do *compliance* em três municípios-piloto da região com o aval dos prefeitos. O Entrevistado A reforça que, sem o apoio da alta administração, é inviável a aplicação do *compliance* na Associação, assim como o atual presidente já tem uma gestão voltada para esta área. Todos estes casos confirmam a intenção e o apoio para a efetivação do *compliance* na Ammvi (ENTREVISTADOS A e B). "*Há sim o apoio da alta direção para um programa de compliance e isso já foi pauta de reuniões anteriores*". (ENTREVISTADO C). Para o Entrevistado B, o "*complianca é uma pauta permanente e a entidade vai gradativamente evoluir nesta questão*".

Em continuidade, no item relacionado ao discurso da alta direção em apoio à implantação futura de um programa de *compliance*, confirma-se que há um engajamento e direcionamento positivo para isso, tanto pelo presidente quanto pela Diretoria Executiva e diretor (ENTREVISTADOS A, B e C). "*Acredito que sim, todos os prefeitos apoiam esta iniciativa [...] nosso acompanhamento talvez não seja tão diário pois, cada um é prefeito de sua cidade e tem mil coisas para fazer todo dia. Mesmo não se tendo o tempo desejado para acompanhar todas as ações, o nosso apoio será sempre dado".* (ENTREVISTADO C). Um passo nesta direção foi o cargo criado para esta área, como também perspectivas de retomar ações relacionadas ao tema no segundo semestre, uma vez que algumas iniciativas ficaram paralisadas das prioridades institucionais de assessoria aos municípios no novo contexto causado pela pandemia mundial do novo coronavírus, que trouxe significativas mudanças à administração pública municipal (ENTREVISTADOS A e B). "*Um exemplo disso é a instância específica para tratar de transparência e compliance"*. (ENTREVISTADO A). O entrevistado B complementou que um "*fluxograma com as funções e atividades definidas pode colaborar na execução e engajamento de todos*".

Os entrevistados foram perguntados sobre instância responsável pelo *compliance*. Quanto ao questionamento sobre a independência da instância interna para aplicação de um futuro programa de *compliance* e fiscalização de seu cumprimento, os entrevistados relataram que, atualmente, há liberdade para isso. Por enquanto os recursos humanos, materiais e tecnológicos para ações pontuais de integridade foram supridos pela própria organização (ENTREVISTADOS A, B e C). "*A criação de um cargo para auxiliar a Associação e os municípios nesta área já é sinal de autonomia. A autonomia já acontece por enquanto, mas claro que vamos avançar mais e isso obviamente vai começar a chamar mais documentos e materiais"*. (ENTREVISTADO A). Questionados sobre alocação de recursos para implementação de um programa de *compliance*, observou-se que já há um investimento inicial na instalação de setor específico com o respectivo cargo e, por ora, não se sabe quando e quanto serão os próximos investimentos financeiros, uma vez que isso será alinhado e dimensionado no planejamento e na execução do programa de *compliance* a ser construído futuramente. Conforme o Entrevistado A, "*[...] internamente, a princípio se tem recursos para isso, mas vamos ter que ver se será necessário algo maior, compra de sistema, por exemplo.* (ENTREVISTADO A). O entrevistado C reforça que é necessário *"[...] identificar o que precisa, basicamente deverá ser profissional e software, e o que se prevê de investimento financeiro para que o programa aconteça*".

Quanto à pergunta sobre acesso aos documentos, os entrevistados responderam que a instância interna tem autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e instalações físicas relevantes para executar suas atividades. Isso já ocorre por solicitação da área de controle interno, que tem autonomia para exercício das respectivas atribuições e a equipe colabora com os pedidos e repassa informações e documentos sempre que solicitados, logo essa prática já faz parte da cultura organizacional e não se teve até o momento da pesquisa qualquer negativa. Como faz uso de recursos públicos, a Associação presta contas ao Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) e, para isso, o controle interno tem acesso também a relatórios contábeis, contratos, prestações de contas, atos de pessoal e demais informações que compõem o Sistema de Fiscalização Integrada de Gestão (s-Sfinge) (ENTREVISTADOS A e B). "*Atualmente já temos alguns sistemas de controle, pois quando enviamos o e-Sfinge ao TCE/SC vão informações completas nas áreas de pessoal, contabilidade e, para tanto, o controle interno solicita documentação e não há qualquer objeção neste quesito. [...] Criado o programa de integridade e compliance faremos muito mais".* (ENTREVISTADO A). Para o entrevistado A, a figura do controlador interno facilita

muito o trabalho de integridade e vai contribuir para a implementação do *compliance*. Importante destacar que a Ammvi criou o cargo de Agente de Controle Interno em 2014 através da Resolução nº 13, o que é um avanço neste segmento e pioneiro em relação às outras entidades congêneres.

No quesito regras de objetividade e confidencialidade, os entrevistados relataram que ainda não está institucionalizada esta obrigação, porém há previsão de estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade aos colaboradores no planejamento e implantação do programa de *compliance* (ENTREVISTADOS A e B).

4.2 Eixo análise periódica de riscos

Os entrevistados foram perguntados sobre análises de riscos. Quanto ao questionamento sobre análise periódica dos riscos de fraude e corrupção, a entidade não tem esta matriz já que não possui ainda o programa de *compliance*, porém esta ação já está prevista no planejamento do futuro programa, bem como o estabelecimento de periodicidade da análise e atualização dos riscos (ENTREVISTADOS A e B). "*Como o programa não está implementado ainda, não se tem análise de riscos, mas já se prevê futuramente a elaboração da matriz de risco"*. (ENTREVISTADO A).

