

PROGRAMAS DE COMPLIANCE: CONSOLIDAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA NECESSÁRIA PARA OBTENÇÃO DA GESTÃO DO *COMPLIANCE* EFICAZ

GUSTAVO NOVELLI FERREIRA (gustavorel@hotmail.com) - Mestrando em Administração na Univesidad Columbia del Paraguay – Assunção, Paraguay.

RONALDO DO NASCIMENTO CARVALHO (dr.ronaldocarvalho@gmail.com) - Doutorando em Ciências da Educação na Universidad Columbia del Paraguay e docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração.

RESUMO: Os programas de *compliance*, atualmente, encontram-se em pleno desenvolvimento acadêmico, trata-se de uma prática que não está imbuída somente na doutrina jurídica, pois permeia, em sua maioria, a estrutura da gestão administrativa e de governança corporativa, ou seja, há quem correlacione o tema com atividade jurídica, porém, na prática, quem aplica os mecanismo da gestão do programa de *compliance* são profissionais da área de administração, contabilidade, finanças e auditoria. O presente artigo, propõe a definição e consolidação do conceito e estrutura indispensável para obtenção do programa eficaz, assim como os acontecimentos históricos mais relevantes que proporcionaram o desenvolvimento dessas atividades. Foram levantadas, de forma sucinta, as principais atividades convencionadas acerca da estrutura dos programas de *compliance*, e quais os principais momentos históricos disruptivos.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Governança Corporativa. Estrutura da atividade de *Compliance*. Programa de *Compliance*.

RESUMEN: Los programas de *compliance*, actualmente, se encuentran en pleno desarrollo académico, se trata de una práctica que no está imbuida en la doctrina jurídica, pues permea en su mayoría la estructura de la gestión administrativa y la gobernanza corporativa, o sea, hay quien correlaciona el tema con sesgo jurídico, pero en la práctica, quien aplica los mecanismos de la gestión del programa de *compliance*, son profesionales del área de administración, contabilidad y finanzas. El presente artículo, propone la definición y consolidación del concepto y estructura indispensable para la obtención del programa de forma eficiente, así como los acontecimientos históricos más relevantes que proporcionaron el desarrollo de esas actividades. Se levantaron, de forma sucinta, las principales actividades convenidas sobre los programas de *compliance*, y cuáles los principales momentos históricos disruptivos.

PALABRAS CLAVES: *Compliance*. Gobernanza Empresarial. Estructura de la actividad de *Compliance*. Programa de *Compliance*.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do conceito de *compliance* advém de forma consonante com a implantação da ideia de integridade nas relações institucionais e organizacionais, públicas e privadas, assim como seu efeito na sociedade. O termo, segundo Coimbra e Manzi (2010, p.2), tem origem no verbo inglês *to comply* e significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto, ou seja, está ligado diretamente à execução de atividades as quais corroboram a observância normativa contínua na execução de seus processos, normativos esses, atrelados não somente ao âmbito regulamentar externo, mas também, no desenvolvimento de mecanismos internos de cada organização para a promoção da integridade, ética e combate à corrupção dentro das atividades realizadas. *O Bank for International Settlement (BIS)* define *Compliance Risk* como:

“O risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras significativas ou perda de reputação um banco pode sofrer como resultado de sua falha em cumprir as leis, regulamentos, regras, normas de organização auto-reguladora e códigos de conduta aplicáveis as suas atividades bancárias.” (BIS, 2008, p.4)

Logo, o artigo propõe esclarecer como as principais atividades dos programas de *compliance*, prática que transcende a esfera jurídica, pois está vinculado, em sua maioria nas atividades relacionadas ao escopo

administrativo. Giovanini (2016, p.20). define que “[...]cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância de princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência”

A Gestão de *Compliance* então, define a necessidade de organizar os processos da uma companhia pautada na conduta ética e legal, produzindo benefícios intangíveis como, por exemplo, a promoção da reputação da empresa em relação aos *stakeholders* e consumidores. A perda reputacional produz efeitos de difícil mensuração financeira, segundo Manzi (2008, p.39), para entender a perda de reputação, parte-se do pressuposto que essa perda é baseada na forma pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização, essa avaliação fundamenta-se na identidade da organização, inclusive nas informações fornecidas pela empresa sobre sua visão, estratégia, missão, em suas ações no decorrer do tempo, na percepção da organização por parte de pesquisadores de opinião e terceiros com credibilidade, no desempenho, lucratividade e responsabilidade social,

