

PROGRAMA DE COMPLIANCE: INSTRUMENTO DE CONSOLIDAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS VALORES E PRINCÍPIOS PRATICADOS PELA EMPRESA

NOGUEIRA, Fernanda Araújo C. M. Nogueira

Mestre em Ciências Jurídico-Empresariais pela Universidade de Lisboa, Portugal.
Advogada em Belo Horizonte/MG, associado da banca “JBL Advocacia e Consultoria”.
Membro da Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance da OAB/MG
Estudante do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade FUMEC.

BATISTA, Carolina Pinheiro

Mestre em Administração pela Universidade FUMEC.
Advogada em Belo Horizonte/MG, atuando em Escritório de Advocacia.
Pós-graduada em direito Administrativo (Direito Ambiental).
Professora orientadora do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade FUMEC.

RESUMO

Em meio a escândalos políticos de corrupção envolvendo montas extraordinárias, à exposição do sistema judiciário sem precedentes, e a criação de leis e medidas punitivas e preventivas para driblar condutas corruptas, as empresas se veem cada vez mais instigadas a elaborar um programa de conformidade, como forma de mitigar os riscos de se envolver em uma situação irregular e de minimizar eventuais penalizações daí derivadas. O presente trabalho objetiva perceber se o Programa de Compliance é uma ferramenta adequada para a consolidação e divulgação dos valores defendidos por uma Organização. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. A pesquisa demonstra que, caso implantado um efetivo Programa de Compliance, os valores defendidos pela instituição têm maior possibilidade de consolidação na cultura da empresa e serão refletidos em sua interação com os *stakeholders*.

Palavras chave: Ética; Programa de Compliance; Conformidade; Princípios

I – INTRODUÇÃO

Embora possa parecer um assunto já esvaziado por sua antiguidade, a ética mostra-se, hoje, um tema de suma importância e atualidade, sendo discutida diariamente em nosso país e no mundo. Em decorrência de uma grave crise de valores em escala mundial, atualmente a sociedade vivencia a redescoberta dos valores éticos e morais em todas as esferas de convivência (individual, familiar, corporativa e social) (PASSOS, 2011).

Dentro desse contexto, a Ética das Organizações mostra-se tema extremamente relevante e atual, em especial no que tange à relação das Organizações com os seus vários interlocutores - *stakeholders* (PASSOS, 2011. p. 77).

A complexidade da sociedade, aliada à economia de mercado, faz com que as organizações tenham que pensar numa estrutura, ao mesmo tempo, eficaz, lucrativa e perene. Cada organização possui uma filosofia que define a missão da organização, seus objetivos, sua forma de gestão, os papéis a serem desempenhados, prescreve as normas a serem seguidas e os comportamentos admitidos ou rejeitados. As relações profissionais dentro de uma organização devem se pautar pela credulidade, integridade, respeito e confiabilidade para que

sirva ao bem comum. Em suma, é esta diretriz que define o funcionamento de uma Organização (PASSOS, 2011, p. 84).

Mas como aliar os diversos interesses particulares presentes no seu interior aos valores éticos que ela deseja praticar em âmbito geral? Como operacionalizar um ambiente complexo de ações e decisões sem se desvirtuar?

Nesse contexto, e considerando-se a promulgação da Lei 12.846/2013 (Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção), a implementação das Boas Práticas de Governança Corporativa e de um Programa de Compliance (ou de Integridade) se faz necessária para que a empresa possa se adequar à legislação vigente e às exigências do mercado, introduzindo as diretrizes de conduta que entende adequadas e estipulando os mecanismos de controle interno e os limites impostos a cada tipo de relacionamento que desenvolve com seus *stakeholders*: com seus clientes, fornecedores, empregados, parceiros, com familiares e com a Administração Pública.

Por outro lado, percebe-se que, mesmo com o advento da Lei Anticorrupção, e com as notícias avassaladoras a que se tem assistido, a maioria das empresas brasileiras constata a importância, mas ainda está relutante em investir tempo e dinheiro no desenvolvimento de Programa de Compliance, preferindo, não raramente, a velha política “melhor remediar do que prevenir” (FERNANDES, 2017).

Para que se descubra a verdadeira eficácia do Programa de Compliance, é preciso problematizar o seu alcance, a forma de sua implementação e os seus limites. Isso fará com que, cada vez mais, possam ser elaborados Programas de Compliance mais coerentes com as boas práticas praticadas pela empresa e com os seus ideais.

O Programa de Compliance surge nesse contexto como o instrumento que se propõe a consubstanciar os valores e princípios éticos praticados e defendidos pela Organização. E, nesse sentido, deverá contemplar medidas de fortalecimento e divulgação dos valores éticos praticados pela Organização.

Por tudo isso é que o seu estudo, enquanto instrumento de divulgação e consolidação dos valores e princípios praticados pela empresa, deve ser realizado; pois certamente esta análise agregará conteúdo para a elaboração de Programas de Compliance cada vez mais coerentes com as práticas da organização e com o contexto na qual ela está inserida (OLIVEIRA, 2017. p. 24).

Através deste estudo, pretende-se analisar o Programa de Compliance enquanto instrumento organizacional de integralização da ética, avaliando-se a sua viabilidade e eficácia na divulgação e consolidação dos valores praticados pela empresa e, conseqüentemente, na mitigação de riscos e minimização de penalidades por eventuais condutas irregulares verificadas.

