

O USO DO QUESTIONÁRIO COMO INSTRUMENTO DE PESQUISA NA ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Lucinéia Aparecida Vieira de Andrade¹
Marcela Barbosa de Moraes²

Resumo

O estudo aborda o uso do questionário como instrumento de pesquisa na análise da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, por entender que não basta que essas adotem os procedimentos de *compliance*, mas, é essencial a aplicação de referidos procedimentos, como dispõe as Leis de nº 12.846/2013 e 13.303/2016. Entendeu-se que na aplicabilidade do *compliance* a efetividade do programa é indispensável como trata o IBGC (2015) e está diretamente relacionada aos pilares que o apóiam e citados por SERPA e SIBILLE (2016), CGU (2015) e Giovanini (2014), dentre outros autores que discutem os pilares, ainda que de forma não idênticas. Para o presente estudo, entendeu-se, esses como categorias (o conjunto de elementos unidos e medidas adotados) aptas a prevenir, detectar e tratar os riscos de condutas ilícitas e/ou antiéticas). Adotou-se e analisou-se detidamente 8 categorias e as suas bases de sustentação teórica e ao final, evidenciou-se que estão relacionados entre si, quando da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas. Assim, fez-se uso dessas categorias

Recebimento: 7/7/2017 - Aceite: 21/8/2017

¹ Advogada, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional- Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - UNITAU. E-mail: advogada.lucineia@gmail.com

² Economista, Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - Mestrado Acadêmico em Planejamento e Desenvolvimento Regional na Universidade de Taubaté (UNITAU). Email: marcela.moraes@unitau.com.br

como base e suporte na elaboração do questionário, no objetivo de ressaltar a importância das mesmas para o esclarecimento do assunto sob análise. A presente pesquisa tem a abordagem qualitativa, quanto aos objetivos é descritiva e usou técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, o que permitiu o exame do tema, sob novo enfoque e utilizou a análise de conteúdo para averiguar os dados disponíveis no banco de dados do Planalto, IBGC, USP, CGU, TCU e SCIELO, dentre outros. Ao final, objetivou-se demonstrar que o questionário é um instrumento de pesquisa adequado e eficaz na análise da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas.

Palavras-chave: *Compliance*. Aplicabilidade. Organização. Instrumento. Questionário.

THE USE OF THE QUESTIONNAIRE AS A RESEARCH INSTRUMENT IN THE ANALYSIS OF THE APPLICABILITY OF COMPLIANCE IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract

The study addresses the use of the questionnaire as a research tool in the analysis of the applicability of compliance in public organizations, because it is understood that it is not enough that they adopt compliance procedures, but it is essential to apply these procedures, as provided by Laws no. 12,846 / 2013 and 13,303 / 2016. It was understood that the applicability of compliance to the effectiveness of the program is indispensable as it treats the IBGC (2015) and is directly related to the pillars that support it and cited by SERPA and SIBILLE (2016), CGU (2015) and Giovanini (2014). Among other authors who discuss the pillars, albeit in a non-identical way. For the present study, these were understood as categories (the set of joined elements and measures adopted) able to prevent, detect and treat the risks of illicit and / or unethical conduct. Eight categories and their bases of theoretical support were adopted and analyzed in detail, and in the end, it was evidenced that they are related among themselves, when the applicability of the compliance in the public organizations. Thus, these categories were used as basis and support in the elaboration of the

questionnaire, in order to emphasize the importance of the same ones for the clarification of the subject under analysis. The present research has the qualitative approach, how many to the objectives is descriptive and used standard techniques of data collection (questionnaire). As for the technical procedures, the research is bibliographical, which allowed the subject to be examined under a new approach and used the content analysis to ascertain the data available in the Planalto, IBGC, USP, CGU, TCU and SCIELO database, among others. Finally, the objective was to demonstrate that the questionnaire is an adequate and efficient research tool in the analysis of the applicability of compliance in public organizations.

Keywords: Compliance. Applicability. Organization. Instrument. Questionnaire.

Introdução

No mundo corporativo, a evolução do *compliance* ultrapassa o simples atendimento à legislação e busca também, a consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência na conduta dos negócios e em todas as atitudes das pessoas. (GIOVANINI, 2014).

Observa-se que tal assertiva vai ao encontro dos princípios básicos da governança corporativa traçados pelo IBGC (2015) para quem cada tipo de organização tenha suas peculiaridades em termos de governança.

Destaca-se que, no Brasil, a importância da aplicabilidade do *compliance* nas organizações decorre com mais precisão, a partir da Lei nº 12.846/2013 e seu Decreto regulamentador, de nº 8.420/2015, que enfatizam que somente a ocorrência da efetividade do programa possibilitará que o mesmo se torne uma atenuante em defesa das pessoas jurídicas.

E tal assertiva se confirma mais ainda, com o avanço na atuação das organizações públicas, em razão do disposto no artigo 94, da Lei nº 13.303 de 2016 ao determinar a aplicação à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias das sanções previstas na Lei Anticorrupção nº 12.846, de 2016, exceto as previstas nos incisos II, III e IV do caput do artigo 19 da referida Lei.

No desenvolvimento do trabalho, analisou-se as categorias que integram um programa de *compliance*, e tratadas como pilares, mas de forma idêntica, por autores como SERPA e SIBILLE (2016), CGU (2015) e Giovanini (2014), dentre outros autores que discutem a questão.

Entretanto, no presente estudo adotou-se e fez a análise das 8 categorias a seguir: o comprometimento da alta administração, políticas e controles internos, comunicação e treinamento, avaliação de risco, monitoramento e auditoria, delegação de responsabilidade, execução, incentivos e disciplina e melhoria contínua.

O estudo das 8 categorias se fundamentou na base de sustentação teórica e ao final, evidenciou-se que citadas categorias se relacionam entre si e quando da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, o que ensejou o uso das mesmas como base e suporte na elaboração do questionário.

Diante disso, com base no novo ambiente de negócios que conduz às boas práticas, sobretudo, no setor público, construiu-se o questionário, apoiado nos autores pesquisados no objetivo de averiguar as evidências da relação das citadas categorias com a aplicabilidade do *compliance*.

Segundo Marconi e Lakatos (1999) o questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas cuja resposta é por escrito, sem a presença do entrevistador e dentre a suas vantagens destacam-se a obtenção de grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e maior abrangência geográfica.