Logo, é necessário evidenciar qual a estrutura proporciona o ambiente adequado para que os processos envolvidos com a gestão de *compliance* ocorram, fortalecendo, em conjunto com as demais áreas de um negócio, a implantação de mecanismos de controles internos por meio de mapeamento de processos, auditorias internas e externas, mitigando riscos, disseminando a cultura

sobre preceitos éticos e de conduta serem seguidos e seus reflexos. A adoção da estrutura voltada para o programa de *compliance* pode oferecer benefícios obtusos se observado a curto prazo, porém, o fortalecimento institucional dessa prática preserva não somente a imagem da empresa, mas também sua própria capacidade de perpetuação em conjunto com a sociedade, promovendo a sustentabilidade e perenidade do negócio.

Para Coimbra e Manzi (2010, p.7) o investimento em práticas que promovam o fortalecimento da cultura ética, preserva a responsabilidade civil e criminal de proprietários, conselheiros e executivos, pois reduz e previne erros administrativos. Esse fortalecimento, no que se refere à prevenção de ocorrência de fraudes, é perceptível quando há promoção da uma cultura do *compliance* a qual atinja todos os colaboradores e alta administração e *stakeholders*¹.

Os conceitos promovidos pelo *compliance* permeiam todos os processos dentro de uma organização, previne de falhas de execução, não somente devido a legislação vigente, mas também através da elaboração de normativos internos em conformidade com as boas práticas

administrativas. A adoção dessas práticas leva ao acultramento de forma endógena, uma vez que a normatização dos processos corrobora para o fortalecimento institucional do conceito de *compliance*.

2. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é de natureza exploratória, uma vez que a esfera de atuação da gestão do *compliance* ainda apresenta ambiguidade acerca da sua responsabilidade e aplicação. Na literatura existem diversos modelos para obtenção de um programa de *compliance* eficiente, os quais reduzam a exposição de organizações, corporações e instituições à probabilidade de ocorrência de eventos não desejados.

Para obter de forma sucinta a estrutura do programa foram utilizados como guias o documento Comitê da Basileia para Supervisão Bancária² (BCBS) 2005, *Compliance and the compliance function in banks*³, com orientações gerais para a composição de uma estrutura para gestão de *compliance* eficaz em instituições financeiras, o documento Os pilares do Programa de Compliance da Legal Ethics Compliance

¹ Stakeholder significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

² O Comitê de Basileia, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), surgiu em no Bank for International Settlements (BIS) em 1974 após a quebra do banco alemão Herstatt Bank, visando estabelecer padrões de conduta, melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a solidez e segurança do sistema bancário internacional.

³ Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>>. Acesso em: 09 mar, 2019.

(LEC)¹, o documento Função Compliance² da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por se tratarem de guias pontuais de implementação do programa.

Além dos guias, o estudo se amparou na literatura referenciada, tanto em relação

as atividades destinadas ao programa quanto em relação aos eventos históricos apontados que levaram o fortalecimento das atividades do Programa de Compliance de forma sucinta, convergindo as principais atividades.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO DE RESULTAOS

FIGURA 1: ESTRUTURA PROPOSTA PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE SEGUNDO A LEC



¹ Disponível em: < <http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>> Acesso em: 10 mar, 2019.

² Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf> Acesso em: 10 mar, 2019

CONSOLIDAÇÃO DAS ATIVIDADES DESTINADAS AOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Conforme proposta do artigo, foram pesquisadas as principais atividades para obtenção de um programa de compliance em paralelo com os eventos históricos disruptivos os quais consolidaram as estruturas observadas. *Compliance* converge atividades de Controles Internos, Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Auditoria, logo, serão discutidos tópicos relacionados a essas estruturas, fundamentais para obter-se um Programa de Compliance compatível com a dinâmica atual.