Mesmo sem ter por enquanto o programa de *compliance*, é relevante destacar que a entidade já possui alguns documentos que vão contribuir para a construção da matriz e análise periódica dos riscos, dentre eles planejamento estratégico organizacional, relatório de auditoria externa, investigações internas conduzidas pela instituição, lista de terceiros que mantêm relações com a entidade, relação dos principais clientes/usuários dos serviços prestados, relatórios financeiros e patrimoniais, balanço social, rotinas de prestação de contas, regramentos de uso de equipamentos e frota, resoluções de atos de pessoal e práticas, ainda não institucionalizadas, de integridade (ENTREVISTADOS A e B). "*Alguns documentos já nos servem como base para a construção da matriz de risco e, se necessário, vamos elaborar outros que possam fazer parte deste processo*". (ENTREVISTADO B).

4.3 Eixo estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa de *compliance*

Os entrevistados foram perguntados sobre políticas e procedimentos de *compliance*. Quanto ao questionamento sobre a normatização de padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os colaboradores, a Associação ainda não possui mas pretende implantar com o programa de *compliance*. Com relação às políticas e aos procedimentos de integridade seguidos pelos colaboradores, há estatuto social, plano de cargos e salários, regulamentação de compras e procedimentos internos que são oficializados por resolução e aplicáveis a todos. "*Seguimos também algumas legislações da esfera pública e tanto outros normativos legais que serão importantes para a constituição de novas políticas e procedimentos de integridade*." (ENTREVISTADO B). Quanto aos documentos que a organização tem, há regulamentações de prevenção de nepotismo na indicação de funções de confiança e de cargos comissionados, registros e controle contáveis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras (ENTREVISTADOS A e B). "*As diretrizes do estatuto social e as normas do plano de cargos e salários são exemplos de políticas e procedimentos que já estão sendo aplicados e devem constituir o programa de compliance".* (ENTREVISTADO A).

Com relação aos canais oficiais de denúncias, proteção aos denunciantes, diligências, tomada de decisão relativa a investimento de recursos financeiros baseado em normativos internos e política de *DueDilligenc*, por enquanto não foram criados na organização e a previsão é que sejam feitos junto com o programa de *compliance*. Sobre a decisão relativa aos investimentos, dependendo do valor dos recursos, a tomada de decisão é feita em conjunto, em que a Diretoria Executiva está participando do processo, logo, as decisões não são isoladas. (ENTREVISTADO A).

É importante frisar que, mesmo sem o programa, a entidade já pratica ações de integridade relacionadas à prevenção de irregularidades, medidas disciplinares, deveres, proibições, responsabilidades, penalidades, processo administrativo disciplinar e demais regramentos baseados na legislação (AMMVI, 2018).

4.4 Eixo comunicação e treinamento

Os entrevistados foram perguntados sobre políticas de comunicação e treinamento. Neste quesito, afirmaram que já aconteceram capacitações sobre integridade, porém sobre *compliance* não ocorreram porque o programa não foi ainda implementado. Na mesma linha, não está formalizada uma estratégia de comunicação para o fomento da postura ética, porém temas relacionados à prevenção de situações de conflito de interesse e integridade são tratados em reuniões com os colaboradores, treinamentos e vedações que foram absorvidas pela cultura organizacional (ENTREVISTADOS A e B). "*Embora não tenhamos o programa implementado, tema de corrupção, ética e treinamentos nas áreas de integridade estão sempre acontecendo*". (ENTREVISTADO A). "*O conflito de interesses e outras diretrizes já estão discriminadas no regulamento do quadro de pessoal, em que são explicadas algumas posturas que a Associação espera dos colaboradores*". (ENTREVISTADO B).

4.5 Eixo monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades

Os entrevistados foram perguntados sobre iniciativas de monitoramento e melhoria contínua. A Associação adota ações de integridade em sua cultura organizacional e deve implantar em breve um programa de *compliance*. No entanto, enquanto não se tem o programa, as medidas de monitoramento não são acessíveis. O entrevistado A explicou que há previsão de iniciativas deste eixo serem implantadas com o programa de *compliance*, envolvendo monitoramento e revisão para aperfeiçoamento da prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos (ENTREVISTADOS A).

5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS DESAFIOS E DAS OPORTUNIDADES

O objetivo deste estudo é identificar os desafios e as oportunidades para implementação de um programa de *compliance* na Ammvi. Logo, todo o embasamento teórico, a pesquisa bibliográfica e documental, as entrevistas em profundidade e as análises foram feitas para contribuir neste levantamento e, posteriormente, corroborar com a construção do programa de *compliance* da instituição. Neste contexto, seguem abaixo os resultados e as proposições decorrentes do presente estudo.

5.1 Desafios

O estudo, o planejamento, a elaboração, o monitoramento e a avaliação são desafios constantes em um programa de *compliance*. É um processo contínuo, demorado, minucioso e que exige maturidade e dedicação para olhar para o futuro e planejar o presente. Além disso, o *compliance* é considerado um tema novo no Brasil, com uma construção incipiente, mas que está ganhando território e importância diante de todos os movimentos sociais pelo combate à corrupção e preocupação das organizações em se manterem no mercado e com capacidade de concorrência. Infelizmente este movimento de implantação do *compliance* só ocorreu em decorrência de escândalos de corrupção, fraudes, prejuízos financeiros e danos à reputação de organizações e, por isso, é premente a relevância de construção de iniciativas voltadas ao *compliance*.