Denotou-se, em razão dos estudos realizados que a aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas promove uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão como trata a OCDE (2011), alavanca, sustenta e garante a efetividade da governança como explicita o TCU (2014), o que demonstrou a indispensabilidade do questionário na busca das informações necessárias ao esclarecimento da questão apresentada, de forma mais ampla e precisa, mediante as diferentes e importantes categorias que o integram, conforme referencial teórico pesquisado.

Referencial Teórico

As pesquisas sobre *compliance* denotam que a cada dia, aumenta a necessidade de que as organizações façam uso efetivo dos programas de *compliance*, o que se percebe também, na análise da base teórica a seguir apresentada.

Definição de compliance

Giovanini (2014) ao definir *compliance* ensina que é um termo oriundo do verbo inglês “*to comply*”, significando cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta, sem tradução correspondente para o português, mas apenas admissíveis traduções que o aproximam de observância, submissão, complacência ou conformidade, tais termos podem soar díspares.

Compliance refere-se ao cumprimento rigoroso das regras e das leis, quer seja dentro ou fora das empresas e no mundo corporativo está ligado à conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização, mas cuja evolução ultrapassa o simples atendimento à legislação, pois, busca também, a consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência na conduta dos negócios e em todas as atitudes das pessoas (GIOVANINI, 2014).

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

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

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

Vale destacar que, nos Estados Unidos da América, o *Department of Justice* (DOJ) *and the Securities and Exchange Commission* (SEC), ao avaliarem os programas de conformidade observam as seguintes questões: (1) O programa de conformidade da empresa está bem desenhado? (2) É aplicado de boa fé? (3) Isso funciona?

Ainda de acordo com o DOJ e a SEC cada empresa pode ter diferentes necessidades de conformidade que dependem do seu tamanho ou exposição ao risco, portanto, não existe um programa de conformidade adequado a todas as empresas.

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

Aplicabilidade do Compliance

Os negócios estão sujeitos a riscos cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social, ambiental e que devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores. Compete aos agentes de governança assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios aos quais esteja submetida e cuja efetividade constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização (IBGC, 2015).

De acordo com O IBGC (2015) a efetividade do programa é indispensável e está diretamente relacionada aos pilares que o apóiam. Referidos pilares são citados por SERPA e SIBILLE (2016), CGU (2015) e Giovanini (2014), dentre outros autores que os discutem, ainda que de forma não idênticas. Esse conjunto de elementos unidos e medidas adotados de prevenção, de detecção e de tratamento dos riscos de condutas ilícitas ou que contrariem a ética e que demandam a formalização prévia de processos que estabeleçam os órgãos, as competências, o âmbito de atuação e as responsabilidades da alta administração.

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

Logo, mais do que adotar os programas de *compliance* é necessário que as organizações, apliquem referidos procedimentos, na forma exigida pela Lei nº 12.846/2013 e pelo Decreto que a regulamentou, de nº 8.420/2015, uma vez que o parágrafo 4º, do artigo 5º, do citado Decreto dispõe que não basta a existência do programa de integridade, mas exige-se o seu funcionamento para fins de exame, segundo os parâmetros indicados para a dosimetria das sanções a serem aplicadas, pois, o programa, se efetivo, é um atenuante em defesa das pessoas jurídicas.

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

Nesse sentido, o artigo 94 da Lei nº 13.303 de 2016 determina a aplicação à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias das sanções previstas na Lei Anticorrupção nº 12.846, de 2016, exceto as previstas nos incisos II, III e IV do caput do artigo 19 da referida Lei.

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

Perante o exposto, é indispensável adotar e aplicar procedimentos de *compliance* na gestão das organizações, pois fortalece os sistemas de controle interno, dá maior transparência e gera a adequação das organizações e dos colaboradores às normas legais, regulamentos e

procedimentos internos. Além disso, exige o comprometimento de todas as áreas da organização, o que denota a importância da função de *compliance* dentro da empresa.

Metodologia de Pesquisa

A presente pesquisa tem a abordagem qualitativa e de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) o ambiente natural é a fonte direta e o pesquisador se torna o instrumento principal, sendo que o foco principal da abordagem é o processo e seus significados.

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

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa em questão é bibliográfica, uma vez que como explicita Marconi e Lakatos (2010) propicia o exame do tema, sob novo enfoque e que leva a conclusões inovadoras. Foi elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico como ensinam Silva e Menezes (2005) o que ocorreu por meio do uso dos dados disponíveis no banco de dados do Planalto, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Universidade de São Paulo (USP), Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e Scientific Electronic Library online (SCIELO), dentre outros.

Procedimentos para a Análise dos Dados

Na presente pesquisa a análise do conteúdo foi realizada sob a perspectiva de Bardin que, segundo Godoy (1995) tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim e que abrange as formas oral, escrita e outros meios de comunicação, desde que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor.

Resultados e Discussões

O presente estudo utilizou os procedimentos técnicos da pesquisa bibliográfica e no objetivo de configurar os dados apresentados e trouxe a seguir, na discussão, um debate sobre as questões esclarecidas no desenvolvimento, discorrendo sobre a construção do questionário como instrumento de pesquisa usado na análise da aplicabilidade do *compliance*.

O questionário se constitui de uma sequência de perguntas ordenadas em série, de forma objetiva, limitada em extensão, com

instruções esclarecedoras anexas, a serem respondidas por escrito pelo informante com o fim de ressaltar a sua importância para o esclarecimento do assunto sob análise. (SILVA E MENEZES, 2005).

Dentre as vantagens do uso do questionário, como técnica de coleta de dados, vale destacar a obtenção de grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente, maior abrangência geográfica, obtenção de respostas mais precisas e com maior liberdade em razão do anonimato, maior segurança pela ausência de identificação, menor risco de distorção em razão da falta de influência do pesquisador, em decorrência da natureza impessoal do instrumento resultará mais uniformidade na avaliação e proporciona a obtenção de resposta que materialmente seriam inacessíveis (MARCONI E LAKATOS, 1999).

Com base no referencial teórico apresentado construiu-se o questionário que apresenta na primeira parte, duas perguntas categóricas referentes às variáveis pré-determinadas do entrevistado (gênero e idade), com o fim de melhor atender aos objetivos específicos propostos na presente pesquisa.

Já a segunda parte tratou das 8 categorias adotadas: comprometimento da alta administração, políticas e controles internos, comunicação e treinamento, avaliação de risco, monitoramento e auditoria, delegação de responsabilidade, execução, incentivos e disciplina e melhoria contínua.