CONFORMIDADE COM AS LEIS, REGULAMENTOS E NORMAS

A observância contínua dos normativos e regulamentações referentes à atividade da organização e suas sanções, é o objeto de análise fundamental do risco de *compliance*, processo inerente à estrutura do Programa de Compliance, sendo um dos pilares para sua instituição.

É necessário criar rotina na gestão de *compliance* para o contínuo acompanhamento das regulamentações publicadas referentes à área de atuação.

De acordo com Giovaninni (2016, p.62), é pertinente se atentar a todos as leis

as quais estão atreladas ao funcionamento da organização. No caso, todos os aspectos legais devem ser acompanhados, tributário, trabalhista, ambiental, entre outros, quando aplicáveis ao nicho de atuação da empresa.

O processo regulatório da esfera privada iniciou-se em 1906, o governo norte americano, com o intuito de fiscalizar as atividades atreladas a saúde alimentar e ao comércio de medicamentos promulgou o Food and Drug Act ¹, que culminou no surgimento da primeira agência reguladora da história, a *Food and Drug Administration (FDA)*. Trata-se do primeiro marco regulatório para proteção do consumidor acerca das atividades do setor privado por meio da formulação de uma agência de controle.

Esse primeiro avanço foi imprescindível, dado que à época, pois o do conflito de interesses não era debatido até o momento, as empresas atuavam sem comprometimento com o bem-estar social e obtinham, muitas vezes, ganhos em detrimento do interesse coletivo.

ALTA ADMINISTRAÇÃO E CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA

Parte fundamental do programa, visa a promoção de valores em todos os segmentos da empresa, pois diz respeito a forma de condução dos negócios assim como os valores e missão.

¹ Disponível em: <<https://www.encyclopedia.com/history/united-states-and-canada/us-history/food-and-drug-act-1906>>. Acesso em: 23 jan, 2019.

Diante essa narrativa que deve prevalecer o conceito *tone from the top*¹ que define, segundo Giovanini (2014, p.61), que a atuação da alta administração deve ser voltada na promoção de conceitos éticos e íntegros disseminados pela prática de compliance, transformando sua empresa em referência no segmento. Os valores éticos devem ser maiores que quaisquer ganhos provenientes de arranjos os quais os apontamentos da gestão de compliance indiquem possível divergência regulamentar, mesmo que isso signifique uma perda em relação a probabilidade de um negócio lucrativo à instituição.

É necessário que o código de conduta e ética seja integralmente adotado por todos funcionários da organização usualmente, por meio de documento assinado de ciência dos padrões adotados pela Companhia, pois é parte integrante do documento as consequências acerca de eventuais violações do código, Coimbra e Manzi observam que:

“Trata-se de documento com duplo sentido, de um lado declaratório, com o objetivo de divulgar os valores e princípios da organização e legitimar a sua atividade, e de outro lado vinculativo, com o objetivo de regular a forma obrigatória de conduta da organização e das pessoas que fazem parte desta. O código de ética ou

de conduta deve estabelecer os valores da organização em sintonia com a sua visão e sua missão, refletindo e sua cultura e sua filosofia de atuação, em suma, a personalidade organização.” (COIMBRA & MANZI 2010, p. 84)

A história dos códigos de ética é difusa no decorrer da humanidade, em muitos momentos é possível verificar convenções sobre a forma de condução profissional, seja devido a questões religiosas, como também metodológicas. Guilliod (2009, p.22) aponta que as primeiras diretrizes dentro dessa linha podem ser observadas no Ayurveda², onde pauta a conduta de estudantes de medicina indianos acerca de seu compromisso e deveres com a profissão, assim como no Código Hamurabi³ (1.780 a.C).

A história em si demonstra a relevância do código de ética e conduta, pois determina área de atuação de profissionais ao redor do mundo, convergindo prática aos fatores morais e legais da sociedade de forma homogênea, tanto em relação à padrões locais, quanto internacionais, sendo um os pilares das metodologia para obtenção de um programa de compliance.

¹ Conceito que determina que o exemplo vem de cima, ou seja, o comprometimento da alta administração é indispensável para a consolidação e sucesso de uma iniciativa.