Na Ammvi, entidade municipalista que defende os interesses dos municípios, o movimento pelo *compliance* acompanha a legislação nacional e a entidade tem sido pioneira neste quesito se comparada com as demais associações microrregionais de Santa Catarina. A preocupação é fomentar a implantação do *compliance* nas prefeituras dos municípios associados e na própria instituição, que deverá dar exemplo e liderar o processo. Diante disso, os desafios já estão sendo sentidos e foram possíveis de detectar ao longo deste estudo.

Como primeiro desafio tem-se a necessidade de superar as barreiras naturais da cultura organizacional, uma vez que, embora a equipe aprove a implantação do *compliance*, este processo vai demandar mudanças nos fluxos internos, alterar métodos, incrementar procedimentos e acrescentar tarefas. Tudo isso vai ocasionar mudanças, o que sempre impacta

na cultura organizacional e exige atenção, acompanhamento, treinamento e engajamento da equipe.

Por meio da pesquisa, observa-se que, em geral, os colaboradores estão sobrecarregados de tarefas e, como não se tem previsão de novas contratações, vai exigir da equipe mais investimento em tempo de trabalho e reorganização dos compromissos, logo, isso já é um grande desafio, pois é necessário acrescentar mais uma tarefa à equipe enxuta e com carga horária insuficiente para cumprir com a demanda. Este processo vai exigir reordenamento e otimização do tempo e, para tanto, será necessário primeiro treinar a equipe para isso, repensar fluxos e elaborar estratégias que possam otimizar os resultados e agilizar as entregas. Neste contexto, já se enfrenta o primeiro desafio no planejamento do *compliance*, que vai exigir maior dedicação de alguns setores - tais como jurídico, controle interno e integridade – que já apresentam excesso de demanda.

Outro desafio encontrado na pesquisa é a eventual necessidade de aquisição de softwares e sistemas informatizados que podem otimizar, organizar, registrar e salvaguardar os fluxos internos e a documentação. Com a implantação de um programa de *compliance*, há necessidade de planificar, redesenhar, registrar e normatizar métodos, rotinas e fluxos de trabalho, logo, isso deve exigir, por consequência, investimento em tecnologia da informação, o que demanda recursos financeiros para aquisição, manutenção e treinamento. Além disso, será necessário encontrar softwares adequados para instituições sem fins lucrativos, pois, embora a Ammvi seja uma entidade privada, não visa ao lucro e recebe recursos públicos, o que a coloca em uma característica peculiar e com dificuldade de encontrar sistemas com tais características. Em geral, os softwares são planejados e construídos para organizações privadas com fins lucrativos ou para a iniciativa pública, que possui uma legislação própria; e como a Ammvi possui características de ambas, até o momento não se tem registro de sistemas que atendam estas peculiaridades.

5.2 Oportunidades

A Ammvi é um ambiente com grandes oportunidades de implementação de um programa de *compliance*, pois já tem o passo inicial: apoio da alta direção. Além disso, a entidade já pratica medidas de integridade e tem desenvolvido uma cultura organizacional ativa neste contexto, pois a preocupação com a boa aplicação dos recursos públicos está em sua

missão e valores. Abaixo segue a indicação de algumas oportunidades viáveis para o objetivo deste estudo.

5.2.1 Eixo desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de *compliance*

O comprometimento da alta direção e a criação de uma instância interna responsável pelas ações de integridade, *compliance* e fiscalização de seu cumprimento já são grandes oportunidades para serem aproveitadas. Elevados padrões de integridade adotados por uma organização contribuem para o aprimoramento de sua gestão e alcance dos objetivos, além de atender aos interesses para justificaram sua criação.

O envolvimento e a liderança da alta direção em programas de *compliance* permitem a criação e o fortalecimento de uma cultura organizacional em que colaboradores, fornecedores e demais públicos de interesse valorizem e apliquem a ética. Com isso, a organização está menos propensa a riscos de fraude e corrupção e os bons resultados práticos são absorvidos no dia a dia.

Neste contexto, o comprometimento da alta direção pode ser demonstrado pelo engajamento e supervisão das atividades de integridade e gestão de riscos, apoio ao programa de *compliance*, ação no interesse público, alocação de recursos em prol de medidas que vão ao encontro dos valores da conformidade e promoção de padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, éticos, morais e legais.

Outra oportunidade que já está sendo explorada pela Associação e pode ser mais bem aproveitada é a instância interna responsável pela integridade, a qual pode desenvolver, implementar, manter, avaliar e melhorar continuamente o futuro programa de *compliance*, sempre de acordo com os objetivos estratégicos, o porte e os valores da organização. No caso da Ammvi, esta instância já tem certa independência na tomada de decisão, permitindo liberdade para efetuar recomendações, mitigar riscos, apurar indícios de irregularidades e buscar correções. Vale lembrar que, para a atuação independente desta área, é relevante prever mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas funções.

Importante frisar que esta instância interna deverá ter acesso irrestrito a documentos, registros, pessoal, instalações físicas e informações da organização, como também regras de objetividade e confidenciabilidade. CGU (2015) traz algumas responsabilidades específicas que podem servir de oportunidades para a Ammvi no desempenho desta instância interna:

> Atuar direta ou indiretamente na avaliação de riscos ligados a corrupção e fraude e diretamente na posterior definição dos padrões e políticas de integridade da organização. Atuar na orientação e treinamento dos colaboradores, por meio de consultorias técnicas, esclarecimento de dúvidas e realização de atividades de capacitação. Atuar diretamente ou de forma auxiliar na investigação de situações suspeitas de violação das normas de integridade. Auxiliar e orientar as diversas áreas da empresa na implementação das políticas e procedimentos de integridade. Recomendar à direção medidas necessárias para a correção de deficiências no programa ou para a remediação de irregularidades encontradas. Assegurar que os colaboradores tenham acesso a um canal de denúncias adequado e que medidas de proteção ao denunciante sejam implementadas. Monitorar o programa de integridade, seja propondo metodologias de monitoramento, seja aplicando diretamente essas metodologias, e rever o programa periodicamente (CGU, 2015, p. 23-24).