As referidas categorias ensejaram 71 questões fechadas cuja construção foi baseada no referencial teórico e em especial, nos autores destacados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Categorias e Autores

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

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Pelos estudos realizados evidenciou-se que as categorias acima descritas estavam relacionadas entre si, quando da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, o que levou à adoção e uso das mesmas como base e suporte na elaboração do questionário.

Enalteceu tais evidências, a observância ao tratamento dado pelos autores estudados, em seus ensinamentos acerca do tema *compliance*, quando mencionam citadas categorias, em muitas vezes consideradas como os pilares de um programa de *compliance*, ainda que não de forma uniforme.

Entendeu-se aqui essas categorias, como partes essenciais do programa de *compliance*, de forma integrativa, inseparável e condicionante, sob pena do seu comprometimento e ineficácia.

enotou-se que, sem essa integração o programa de *compliance* além de incompleto, não abrangeria as questões essenciais à sua aplicabilidade, e para tanto, demonstrou-se a seguir, o tratamento dado pelos principais autores pesquisados, dentre outros, acerca das categorias aqui discutidas, com também, passa-se a discutir cada categoria, sua construção e resultado.

Comprometimento da alta administração

A construção de parte do questionário, com base na categoria comprometimento da alta administração baseou-se nos estudos realizados acerca do *compliance* e, em especial, nos autores a seguir, quando então obteve-se de forma mais detalhada o embasamento teórico sobre o tema proposto.

Acerca do comprometimento da alta administração, *Steinberg* (2011) discorre que o comportamento ético é um bom negócio na gestão da empresa e que a alta administração, iniciando-se do *Chief Executive Officer* (CEO), desempenha um importante papel na determinação da cultura corporativa, pois, como uma personalidade dominante, o CEO geralmente define o tom ético. (Tradução Nossa).

A forma com que uma empresa e seus colaboradores adotam a integridade e os valores éticos é inerente à sua cultura, sendo que, a cultura da empresa é um elemento crítico da governança, risco e *compliance*, inclusive, no que tange ao “tone at the top”. (STEINBERG, 2011) (Tradução nossa).

O posicionamento do autor citado é um alerta para que a alta administração se conscientize de que, a gestão baseada na forma mencionada além de evitar danos diversos e às vezes irreversíveis à organização, promove o seu desenvolvimento sustentável.

Percebeu-se que, valores éticos e integridade estão ligados à cultura da empresa e mais do que isso, interferem na governança, no risco e no *compliance*, tudo a depender ainda, da forma com que ocorre o comprometimento da alta administração

De acordo com o estudo realizado pelo Grupo de Trabalho da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) (2004) a eficácia da “Função de *Compliance*” exige o comprometimento da alta administração e que este faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários, pois, todos são responsáveis por *compliance* e que um programa de *compliance* eficaz pode não ser o suficiente para tornar uma empresa à prova de crises, mas, certamente, aprimorará o sistema de controles internos e permitirá uma gestão de riscos mais eficiente.

O Tribunal de Contas da União (2014) ao orientar acerca do alcance da boa governança em órgãos e entidades da administração pública, afirma que é preciso que as organizações contem em seu quadro, com pessoas que possuam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e que demonstrem elevados padrões de conduta ética, sendo que cabe à alta administração o comportamento exemplar, apto a promover, sustentar e garantir a efetividade da governança.

Giovanini (2014), ao tratar do *Tone from the top*, esclarece que se a Alta Direção da empresa não apoiar o programa de *compliance* e iniciá-lo pelas camadas mais elevadas da companhia, estará fadado ao insucesso.

Da mesma forma, a OCDE (2011), indica a necessidade de viabilizar uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que assegure a gestão de riscos como ferramenta estratégica, e não apenas para destacar as deficiências existentes e as partes responsáveis por eventuais falhas.

Orienta a OCDE que a eficácia do controle interno e das auditorias internas exige a integração com outros sistemas organizacionais ligados diretamente aos quadros de gestão e aos processos de tomada de decisão empregados no apoio à governança pública.

Para Serpa (2016), há que se observar que o suporte da alta administração, não se trata apenas de alocação de recursos para o programa, mas também das ações e exemplos dos gestores das organizações em todos os níveis de gestão, tendo em vista que o programa tem relação direta com a forma como a empresa encara o programa de *compliance*.

Logo, o primeiro passo é a organização entender que referido programa deve auxiliar as operações de maneira ética, com respeito às leis aplicáveis e com objetivo de diminuir possíveis danos à imagem e ao caixa

da organização, porém, cabe aos gestores garantirem que de fato exista e não se limite ao papel (Serpa, 2016).

O Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) (2015) ensina que a alta administração deve construir uma visão clara dos objetivos da organização, do papel que deve cumprir, dos seus riscos, da natureza de sua atuação e dos resultados esperados pelas partes interessadas, pois, as suas ações e decisões são exemplos para todo o corpo funcional, o que a torna a principal responsável pela promoção da cultura ética e pela integridade da organização.

Ainda, acerca do tema e com assertividade, a CGU orienta que o comprometimento da alta administração com a integridade pública pode ser evidenciado por meio da identificação de um setor ou pessoa responsável pela gestão da integridade, com lugar de destaque dentro da estrutura e com autonomia para reportar-se diretamente ao dirigente máximo da organização.

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

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

A construção de parte do questionário, com base na categoria em análise investigou a sua importância, qual o seu envolvimento na execução dos programas de *compliance*, qual o nível que inicialmente apoiava a implementação de citados programas e de onde vinha o exemplo e se a quebra de paradigmas influenciava no comprometimento, quando da análise da efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* na gestão das organizações públicas.

Diante disso, a composição do questionário apresentou as seguintes perguntas, referentes à categoria comprometimento da alta administração:

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

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

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

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

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

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

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

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

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

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

A justificativa, para tanto, decorre da influencia da citada categoria para o tema compliance, como se observou nos estudos feitos, dentre eles Giovanini (2014) que argumenta que o apoio da Alta Direção ao programa de *compliance* e o seu início pelas camadas mais elevadas da companhia condiciona o sucesso do programa.

Concernente à quebra de paradigmas a pretensão foi conhecer o nível do comprometimento da alta administração para alcançar a boa governança e se integrava a gestão das organizações pessoas que possuam as

competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e com elevados padrões de conduta ética apto a promover, sustentar e garantir a efetividade da governança, como orienta e se TCU (2014).