² Ayurveda é o conhecimento médico desenvolvido na Índia há cerca de 7 mil anos, o que faz dela um dos mais antigos sistemas medicinais da humanidade.

³ O Código de Hamurabi é um conjunto de leis criadas na Mesopotâmia, por volta do século XVIII a.C., pelo rei Hamurabi da primeira dinastia babilônica.

GESTÃO DE RISCOS

Riscos é parte integral de qualquer atividade exercida pelo ser humano, uma vez que faz parte do dia-a-dia de todos de forma intrínseca, por exemplo: quando acordamos e tomamos a decisão do que comer, caminho a percorrer, entre outros. O risco está diretamente ligado ao livre arbítrio, é ele que impulsiona o ser humano a empreitadas, pois possui correlação positiva com o ganho obtido. Damodaran (2009, p.27) enfatiza que a gestão de riscos como a atividade que pondera não somente a maneira de se proteger contra alguns riscos, como também quais os riscos que devem ser explorados e qual é a melhor maneira de explorá-los.

Segundo Bernstein (1998, p.8) a concepção de moderna de Risco tem raízes no sistema numérico Hindu-Árabe, porém, estudos mais profundos só foram desenvolvidos a partir da renascença, O *Chevalier de Méré* Antoine Gombaud, jogador da nobreza francesa, desafiou o matemático Blaise Pascal ¹ a antecipar, de forma matemática, a divisão das chances entre dois jogadores de êxito em um jogo o qual uma das partes está na frente. Conceito precípua à Gestão Riscos, uma vez que antecipa matematicamente, a probabilidade de ocorrência de eventos de acordo com o

apetite ao risco instituído pelas organizações. Outro momento oportuno a foi a composição do capital para cobertura do risco de crédito conhecido como Acordo de Basileia ² redigido em 1988 o *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, criou a obrigatoriedade de se calcular valores para cobertura do risco das operações financeiras dos bancos. Mais tardar, o acordo se desdobrou nas versões II e III, as quais o cálculo foi ampliado para cobertura dos riscos operacionais, de liquidez e de mercado, considerando não somente as operações, mas todos os processos da instituição.

CONTROLES INTERNOS

Conforme metodologias e principais *frameworks* de controles internos (COSO³, COBIT⁴), a avaliação de riscos é parte integrante do processo para garantir que os controles e planos de ação sejam elaborados de acordo com a probabilidade a materialização do risco forma preventiva, proporcionalmente à sua materialidade e impacto. Ou seja, Gestão de Riscos e Controles Internos se complementam fundamentais ao programa de compliance. Controles Internos pode ser definido, como:

¹ Matemático, físico, inventor, filósofo e teólogo católico francês.

² Disponível em: <<https://www.bis.org/bcbs/history.htm>>. Acesso em: 30 mar, 2019.

³ O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

⁴ COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) é framework de boas práticas criado pela ISACA (Information Systems Audit and Control Association) para a governança de tecnologia de informação.

“[...] por qualquer atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica, consubstanciado em documento ou outro meio, que expresse uma ação, uma situação, um resultado etc., com o objetivo de se verificar se existe conformidade com o padrão estabelecido, ou com o resultado esperado, ou ainda, com o que determinam a legislação e as normas” (GIOVANINI 2016, p. 233, apud GLOCK, 2007)

Controles internos é responsável por monitorar os riscos avaliados assim como elaborar mecanismos para preventivos e paliativos caso ocorram. O documento denominado *Internal Control – Integrated Framework*¹, elaborado pelo COSO, define controles internos como o processo realizado pela Alta Administração, Gerências e demais colaboradores com o intuito de garantir os objetivos operacionais, de conformidade e de informação da instituição.