O desenvolvimento do ambiente de gestão deve ser o primeiro passo, uma vez que, sem o apoio e o envolvimento da alta direção, o programa não ganha força e todas suas diretrizes ficam comprometidas.

5.2.2 Eixo análise periódica de riscos

O programa de *compliance* deve ser planejado e executado levando em conta os riscos, por isso este ponto é uma excelente oportunidade para a Ammvi, uma vez que, como processo inicial, deve elaborar a matriz a fim de auxiliar no controle e monitoramento dos riscos que decorrem do descumprimento das regras de conduta, legais, regulamentares e demais procedimentos envoltos na integridade. A matriz de riscos de *compliance* serve para mapear, avaliar e responder a riscos que podem ameaçar os objetivos estabelecidos, a gestão financeira e a reputação organizacional.

Importante salientar que, na elaboração da matriz de riscos, devem ser considerados riscos ligados à ocorrência de fraudes, corrupção, conflito de interesse ou desvio de condutas éticas. Além dos documentos que a organização já dispõe e que, oportunamente, podem ser aprimorados, a entidade estudada aqui tem a oportunidade de elaborar outros instrumentos que auxiliam na análise periódica de riscos depois que implantado o programa de *compliance*, tais

como: relatórios de auditoria interna, reportes da ouvidoria ou canais de denúncia existentes, políticas e procedimentos já implantados, dentre outros.

A política de gestão de riscos deve ser construída levando em consideração os objetivos organizacionais; a integração da gestão de riscos com as demais políticas e procedimentos; as diretrizes de como identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos; formação de indicadores de medição do desempenho de riscos; a rapidez e resiliência às respostas de ocorrência de desvios; todos estes pontos em congruência com a organização.

Neste tópico, é uma oportunidade ainda, na gestão de riscos, delegar a responsabilidade de gerenciamento de riscos aos gestores, manter colaboradores informados dos objetivos e prioridades da organização, formalizar os processos de identificação e tratamento dos riscos, obter o envolvimento da alta direção e aprimorar as atividades de avaliação de riscos.

5.2.3 Eixo estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa de *compliance*

Padrões de conduta e código de ética devem ser aplicáveis a todos os colaboradores, independente do cargo ou função exercidos. Logo, a elaboração de políticas e procedimentos no programa de *compliance* é uma oportunidade de tratar de forma clara e objetiva os valores e as condutas esperadas dentro da organização e de seus públicos de interesse, tais como fornecedores e terceirizados. Códigos, regulamentos e políticas internas devem possuir linguagem acessível, coesão, aplicabilidade e congruência com os valores organizacionais.

Para a Ammvi é oportuno, quando for implantado um programa de *compliance*, elaborar código de ética; política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes; política sobre prevenção de conflitos de interesses no relacionamento com agentes de órgãos e de outras entidades públicas; política sobre patrocínios e doações; política de prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa e passiva); diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros; e canais de denúncias adequados e suficientes e política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes. Este último, por exemplo, é essencial para colaborar na detenção de irregularidades e possíveis descumprimentos de princípios éticos e políticas corporativas.

A existência e o efetivo funcionamento dos canais de denúncia na organização representam uma oportunidade de detecção e resolução antecipada de problemas e, assim, é possível evitar o acontecimento de impactos negativos nos objetivos estabelecidos pela entidade. Além disso, com os diversos formatos e ferramentas para este fim, a organização pode escolher meios de forma a contemplar os diversos públicos.

> A criação de canais de comunicação para os colaboradores e *stakeholders* mostra-se como uma forte ferramenta de *compliance*, sendo relevante tanto para possibilitar a denúncia de atos antiéticos como para retirada de possíveis dúvidas sobre dilemas éticos, colaborando para o desenvolvimento e o fortalecimento do ambiente ético e para uma boa governança corporativa (Kaye, 1996 *apud* CGU, 2015, p. 72).

Neste contexto, cabe ainda destacar a necessidade de elaboração de um fluxo claro de encaminhamento das denúncias e posterior aplicação, além de regras claras para a proteção dos denunciantes, a fim de evitar qualquer tipo de retaliação.

Por fim, outra oportunidade que se desenha nesta análise é a tomada de decisão definida em normativos internos (portaria, estatuto, regulamento, normas) e atuação da alta direção de maneira adequada e diligente, que deve estar munida de informações plenas e tempestivas e estudos capazes de subsidiar decisões que geram grande impacto, seja ele financeiro ou de reputação.

Aqui, é relevante definir normas que antevejam rotinas que forneçam todas as informações à diretoria e assembleia antes de votações, registro das discussões acerca das pendências não sanadas, registro das justificativas caso as decisões sejam contrárias ao recomendado por estudos ou pareceres, estabelecimento de situações que os órgãos de controle e/ou consultivos devem ser acionados, definição de valores financeiros e situações que caracterizam as grandes operações e limites de alçada para a tomada de decisão quanto aos investimentos.