Apresenta-se como justificativa desse estudo a importância que o Programa de Compliance vem adquirindo na sociedade moderna, em razão da sua função disciplinadora e, também, em decorrência da legislação vigente, a qual impõe a responsabilidade objetiva da empresa, que passa a responder civil e administrativamente sempre que a ação de um empregado ou representante causar prejuízos ao patrimônio público, ao infringir princípios da administração pública, ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral fazer análise do Programa de Compliance enquanto instrumento organizacional de integralização da ética, compreendendo a sua influência na consolidação das boas práticas da empresa, dos seus valores e princípios. E como objetivos específicos: decompor os principais conceitos de governança corporativa e ética das organizações; analisar objetivos do Programa de Compliance; verificar a relação do Programa de Compliance com a efetividade dos Princípios e Valores defendidos pela empresa.

Para tanto, a metodologia de pesquisa adotada neste estudo será o levantamento bibliográfico, alinhado aos tipos de pesquisa: qualitativa e descritiva. A técnica de coleta de

dados adotada será a análise bibliográfica e a técnica de tratamento dos dados, a análise de conteúdo.

A estrutura do presente artigo está assim delimitada: cinco capítulos, sendo o primeiro referente à introdução. O segundo traz o referencial teórico, enquanto o terceiro capítulo cuida da metodologia de pesquisa aplicada. O quarto capítulo, por sua vez, aborda as análises e os resultados, sendo o quinto capítulo dedicado às considerações finais.

Finalmente, este estudo pretendeu responder ao seguinte questionamento: **O Programa de Compliance é uma ferramenta eficaz para a divulgação e consolidação dos Princípios e Valores adotados pela empresa?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Governança corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. De acordo com referido Instituto a governança corporativa é assim definida:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2017).

A Governança Corporativa, da forma como é atualmente concebida, só teve seu início na segunda metade do século XX, época marcada pelo agigantamento das corporações mediante os avanços tecnológicos; a expansão demográfica; a produção em série e em grandes escalas; a evolução do mercado de capitais; as crescentes emissões primárias; a proliferação de pequenos negócios; os investimentos públicos; a transnacionalização das companhias via fusões e aquisições; e as relações estabelecidas entre o poder econômico e o poder político, que resultaram em medidas protecionistas aos interesses das grandes organizações emergentes. Some-se a isso a integração promovida por um dinâmico comércio internacional, expandindo as transações financeiras em âmbito global (IBGC, 2017).

Nesse contexto de crescimento acelerado das atividades, a separação entre propriedade e gestão tornou-se obrigatória e acarretou a ocorrência dos chamados “conflitos de agência”, relacionados com a divergência entre os interesses dos sócios majoritários e minoritários; entre os interesses dos sócios e os dos gestores/executivos, e, ainda, entre os interesses das pessoas e o “melhor interesse da empresa” (IBGC, 2017).

Enquanto estrutura de poder, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, a governança nasce do divórcio entre a propriedade e a gestão e tem como objetivo a construção de uma estrutura que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios dos executivos (ROSSETTI e ANDRADE, 2011. p. 139).

Rossetti e Andrade (2011, p. 138-140) trazem, ainda, a ideia da governança como guardião de direitos, como sistema de relações e como sistema normativo. Independentemente do conceito de governança corporativa que se adote, as chamadas “boas práticas de Governança Corporativa” visam à harmonização dos interesses e ao melhor gerenciamento dos riscos corporativos.

2.2 – Boas práticas de governança corporativa

Para além de uma definição abstrata, deve-se partir do pressuposto de que boas práticas de governança corporativa pressupõem a conversão de seus princípios básicos em recomendações objetivas, que deverão servir de diretrizes para o alinhamento dos interesses

dos sócios com a preservação e a valorização econômica da empresa, de forma a facilitar seu acesso a recursos e a permitir sua longevidade (IBGC, 2017).

A adoção das boas práticas de Governança Corporativa visa à harmonização dos interesses e das relações da corporação, tanto internas quanto externas, favorecendo o equilíbrio de forças e criando um ambiente propício à captação de recursos junto aos investidores, o que contribui diretamente com a perenidade da empresa.

As boas práticas de Governança Corporativa visam orientar e aprimorar o modelo de gestão das organizações através da harmonização dos interesses e do gerenciamento dos riscos corporativos, sendo que, um dos pilares do planejamento estratégico é a definição clara dos valores e propósitos da empresa (COSTA, 2007. p. 33).

Assim, é essencial que, desde a sua origem, a organização leve a sério a Governança Corporativa, adotando uma postura proativa por parte dos seus sócios fundadores e desenvolvendo uma cultura corporativa de transparência, conformidade, equidade, responsabilidade social, planejamento estratégico e comprometimento (*accountability*).

Dessa forma, fica evidenciada a intrínseca relação entre ética e governança corporativa, na medida em que uma empresa somente terá efetivado as boas práticas de governança corporativa na medida em que agir eticamente (OLIVEIRA, 2017. p. 45).