De acordo com Assi, o desenvolvimento da atividade de controles internos conduz à uma atuação organizacional pautada no conceito de *compliance*:

“[...] quando se fala em *compliance*, referimo-nos aos sistemas de controles internos que permitam esclarecer e proporcionar maior segurança àqueles que se utilizam da contabilidade e de suas demonstrações financeiras contábeis para feito de análise econômico-financeira e de gerenciamento operacional e de riscos de

liquidez; incluindo nesses controles a prevenção à realização de eventuais operações ilegais, fraudulentas e que culminem em desfalques não somente à instituição como também a clientes, fornecedores e investidores.” (ASSI, 2013, p.30)

A prática é consonante com a formação da *Securities and Exchange Commission (SEC)* nos Estados Unidos, agência regulatória do mercado títulos, que em 1960 passa a insistir na contratação de *Compliance Officers*, para criar procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar as regulamentações do setor, auxiliando as demais áreas do negócio a obter a efetiva supervisão sobre a regulamentação destinada a seus processos². Em 1985 ocorre a criação da *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, comissão averiguar as causas de fraudes em relatórios financeiros e contábeis e desenvolver recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, assim como para instituições educativas³, entidade predecessora ao *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, organização dedicada até hoje na melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade no cumprimento dos controles internos, e instituidora do principal framework de controles internos da atualidade.

¹ COSO PwC. **Internal Control – Integrated Framework**: Framework and Appendices. Set 2012.

² ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais. Função de Compliance. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

³ Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

A instauração de procedimentos acerca dos controles internos tem como marco, também, a lei americana Sarbanes-Oxley (Sox) de 2002, que segundo Borgerth (2007) criou regras e sanções com o intuito de inibir condutas fora dos padrões éticos, melhorando a confiabilidade acerca da publicação de informações sobre as empresas por meio da promoção dos controles internos e governança corporativa, além de promover a ideia do combate ao conflito de interesse, ou seja, o lucro a qualquer custo.

“A SOX é uma das leis mais abrangentes já sancionadas na história do mercado de capitais mundial e sua abrangência é ampla e diversificada no que tange a normas, procedimentos e sanções aplicáveis às empresas, seus dirigentes, auditores, advogados e até analistas de mercado.” (BELLI et al, 2016, p. 42)

Logo, dentro do programa de compliance essa atividade é imprescindível para seu êxito, pois, além, de promover a ética, combate de forma preventiva, por meio do mapeamento de risco e controles, a ocorrência de eventos indesejáveis, mesmo que o controle seja implícito dentro do processo produtivo em diversas etapas.

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Muitas das falhas de *compliance*, advém do desconhecimento dos conceitos normatizados nas publicações da área, ou seja, se a cultura de *compliance* for

promovida de forma adequada, em toda a instituição, quaisquer ações que estejam em divergência aos conceitos serão alvo de avaliação acerca da sua execução, Coimbra e Manzi afirmam, que.

“Seja por motivos culturais, seja pelo desconhecimento das normas, as pessoas tendem muitas vezes a burlar o programa de *compliance*. Os grandes escândalos de governança corporativa foram causados por condutas criminosas de pessoas, em regra, líderes de organizações. Daí a importância da disseminação da cultura e dos treinamentos para evitar as falhas de *compliance* por desconhecimento do programa e das normas, ou ainda para criar uma nova cultura de integridade.” (MANZI & COIMBRA, 2010, p.87).

Assim, para que a implementação do programa de fato obtenha êxito é necessário que os valores normatizados sejam publicados de forma clara, alcançando o colaborador em todas as etapas, criando uma cultura perene pautada na ética.

Giovanini elenca objetivos que devem ser focados no programa de aculturação sobre compliance como:

[...] 1) assegurar a todas as pessoas entenderem e assumirem para si os valores da empresa; 2) garantir que os funcionários guiem suas ações pelos mais elevados padrões éticos; 3) comunicar regras e expectativas da empresa a todo o público interno e externo com relação à integridade; 4) promover o comportamento ético e íntegro em todas as ações; 5) fortalecer o papel de cada um na consolidação da empresa como uma

instituição íntegra; buscar o comprometimento e apoio de todos ao programa de *compliance*; 6) disseminar o significado de ética e integridade no dia a dia das pessoas; 7) demonstrar as ações para incentivar outras empresas logo se engajarem na causa em prol da integridade; 8) Explicar o que a empresa esperar de seus parceiros; entre outros.” (GIOVANINI, 2016, p.293)

O acultramento é realizado por meio de publicações na rede, divulgação do código de ética e conduta, vídeo explicativos, *workshops* sobre a cultura de *compliance*, eventos específicos voltados ao *compliance*, testes de reação, entre outros.