5.2.4 Eixo comunicação e treinamento

A adoção de estratégias de comunicação e treinamento é imprescindível para que um programa de *compliance* funcione e promova o engajamento dos colaboradores da organização, como também fortaleça nos envolvidos a cultura da ética e absorva os valores do *compliance*.

“Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas, geralmente externalizados no código de ética ou conduta, políticas, procedimentos e demais instrumentos, devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados” (CGU, 2017, p. 80).

O desenvolvimento de projetos voltados à comunicação e ao treinamento é uma oportunidade para o futuro programa de *compliance* da Ammvi. A entidade já tem como avanço a existência da Assessoria de Comunicação Social que abarca essas funções e vai contribuir para as estratégias preconizadas neste tópico.

É relevante que a comunicação contemple a divulgação e acessibilidade das informações, de forma que os atores do programa tenham compreensão do código de ética e conduta e demais documentos e normas do programa, como também tomem conhecimento a cada atualização. Outro ponto importante aqui é a acessibilidade destes documentos, que devem ser redigidos de forma clara, precisa, simples, adequada a todos os públicos e estar disponível em locais de fácil acesso e em todos os canais da organização.

Outra oportunidade voltada à comunicação é a realização de campanhas internas de sensibilização e informação envolvendo conteúdo voltado às políticas, procedimentos e documentos do programa de *compliance*, a fim de fomentar a conscientização das práticas de integridade, formar autoridade e fornecer orientações e esclarecimentos de dúvidas em relação do programa. Para tanto, podem ser usados os diversos canais de comunicação que a organização possui com seus públicos, sejam eles correio eletrônico, *site*, intranet, mural de avisos, videoconferências, audiovisuais, cartazes, cartilhas, entre outros.

> O acesso ao conteúdo das políticas e procedimentos relacionados ao Programa de Integridade é pré-requisito para sua efetividade. Assim, é preciso que os colaboradores, a alta direção da empresa estatal e intermediários, fornecedores e prestadores de serviços conheçam seu conteúdo integral, incluindo atualizações ou modificações que venham a ser feitas ao longo do tempo e possam acessá-las facilmente. O Código de Ética e o canal de denúncias (incluindo forma de utilização e medidas de proteção aos denunciantes) também devem ser objeto constante de divulgação e esclarecimento (CGU, 2017, p. 81).

Quanto ao treinamento, a Ammvi já realiza capacitações voltadas à integridade tanto para os servidores públicos quanto para o público-interno. Este assunto é sempre abordado também em reunião com os colaboradores e faz parte do Programa de Formação de Lideranças.

No entanto, o treinamento é também uma grande oportunidade para promover a instrução e o aperfeiçoamento das pessoas quanto aos conteúdos relacionados à ética, integridade e *compliance*, proporcionando maior conhecimento do assunto, protagonismo e comprometimento. Neste contexto, é imprescindível que os colaboradores compreendam as regras, os procedimentos e os valores envolvidos, uma vez que missão, visão, valores éticos, código de conduta, medidas disciplinares e canais de denúncias devem ser aplicados e vividos por todos.

Os treinamentos do programa devem ser ainda acessíveis na linguagem e adaptados conforme o público-alvo. É essencial que a organização garanta a participação de todos os envolvidos, crie mecanismos de adesão e aferição de resultados e compreensão dos temas objeto das capacitações e desenvolva a capacidade analítica de diagnosticar problemas e tomar as melhores opções para resolvê-las.

Os canais de orientação e apoio aos colaboradores

> [...] são fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho onde os dilemas éticos são enfrentados e resolvidos com naturalidade. Mecanismos internos de orientação e de consulta devem ser colocados à disposição visando a ajudar os agentes públicos a aplicar em sua rotina diária os elevados padrões de integridade exigidos. O papel das Comissões de Ética é muito importante nesse aspecto (CGU, 2017, p. 83).

A informação dos colaboradores, orientação dos processos e envolvimento do público-interno no programa de compliance é fundamental para o sucesso dos objetivos organizacionais, para a diminuição dos riscos e o aperfeiçoamento das diretrizes voltadas à integridade e conformidade.

5.2.5 Eixo monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades

Um programa de *compliance* deve ser periodicamente monitorado e avaliado a fim de se verificar se os procedimentos, processos e estruturas permanecem eficazes. Isso é necessário porque, com o tempo, os objetivos da organização podem mudar, os valores podem ser incrementados, novos riscos podem ser inseridos, os controles podem se tornar obsoletos diante de outros mecanismos, as políticas e os procedimentos podem exigir atualizações. Por isso, o monitoramento é um pilar essencial em um programa de *compliance*, assim como as medidas de correção e estabelecimento de novos rumos.

> [...] monitorar significa avaliar, certificar e revisar a estrutura do Programa de Integridade para saber se estão sendo efetivos ou não na promoção da integridade e da transparência e na redução do risco de atitudes que violem os padrões de integridade formalmente estabelecidos pela empresa estatal. O objetivo do monitoramento é avaliar a qualidade do Programa ao longo do tempo, buscando assegurar que este esteja em efetivo funcionamento (CGU, 2017, p. 83).

Na Ammvi, há grande oportunidade neste eixo e isso já é visto como prioridade na futura implementação do programa de *compliance*. Por ora, a Associação já utiliza de alguns regulamentos internos e da própria legislação para medidas de correção. O processo de monitoramento envolve avaliação e adequação nos procedimentos e nos processos que envolvem as políticas para prevenção, detecção e combate à ocorrência de fatos lesivos ou ações que ferem os valores e objetivos organizacionais. Esta fase é primordial para a efetividade e o sucesso do programa de *compliance*, pois é momento de identificação dos pontos falhos, correção, aprimoramentos e definição de novos rumos.