2.2.1 Princípios das boas práticas de governança corporativa

Consensualmente, e conforme divulgado pelo IBGC, são 04 (quatro) os princípios básicos que regem as boas práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2017):

O Princípio da Transparência (*Disclosure*) consiste na disponibilização correta e facilitada das informações, tanto às partes interessadas quanto à sociedade, na forma imposta pela lei e pelos regulamentos, e, ainda, a prestação de informações que, embora não sejam legalmente exigíveis, possam ser relevantes para aquele que a solicita. A transparência está ligada à apresentação fidedigna dos fatos relacionados ao desempenho econômico-financeiro da corporação, mas também a outros elementos que norteiam a ação gerencial e que estão diretamente ligados à preservação e à valorização da empresa.

O Princípio da Equidade (*Fairness*) consiste no tratamento justo e isonômico dos sócios, bem como de todos os interlocutores da organização (*stakeholders*), levando-se em consideração seus direitos, seus deveres, suas necessidades, seus interesses e suas expectativas.

O Princípio da Prestação de Contas (*Accountability*), por sua vez, determina que deve ser feita a prestação das informações contábeis de forma clara, concisa e tempestiva, de acordo com as melhores práticas contábeis e de auditoria, cabendo ao agente proceder com diligência e assumir a responsabilidade por seus atos e omissões.

Por fim, o Princípio da Responsabilidade Corporativa consiste na obrigação de zelar pela viabilidade econômico-financeira de um negócio, seja em curto, em médio ou em longo prazo, de forma a preservar os capitais financeiro, intelectual, humano, social, ambiental e patrimonial da empresa.

Alguns autores, entretanto, também consideram a “Conformidade” (*“Compliance”*), como um dos princípios (ou valores) da Governança Corporativa, o qual pode ser definido como o comprometimento da organização de sempre agir de forma correta e coerente com os seus princípios e seus valores, além de observar o que determinam as leis, os regulamentos, as normas internas, os contratos sociais, os acordos comerciais e os demais documentos normativos capazes de estabelecer direitos, obrigações e limites à atuação de cada jogador (*player*) (ROSSETTI e ANDRADE, 2011. p. 141).

2.3 Governança no Brasil.

No Brasil, o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990 (IBGC, 2017).

No cenário interno predominam sociedades de propriedade concentrada, o que tende a intensificar a existência de conflitos na medida em que, concomitantemente com o crescimento da empresa, passam a fazer parte dela outros sócios – como investidores e herdeiros –, os quais também possuem ideias e fórmulas de gestão próprias. Nesse cenário, a Governança também busca promover uma harmonização das questões em benefício da organização (SILVEIRA, 2002).

Um exemplo prático: uma questão que enseja a adoção de boas práticas de Governança Corporativa é a existência de acionistas com direitos assimétricos, resultantes da emissão de ações com direito a voto e ações sem direito a voto. Nessas hipóteses, um grupo com expressiva quantidade de ações votantes, ainda que detenha pequena parcela do capital total pode, efetivamente, controlar a empresa.

A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, a de criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, que possam assegurar um alinhamento do comportamento dos administradores e sócios com o já referido “melhor interesse da empresa”, garantindo sua sustentabilidade e sua perenidade (BURMESTER, 2017).

No universo corporativo brasileiro, o movimento de adoção das boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990 – tendo sido criado, em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, a partir de 1999, passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esta instituição tem por finalidade propagar as práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações. (IBGC, 2017)

2.4 Governança corporativa no mundo

As discussões internacionais foram fortalecidas pelas iniciativas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE que criaram um fórum para tratar especificamente sobre o tema, o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance* (OCDE, 2017).

De igual forma, a Organização das Nações Unidas – ONU, através do seu programa de Pacto Global, também tem relevante papel na mobilização das empresas para que os seus negócios sejam conduzidos sob o viés da Governança Corporativa, atuando de forma responsável e alinhando suas estratégias com os dez princípios sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção que são os pilares do *United Nations Global Compact* (ONU, 2017).

A partir dos movimentos globais, as diretrizes e princípios internacionais passaram a ser cada vez mais considerados na elaboração de leis – por exemplo, cite-se a Lei *SarbanesOxley*, sancionada pelos EUA em 2002 e o UK Bribery Act, sancionado pelo Reino Unido, em 2010 e a Lei Anticorrupção Brasileira, Lei 12.846/2013 –, na atuação de órgãos regulatórios e na elaboração de recomendações por entidades do Brasil e de vários outros países.

2.5 Missão, Visão e Valores.

Como missão, tem-se a definição do que seja a razão de existir da empresa. Delimita o propósito pelo qual trabalham e se esforçam os seus sócios e colaboradores (NAKAGAWA, 2017).

Já a visão, por sua vez, traduz os objetivos a serem atingidos pela corporação, apresentando o que a empresa quer ser, o que deseja realizar (NAKAGAWA, 2017).

Por sua vez, os princípios são aqueles padrões de conduta ética institucionalizados que são inegociáveis para a Organização e representam as bases fundamentais para a condução dos negócios (COSTA, 2007. p. 38).