Logo, a indagação foi essencial e se fundamentou na necessidade de se romper barreiras, a cultura do sempre, os desafios, novos impactos, novas obrigações e responsabilidades, todos que repercutem na forma de atuar das organizações públicas e são indispensáveis na obtenção de práticas mais efetivas e transparentes e menos formais ou por simples adoção.

Em assim sendo, o objetivo foi alcançado e demonstrou que a integração da categoria, comprometimento da alta administração, ao questionário, como instrumento de pesquisa da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, é adequada, inclusive, em razão de que o exemplo deve partir da alta gestão, sob pena de comprometer a aplicabilidade e gerar danos diversos à organização e a seus colaboradores, dentre outros.

Políticas e controles internos

A inserção da categoria, políticas e controles internos, no questionário fundamentou-se nas pesquisas realizados acerca do *compliance*, e em especial, nos autores a seguir citados. A FEBRABAN (2004), reforça que o sistema de controles internos, usualmente difundido como controles internos, define-se pela totalidade das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira e objetiva garantir o reconhecimento e a correta administração de riscos.

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

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

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

Esse procedimento deve conter linguagem clara e acessível, com ampla disponibilidade, atrelada a temas constantes do código de conduta, o

que denotará o compromisso para com o programa de *compliance*, certamente tratará de forma detalhada o seu funcionamento e como cada componente ou pilar se relaciona com os demais (Serpa, 2016).

Giovanini (2014), ao se basear nos conceitos do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, afirma que o controle interno é um processo que contém, basicamente, os seguintes elementos: ambiente de controle relacionado à cultura da empresa; avaliação e gerenciamento dos riscos, identificando-os; estabelecer medidas mitigadoras; atividade de controle, que são os processos que visam eliminar ou reduzir os riscos existentes; informação e comunicação, que facilitam a execução dos controles e garantem a sua utilidade; e monitoramento, que é a verificação periódica da efetividade dos controles implementados.

Ao inserir no questionário a categoria em comento, pretendeu-se averiguar a sua relevância e indagou-se sobre a atualização e implementação da política anticorrupção na organização, a ocorrência de implementação ou mera adoção do programa de *compliance*, a existência de parceria entre a área de negócios e a de *compliance*, se existe a independência da área de *compliance* e se a mesma está inserida no contexto estratégico da organização, qual é o nível de preocupação da organização com as políticas e controles internos e como são definidas as relacionadas com a contratação de terceiros e os conflitos de interesses, incluindo parâmetros e processos de aprovação.

Para tanto, estruturou-se as seguintes perguntas:

B1. O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

B2. A minha organização já implementou a política anticorrupção.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

B3. A minha organização já implementou um programa de *compliance*.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B4. A integração da área de negócios com a área de compliance é uma realidade dentro da minha organização.

() Concordo.

() Concordo em parte.

() Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B5. A independência da área de compliance é primordial na minha organização, que está envolvida diariamente em reuniões estratégicas.

() Concordo.

() Concordo em parte.

() Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B6. A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas internas.

() Concordo.

() Concordo em parte.

() Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B7. Na minha organização as políticas de contratação de terceiros são eficazes.

() Concordo.

() Concordo em parte.

() Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B8. As políticas de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização.

() Concordo.

() Concordo em parte.

() Concordo totalmente.

() Discordo.

() Discordo totalmente.

B9. As políticas de conflito de interesses na minha organização se aplicam a todos os colaboradores e a todos os que a representam, como consultores, especialistas e agentes, ainda que externos e por contrato temporário.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

B10. A minha organização possui políticas de viagens, presentes, entretenimento, doações e patrocínios com parâmetros definidos e processos rigorosos de aprovação.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

Denotou-se a interferência dessa categoria na aplicabilidade do *compliance*, o que se observou no direcionamento dos autores pesquisado, dentre eles Serpa (2016) para quem a organização deve documentar e formalizar o seu posicionamento em relação aos variados assuntos que abrangem as suas práticas negociais, para guiar os seus colaboradores no trajeto escolhido, tudo, a partir do exemplo e ações da alta administração.

Pretendeu-se, em síntese, conhecer qual é a obrigação assumida pela organização acerca do programa de *compliance* em relação ao desenvolvimento da efetividade das políticas e controles, a relação dos mesmos com as atividades e cultura da organização e a clareza em torno das responsabilidades e proibições, dentre outros, por ser primordial para aferir a aplicabilidade do *compliance*, e a sua distinção da mera adoção.

Percebeu-se ainda o envolvimento da alta administração e evidenciou-se o nível do avanço da organização na construção de ambientes de integridade e transparência e a concordância com os seus objetivos estratégicos. E o objetivo foi alcançado.

Comunicação e treinamento

A composição do questionário com essa categoria decorreu dos estudos realizados acerca do *compliance* e, em específico, com base nos autores adiante destacados.

Acerca da comunicação e treinamento Negrão e Pontelo (2014) explicitam que aquela é fundamental para o alcance dos objetivos do programa de *compliance* e deve ocorrer constantemente, tanto para os empregados quanto para o Conselho de Administração e Presidência. Em síntese, as linhas de comunicação devem fazer parte do programa e tratar

do código de ética da empresa, da importância do *compliance* e o porquê de fazer certo.

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

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

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

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

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

Candelero e Benevides (2013) afirmam que o processo reflexivo permitirá uma consciência coletiva favorável, e para que o *compliance* seja uma prioridade diária e integre o padrão de comportamento da organização é necessário que a comunicação seja contínua, clara e consistente para todos os níveis.

A CGU (2015, p. 18) explica que com base no mapeamento de riscos, devem-se oferecer treinamentos específicos, direcionados especialmente para agentes públicos que atuam diretamente em atividades sensíveis e definir a periodicidade adequada para os treinamentos gerais e específicos sobre ética e integridade, fazendo com que sejam obrigatórios os treinamentos gerais, tanto para os servidores públicos que ingressem no órgão, em virtude de concurso público ou de nomeação para cargo ou função de confiança, quanto para os prestadores de serviço terceirizado que iniciem suas atividades.

Conforme o entendimento de Giovanini (2014) a comunicação, quando da introdução do programa de *compliance* há que ser considerada

como um processo transversal, que permeie todas as equipes e toque as pessoas profundamente para sensibilizá-las e envolvê-las no processo, sendo que, aos poucos as pessoas perceberão que o processo é importante e que as atividades afetarão de alguma maneira o seu dia a dia.