De forma geral, o monitoramento pode ser realizado continuamente em todas as atividades rotineiras inseridas nos processos e seguidas por todas as áreas da organização, contando com a supervisão da área de *compliance*. O monitoramento do programa pode ser feito por meio da coleta e análise de entrevista com colaboradores e públicos de interesse, reclamações recebidas pelos canais de denúncias, mapeamento das violações à integridade, pesquisas e supervisão constante. Aqui, cabem ainda os instrumentos de auditoria, seja ela interna ou externa, a fim de assegurar que as medidas estão em pleno funcionamento.

> Caso sejam identificadas deficiências [...] os responsáveis pelo programa deverão providenciar as correções e melhorias necessárias para evitar a repetição dos problemas e tornar os controles e políticas mais efetivos. Essas ações devem ser objeto de acompanhamento para certificar se os esforços para sua correção estão sendo realizados em tempo hábil (CGU, 2017, p. 83).

Quanto às medidas de remediação e aplicação de penalidad**es,** é imprescindível que sejam tomadas iniciativas de investigação, correção e punição assim que detectadas irregularidades. Além disso, o alvo de investigação deve ser congruente com a irregularidade e sua possível extensão e, por conseguinte, tomadas as providências para garantir a sua imediata interrupção e as devidas soluções aos danos causados. O programa de *compliance* vai estabelecer as sanções disciplinares e/ou legais e o sistema de controle interno deve ampliar atenção para não acontecer reincidência das falhas.

Neste contexto, entra o pilar da comunicação, uma vez que as falhas e as correções devem ser comunicadas aos públicos do *compliance*, a fim de reforçar que a organização não tolera violação do programa. É relevante avaliar também, nesta fase, um reforço na informação e divulgação das medidas disciplinares do programa do *compliance*, a fim de contribuir para que seja dada a devida importância, tratando os fatos de forma tempestiva e coerente.

Por fim, nesta fase há oportunidade para a Ammvi estabelecer medidas disciplinares aos envolvidos nos casos de violação às regras do programa de *compliance*; tomar estratégias de comunicação dos fatos ocorridos; conduzir e documentar as investigações de violação das normas de *compliance*; acompanhar a prática das sanções aplicadas; e analisar periodicamente as tendências de violação às normas e causas das sanções aplicadas, a fim de avaliar e implementar eventuais alterações em políticas, procedimentos, comunicação, treinamento e sistema de controles.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela definição de um conceito objetivo e claro para um tema tão complexo e, por ora, em crescente desenvolvimento, foi uma tarefa desafiadora neste estudo. Foi relevante acautelar-se diante de tantos termos e amplitude dos autores para trazer à realidade empírica filosofias e práticas que podem ampliar demasiadamente a probidade, solidez e confiança das instituições, cuja legitimidade já não é mais garantia de credibilidade.

Pelo contexto deste estudo, a importância de aprofundamento ao tema vem transformando o que antes era somente cumprimento às normas em algo com valor competitivo e valorado pela opinião pública, capaz de alavancar ou enterrar instituições e pessoas. O *compliance* é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, digna, igualitária e ética. A ética deve permear o comportamento de qualquer pessoa e as diretrizes de qualquer organização.

Identificar os desafios e as oportunidades para a implantação de um programa de *compliance* na Ammvi foi o principal objetivo deste estudo que, à luz do referencial teórico, deixa legado e direcionamento para a implantação de um programa de *compliance*. Pode-se assegurar que as informações obtidas neste estudo foram plenamente contributivas e ricas e permitiram uma análise detalhada do momento atual e as implicações positivas do *compliance*.

Este estudo deixa importante bagagem de conhecimento para a pesquisadora, que teve compreensão da dimensão do *compliance* e a importância deste tema para a organização em que atua, para o dever que carregará consigo na função de administradora pública e para o engrandecimento acadêmico. Aqui, cabe ainda a contribuição deste estudo para a ciência, para a integridade, para o *compliance*, que ganham espaço e robustez sempre que discutidos em âmbito acadêmico e cuja materialização acontece em nível organizacional. Por fim, é importante citar a contribuição deste estudo para a sociedade que, protagonista da história, pode adotar a integridade e os pilares do *compliance* como bandeiras para o desenvolvimento sustentável de Nações e promoção de mudanças sociais, ambientais e econômicas que aliam direito e dever em um caminho congruente entre iniciativas privada e pública.

Resultados da pesquisa apontam que o *compliance* pode ser implementado em qualquer organização, independentemente do porte e da natureza jurídica e que este deve ser um

propósito dos líderes que têm a responsabilidade de governar com base em valores e diretrizes de integridade. Adicionalmente, a organização estudada tem relevantes e significativas oportunidades para a implantação do programa, pois algumas de suas práticas já estão inseridas nos pilares do *compliance* e há um ambiente propício para regulamentação de diretrizes, processos, normas e procedimentos. Estar em *compliance* para a Ammvi não é simplesmente atender a legislação, mas sim servir de exemplo para a administração municipal e para outras entidades municipalistas.

Um elemento presente em todas as entrevistas foi o discurso em apoio ao programa de *compliance* e a sinalização positiva para a respectiva efetivação. A instância interna para conduzir esta área também motiva o desenvolvimento adequado de um programa que permita a conscientização e o trabalho em conjunto em prol dos valores e objetivos organizacionais.