Em 1998 foi desenvolvida a pedido da *Australian Competition and Consumer Commission*¹ (ACCC), para apresentar princípios para o desenvolvimento, a implementação e a manutenção de programas de *compliance* em organizações públicas e privadas se desdobrando na norma AS 3806:1998 que, posteriormente, foi reeditada na norma AS 3806:2006. Para Cicco (2008, p.8), o primeiro normativo orientando as organizações nos procedimentos para obter um programa de *compliance* adequado, sendo referência na elaboração da legislação e normas de outros países. A norma é pontual acerca de treinamentos em seu sétimo princípio explica que as competências e as necessidades de treinamento são

identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com suas obrigações de *compliance*.

Porém, cabe ao programa promover treinamentos também sobre crimes de lavagem de dinheiro, corrupção, conflitos de interesses, entre outros, com o intuito de promover a ética como tônica na condução dos negócios.

CANAIS DE DENUNCIA, COMUNICAÇÃO E INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Parte integrante da dinâmica de aplicação do código de conduta, o canal de denúncias auxilia a administração e colaboradores sobre a ocorrência de desvios ocasionados, fraudes, corrupção, conflitos de interesses, entre outros.

Giovanini (2016, p.244) levanta que além do canal, outros métodos podem ser utilizados para iniciar uma investigação, como suspeitas, alegações, análise de controles, constatações em auditorias, análise crítica de processos, indicadores, entre outros.

As investigações devem ser realizadas por pessoas aptas, conhecedoras da atividade da empresa e seus processos,

¹ O ACCC promove a concorrência e o comércio justo nos mercados para beneficiar os consumidores, as empresas e a comunidade. Também regulam os serviços de infraestrutura nacional.

“As empresas devem ter processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos, tais processos devem garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas e, em sendo necessário, definir sanções (medidas disciplinares, por exemplo) e ações corretivas mais apropriadas e consistentes a serem aplicadas, não importando o nível do agente, gerente ou funcionário que as causou”. (SIBILLE & SERPA, 2016, p.14).

Canais de denúncias tem como precursor a ideia do *Whistleblower*¹, em alusão aos policiais ingleses que utilizavam o apito para quando observado a ocorrência de algum crime. Dasgupta e Kesharwani (2010, p.9) levantam que em 1989, foi promulgado nos Estados Unidos o *Whistleblower Protection Act*, lei que protege informantes ou agentes governamentais que denunciam atitudes ilícitas dentro da esfera governamental, posteriormente, portado para lei Sarbanes-Oxley, em 2002, com o intuito de promover a prática e resguardando os denunciantes que se sentissem retaliados por denúncias no ambiente privado.

AUDITORIAS INTERNAS E EXTERNAS.

O programa de compliance propõe um sistema capaz de instaurar procedimentos e normativos capazes de prevenir, reduzir e

remediar a ocorrência de eventos corrosivos aos processos produtivos das empresas, pautados na promoção da ética e combate à corrupção, subsidiando e resguardando a empresa e *stakeholders*. Logo, é parte vital do programa o monitoramento dos pontos de auditoria, tanto internas como externas, a auditoria faz parte do ciclo, prevenir, detectar e corrigir, sendo esses os pilares do programa, segundo Giovanini (2016, p.51).

A auditoria interna possui papel fundamental na detecção, Assi (2017, p.53-54) evidencia o modelo promovido pelo *The Institute of Internal Auditors*² que consiste em 3 linhas de defesa, Controles, Gestão de Riscos e Auditoria interna como pilares da governança corporativa. Para o autor, a auditoria interna deve garantir avaliações abrangentes à estrutura de governança e alta administração no maior nível de independência possível, inclusive dos procedimentos determinados pela primeira e segunda linha em relação ao objetivo a ser alcançado.