Logo, pretendeu-se descobrir qual é o real papel da comunicação na implementação do *compliance* nas organizações e a partir de quando isso ocorre, a influência da comunicação na construção de novos modelos em decorrência dos programas de *compliance* implementados, o que se transmite com a comunicação e qual o público alvo, como e quando ela ocorre e o que se considera na sua realização, como é a estratégia de comunicação, bem como, os tipos e estrutura dos treinamentos realizados.

Dado a isso, formulou-se no questionário as seguintes perguntas:

C1. Na minha organização a comunicação tem um papel importante desde o início da implementação do *compliance*.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

C2. Na minha organização a comunicação teve fator relevante na mudança de paradigmas.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

C3. Por meio da comunicação são esclarecidos todos os riscos possíveis à organização e aos seus colaboradores, inclusive, em razão de eventual fragilidade dos processos e políticas internas.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

C4. Na minha organização se puderem escolher entre o certo e o errado a maioria escolherá a primeira opção.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

C5. Na minha organização a comunicação é formatada de forma a atingir o público interno e externo.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

C6. Na minha organização o formato, linguagem e abordagem feitos pela comunicação consideram diferentes grupos, segundo a cultura, nível educacional e posição profissional de cada um deles.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

C7. A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de compliance.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

C8. Na minha organização a estratégia de comunicação é bem estabelecida, alinhada aos seus valores e espelha, de forma clara, como os objetivos macro serão atingidos.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

C9. Os treinamentos na minha organização são presenciais e on-line, mas os primeiros facilitam a interação, discussão das dúvidas e maior aprendizado.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

C10. Nos treinamentos realizados na minha organização utilizam-se estruturas e recursos adequados, têm a duração suficiente, o expositor tem

o desempenho esperado, o conteúdo apresentado é suficiente, compreendido e apto a ser aplicado.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

Depreendeu-se, a partir dos estudos feitos e nos autores apontados que há influência dessa categoria na aplicabilidade do *compliance*, o que exige para tanto, clareza, continuidade e consistência como asseveram Candeloro e Benevides (2013).

Objetivou-se conhecer se a organização assumiu a obrigação de efetivamente comunicar e treinar o programa de *compliance* e se o público alvo é atingido, ou seja, se na implementação do programa de *compliance* referido público sabe e compreende o que deverá desenvolver e que é necessário romper a barreira da mera adoção do programa e colocá-lo em prática para que os objetivos sejam alcançados.

Logo, dada a importância da comunicação e treinamento na aplicabilidade do *compliance*, entendeu-se que incorporar citada categoria ao questionário, além de fundamental como retratado pelos autores pesquisados, também permitiria conhecer os meios empregados para o incentivo, relevância e inserção do tema, dentro da cultura das organizações públicas, o que foi alcançado.

Avaliação de risco

A motivação ao se construir o questionário com base também nessa categoria decorreu dos estudos realizados acerca do *compliance* e apoiou-se nos seguintes autores, ao examinar a base teórica que sustenta o tema apontado.

Para o TCU (2014) o desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (INTOSAI, 2007). E para tanto, enfrentar esse desafio, deve-se utilizar a gestão de risco, que é instrumento de governança.

O risco inerente pode ser conceituado como aquele intrínseco à atividade que está sendo realizada e se estiver em um nível não aceitável para a organização, controles internos devem ser implementados pelos gestores para mitigar esses riscos. (TCU, 2014).

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

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

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

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

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

Ao tratar do termo *Risk Management*, Steimberg (2011) explica que é usado de diferentes formas, tanto para definir uma simples avaliação de risco, quanto um processo de gestão de risco empresarial. (Tradução Nossa).

Braga (2012) leciona que a identificação de cada risco, sua probabilidade e o efeito gerado produzirão um mapa de riscos enumerando aqueles que se deseja enfrentar, recebendo a ação de mecanismos de mitigação que orientará os caminhos a serem seguidos nos processos de mitigação de riscos e que é preciso introduzir a cultura de gerenciamento de riscos, com identificação prévia de ameaças no momento do desenho de um projeto, o que possibilita a resolução de problemas antes que eles surjam e evita ações corretivas e mais onerosas, e que ainda afetam a imagem.

Consoante a CGU (2015) compete à alta administração a responsabilidade por atingir os objetivos da organização e pelas estratégias escolhidas para identificar e neutralizar as ameaças a citados objetivos. E que o gerenciamento de riscos permite identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, bem como, obter as oportunidades a serem utilizadas na melhoria do desempenho da organização e na entrega de bens e serviços à sociedade.

Logo, a categoria em discussão demonstrou a sua importância para o tema e que está associada à imprecisão da realização de algum objetivo ou na possibilidade de perda de algo tangível ou intangível, como ensina Giovanini (2014).

Objetivou-se conhecer o que era considerado na análise dos riscos, como ocorria a influência, a forma como se lidava com o baixo risco, com o potencial, se ocorria, como ocorria, qual a justificativa para o gerenciamento de riscos, se existia um relacionamento com a Administração Pública, se o Governo era um dos clientes e qual era o grau de importância, caso positivo.

Para tanto, construiu-se o questionário com as seguintes perguntas:

D1. A probabilidade de ocorrência influencia na análise do tratamento do risco de compliance.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

D2. Quando da análise dos riscos, na minha organização, os objetivos a serem alcançados considerados.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

D3. Na minha organização, quando o risco é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

D4. Na minha organização todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D5. Na minha organização todos os controles e processos recentemente criados são aplicados e monitorados.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D6. A minha organização gerencia o risco e assim o faz para subsidiar os administradores na tomada de decisão.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D7. Na minha organização o risco de conformidade está relacionado à falta de habilidade ou disciplina para o cumprimento da legislação e normas internas ligadas ao negócio.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D8. A minha organização quando trata de riscos considera dentre eles o reputacional.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

D9. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D10. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar e preservar a imagem corporativa interna e externa.

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D11. A minha organização utiliza a gestão de riscos para diminuir a probabilidade de fraudes internas.

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D12. A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro para o negócio.

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D13. A minha organização acredita que os riscos de compliance diferem de acordo com as organizações, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços, soluções e de acordo com o relacionamento com os stakeholders.

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D14. A minha organização se relaciona com frequência com a Administração Pública.

) Concordo.

) Concordo em parte.

) Concordo totalmente.

) Discordo.

) Discordo totalmente.

D15. A minha organização tem o Governo dentre os seus maiores clientes.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

D16. A minha organização tem o Governo dentre os clientes.

- () Concordo.
- () Concordo em parte.
- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

Apurou-se que a presente categoria era indispensável ao questionário, o que se justificou em razão das orientações dos autores citados e pelo fato de que a organização precisa conhecer os riscos para desenvolver as demais etapas necessárias à aplicabilidade do *compliance*, o que para tanto, exige grande reflexão e discussão. Essa foi a pretensão e o objetivo foi alcançado.

Monitoramento e auditoria

Considerando-se que o questionário cuida da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, evidenciou-se que a presente categoria era essencial na sua formação e estava em consonância com as lições dos autores pesquisados, em especial nos seguintes. Negrão e Pontelo (2014) definem auditoria como um exame apto a identificar se as atividades desenvolvidas na organização estão em conformidade e adequadas com as disposições legais e se ocorreu eficácia na implementação e que os trabalhos desenvolvidos objetivam, em última instância, a adequação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de governança corporativa.

De acordo com a FEBRABAN (2004) o trabalho desenvolvido pela Gestão de *Compliance*, que atuará juntamente com os gestores do negócio para a busca da Conformidade dos Controles Internos, ocorre por meio da monitoração qualitativa dos processos, sendo fator mitigante da ocorrência de Risco Operacional pela adequação dos controles à atividade, mediante a realização de Ações de Melhoria.

Monitorar é averiguar se a implementação do programa de *compliance* surtiu os efeitos esperados; verificar a ocorrência dos pilares; discernir se os riscos identificados previamente estão conforme o esperado; e se surgiram novos riscos durante as operações. E, um monitoramento bem

realizado e documentado possibilita demonstrar o funcionamento e a eficácia dos programas de *compliance*. (SERPA, 2016).

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

A elaboração de parte do questionário, com base nessa categoria objetivou conhecer se dentro da organização existia um setor especializado em auditoria, se ocorria a análise da adequação, conformidade, eficácia dos processos e controles, da maturidade, se ao verificar os controles e em encontrando-se falhas preocupava-se com o tratamento utilizado e como eram feitos os processos de auditoria.

Referido objetivo se baseou nos estudos feitos acerca do *compliance* e nos autores citados, quando se apurou a interferência dessa categoria na aplicabilidade do *compliance*, pois, a todo o momento é preciso investigar se a implementação do programa gerou os efeitos pretendidos, como bem ensina Serpa (2016).

Por conseguinte, elaborou-se o questionário com as seguintes perguntas:

E1. Na minha organização existe um setor interno especializado em auditoria.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

E2. Nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

E3. Quando há a verificação dos controles, caso falhas sejam encontradas, a minha organização procura identificar qual foi o tratamento empregado.

- Concordo.
- Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

E4. Durante os processos de auditoria são feitas perguntas rápidas e aleatórias para os colaboradores em geral, o que abrange os setores principais e os diversos níveis hierárquicos da organização.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

E5. Quando da análise da maturidade da auditoria observa-se se as pessoas agem no dia a dia em conformidade com as novas regras de compliance.

Concordo.

Concordo em parte.

Concordo totalmente.

Discordo.

Discordo totalmente.

Desse modo, entendeu-se que a integração dessa categoria ao questionário, se justifica ainda em decorrência de que na aplicabilidade do *compliance* é essencial averiguar se os objetivos traçados quando da implementação do programa foram alcançados e se esse funciona, o que foi alcançado.

Delegação de responsabilidade

A inclusão da categoria, delegação de responsabilidade, no questionário em discussão decorreu dos estudos realizados acerca do *compliance* e se baseou ainda no ensinamento dos seguintes autores, ao se examinar a base teórica que sustenta o tema discutido.

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

Da mesma forma, o BACEN (2006), ao tratar do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, em seu Princípio 17 orienta que os supervisores

devem incluir regras claras para delegação de autoridade e responsabilidade e separação das funções que envolvem decisões para a assunção de compromissos pelo banco.

Ao considerarmos que o comprometimento com a responsabilidade corporativa deve ser o foco das organizações e da boa governança, como deixa claro o IBGC (2015) e que isso decorre também do fortalecimento do controle e do aumento da responsabilização como esclarece APGAUA (2014) evidenciou-se que a transparência e a segregação de funções concorriam para com a aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas e permitiam o exercício pleno e adequado da função de *compliance*.

Diante disso, a elaboração de parte do questionário, com base nessa categoria pretendeu analisar como era realizada a função de *compliance* e como este era visto dentro do ambiente organizacional, e além disso, indagou-se acerca da participação do profissional de *compliance* no dia a dia da organização e se havia delegação da função de *compliance*.

Desse modo, construiu-se o questionário baseado também nas seguintes perguntas:

F1. Na minha organização o *compliance* é encarado como um parceiro e as pessoas do departamento de *compliance* não são vistas como dissociadas da organização.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

F2. O profissional de *compliance* na minha organização tem conhecimento, atitude e ambiente para desenvolver o seu trabalho, o que enseja condição de bons resultados.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

F3. Na minha organização o profissional de *compliance* participa no dia a dia das áreas, consegue identificar os riscos das áreas visitadas e é informado dos acontecimentos pelas demais áreas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

F4. Na minha organização há um perfeito entendimento entre líderes de setores adjacentes, o que promove um clima positivo para as equipes e concorre para o sucesso do departamento/profissional de compliance.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

F5. Na minha organização há delegação da função de compliance a outros departamentos, como o Jurídico, Auditoria e RH.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

Logo, a inserção dessa categoria ao questionário se fundamentou na aplicabilidade do *compliance* e foi indispensável para conhecer o funcionamento da implementação do programa, o que foi alcançado.

Execução, incentivos e disciplina

Os estudos realizados acerca do *compliance*, sobretudo com base nos autores a seguir, justificaram a inserção da categoria execução, incentivos e disciplina no questionário em discussão, em razão da análise da base teórica que ampara o tema apresentado.

Ressalta-se que Steinberg (2011) ao tratar do efeito da cultura nas organizações cita como exemplo o caso da Siemens em que os relatórios apontaram o alcance da corrupção na empresa, impulsionada por uma cultura em que os empregados acreditavam que os subornos não eram apenas aceitáveis, mas implicitamente encorajados (Tradução Nossa).

A execução do programa de *compliance* por todos os níveis da organização exige ações de incentivo para condutas conformes, sendo que, em caso de violação às leis, regulamentos ou políticas internas é preciso aplicar medidas disciplinares justas, consistentes e proporcionais à gravidade da conduta que devem ser comunicadas de forma clara e transparente para permitir que todos os funcionários tenham ciência de que o não cumprimento e a omissão da informação ensejará a respectiva punição. (CANDELORO E BENEVIDES, 2013).

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

Dessa forma, a composição de parte do questionário, com base na categoria execução, incentivos e disciplina buscou conhecer quem executava e como era realizada a função de *compliance* nas organizações públicas, de que forma o profissional responsável por executar referida função estava inserido no contexto da organização, qual era o grau de envolvimento desse profissional com as demais áreas da organização, bem como, qual era o incentivo dado pela organização para com as condutas conformes e como isso era ordenado.

Portanto, o questionário contemplou as seguintes perguntas:

G1. Na minha organização o responsável pela execução do compliance é o departamento jurídico.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

G2. Na minha organização o responsável pela execução do compliance é o profissional de compliance.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

G3. Na minha organização a execução do compliance é terceirizada.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

G4. Na minha organização são realizadas reuniões regulares entre o departamento de compliance e as interfaces internas.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

G5. Na minha organização há gestão sistêmica das interfaces, o que assegura o cumprimento de todos os requisitos e a manutenção de uma relação saudável entre as áreas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

G6. A minha organização incentiva a constante transparência nas ações, atitudes e diálogos.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

G7. A minha organização incentiva o ‘agir de acordo com o discurso’ (walk the walk).

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

G8. A minha organização incentiva feedbacks em ambos os sentidos, tanto do líder para o liderado quanto o inverso.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

G9. A minha organização identifica os limites, as virtudes e a qualificação individual dos membros do grupo, quando o assunto é delegação e divisão de tarefas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

G10. Na minha organização todos os princípios de compliance são aplicados na íntegra e regularmente.

- Concordo.
- Concordo em parte.

- () Concordo totalmente.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

Dessa forma, percebeu-se a importância da presente categoria na construção do questionário, com o fim de conhecer o processo execução do programa de *compliance* e a aplicação das medidas de incentivo e disciplina, sendo referida pretensão alcançada.

Melhoria contínua

No que se refere essa categoria, a sua integração ao questionário, também ocorreu devido aos estudos realizados acerca do *compliance* e nos ensinamentos dos seguintes autores.

A OCDE (2011), ao avaliar o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, esclarece que o sistema de controle interno da Administração Pública Federal no Brasil vem sendo modernizado de forma contínua desde o final dos anos 1980 e que o processo foi inaugurado mediante a padronização e automatização de processos internos, o estabelecimento da política de controle interno e o papel de condutor desta política assumido pela Controladoria-Geral da União.

Ressalta ainda a (OCDE, 2011) que, esse esforço avançou com a introdução de controles baseados no risco no âmbito da Administração Pública Federal e dos órgãos públicos, e a mudanças contribuíram para que a ênfase passasse da conformidade para a gestão. A modernização dos sistemas de controle interno fornece apoio aos esforços do Governo para fortalecer a integridade e prevenir a corrupção.

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

De acordo com Giovanini (2014) é preciso sistematizar o acompanhamento, a análise e o compartilhamento de informações, numa periodicidade apropriada no objetivo de abranger todos os requisitos do sistema de *compliance* e reduzir problemas habituais.

Com a construção de parte do questionário, com base na categoria em destaque indagou-se acerca da observância de condutas não conformes, se existia um sistema de controle de processos, se ocorria uma gestão permanente e efetividade do *compliance*, se o ambiente organizacional

propiciava a implementação do programa de *compliance*, se existia a preocupação contínua com questões referentes à ética e integridade, se o programa era reavaliado e se havia um sistema de medição de *compliance*.

Em assim sendo, compuseram o questionário as seguintes perguntas:

H1. Na minha organização a estrutura de *compliance* está sempre alerta para evitar atitudes não compliant.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

H2. Na minha organização todos os processos e controles são sistêmicos.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

H3. Quando o assunto é *compliance*, a minha organização está melhorando continuamente.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

H4. Na minha organização o programa de *compliance* é efetivo.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

H5. Na minha organização a gestão de *compliance* é permanente.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Concordo totalmente.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

H6. A minha organização promove um ambiente permanentemente favorável à criatividade e implementação de novas ideias nos processos de *compliance*.

- Concordo.

-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

H7. A minha organização preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e visa estabelecer mecanismos para assegurar a sua continuidade.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

H8. A minha organização possui um sistema de medição de compliance.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

H9. A minha organização ao definir os indicadores verifica se agregam valor.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

H10. Ao definir o indicador, a minha organização se preocupa com o que se pretende e de acordo com o resultado qual será a medida adotada e que assegure a melhoria do processo.

-) Concordo.
-) Concordo em parte.
-) Concordo totalmente.
-) Discordo.
-) Discordo totalmente.

Dada a relevância dessa categoria na composição do questionário e de sua importância na análise da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, conforme as orientações dos autores citados, concluiu-se que o objetivo foi alcançado.

Diante do exposto, evidenciou-se a ligação entre as 8 categorias apresentadas com a aplicabilidade do *compliance* nas organizações

públicas que, ao adotarem as categorias citadas em seus programas, promovem uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão como trata a OCDE (2011), e alavanca, sustenta e garante a efetividade da governança como explicita o TCU (2014).

Dessa forma, o questionário apresentou-se como instrumento essencial na busca das informações necessárias ao esclarecimento da questão apresentada, de forma mais ampla e precisa, mediante as diferentes e importantes categorias que o integram, adotadas e analisadas na forma disposta no Quadro 1.

Considerações Finais

O estudo abordou o uso do questionário, como instrumento de pesquisa da aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas e averiguou a adequação e efetividade desse instrumento que apresentou na primeira parte, duas perguntas categóricas referentes às variáveis pré-determinadas do entrevistado (gênero e idade) e na segunda parte 8 categorias de sustentação: comprometimento da alta administração; políticas e controles internos; comunicação e treinamento; avaliação de risco; monitoramento e auditoria; delegação de responsabilidade; execução; incentivos e disciplina; e melhoria contínua.

No que tange aos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica e realizou-se por meio dos dados disponíveis no banco de dados do Planalto, IBGC, USP, CGU, TCU e SCIELO, dentre outros, quando então, procedeu-se à análise do conteúdo, sob a perspectiva de Bardin. Para configurar os dados apresentados e discutiu-se as questões esclarecidas no desenvolvimento, discorrendo sobre a construção do questionário com base no referencial teórico pesquisado.

Adotou-se a definição de *compliance* apresentada por Giovanini (2014) para quem no mundo corporativo a evolução do *compliance* ultrapassa o simples atendimento à legislação, para alcançar também, a consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e transparência na conduta dos negócios e em todas as atitudes das pessoas, o que vai ao encontro dos princípios básicos da governança corporativa traçados IBGC (2015) para quem cada tipo de organização tenha suas peculiaridades em termos de governança.

Na abordagem da aplicabilidade do *compliance* considerou-se a efetividade como indispensável na sua constituição como trata o IBGC (2015) e está diretamente relacionada aos pilares que o apóiam. Referidos pilares são citados por SERPA e SIBILLE (2016), CGU (2015) e Giovanini (2014), dentre outros autores que os discutem, ainda que de forma não idênticas.

Entendeu-se, estes, como categorias (o conjunto de elementos unidos e medidas adotados) aptas a prevenir, detectar e tratar os riscos de condutas ilícitas e/ou antiéticas) e destacou-se ainda que, não basta a simples adoção de programas de *compliance*, mas como disciplinam as Leis nº 12.846/2013 e 13.303 de 2016 exige-se a sua efetividade.

No desenvolvimento do trabalho, após a análise das 8 categorias (Quadro 1) e a base teórica de sustentação das mesmas, evidenciou-se que há relação entre citadas categorias, com a aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, o que ensejou a inserção dessas no questionário, como base e suporte.

Justificou tal assertiva o tratamento dado pelos autores estudados ao destacarem as referidas categorias, por alguns denominadas como os pilares de um programa de *compliance*, embora não de forma idêntica, mas aqui entendidas como as 8 categorias (Quadro 1), partes essenciais do programa de *compliance*, de forma integrativa, inseparável e condicionante, sob pena do seu comprometimento e ineficácia, sendo que, a falta dessa integração o torna incompleto e não abrange as questões necessárias à sua aplicabilidade.

Diante do exposto, evidenciou-se que há ligação entre essas 8 categorias apresentadas com a efetiva aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas o que permite uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão como trata a OCDE (2011), alavanca, sustenta e garante a efetividade da governança como explicita o TCU (2014).

Denotou-se, portanto, a efetividade do questionário como instrumento de pesquisa na aplicabilidade do *compliance* nas organizações públicas, tendo em vista a sua indispensabilidade na busca das informações necessárias ao esclarecimento da questão apresentada, de forma mais ampla e precisa, mediante a inserção no mesmo das 8 categorias adotadas e analisadas no presente estudo, na forma do Quadro 1 e com base no referencial teórico apresentado, o que permitiu conhecer os sistemas de controle interno, o nível de transparência adequação das organizações e dos colaboradores às normas legais, regulamentos e procedimentos internos, como também averiguou o comprometimento de todas as áreas da organização e como era tratada a função de *compliance*, o que demonstrou que as 8 categorias eram partes essenciais do programa de *compliance*, de forma integrativa, inseparável e condicionante, o que impediu o seu comprometimento e ineficácia.

Referências

ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos- Grupo de trabalho. **Documento Consultivo Função de Compliance**. 2015, p. 4-8 e 14. Disponível em <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em 30 jul. 2015.

APGAUA DE BRITO, Érica. **Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG**. Revista TCEMG. Jan/fev/marc. 2014, p. 11, 21 e 54.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Projetos governamentais descentralizados: o que a gerência de riscos pode contribuir para a qualidade dos serviços prestados nesse modelo?** Cartagena, Colombia, 2012, p. 11. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Disponível em <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/bragamar.pdf>>. Acesso em 10 Fev 2017.

BRASIL, Banco Central do. **Comitê da Basileia para Supervisão Bancária**. 2006, p. 8. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/core_principles_traducao2006.pdf>. Acesso em 07 ago 2017.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 31 jul. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em 14 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2011**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em 2 fev . 2017.

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

CASTRO, Alexandre Ramires de. **Governança de Tecnologia da Informação e o Compliance em Instituição de Serviço Social Autônomo**. 2012, p. 39. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Administração, UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

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

ETHOS, Instituto, 2015. **Empresa Pró- Ética. Ética e Integridade**. Disponível em

<<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/empresa-pro-etica>>. Acesso em 1 jul. 2015.

ETHOS, Instituto, 2015. **Empresa Pró- Ética. Projetos**. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/empresa_pro_etica/#.VZRYL_lViko>. Acesso em 1 jul. 2015.

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

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

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo, 2014, 20, 44, 53, 62, 99, 147, 202, 223, 294, 429, 430 e 431.

GiOVANINI, Wagner. **Pilares de um Programa de Compliance**. 2015. Disponível em <https://www.compliancetotal.com.br/compliance/pilares_de_um_programa_de_compliance>. Acesso em 15 fev 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 1995, p. 23 e 58.

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

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

IBGC. **Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista**. 2015, p. 34. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno14.PDF. Acesso em 4 ago 2017.

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

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo. Atlas. 2010, p. 166.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1999, p. 100 e 101.

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

MOBILIÁRIOS, Comissão de Valores. **Recomendações sobre Governança Corporativa**. 2002, p. 1 e 9. Disponível em

<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 1 jul 2016.

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

NEVES; RODRIGUES e PORTO. **Guia de Gerenciamento de Risco de Obras Rodoviárias-fundamentos**. DNIT. 2013, p. 9, 10 e 13. Disponível em

<<http://www.dnit.gov.br/download/servicos/guia-de-gerenciamento-de-riscos-de-obras-rodoviaras/guia-de-gerenciamento-de-riscos-fundamentos.pdf>>. Acesso em 01 jul 2016.

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

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

PRACTICES Foreign Corrupt. **FCPA Compliance Guide**. 2017. Disponível em <<http://www.business-anti-corruption.com/compliance-quick-guides/united-states>>. Acesso em 01 jun 2017.

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

SANTOS; GUEVARA e AMORIM. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução**. 2013, p. 2 e 12. Disponível em <<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/7e20e2cd08997bf00bb136053ad2e2f9.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1460672110&Signature=1p8uaFCynH7kr4ZrQL7yatGJkKY%3D>>. Acesso em 14 abr. 2016.

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

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

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**. 2016, p. 12, 13, 14, 16, 17, 21, 32, 39, 40, 41, 52, 64 e 65.

SERPA, Alexandre; SIBILLE Daniel. LEC. Roncaratti. 2016, p. 3-20. **Os Pilares de um Programa de Compliance**. Disponível em <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf>. Acesso em 15 mai 2017.

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

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

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

UNIÃO, Tribunal de Contas. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2014, p. 43, 57 e 59. Disponível em

<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em 10 fev 2017.