Percebe-se, por outro lado, alguns desafios que exigirão planejamento, perseverança e foco da instituição. Dentre eles, a cultura organizacional apresenta-se como primeiro degrau a superar, pois a barreira natural avessa a mudanças pode dificultar o engajamento dos colaboradores e exigir maior disposição das lideranças. Além disso, a sobrecarga de trabalho da equipe na rotina é um fator complicador, uma vez que alguns colaboradores deverão estar envolvidos no planejamento do programa de *compliance* e a própria execução vai exigir dedicação de tempo.

A eventual necessidade de aquisição de sistemas informatizados que podem automatizar, otimizar, organizar, registrar e salvaguardar os fluxos internos e documentação também se apresenta como desafio, uma vez que ainda não se vislumbra, por ora, softwares adequados ao perfil da organização, o que pode dispender mais investimento financeiro.

Os objetivos traçados na pesquisa foram alcançados e isso dá segurança para que os seus resultados sejam usados como introdução para o planejamento do programa de *compliance* da Ammvi, uma vez que contribuem para o diagnóstico, são fonte de inspiração e conhecimento para o desenvolvimento do ambiente de *compliance* e reúnem elementos para subsidiar a criação do programa. Este estudo pode colaborar com as diretrizes e a metodologia para que a Ammvi desenvolva, futuramente, o programa de *compliance* sem a necessidade de duplicação de esforços. Os elementos para um programa de *compliance* aqui apresentados em conjunto

com algumas legislações pertinentes ao tema podem conduzir a organização à conformidade e colaborar para a incorporação das políticas já existentes.

Com base neste estudo, a Associação pode dar continuidade ao processo de planejamento do programa de *compliance*, prosseguir com o aprofundamento das questões desafiadoras e abrir espaço para as potencialidades. Sugere-se que, diante do exposto, a Ammvi tome posse deste estudo, valide o apoio da alta direção, promova o engajamento dos colaboradores e prossiga com a intenção de implantação de um programa de *compliance*.

Por fim, ciente de que este tema não se esgota aqui e que o conhecimento científico é essencial para o desenvolvimento seguro do *compliance* no Brasil, é relevante salientar que a integridade deve ir além do clamor público. A integridade deve ser o cerne de uma organização, deve ser a base na formação de líderes, deve ser a essência de um administrador público. Não é possível evoluir socialmente sem estar em *compliance*, sem adotar a ética e a conduta íntegra como alicerce do ser humano.

REFERÊNCIAS

ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Função *Compliance*.** Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaode*compliance*_09.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

ALENCAR, Carlos Higino Ribeiro. Acelerando o passo. **Revista Legal Ethics *Compliance* – LEC.** Ano 4, n. 13, p. 32-33, mar 2016.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ALMEIDA, Luiz Eduardo de. *Compliance* público e *compliance* privado: semelhanças e diferenças. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Coord.). **Governança*, compliance* e cidadania.** São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 6 ed. São Paulo. Atlas, 2009.

AMMVI, Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí. **Institucional.** Disponível em: https://www.ammvi.org.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/65304. Acesso em 4 de maio de 2020.

AMMVI, Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí. **Regulamento do Quadro de Pessoal.** Resolução nº 06/2008. Disponível em https://static.fecam.net.br/uploads/1534/arquivos/1314371_Regulamento_de_Pessoal___2018.pdf. Acesso em 20 mai. 2021.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSI, Marcos Augusto. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** São Paulo: Saint Paul, 2012.

ASSI, Marcos Augusto. **Gestão de *Compliance* e seus desafios.** São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

ASSIS, Maria Cristina. Metodologia do Trabalho Científico. In: Evangelina Maria B. de Faria; Ana Cristina S. Aldrigue (Org.). **Linguagens: usos e reflexões.** João Pessoa: Editora

Universitária UFPB, 2009. Disponível em http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia_do_trabalho_cientifico_1360073105.pdf. Acesso em 28 de agosto de 2020.

ATTIE, William. **Auditoria.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AZEVEDO, Mateus Miranda de, *et al.* O *compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar.** São Paulo, v. 1, n. 1, p. 179-196, mar/jun 2017.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de, *et al.* **Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública.** Organizações Rurais & Agroindustriais. Minas Gerais v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio. **Manual de *compliance*.** Rio de Janeiro: Forense, 2019.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2017.

BRAGAGNOLI, Renila. **A lei n 13.303/2016 e o (velho) *compliance* nas empresas.** Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61227/a-lei-n-13-303-2016-e-o-velho*compliance*-das-empresas-estatais >. Acesso em: 1º de junho de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Planalto, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 28 de abril de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Planalto, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 28 de abril de 2020.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRITO, Djalma Aparecido Alves de; SANTOS, Erica Rodrigues dos. Auditoria, Accountability e *Compliance*: ferramentas essenciais para o auxílio de uma gestão pública transparente. **Reiva Revista**. v. 3, n. 1, jan/mar 2020.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. ***Compliance* 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. ***Compliance* 360: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora da Autora Maria Balbona Martins de Rizzo, 2015.

CARDOSO, André Guskow. **Governança corporativa, transparência e *compliance* nas empresas estatais: o regine instituído pela Lei 13.303/2016**. Informativo Justin, Pereira, Oliveira e Talamini. Curitiba n. 116, 2016. Disponível em: <http://www.justen.com.br/pdfs/IE116/IE116-Andre-governan%C3%A7a-e-*compliance*-empresas-estatais.pdf >. Acesso em: 28 de abril de 2020.