Antonik (2016, p.71) esclarece que muitos entendem a auditoria interna como custo, porém, é essencial na avaliação e melhoria dos processos de gestão de riscos, controles internos e governança. No que tange a auditorias externas o autor afirma (2016, p.39) que essas possuem papel fundamental para prevenir problemas, pois, apontam erros e sugerem melhorias, e que em muitas vezes, é melhor manter a mesma

¹ Denunciante que expõe uma má conduta, atividade desonesta ou ilegal que ocorre em uma organização pública ou privada

² Associação profissional internacional dos profissionais de auditoria.

empresa de auditoria externas, pois, o aprofundamento acerca da estrutura promove uma visão mais acurada sobre possíveis ocorrências, anteriormente, não identificadas.

A atividade de auditoria é complementar a conformidade do programa compliance, o documento Função Compliance da ABBI (2009, p.14), esclarece que a auditoria verifica de forma aleatória e temporal o cumprimento, o compliance executa essas atividades permanentemente, conforme normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos.

Ramamoorti (2003, p.3) revela que a necessidade de auditorias externas e internas de forma independente para redução de erros nas informações, avaliações inapropriadas e fraudes. Segundo o autor é vislumbrar procedimentos de auditoria cerca de 4.000 a.C, em relação a coleta de impostos. Esses procedimentos foram realizados no decorrer da história para coibir possíveis funcionários fraudadores.

Porém, no século XX, os sistemas europeus de escrituração contábil e auditoria foram introduzidos nos Estados Unidos. Como as atividades de negócios cresceram em tamanho, escopo e complexidade, foi necessária uma função interna e separada que verificasse as informações contábeis usadas para a tomada de decisões pela administração. Por volta da

virada do século o estabelecimento de uma função de auditoria interna foi formalizado, a função se tornou responsável "Coleta cuidadosa e relatório interpretativo de fatos comerciais selecionados".

4. CONCLUSÃO

Conforme observado no estudo, *compliance* não diz respeito somente ao atendimento das regulamentações, *compliance* é um apanhado de esforços e estruturas, necessários ao combate à corrupção, conflito de interesses, fraude, entre outros tipos de eventos que possam minar a atividade produtiva, tanto em relação ao o processo propriamente dito, assim como a percepção que a sociedade e *stakeholders*.

No decorrer do mesmo, foram levantados diversos processos e mecanismos, já existentes no ramo administrativo que compõe a estrutura necessária para obter-se um programa de compliance empresarial pautado nas melhores práticas da atualidade. Ou seja, o programa de compliance, para atender todos os conceitos elencados à prática, necessita que exista essa estrutura dentro da atividade, para que sua atuação seja eficaz.

Assim, utilizando-se de uma estrutura centralizada, onde é instituído a gestão de *compliance* propriamente dita, ou dispersa, onde há uma responsável pelo *compliance*, *compliance officer*¹, porém, as atividades da

¹ Profissional com a missão de garantir que todos os procedimentos realizados pelos funcionários estão de acordo com os regulamentos internos e com as leis externas à empresa.

gestão são diluídas dentro da estrutura evidenciada pelo artigo, é necessário que procedimentos acerca dessas atividades estejam estabelecidos e normatizados dentro das empresas com intuito de garantir os instrumentos necessários para que essa esteja em pleno atendimento regulamentar e social no exercício de suas atividades.

É fundamental entendermos que as boas práticas para programas de *Compliance* estão circunscritas, também, em como as organizações definem aspectos operacionais e de governança. Conclui-se que, apesar de primordialmente a terminologia *compliance* estar associada a questões jurídicas, os