Já os valores são as características, virtudes e qualidades pretendidos pela empresa em sua interlocução com os seus *stakeholders*, podendo ser objeto de ponderação e gradação em avaliações extremas (COSTA, 2007)

Princípios e Valores caminham juntos, fazendo parte do que há de mais caro para a empresa: a sua integridade. Acerca dos Princípios e Valores da Organização, cumpre trazer à baila as explanações dos professores Rossetti e Andrade (2011):

Os princípios são a base ética da governança. Como tal, têm como atributo essencial a universalidade. São aceitáveis e administráveis as diferenças na cultura, nas instituições e nos marcos regulatórios que se observam entre os países: trata-se de conjuntos diferentes de atributos, que podem ou não, a longo prazo, caminhar para maior homogeneidade pelas exigências do processo de globalização. Mas há princípios éticos inegociáveis, que estarão presentes, explícita ou implicitamente, na definição dos propósitos, nas formas de exercício do poder, no desenho e na operação dos processos e nas práticas do dia a dia, que se observam no mundo corporativo. Este é o caso dos quatro valores já clássicos da governança (fairness, disclosure, accountability e compliance) que sistematizam e traduzem muito bem os princípios a que deve atender a alta gestão das companhias, onde quer que realizem suas operações. Pela sua universalidade, eles estão presentes nos códigos de boas práticas hoje editados em todas as partes do mundo (ROSSETTI e ANDRADE, 2011, p.143).

Em conjunto, os Princípios e os Valores da Organização são os pilares que norteiam a atuação da empresa e a permitem cumprir sua missão.

2.6 Programa de Compliance

Embora o Compliance possa ser um dos princípios da Governança Corporativa, pode-se dizer que o seu alcance extrapola os limites das boas práticas gerenciais na condução dos negócios de uma empresa, na medida em que deve permear todos os procedimentos adotados pela organização – desde a mitigação de riscos de fraude até a adequação da atividade às normas regulatórias relevantes (NASCIMENTO, 2017).

Nesse sentido, o estrito cumprimento das normas internas e legais, bem como dos acordos aos quais a organização se vincula é indispensável para a efetivação dos princípios de transparência e de equidade perseguidos pela Governança Corporativa. E mais ainda: ele é essencial para garantir uma relação de confiança entre a empresa e os seus diversos interlocutores (*stakeholders*).

Com a promulgação de várias leis e atos contrários à fraude e à corrupção, verifica-se o surgimento dos chamados Programas de Compliance (ou de Integridade, ou, ainda, de Conformidade), os quais são pensados para garantir a implantação efetiva dos princípios diretores da empresa, através da disseminação de uma cultura de atuação ética por todos os integrantes da organização (NASCIMENTO, 2017).

Na própria legislação brasileira, o Decreto 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), verifica-se a definição do que seja o Programa de Integridade:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e

sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Conforme Ribeiro e Diniz, o Programa de Compliance é instrumento de controle dos riscos legais, regulatórios e reputacionais, voltado para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa (RIBEIRO, DINIZ, 2015, p. 88).

O Programa de Compliance também emerge como poderoso instrumento de preservação da integridade dos gestores e administradores – que estão expostos, pela natureza intrínseca de suas funções, à responsabilização pessoal por condutas ilegais praticadas por eles mesmos ou pelos colaboradores da Organização –, na medida em que realiza o mapeamento dos riscos legais e institucionais inerentes às atividades operacionais e administrativas da Organização, propondo medidas de prevenção, detecção e resposta (OAB/MG, 2016).

É o Programa de Compliance, portanto, o conjunto de ferramentas, sistemas, políticas e ações, compreendidas em um programa, que têm como fim a Conformidade da Organização, ou seja, sua conformação às regras aplicáveis ao seu negócio, garantindo, em última análise, a integridade e a resiliência como elementos norteadores da sua atividade (OAB/MG, 2016).

Para ser efetivo, o Programa de Compliance deve ser elaborado tendo em vista a realidade da empresa, o seu campo de atuação e o seu local de operação (RIBEIRO e DINIZ, 2015. p. 88).

Antes, porém, de sua implementação, é altamente recomendável a realização da avaliação de riscos para detecção do nível de exposição da empresa às potenciais situações de infração (LAMOUNIER, 2017. p. 276).

Conforme divulgado pelo estudo sobre Maturidade de Compliance no Brasil, da KPMG, uma estrutura de Compliance engloba variados componentes para fins de prevenção, detecção e solução de situações desconformes, sendo ponto pacífico a percepção das empresas sobre a necessidade de melhorar a promoção do valor de compliance por meio de uma maior efetividade, eficiência e sustentabilidade (KPMG, 2017).

Conforme retratado pela pesquisa, consoante as empresas avançam em sua estrutura de compliance, elas tendem a se concentrar mais na prevenção e na detecção e menos na resposta, o que lhes permite passar a ver a área de Compliance como um investimento e, assim, obter economias significativas. As empresas mais avançadas também migram para uma maior centralização e integração do programa (KPMG, 2017).

E é justamente na prevenção que se encontram os pilares da missão, visão e valores, os quais devem permear de forma intensa a elaboração das Políticas e Procedimentos corporativos que incorporem as práticas de Compliance (KPMG, 2017).

2.6.1 Etapas para implantação do Programa de Compliance

Como já oportunamente referenciado, o Programa de Compliance deve ser desenhado conforme valores defendidos pela organização, não sendo recomendável a apropriação de documentos prontos, criados por outras instituições, os quais certamente não refletirão com fidelidade as práticas e as condutas pretendidas pela empresa (OAB/MG, 2016).

O Programa de Compliance pode ter estruturas diferenciadas, mas as boas práticas de compliance difundidas por organizações internacionais e nacionais – como a Transparência Internacional (TI), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o IBGC –, em suma, apresentam uma estrutura similar, a qual se passa a descrever.

2.6.1.A Código de Conduta, Políticas e Procedimentos baseados na Missão, Visão e Valores da Empresa:

O primeiro passo para implantar uma cultura ética e coerente com os princípios da empresa é definir a sua missão, a sua visão e os seus valores, os quais nortearão a elaboração dos documentos que servirão de base e referência para o Programa de Compliance.

O Código de Conduta ou de Ética (mais descritivo e detalhista dos comportamentos que se espera e que se reprime na instituição, ou mais enxuto e principiológico, respectivamente) é o documento basilar que fará constar as regras básicas e os valores que devem ser observados pela organização na atividade empresarial (LAMOUNIER, 2017. p. 277).

Através do Código de Conduta, as organizações tentam buscar uma homogeneidade de valores, que tem a função de fornecer formalmente aos *stakeholders* da organização o entendimento de diretrizes, possibilitando a conduta mais análoga à esperada, em conformidade com a expressão formal das expectativas da empresa quanto ao comportamento dos seus colaboradores (SANTOS, 2011. p. 191).

A criação de um Código de Compliance, Código de Integridade, Código de Conduta Ética ou simplesmente Código de Conduta, significa muito mais do que adotar um modelo pré-estabelecido de normas e comportamentos exigidos e/ou proibidos. Antes, requer a análise aprofundada dos riscos relacionados às atividades desenvolvidas pela empresa; e, ainda, a tradução da sua missão, dos seus valores e dos princípios por ela defendidos em orientações objetivas e concretas.

Para garantir o sucesso e o crescimento concertado da organização, é essencial que, desde o seu início, seja cultivada uma cultura de responsabilização pelos próprios atos e pela integridade do próprio trabalho. Nesse sentido, devem ser criados o Código de Conduta/Ética e os Procedimentos e Políticas Internas que direcionam e definem os comportamentos obrigatórios e os aceitos pela empresa – em especial, no que tange aos conflitos de interesse, às denúncias, ao suborno, aos brindes, à segurança de informação, ao assédio moral ou sexual e à interação dos empregados com empresas concorrentes, com agentes do governo e com terceiros (SANTOS, 2011. p. 192).

Além do Código de Conduta, devem ser criadas Políticas e Procedimentos internos voltados para as práticas e para a exposição de risco da empresa, devendo ser tidos como instrumentos de consulta de todos os empregados e, habitualmente, referenciados pela alta liderança com vistas a refletir os valores da organização. (LAMOUNIER, 2017. p. 277).

Importância da incorporação da ideia para todos os envolvidos.

2.6.1.B Estrutura

Todo gestor deve ser um disseminador da cultura Compliance na organização. Indo além, todo funcionário assim deve agir. Entretanto, é recomendável que exista na organização uma estrutura de Compliance, a qual terá a função de desenvolver e coordenar a execução do Programa de Compliance para toda a organização. Tal estrutura deverá ser criada conforme capacidade financeira e exposição de risco da organização, e será responsável por: verificar se as atividades e os produtos da organização estão em conformidade com as leis; prever, mitigar e tratar riscos de não aderência às normas internas; difundir o conhecimento de compliance para toda a organização; fortalecer a cultura de controles internos; e reportar os assuntos ligados à Compliance e à ética para a alta gestão da organização. (SANTOS, 2011. p. 187).

As melhores práticas recomendam que a função de Compliance esteja subordinada ao mais alto nível hierárquico da Organização (CEO ou Conselho de Administração), devendo o gestor de compliance (Compliance Officer) ser, preferencialmente, profissional sênior da companhia, com elevado conhecimento técnico do assunto, além de idoneidade e capacidade para liderar iniciativas e processos (LAMOUNIER, 2017. p. 279).

Situações de conflito de interesses podem acontecer na cumulação de responsabilidades, o que justifica a crescente busca por profissionais que possam exercer a função de forma autônoma. (LAMOUNIER, 2017. p. 279).

Além do Compliance Officer, a depender do tamanho da organização, deve ser considerada a criação de um Comitê de Compliance, composto por profissionais de diversas áreas relevantes para o tema (Jurídico, RH, Auditoria) e contando, também, com a presença do

próprio diretor presidente, responsável por apresentar um Regimento Interno que defina composição, regras e atribuições do Comitê (LAMOUNIER, 2017. p. 279-280).

A autoridade do Comitê e/ou do Compliance Officer deve ser assegurada pela alta gestão da organização. Por sua vez, o Comitê deve ter sua atuação balizada nos Valores da empresa, garantindo a proteção das informações, a apuração isenta dos eventos de desconformidade, a não-retaliação aos denunciadores e todos os demais aspectos envolvidos (SANTOS, 2011. p. 190-191).

2.6.1.C Treinamento e Comunicação:

Nesta etapa reside um grande desafio para a organização: manter vivo o cronograma de treinamentos periódicos – pelo menos, anuais – conciliando-o à agenda de atribuições dos funcionários e dos executivos da empresa (LAMOUNIER, 2017. p. 280).

Além do treinamento, o qual deve ser lastreável, a organização deve utilizar todas as ferramentas corporativas disponíveis para a disseminação das regras e do próprio Programa: por exemplo, através de descansos de tela, de comunicação intranet e de sinalizadores na empresa (LAMOUNIER, 2017. P. 281).

Programas de treinamento e de conscientização ética também são de extrema importância, uma vez que as pessoas tendem a rejeitar o que lhes é desagradável e a selecionar o que lhes apraz. Assim, a consciência ética alinhada com os Valores da Organização carece de comunicação e de treinamento constantes (SANTOS, 2011. p. 195).

Além disso, o treinamento e a comunicação do Programa devem ter como finalidade, além de aumentar o conhecimento dos padrões que se espera de seus funcionários e *stakeholders*, retroalimentar a cultura ética, fazendo com que os *stakeholders* avancem a patamares cada vez mais elevados em seus comportamentos individuais, e, por consequência, influenciem positivamente na reputação da Organização (SANTOS, 2011. p. 196).

2.6.1.D Monitoramento e Auditoria:

Um dos principais requisitos para que o sistema de controle interno de uma organização seja efetivo é o monitoramento dos riscos de maior impacto e probabilidade, para que, quando identificados, sejam prontamente reportados aos níveis hierárquicos adequados, com o intuito de tratá-los. (SANTOS, 2011. p. 183-184).

A auditoria interna é o setor responsável por verificar processos das áreas internas da organização com vistas a identificar seu nível de conformidade com as normas e com as políticas, devendo também ser independente e se reportar à alta administração. A auditoria também deve ter como função auditar a área de Compliance, garantindo assim a transparência e a equidade no tratamento interno (SANTOS, 2011. p. 187).

2.6.1.E Canal de Denúncias e Infrações:

Conforme explicita SANTOS (2011, p. 193-194), em pesquisa realizada pela Association of Certified Fraud Examiners, 46% das fraudes são detectadas por intermédio de canal de denúncia, e 57,7% dessas denúncias são originadas por funcionários. Além disso, empresas que possuem canal de denúncia ativo observam 60% de redução nos montantes de fraudes detectadas, principalmente devido à identificação prematura das situações.

Assim, a criação de canais de denúncia que garantam o sigilo e a não retaliação aos denunciadores mostra-se como uma forte ferramenta de Compliance, sendo relevante para o desenvolvimento e o fortalecimento do ambiente ético e para uma boa Governança Corporativa (SANTOS, 2011. p. 193).

2.5.1.F Reforço Constante:

Outro ponto de extrema relevância é o comprometimento, desde o mais alto escalão (Tone from the top), com as questões éticas corporativas e com a busca do desenvolvimento ético de todos os *stakeholders*, assumindo a responsabilidade de auxiliá-los na resolução de conflitos com os quais eventualmente possam se deparar durante o exercício de suas funções (SANTOS, 2011, p. 189).

É de fundamental importância que a ética seja uma diretriz base nas ações de todos os envolvidos na Organização; e isso acontecerá quando se revisitar o tema de forma constante e recorrente. Programas de ética que não observem essa etapa tendem ao fracasso no seu objetivo inicial de provocar uma sinergia de preceitos éticos na Organização (SANTOS, 2011. P. 190).

Qualquer exceção, por menor que seja, pode comprometer a eficácia e a credibilidade do programa (LAMOUNIER, 2017. p. 283).

2.6.1.G Apresentação de Resposta:

É essencial que a Organização – desde a alta diretoria até o “chão de fábrica” – esteja engajada numa conduta ética e profissional, tendo como objetivos a prevenção e a detecção prematura de qualquer violação a leis, a políticas, a procedimentos internos e às demais normas aplicáveis.

Mas de nada adiantaria a criação de regras, de procedimentos e de valores se as condutas em desconformidade não fossem investigadas, detectadas e punidas com medidas disciplinadoras (LAMOUNIER, 2017. p. 283).

Uma vez apurada a infração, caberá ao Compliance Officer comunicar ao gestor da área para que este aplique a punição prevista. (LAMOUNIER, 2017. p. 283).

3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, o pesquisador escolheu o método do levantamento bibliográfico, o qual tem como finalidade a recuperação do conhecimento científico acumulado sobre um determinado tema. Traduz-se como uma pesquisa e análise de outras produções científicas já publicadas (FUMEC, 2016. p. 5-8).

Especificamente nesse caso, foi feito o levantamento bibliográfico e de artigos e documentos digitais disponibilizados através de páginas da internet.

Os dados foram coletados através de análise bibliográfica, método que permite alcançar um maior número de dados relevantes do que a pesquisa diretamente realizada somente pelo pesquisador (FUMEC, 2016. p. 5-8).

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para o tratamento de dados, permitindo a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo.

4. ANÁLISES DE DADOS E RESULTADOS

O presente estudo buscou na literatura mostrar que o Programa de Compliance pode ser um mecanismo efetivo para divulgação e consolidação dos valores e princípios adotados pela organização, sendo uma das ferramentas adequadas para mitigação de risco de condutas inadequadas.

Para isso, utilizou-se o método de categorização a fim de decompor cada dimensão pesquisada.

4.1 Categoria 1 – A governança corporativa e o cenário da governança no Brasil.

No Brasil e no mundo, passa-se por momento de verdadeira mudança de padrões de conduta na órbita empresarial, com o resgate da valorização da conduta ética.

A cada dia, as empresas criam mais consciência da necessidade de se implantar um Programa de Compliance efetivo, embora, na grande maioria das organizações, o investimento no setor de compliance seja pequeno.

As boas práticas de governança corporativa pressupõem a conversão dos seus princípios básicos, quais sejam, transparência, equidade, responsabilidade corporativa e *accountability*, em recomendações objetivas que devem servir de diretrizes para o alinhamento dos interesses dos sócios com a preservação e a valorização econômica da empresa. É, portanto, a base para a proposição de um Programa de Compliance.

Dentre as boas práticas de Governança, a definição clara da missão, da visão e, principalmente, dos valores e princípios defendidos pela empresa é fundamental para que haja transparência e clareza nas diretrizes que estarão na base da sua conduta estratégica.

4.2 Categoria 2 – Objetivos e benefícios do Programa de Compliance

A implantação de um Programa de Compliance tem sido cada vez mais presente na cultura empresarial, como forma de mitigar riscos decorrentes de condutas ímprobas e dissonantes dos valores praticados pela Organização.

Defende-se o Programa de Compliance como verdadeiro estimulador do desenvolvimento sustentável, na medida em que possui como metas a transparência, a confiança e a ética, essenciais para a cooperação mútua de todos os atores que interagem com a Organização (RIBEIRO e DINIZ, 2017. p. 88).

Em qualquer empresa, a criação de um Programa de Conformidade pode gerar dúvidas e dificuldades, sendo uma das mais frequentes a decisão da organização de investir no compliance preventivo (MIRANDA *et all*, 2017).

Embora possa exigir algum investimento, a implantação de um Programa de Compliance efetivo é tida como um investimento cujo custo é inferior às penalidades e prejuízos sofridos quando se verifica situação de desconformidade (OAB/MG, 2016).

Tem-se que 27% do valor que o setor público gasta com educação representa o montante total que se perde com a corrupção no Brasil. O custo da corrupção constitui uma parcela ainda maior do orçamento público da saúde: cerca de 40%. Em relação à segurança pública (primeiro item de preocupação dos brasileiros, segundo pesquisa do IBOPE em 2007), o custo médio anual da corrupção de R\$ 41,5 bilhões ultrapassa o gasto de R\$ 39,52 bilhões dos estados e União em segurança pública em 2008. É possível afirmar ainda que o custo médio da corrupção representa 2,3% do consumo das famílias. (FIESP, 2010. p. 28).

Como exemplo, referencia-se os valores que representam o custo com a corrupção no Brasil – um dos mais graves e mais caros tipos de desconformidade –, que prejudica seriamente o desempenho econômico de um país, na medida em que influencia as decisões de investimentos, altera a composição dos gastos governamentais, provoca distorções na concorrência, e abala a legitimidade dos governos e a confiança no Estado.

4.3 Programa de Compliance X valores organizacionais.

Programa de Compliance deve ser elaborado com base na realidade da empresa, no campo de atuação e no local de operação, principalmente mediante o estabelecimento de políticas, a elaboração de um Código de Ética, a criação de um Comitê Específico, o treinamento constante, a auditoria interna, o canal de denúncia, a disseminação da cultura, o monitoramento do risco de compliance e a imposição de penalidades em razão de eventual descumprimento de conduta desejada (RIBEIRO e DINIZ, 2015. p. 89-93).

A implantação da Política de Compliance tende a gerar vantagem competitiva, uma vez que, num mundo em constante transformação, a nova leva de consumidores tende a ser altamente crítica e a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis, além de seus efeitos em termos de confiança pública nacional e internacional (RIBEIRO E DINIZ, 2015. p. 94).

A importância da cultura de Compliance e o “tom” na alta e média administração são extremamente relevantes no processo de implementação e de manutenção de um Programa de Compliance efetivo e eficiente, além de ajudar as empresas a minimizar situações de desvio de conduta e de reduzir o impacto dos eventuais problemas de Compliance (KPMG, 2016).

A adoção de um Programa de Compliance efetivo contribui para o enfrentamento a situações de desconformidade e, mais do que isso, gera a consolidação e a disseminação da cultura ética da empresa, o que faz com que, a médio e longo prazos, o Programa de Compliance tenha foco mais preventivo do que corretivo (KPMG, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, buscou-se evidenciar que o atual cenário corporativo valoriza o cultivo da ética, sendo esta a palavra de ordem dentro das Organizações em razão não só do resgate da ética por sua virtude, mas, também, em razão dos vários instrumentos normativos que têm imposto às organizações a efetivação de Programas de Compliance, como forma de comprovação do compromisso da instituição com a mitigação de riscos de infração normativa, fraude e corrupção.

Considerando-se a complexidade e a amplitude do tema – o qual procurou-se analisar e contribuir, sem, contudo, exaurir-se –, o que se pretendeu foi evidenciar que o Programa de Compliance pode ser sim uma ferramenta eficaz para o acultramento dos *stakeholders*, em consonância com os Valores da Organização.

Através de ferramentas de Compliance – como o Código de Conduta, os Procedimentos e as Políticas, o Canal de Denúncias e a criação de um Comitê de Compliance proativo e responsável –, a Organização reforça os seus valores e os transforma em diretrizes e normas objetivas para os seus funcionários e demais *stakeholders* (OAB/MG, 2016).

Além disso, restou evidenciada a importância da adesão ao Programa pela alta administração, na medida em que a aderência dos colaboradores é, também, decorrente do exemplo dado pelos gestores (*Tone from the Top*) (LAMOUNIER, 2017. p. 276).

Considera-se, a partir deste trabalho, que uma Organização em Compliance é aquela que se submete e aplica princípios éticos em seu processo de tomada de decisões, além de cumprir rigorosamente a legislação aplicável, preservando íntegra a sua integridade e a sua resiliência. Para tanto, a empresa deve atuar de forma proativa, concretizando a sua missão através da consolidação e da disseminação dos valores nas condutas do dia a dia, além de apurar e responder adequadamente às eventuais situações de desconformidade apuradas.

O Programa de Compliance personalizado, quando aliado às boas práticas de Governança Corporativa, determina as normas do jogo alinhadas com os Valores, com a Missão e com a Visão da instituição, sendo eficiente ferramenta para delimitar o seu caráter ético, íntegro e probó; e para permitir que, com o engajamento de todos os envolvidos, possa a Organização atingir o ápice da sua performance.

Diante de todo o exposto, e considerando a complexidade e amplitude do tema – o qual procurou-se analisar e contribuir sem, contudo, exaurir-se – pretendeu-se evidenciar que o Programa de Compliance pode ser sim uma ferramenta eficaz para o acultramento dos *stakeholders* em consonância com os Princípios e Valores da organização, sendo capaz de promover a mitigação dos mais variados riscos derivados de condutas inadequadas e antiéticas.

E, sendo o Programa de Compliance uma ferramenta de consolidação e divulgação dos valores organizacionais, qual é o seu papel na liderança competitiva? Como o Programa de Compliance interfere na geração de valor perante os demais *players* do mercado? Certamente, o tema desafia novas pesquisas e análises.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDRADE, A., ROSSETTI, J.P. **Governança Corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier, e SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios de adoção dos programas de compliance concorrencial**. Janeiro/2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acessado em: 20/05/2017.

COSTA, E.A. da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível em: //endeavor.org.br. Acessado em: 20/05/2017.

ETHICS & COMPLIANCE INITIATIVE. Global Business Ethics Survey: measuring risk and promoting workplace integrity. 2016. Disponível em: <https://www.ethics.org/research/gbes>. Acessado em: 01/06/2017.

FERNANDES, P.T. **Maturidade e efetividade dos Programas de Compliance**. In: OLIVEIRA, L.G. M. de (Org.). Compliance e Integridade: aspectos práticos e teóricos. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

FONSECA, J.B.L. **Conformidade Legal**. In: OLIVEIRA, L.G. M. de (Org.). Compliance e Integridade: aspectos práticos e teóricos. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

FUMEC. Metodologia Científica: Elaboração de Trabalhos Científicos. Apostila disponibilizada para o curso MBA Gestão Estratégica de Negócios. Belo Horizonte, 2016.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/>. Acessado em: 10/06/2017.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 2 edição, 2016. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/01/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-2a-edicao.html>. Acessado em: 01/06/2017.

LAMOUNIER, N. R. N. **Compliance na prática: seus elementos e desafios**. In: OLIVEIRA, L.G. M. de (Org.). Compliance e Integridade: aspectos práticos e teóricos. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

LIRA, Adriano. **5 dicas para estabelecer missão, visão e valores na sua empresa**. Revista PEGN. Publicado em 21/08/2015. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Primeiro-Ano/noticia/2015/08/5-dicas-para-estabelecer-missao-visao-e-valores-na-sua-empresa.html>. Acessado em: 10/05/2017.

MIRANDA, Leandro Pedrosa Braga, e CANDEIAS, Renata Medici Macedo. **Compliance: a busca pela efetividade das políticas preventivas no combate à criminalidade econômica**. Publicado em: 02/2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/55483/compliance-a-busca-pela-efetividade-das-politicas-preventivas-no-combate-a-criminalidade-economica>. Acessado em: 29/05/2017.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. **O panorama da importância do compliance e os seus reflexos no mercado e economia brasileira**. Publicado em 25/04/2017. Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/>. Acessado em: 30/05/2017.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). Disponível em: <https://endeavor.org.br/movimento-empreeenda-faca-o-que-voce-ama/>. Acessado em: 18/05/2017.

OAB/MG e IMMC. **Compliance – guia para as organizações brasileiras**. 2016. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/ef/index.php/noticias/cartilha-gratuita-orienta-empresarios-e-advogados-sobre-compliance/>. Acessado em: 20/05/2017.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <http://www.oecd.org/>. Acessado em: 30/05/2017.

OLIVEIRA, L. G. M. de. **A integridade como princípio conformador da ética empresarial e da governança corporativa**. In: OLIVEIRA, L.G. M. de (Org.). Compliance e Integridade: aspectos práticos e teóricos. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. E DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de informação legislativa, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. BRASIL, 2011. In: 6º concurso de monografias da CGU. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/control-social/arquivos/6-concurso-monografias-2011.pdf>. Acessado em: 05/06/2017.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa**. São Paulo, 2002. Dissertação de Mestrado apresentado a FEA/USP.