CAVALCANTE, Vanessa; DANTAS, Marcelo. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Universidade Federal de Pernambuco, 2006. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa. Acesso em: 20 de novembro de 2019.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais.** Brasília, 2015.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade.** Brasília, 2017.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. *Compliance* na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi.** v. 3, n. 1, jul/dez 2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de *compliance*: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

COVAC, José Roberto; SILVA, Daniel Cavalcante. ***Compliance*** **como boa prática de gestão no ensino superior privado.** São Paulo: Saraiva, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DALLA PORTA, Flaviano Carvalho. **As diferenças entre auditoria interna e *compliance*.** 2011. 93 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, UFRGS, Porto Alegre.

DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa.** Ano 52, n. 205, p. 87-105, jan/mar 2015. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 de maio de 2020.

FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura; MIGLIAVACCA, Viviane Furtado. A parametrização das políticas de *compliance* na Administração Pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos pelo Decreto 9.203/2017. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região,** Brasília**.** Ano 32, n. 1, 2020.

FERNANDES, Sanny Bruna Oliveira; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. A correlação entre os princípios constitucionais e o Programa *Compliance*. **Revista do Curso de Direito da Uniabeu.** v. 12, n. 1, jan/jun 2019.

FISCHER, Eileen; CASTILHOS, Rodrigo B; FONSECA, Marcelo Jacques. Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações. **Revista Brasileira de Marketing,** São Paulo, v. 13, n. 4. p. 67-79, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens.** Anuário de Pesquisa 2016-2017. Disponível em file:///C:/Users/michele/Downloads/72796-150874-1-PB%20(1).pdf. Acesso em 28 de agosto de 2020.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). ***Compliance*****: perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 71-104.

GERCWOLF, Susana. ***Compliance*** **na Administração Pública Federal: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade.** 2019. 101 f. Dissertação (Mestrado em

Direito Público e Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Direito Público e Econômico, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e *compliance* à gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 64-65.

GONZALEZ, Roberto Sousa. Governança e comunicação na responsabilidade social empresarial. **Relações com Investidores.** Rio de Janeiro n. 73, p. 16-17, mar 2004.

GÜNTHER; Hartmut; LOPES JÚNIOR, Jair. Perguntas abertas versus perguntas fechadas: uma comparação empírica. **Revista Psicologia*:* Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 6, n. 2. Disponível em file:///C:/Users/michele/Downloads/17094-Texto%20do%20artigo-28850-1-10-20181016%20(1).pdf. Acesso em 31 out. 2020.

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado.** Tradução: Bolsa de Mercadorias & Futuros. São Paulo: BM&F, 1999.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

LAKATOS, Eva Marta; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Editora Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Marta; MARCONI; Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 8. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LEITE, Leonardo Barém. **Governança Corporativa, *Compliance* e as empresas aspectos práticos.** Publicado em: 26 ago. 2015. p. 1-2. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI225889,11049-Governanca+corporativa+*compliance*+e+as+empresas+Aspectos+praticos>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Kátal,** Florianópolis, p 37-45, 2007.

MANZI, Vanessa Alessi. ***Compliance*** **no Brasil: consolidação e perspectivas.** São Paulo: Saint Paul, 2008a.

MANZI, Vanessa Alessi. ***Compliance:*** **função, consolidação e desafios** São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba v. 11, n. 2, p. 11-26, abr/jun. 2007.

MARTINS, Adriano de Oliveira. **Gestão de Risco de *Compliance* – principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade.** 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão em Negócios, Unisinos, Porro Alegre.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo, Atlas, 2005.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução de Cyro Bernardes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Flórence de Paula Campos. **A importância do *compliance* e o combate à corrupção no Brasil.** 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Centro Universitário FG, Guanambi.

MOTA, Camila Marques Andrade; SANTOS, Ticiane Bezerra dos. ***Compliance*****: tendência mundial na prevenção de riscos e combate à corrupção**. Universidade Cidade de São Paulo: 2017.

NASCIMENTO, Blenda Lara Fonseca do. **Solução de controvérsias internacionais: revisão do papel da ONU como pilar da segurança internacional.** Curitiba: Juruá, 2007.

PAINES, André de Toledo*;* AGUIAR, Mariane Rodrigues Volz de*;* PINTO, Nelson Guilherme Machado. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. **Nucleus,** v. 15, n.1, p. 351-366, abr 2018.

PEREIRA, José Matias. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SABALIAUSKAS, Kenia Santos. **Implementação do Programa *Compliance* nas Estatais e a Lei 13.303/2016.** Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

SANTA CATARINA. **Lei nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Florianópolis: Alesc, 2019. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/17715_2019_lei.html. Acesso em: 28 de abril de 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, out/dez 2019.

TOMAZETI, Rafael Sgoda *et al.* **A importância do *compliance* de acordo com a Lei Anticorrupção.** Centro Universitário Autônomo do Brasil, 2016.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa de campo: conceitos, finalidade e etapas de como fazer.** Mettzer, 2018. Disponível em https://blog.mettzer.com/pesquisa-de-campo/. Acesso em 4 de outubro de 2020.

TYBEL, Douglas. **O que é Pesquisa de Campo?** Guia da Monografia, 2017. Disponível em https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-de-campo/. Acesso em 4 de outubro de 2020.

WANDERER, Luiz Carlos. **A validação e a aderência à implementação do Programa de *Compliance* no Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi).** 2017. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira.** Tradução: Sidnei Stancatti. São Paulo: Makron Books, 2000.