mecanismos relacionados por programas de *compliance* estão inseridos em diversos níveis organizacionais, e essa estrutura promove a clareza necessária para a organização obter padrões de conduta que irrigarão a instituição de preceitos éticos em suas operações. Por meio da adesão das atividades relacionadas é possível reduzir a ocorrência de não conformidade da instituição, assim como atuar de forma preventiva no combate a corrupção e ao desvio de conduta com o intuito de dirimir os impactos nevrálgicos da não normatização das suas atividades, tornando a empresa mais transparente, ética e integra em seu relacionamento com os stakeholders.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBI. FEBRABAN. PWC, Price Waterhouse Coopers. **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 15 fev, 2019.
- ANTONIK, L. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social Empresarial: Uma Visão Prática**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2016.
- ASSI, M. **Gestão de Compliance e seus Desafios**. São Paulo: Saint Paul, 1ª Ed., 2013.
- ASSI, M. **Governança, Riscos e Compliance**. São Paulo, Saint Paul, 1ª Ed., 2017.
- BELLI, N. MARCIANO, L M. MILANI FILHO, M A. POKER JÚNIOR, J H. **Análise da Percepção dos Efeitos da Lei Sarbanes-Oxley nas Empresas Brasileiras que possuem ADRs**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 21, n.3, p. 40 - p. 27, set/dez., 2016. ISSN 1984-3291. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/view/2955/2387>>. Acesso em: 20 abr, 2019.

- BIS, Bank for International Settlements. **Compliance and the Compliance Function in Banks**. Bank for International Settlements Press & Communications CH-4002 Basel, Suíça, 2005. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>>. Acesso em: 21 fev, 2019.
- BIS, Bank for International Settlements. **Implementation of Compliance Principles: A survey**. Bank for International Settlements Press & Communications CH-4002 Basel, Suíça, 2008. Disponível em: <<https://www.bis.org/publ/bcbs142.pdf>>. Acesso em: 09 mar, 2019
- BERNESTEIN, P L. **Against the Gods: The Remarkable Story of Risk**, US, Wiley & Sons, 1998.
- BORGERTH, V. M. da C. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/10055>> Acesso em: 10 mar, 2019.
- CICCIO, F. **Programas de Compliance A norma AS 3806:2006**, ED. Risk Tecnologia, São Paulo, 2008.
- COIMBRA, M; MANZI, V A. **Manual de Compliance - Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**, São Paulo, Atlas, 2014.
- DAMORADAN, A. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para Tomada de Riscos Empresariais**, Porto Alegre, Editora Bookman, 2009.
- DASGUPTA, S.; KESHARWANI, A. **Whistleblowing: A survey of literature**. The IUP Journal of corporate Governance. v.9, n.4, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/976633/Whistleblowing_A_Survey_of_Literature> Acesso em: 01 abr, 2019.
- GIOVANINI, W. **Compliance A excelência na prática**. São Paulo, Compliance Total, 1º Ed., 2014.
- GUILLIOD, A. **A História da Ética na Medicina. Conselho Federal de Medicina**. Revista: Pensar e Dizer. Jun 2009. Disponível em: <http://www.portalmedico.org.br/novocodigo/pdf/materia_jornal6.pdf>. Acesso em: 02 abr, 2019.
- METCALF, J. **Ethics Codes: History, Context and Challenges**. Data & Society Research Institute, nov, 2014. Disponível em: <<https://bdes.datasociety.net/wp-content/uploads/2016/10/EthicsCodes.pdf>>. Acesso em: 26 mar, 2019.

- MANZI, Vanessa. **Compliance no Brasil, consolidação e perspectivas**, São Paulo, Saint Paul, 2008.
- PWC, PriceWaterhouseCoopers. COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. Jersey City, 2007.
- SIBILLE, Daniel. SERPA, Alexandre. **Os Pilares do Programa de Compliance: Uma Breve Discussão**, Legal Ethics Compliance, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://conteudo.iecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>> Acesso em: 12 mar, 2019.
- RAMAMOORTI, Sridhar. **Research Opportunities in Internal Auditing**. Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.2403&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 14 abr, 2019.

6. NOTAS BIOGRÁFICAS

Gustavo Novelli Ferreira

Graduado em Relações Internacionais pelo Centro Universitário IESB, com especialização em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário IESB, pós graduando em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, atualmente, investidor autônomo do Mercado Financeiro.

Ronaldo do Nascimento Carvalho

Graduado em Administração na Universidade Guarulhos – UnG, com especialização em Finanças e Gestão de Negócios no Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa IPEP, mestre em Administração pela Universidad Americana/PY, doutor em Administração pela Universidad Americana/PY e Pós-doutor pela Universidade Íbero-Americana/UNIBE-PY. Atualmente é docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração.