

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **COMPLIANCE E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA GERAÇÃO DE RESULTADOS NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO**

### **COMPLIANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AN ANALYSIS OF THE GENERATION OF RESULTS IN THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF AN ORGANIZATION**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Paula Gonçalves Serafini, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brasil,  
paulagserafini@gmail.com

Jéssica Morais de Moura, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brasil,  
jessica\_morais\_moura@hotmail.com

#### **Resumo**

O presente artigo objetiva aprofundar a discussão sobre os conceitos e aplicações do programa *compliance* nas organizações, analisando os fatores que levam as empresas a aderirem a esse conjunto de normas e estimulando uma reflexão sobre os benefícios que esse programa pode trazer para o desenvolvimento interno e externo da organização. Partindo de uma conceituação teórica, analisa-se a trajetória da evolução do termo e constata-se que a sua aplicação está diretamente relacionada ao combate da corrupção e a necessidade de instituir novos padrões culturais. Nessa perspectiva, identifica-se que o *compliance* não surge de algo novo ou é externamente criado. Trata-se de uma evolução conceitual de práticas organizacionais relacionadas a governança corporativa que foram originárias a partir de iniciativas de modernização de sistemas, mitigação de riscos e aprimoramento normativo com vistas a promover maior transparência e regulação jurídica. A partir de um estudo de caso com a empresa SIMM Soluções e considerando a aplicação da técnica da entrevista semiestruturada, o artigo identifica o contexto de surgimento do programa *compliance*, descrevendo a sua implementação e apontando as mudanças que podem ser percebidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Os resultados gerais do trabalho evidenciam a importância da adoção de práticas de *compliance* e de como a sua implementação pode ser um fator diferencial de competitividade e geração de resultados. Assim, partir da sistematização realizada com este trabalho, espera-se contribuir na consolidação dessa prática, fornecendo insumos relevantes para identificação de desafios e oportunidades enfrentados pelo mundo corporativo.

**Palavras-chave:** *compliance*; organizações; cultura; resultados.

#### **Abstract**

This article aims to discuss the concepts and applications of the compliance program in organizations, analyzing the factors that lead companies to adhere to this set of norms and stimulating a reflection on the benefits that this program can bring to internal and external development of the organization. Starting from a theoretical conceptualization, we analyze the trajectory of the evolution of the term and verify that its application is directly related to the fight against corruption and the need to institute new cultural standards. From this perspective, it is identified that compliance does not arise from something new or is externally created. This is a conceptual evolution of organizational practices related to corporate governance that originated from initiatives to modernize systems, risk mitigation and normative improvement with a view to promote greater transparency and legal regulation. Taking a case study with the company SIMM Soluções as a basis and considering the application of the semi-structured interview technique, the article identifies the context of the emergence of the compliance program, describing its implementation and pointing out the changes that can be perceived both in the internal and

external environment. The general results of the work show the importance of adopting compliance practices and how their implementation can be a differential factor of competitiveness and generation of results. Based on the systematization carried out with this work, it is hoped to contribute to the consolidation of this practice, providing relevant inputs to identify challenges and opportunities faced by the corporate world.

**Keywords:** *compliance*; organizations; culture; results.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho se insere na temática “Estratégias em Organizações” e busca aprofundar a discussão sobre os conceitos e aplicações do programa *compliance* nas instituições. Considerando a relevância que tem sido atribuída aos procedimentos e condutas éticas nas empresas e diante de um cenário marcado pela prática da corrupção que tem provocado graves consequências ao sistema econômico, se faz fundamental analisar como as instituições passaram a lidar com a implementação de normas e procedimentos mais rígidos.

O conceito do *compliance* aplicado ao ambiente corporativo pode ser definido como um conjunto de políticas instituídas nas organizações que almejam assegurar padrões de conformidade na execução das suas atividades de negócio, respeitando as legislações vigentes e adaptando-se aos modelos de integridade reivindicados pelo mercado.

Nesse cenário, o *compliance* se refere a implementação de mecanismos de proteção e integridade, objetivando aperfeiçoar a relação da empresa com a sociedade, com o poder público e com outras partes interessadas. A partir da garantia de que as práticas empresariais sejam, sobretudo, íntegras, os programas de *compliance* passam a se configurar como fatores essenciais para a sustentabilidade dos negócios.

Disso, advém que a qualidade dos negócios irá pressupor a ética, traduzindo-se como condição de sobrevivência e de competitividade em médio e longo prazos (FNQ, 2018). Tais requisitos impõe uma mudança profunda na cultura, sendo necessário superar as práticas de irregularidades que, lamentavelmente, é algo que vem sendo praticado com frequência e intensidade nas mais diversas corporações brasileiras.

Estudos realizados pela Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) atestaram que empresas perdem, em média, 5% de suas receitas por ano por causa de fraudes (ACFE, 2016); os dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) também corroboram com essa realidade, indicando que 42% da população brasileira já sofreu alguma forma de assédio moral no Brasil (OIT, 2015). Esses números evidenciam a irrefutabilidade do tema, estimulando o debate de como atenuar tais práticas no clima organizacional e promover um ambiente empresarial mais seguro.

Diante desses apontamentos, o artigo tem como objetivo analisar os fatores que levam as empresas a aderirem ao *compliance*, refletindo sobre os benefícios que esse programa pode trazer para o desenvolvimento interno e externo da organização. Partindo de uma conceituação teórica, analisa-se a trajetória da evolução do termo, bem como o modo que os autores o definem. Constata-se que a aplicação prática do termo está diretamente relacionada ao combate da corrupção e que, internamente, diversas mudanças devem ser implementadas no padrão cultural, a fim de se estabelecer um conjunto de políticas que orientem o comportamento de todos que direta ou indiretamente estão ligados a organização.

A pesquisa adota o método exploratório que conforme define Gil (2002), se caracteriza por proporcionar maior familiaridade com um problema, permitindo torná-lo mais explícito, bem como fomentar o aprimoramento de ideias. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa se baseia no levantamento bibliográfico e na investigação de experiências práticas que por meio do método de levantamento recolhe informações pertinentes do universo ora pesquisado. Também adotou-se a forma de estudo de caso, sendo este definido como uma categoria de pesquisa cujo objetivo

é uma unidade que se analisa, buscando aprofundar informações sobre uma determinada realidade (Gil, 2002).

Assim, foi considerada a experiência prática ocorrida na empresa SIMM Soluções, que possui oito anos no mercado de serviços direcionados a área de energias renováveis e apresenta em sua cultura organizacional a implementação do programa *compliance*. Foi utilizada ainda a técnica da observação participante, uma vez que permite maior precisão na fase da coleta de dados, tendo sido os fatos percebidos diretamente pelo pesquisador. Além disso, foi realizada entrevista semiestruturada com o diretor administrativo/financeiro da empresa com o objetivo de compreender como se deu o contexto de surgimento do programa *compliance*, como foi a sua implementação e quais práticas foram modificadas tanto internamente quanto externamente.

Para sistematizar os resultados, o presente estudo está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução que se propôs a apresentar noções gerais do tema, dos objetivos e da metodologia da pesquisa. Na segunda seção, aborda-se os conceitos e a trajetória evolutiva do termo *compliance*, destacando os marcos jurídicos que implicaram na disseminação e implementação desse programa pelas organizações. Já a terceira seção se concentra em aprofundar o tema, considerando a relação existente entre o *compliance* e a cultura organizacional, identificando dados de pesquisa que comprovam a relevância que tem sido atribuída ao tema, bem como os desafios que as organizações precisam superar para a implementação de um adequado programa de *compliance*. A quarta seção do artigo apresenta os resultados da pesquisa realizada junto a empresa SIMM Soluções, sendo descritos os aspectos do “Programa de Integridade” da empresa e os fatores que estimularam e que dificultam a sua operacionalização. Por fim, a quinta e última seção do trabalho apresenta as conclusões, relacionando os referenciais abordados com as análises obtidas, permitindo assim gerar uma contribuição acerca da importância da adoção de práticas de *compliance* e de como a implementação pode ser um fator diferencial de competitividade e geração de resultados.

## 2. ANALISANDO O TERMO *COMPLIANCE*: DA SUA ORIGEM À APLICAÇÃO DOS CONCEITOS

Analisar o termo *compliance* significa, antes de tudo, compreender como se deu o seu surgimento e como se dá a sua aplicação prática no cotidiano das organizações. Nessa perspectiva, se faz fundamental realizar um levantamento teórico que aponte para suas definições formais, bem como um levantamento empírico que aponte para como internamente esse conceito tem sido disseminado nas instituições.

Na perspectiva teórica e adotando a definição de Assi (2012), o termo *compliance* representa um conjunto de normas e regras que irão permitir estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Assim, *compliance* significa agir de acordo ou estar em conformidade com uma série de processos e doutrinas estipulados pelas políticas de determinada empresa.

A KPGM (2017) descreve *compliance* como o ato de observar as diretrizes, especificações ou legislação estabelecidas, ou mesmo o processo de se tornar *compliant* (em conformidade), isto é, de seguir um conjunto de padrões que foram formalmente instituídos e de acatar os procedimentos operacionais desenvolvidos para o desempenho das competências organizacionais. Nessa concepção, o termo estaria diretamente relacionado com a Governança Corporativa, no entanto, conforme sinaliza Nascimento (2019), existem algumas diferenças de níveis nesses conceitos que merecem ser destacadas. Segundo a autora:

Há que se diferenciar a governança corporativa do *compliance*. Ela é o alinhamento dos objetivos da alta administração aos interesses e valores institucionais da organização. Proporciona a melhora da gestão empresarial e se baseia em transparência, equidade, prestações de contas ou *accountability*, responsabilidade corporativa. Consiste, de modo geral, em melhores práticas para a proteção dos investidores e sobrevivência da empresa. Enquanto a governança consiste em

monitorar e analisar o relacionamento e a equipe de gestão, o *compliance* originou da governança e caminha pelo viés de agir em conformidade com as normas e regramentos de determinado local (Nascimento, 2019, online).

Conforme observado, o *compliance* não surge de algo novo ou é externamente criado. Trata-se de uma evolução conceitual de práticas organizacionais relacionadas a governança corporativa que foram originárias de iniciativas de organização de sistemas, mitigação de riscos e aprimoramento normativo com vistas a promover maior transparência e regulação jurídica. Cardoso (2013) destaca que apesar das origens do termo *compliance* serem atribuídas ao mercado financeiro, a sua aplicabilidade se dá, atualmente, nas mais diversas áreas.

Manzi (2009) e Nascimento (2019) realizaram um embasamento histórico da evolução jurídica do termo *compliance*, analisando aspectos legislativos tanto em nível internacional quanto nacional que implicaram no amadurecimento da sua aplicação prática. A análise dessa trajetória associa o *compliance* à aspectos de combate a corrupção, sendo possível afirmar que a evolução do termo se dá em detrimento de um cenário corrupto, implicando na forte necessidade de se estabelecer mecanismos internos as organizações que permitam assegurar comportamentos e culturas éticas.

Segundo os autores, as primeiras raízes do *compliance* surgem da Conferência de Haia em 1907, quando criou-se uma corte internacional de justiça para averiguar conflitos internacionais. No Brasil, aponta-se que o Código Penal Brasileiro de 1940 definiu em seu título XI crimes contra administração pública, implicando numa maior regulamentação na forma como os particulares negociavam com o poder público. Em 1961 destaca-se a criação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), permitindo o compartilhamento entre políticas e decisões com a finalidade de reforçar a legalidade do sistema econômico. A partir dessa organização, diversos países buscaram elevar a sua credibilidade, sendo, portanto, um aspecto importante e que tem forte relação com a prática *compliance*.

Em 1977 é destaque também a Lei Americana Contra as Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA), sendo a primeira lei com escopo anticorrupção. Esta estabeleceu sanções cíveis, penais e administrativas a pessoas físicas e jurídicas que utilizarem de práticas de corrupção, além de criar uma organização administrativa para fiscalizar e combater práticas de corrupção em transações internacionais. No Brasil, essa prática foi criminalizada por meio da aprovação da Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional, lei nº 7.492/1986, popularmente conhecida como “Lei do Colarinho Branco”, que estabeleceu sanções para aqueles que cometam crime contra a ordem econômica.

Em 1990 e também no Brasil criou-se a Lei nº 8.137/1990 sobre Crimes contra a Ordem Tributária, Econômica e contra as Relações de Consumo, a qual possui relevante contribuição, uma vez que declarou crime o ato de omitir informação, fraudar a fiscalização tributária, falsificar ou alterar nota fiscal, elaborar documento falso, negar a emissão de nota fiscal, etc. Ainda nesse aspecto de criminalização de práticas, a Lei nº 8.429/1992 denominada de Lei de Improbidade Administrativa, implementou um conjunto de regras para os agentes públicos, os quais passaram a ser responsabilizados pelos atos cometidos na administração pública. Já em 1993 a Lei de Licitações – Lei nº 8.666/1993 trouxe um novo aparato para o trato da coisa pública, implicando no desenvolvimento de um conjunto de procedimentos internos que objetivasse evitar danos ao patrimônio público.

No âmbito internacional e seguindo esse movimento que já acontecia no Brasil, a Convenção Interamericana Contra Corrupção firmada em 1996 fortaleceu os mecanismos necessários à prevenção e punição da corrupção no exercício das funções públicas. Nascimento (2019) também destaca a resolução nº 2.554/1998 do Banco Central do Brasil que conforme a autora:

A inauguração do *Compliance* no Brasil se dá com a regulação das instituições financeiras ao mercado internacional. Embasou-se, em 1998, na resolução n. 2554 do

Banco Central do Brasil, interligado com o Comitê da Basileia para Supervisão Bancária e com a Securities and Exchange Commission (SEC), a implantação e implementação de controles internos (Nascimento, 2019, online).

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 dá continuidade a esse processo e seguindo a uma inclinação internacional após os escândalos contábeis estampados em manchetes de todo o mundo, criou mecanismos para realização de auditorias e regras, instituídas por comitês responsáveis por supervisionar operações. A lei viabilizou a redução de riscos de um negócio, evitando assim possíveis fraudes ao sistema e permitindo identificar irregularidades com a finalidade de fortalecer a prática da transparência de uma determinada organização. Ainda nessa concepção, foi criado o Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes, o qual ampliou poderes aumentando consideravelmente a responsabilidade de administração das empresas e introduziu a regulamentação, pelo governo, da profissão de “Auditor”.

Outro marco relevante nesse processo se trata da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção realizada em 31 de outubro de 2003, com abrangência de 178 Estados signatários e que permitiu a prevenção, criminalização das práticas de corrupção, recuperação de recursos e cooperação internacional e adaptações legislativas.

Avançando mais um pouco e chegando ao ano de 2009, o Brasil edita o Manual de Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção, sendo apontado pela Controladoria Geral da União aspectos da integridade das empresas com enfoque internacional, transparência e responsabilidade do custeio político e rol de boas práticas de uma empresa íntegra.

No Reino Unido também se assiste a esse movimento, tendo sido instituída em 2010 a Lei Anti-suborno que, se assemelhando ao FCPA, exigiu um controle interno mais detalhado e um mapeamento da atividade profissional e empresarial mais abrangente. De acordo com a lei, a empresa é responsabilizada por não atentar para os riscos de condutas ilícitas. No ambiente público e no cenário nacional, 2010 também é o ano que se promulga a Lei da Ficha Limpa que combate a corrupção no Sistema Eleitoral Brasileiro.

No ano de 2013 evidencia-se o fortalecimento do combate as práticas de corrupção, tendo sido instituído um Guia Prático da ONU que se constituiu num programa de ética e conformidade anticorrupção para as empresas, envolvendo o setor privado na adoção de práticas contra irregularidades. De acordo com esse guia, as empresas deveriam estabelecer um conjunto de normas internas voltadas para a prevenção de ações ilícitas, bem como responsabilização de seus funcionários.

Por fim, no Brasil, e muito provavelmente em resposta às pressões sociais, pois a população se alastrou pelas cidades brasileiras reivindicando, sobretudo, ética na gestão pública, aprovou-se a então chamada Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/2013. Através dela é possível preencher uma lacuna existente na legislação brasileira e conforme destaca Nascimento (2019):

Com esta lei a palavra *compliance* ganha lucidez e alicerces no Brasil, visto que aqueles que aderem ao programa de integridade e ética conseguem benefícios e se sujeitam de forma reduzida às sanções administrativas e judiciais. Deste modo o Brasil sai de uma situação de inércia para outra de incentivador de códigos de conduta, ética e cultura de integridade (Nascimento, 2019, online).

A partir dessa nova Lei, foi possível estender punições por corrupções aos funcionários envolvidos em crimes relacionados às empresas nas quais atuam. Além disso, passaram a ser disseminados diversos instrumentos que implicaram numa mudança gradativa de cultura, sendo instituído código de ética, código de conduta, canal de denúncia, desenvolvimento de controles internos, procedimentos de divulgação de questões relacionadas à corrupção, análise de procedimentos éticos dos profissionais e parceiros comerciais (Xavier, 2015).

Em decorrência desse processo, também é importante ressaltar o decreto nº 8.420/2015 que estabeleceu regulamentações sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, instituindo diretrizes para os programas de integridade, também denominados de sistema de *compliance*.

Tais dispositivos foram sistematizados numa linha do tempo, buscando ilustrar a trajetória evolutiva das principais legislações e marcos nacionais e internacionais que impulsionaram o aprimoramento dos programas de *compliance*.

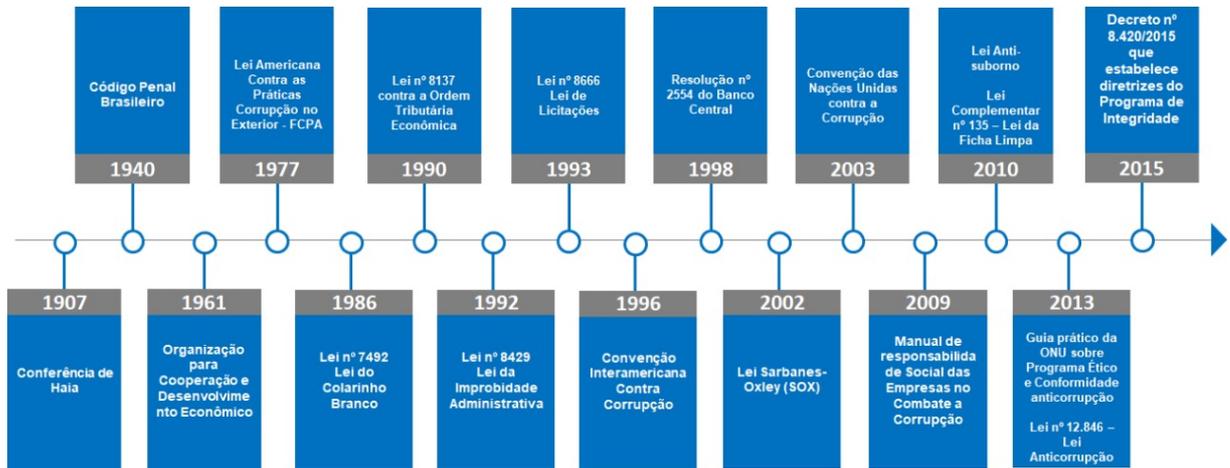


Figura 1 – Evolução do Termo *Compliance*

Fonte: elaboração própria com base em Nascimento (2019).

Nessa perspectiva, evidencia-se que o programa de *compliance* passou por uma evolução conceitual podendo ser atualmente compreendido como um compromisso ético de uma empresa ou organização. Manzi (2009), diz que o *compliance* obtém algumas funções, tais como: conformidade com leis, normas e políticas internas; adequação das normas externas com as políticas internas; participação na aprovação de novos produtos ou processos; atuação junto às áreas de negócio – consultivo; reporte altos padrões éticos; e fortalecer a cultura de controles internos. Todas as funções descritas, podem garantir às organizações uma maior segurança e melhor controle de suas finanças e processos, mitiga os riscos, dissemina a cultura de controles e cumprimento das leis e outros benefícios. A autora considera ainda, com base na Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), que a missão do *compliance* seria assegurar a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controle interno da instituição, permitindo que em conjunto com as demais áreas, seja disseminada a cultura de controles e se garanta o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Diante desse cenário de atividades desenvolvidas pelo *compliance* é possível afirmar que o ele serve como um braço direito dos órgãos reguladores junto a Administração, dessa forma consegue-se obter segurança e respeito as normas de controle.

### 3. COMPLIANCE E CULTURA ORGANIZACIONAL: A DISSEMINAÇÃO COMO ESTRATÉGIA E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Com o avanço tecnológico e a modernização de sistemas corporativos se evidenciou uma transformação no modo como se opera transações comerciais no mundo. Os conceitos de tempo e de espaço foram modificados, permitindo que investidores de diferentes regiões passassem a desenvolver atividades comerciais em locais que nunca estiveram fisicamente antes. Outro exemplo dessa inovação tecnológica, foi o fato de que empresas pudessem concorrer por licitações e obras de uma maneira mais ampla, sendo disseminado códigos de condutas e de procedimentos administrativos que são uniformes para as mais diversas organizações.

Cardoso (2013) aborda esse processo, relacionando que a crescente demanda pelo *compliance* surge no contexto de fornecer respostas às exigências legais e regulamentares, justificadas pelas inovações que os avanços tecnológicos trouxeram as práticas corporativas, implicando em mais transparência e confiabilidade na concretização dos negócios.

Assim, num contexto em que a internet permitiu ampla mobilidade às transferências de recursos, tornando o capital instantâneo e superando os limites territoriais, a prática de movimentação ilícita de dinheiro tem sido favorecida, parecendo ser essencial a atuação dos programas de *compliance*. Cardoso (2013, p. 196) destaca que “o modelo atual de atuação estatal recorre às normas de cooperação internacional, além de contar com a colaboração ativa dos bancos na tarefa de prevenir e investigar a ocorrência de crimes”.

Diante desse cenário, identifica-se um aumento na procura por normas, regras e procedimentos em que as empresas possam se resguardar de determinadas ações de seus colaboradores, e possam realizar suas transações comerciais seguindo parâmetros de confiabilidade e transparência.

Sobre esse assunto Coimbra e Manzi (2010, p. 15) afirmam que “o sentido das normas está ligado ao fato de que as mesmas são concretizações e materializações de princípios éticos, jurídicos e democráticos”. Tais normas, servem, portanto, como forma de organizar uma sociedade ou organização, orientando o comportamento dos indivíduos em busca de coesão e direcionamento de suas ações dentro de um ambiente corporativo.

O programa *compliance* ganha relevo nesse ambiente, atuando na gestão da prevenção e na mitigação de riscos em que toda e qualquer organização possa estar exposta. O programa basicamente se resume em criar políticas e procedimentos que desenvolvem processos dentro de uma organização, se comprometendo com a efetividade do negócio no cumprimento das legislações e normas, seja pelos colaboradores, fornecedores, consultores ou até mesmo clientes.

Realizando uma análise de como o tema tem sido foco de pesquisas, observou-se a partir da ferramenta *google trends*<sup>1</sup> que num período de 5 anos a busca pelo termo *compliance* no Brasil quintuplicou, denotando que o assunto tem sido popularizado e passado a ser mais disseminado e discutido tanto no âmbito acadêmico quanto no universo corporativo (Figura 2). Das consultas relacionadas ao termo, destaca-se a sua associação as pesquisas sobre governança corporativa, setor público e corrupção.

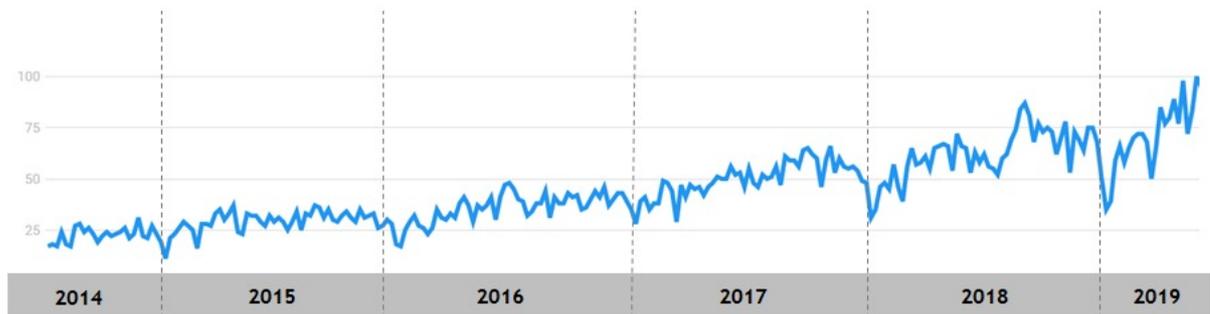


Figura 2 – Resultados de Pesquisas do Termo *Compliance*

Fonte: elaboração própria com base no *google trends*.

Outro dado que merece destaque consiste no estudo realizado pela empresa Deloitte em 2018, o qual atestou a evolução do *compliance* e das boas práticas empresariais nos últimos anos. Segundo esse estudo, os destaques da pesquisa estão na evolução da adoção de práticas de

<sup>1</sup> Ferramenta gratuita que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo.

controle de riscos e fortalecimento do *compliance* por empresas que atuam no Brasil. No entanto, ressalta-se que ainda há necessidade de superar desafios para que o processo de *compliance* seja implementado de uma maneira mais integrada e consistente pelas organizações no País. Segundo os procedimentos dessa pesquisa, foram feitos questionamentos para 211 empresas participantes, identificando que as suas práticas de *compliance* apresentaram evolução consistente desde 2012. No entanto, a pesquisa evidencia ainda que há espaço para crescimento da implementação de medidas, pois aproximadamente 65% das organizações ainda estão em fase de adoção de 15 das 30 práticas pesquisadas<sup>2</sup> (Deloitte, 2018).

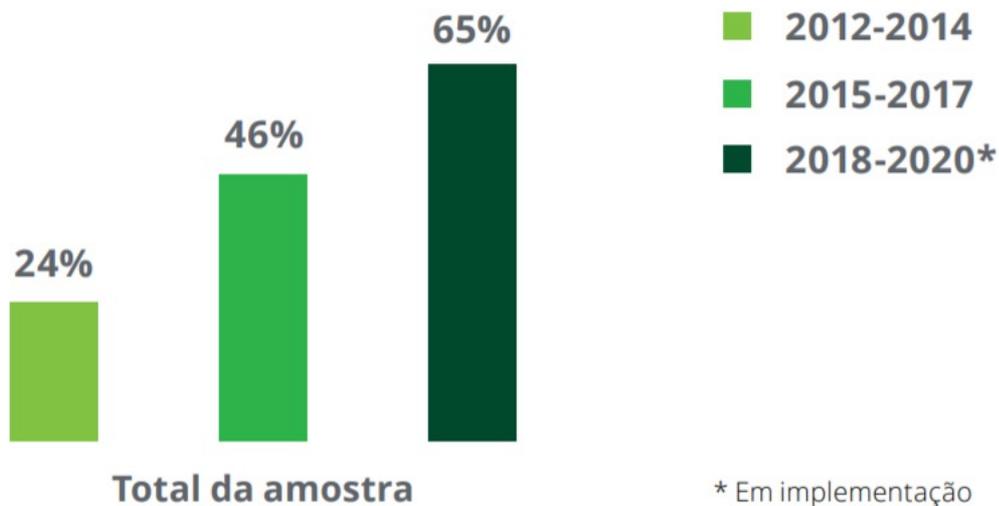


Figura 3 – Adoção de ao menos 15 das 30 práticas pesquisadas pelas empresas  
Fonte: Pesquisa de Integridade Corporativa no Brasil, Deloitte 2018.

Essas pesquisas apresentadas, de uma maneira geral, atestam que desenvolver e seguir um programa de *compliance*, significa refletir princípios de confiança pública e ter a credibilidade de seus funcionários, implicando na melhoria dos seus resultados. A organização que implementa o *compliance* constrói uma percepção de um ambiente que é regulamentado e segue diretrizes de transparência, refletindo isso aos seus clientes e investidores. Sendo assim, o *compliance* proporciona um aumento de valor daquilo que se considera intangível, tornando-se um dos requisitos para a proteção da reputação da empresa.

Este cenário aponta para o fortalecimento do programa *compliance*, sendo caracterizado por Assi (2018) como uma febre e um caminho sem volta. O autor justifica ainda os motivos para que as empresas implementem o programa de *compliance*, ressaltando que todos precisam estar em conformidade com os princípios básicos da ética, conduta, caráter e honestidade. Contudo, a aplicabilidade desse programa possui forte relação de dependência com a vontade individual dos gestores e com a imposição feita pelos órgãos normativos. Sendo assim, implementar normas de *compliance* está intrinsecamente associada a mudança nos padrões de cultura.

Isto ocorre pois, independentemente da posição que ocupam, os profissionais estão constantemente expostos a dilemas éticos. Em consequência disso, o fato de que toda fraude e assédio tem origem no fator humano, implica em adotar medidas que possam prevenir esse tipo de comportamento e mitigar os danos dessas atitudes (Silva Neto, 2012). A organização passa então a ter uma forte divergência entre a cultura ideal, ou seja, aquela que é almejada pela

<sup>2</sup> Para consultar outros resultados da pesquisa, acesse o link:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL\\_ICC\\_Publicação\\_v09.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publicação_v09.pdf)

gestão, e a cultura real, que corresponde aquela que de fato é percebida e praticada pelos membros.

O programa de *compliance* tem, então, a capacidade de atuar na cultura real, provocando efeitos positivos na concretização da cultura ideal perseguida pela alta diretoria. Por meio de ferramentas que objetivam compreender a potencialidade de profissionais quando se deparam com dilemas éticos no exercício de suas atividades, é instituído um sistema de condutas que traz efeitos positivos no ambiente interno e externo.

Para o ambiente interno da organização os benefícios estão associados ao fato de que o *compliance* permite estabelecer parâmetros que deverão orientar a conduta de todos os que, direta ou indiretamente, estão profissionalmente vinculados à organização, de forma a conferir alto padrão de excelência em gestão ética ao relacionamento da empresa com seu público interno, externo e com a sociedade. Além disso, são desenvolvidos um conjunto de normativos, tais como, Código de Ética, Política de Vestimentas, Política Anticorrupção e Política de Gestão de Consequências que permitem direcionar atos, comportamentos e atitudes buscando prevenir situações que possam originar conflitos de natureza ética. Ademais, esses procedimentos preservam a imagem e a reputação dos colaboradores e da organização, criando um ambiente que prima pelo respeito, adverte irregularidades e resguarda a empresa de possíveis condutas ilícitas.

No que se refere ao ambiente externo, a implementação do *compliance* irá permitir a extensão das melhorias observadas internamente, regulamentando a empresa diante do mercado e conferindo atributos de integridade, confiabilidade e transparência. Como resultado, a empresa poderá ser melhor vista pelos seus potenciais clientes, instituições financeiras e possíveis investidores que, por saberem que a empresa preza por sua integridade e idoneidade, a enxerga como um diferencial no mercado.

Em síntese, um programa de *compliance* bem constituído, apoiado em mecanismos adequados de controle interno e alinhado com as melhores práticas de governança corporativa, trará, sem dúvidas, uma série de benefícios para a empresa.

#### **4. UMA ANÁLISE DA GERAÇÃO DE RESULTADOS NO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO: ESTUDO DE CASO DA SIMM SOLUÇÕES**

A presente seção objetiva desenvolver uma análise empírica do que, até o momento foi discutido numa perspectiva mais teórica. Nesse sentido, considerando o estudo de caso desenvolvido junto a empresa SIMM Soluções, busca-se realizar uma investigação sobre a implementação do programa *compliance* na referida empresa, identificando o contexto de surgimento do programa, a sua interferência no ambiente organizacional e refletindo sobre a modificação de comportamentos e geração de resultados tanto no ambiente interno quanto no externo.

Para tanto, inicialmente, se faz necessário realizar uma caracterização dos serviços e atividades executados pela a empresa, compreendendo o seu porte e como se dá a sua governança corporativa. Ao final, se terá um breve diagnóstico que permite pontuar as vantagens e desafios que permeiam a transformação de um padrão cultural e a adequação da empresa ao ambiente de competitividade econômica.

Nesse sentido, a SIMM Soluções é uma empresa brasileira especializada em soluções integrais de montagem, manutenção, engenharia e consultoria no segmento de energia eólica e solar. Isto significa que a empresa acompanha os projetos em todas as etapas, seja no papel ou em pleno funcionamento. Desde sua fundação em 2010, a SIMM trazia grandes promessas e perspectivas como fornecedor de serviços em soluções completas no seguimento de Energias Renováveis.

A Companhia vivenciou períodos e desafios distintos ao longo de sua história, marcada por alguns ciclos. No ano de 2010 até 2014, a empresa constituiu o seu ciclo de crescimento e desenvolvimento, tendo como cenário serviços de pequeno porte, trabalhando como subcontratada de outras empresas maiores do ramo elétrico. Do ano de 2015 até o ano de 2018, vivenciou-se o patamar de maturidade como referência dentro do setor, começando assim a ser pioneiros no escopo de serviços em sistemas elétricos completo, como a construção de EPC's e manutenção para os grandes geradores nacionais e internacionais.

A SIMM relata que vem trabalhando com dedicação para conseguir atender todas as expectativas, seja de seus acionistas, colaboradores, parceiros, clientes ou a de mercado como um todo. Segundo eles, vale ainda ressaltar que os últimos três anos foram de intenso trabalho, devido ao volume de projetos que a empresa conquistou, crescimento esse dado a sua cartela fiel de clientes que se engajaram no crescimento da empresa. Apesar da crise econômica que impactou as atividades empresariais no Brasil, e que em consequência diminuiu significativamente os leilões de energia nos anos de 2016 e 2017, a SIMM recuperou sua carteira de investimentos no final de 2017 e 2018, consolidando-se com o sucesso de vários leilões de energia, garantindo a continuidade nos próximos cinco anos, com fortes investimentos no setor de Energias Renováveis.

Devido a esse intenso crescimento, os diretores da empresa relatam que agora mais do que nunca, é essencial que busquem a excelência operacional, qualidade nos serviços e oportunidades de mercado junto aos seus clientes. Nessa direção, destacam-se alguns aspectos relevantes que influenciaram a consolidação da marca e que possuem uma relação direta com a implementação dos programas de *compliance*.

O programa de *compliance* na empresa SIMM Soluções surgiu a partir da implementação do Programa de Integridade, sendo este elaborado em 2018 e contemplando os seguintes normativos: Código de Ética, Política de Vestimentas, Política Anticorrupção e Política de Gestão de Consequências. Esses procedimentos trouxeram um novo panorama para a execução dos serviços prestados pela organização, tendo interface tanto na maneira pela qual os colaboradores deveriam se comportar, como trazendo regras que implicaram em maior credibilidade diante do mercado financeiro.

Assistidos pela empresa de consultoria Deloitte desde o ano de 2016, especificamente no que se refere a área contábil e elaboração de balanço patrimonial, a empresa contou também com a expertise dos consultores para auxiliar na implementação do programa *compliance* em 2018, tendo sido realizados uma série de estudos que culminaram na elaboração das políticas normativas vigentes.

Adequando-se aos padrões nacionais e internacionais, a empresa se inseriu num novo patamar. Clientes como a Enel já exigiam o atendimento a um conjunto de normas e procedimentos, fazendo com que as contratações na empresa fossem regidas por um arcabouço jurídico específico e que traziam diretrizes anticorrupção. Para os diretores, não fazia sentido assinar contratos que especificavam cláusulas relativas as temáticas da sustentabilidade, termos de compromissos éticos e “políticas de tolerância zero” se não se tinha como propagar isso para os demais funcionários. Isto acabava sendo o cumprimento apenas de uma exigência legal e de formalismo contratual, sem compartilhar os riscos, os quais eram assumidos apenas pela alta gestão e não se tinha como normatizar tais diretrizes para os demais membros da empresa.

Levada por esse contexto e observando que a implementação do *compliance* poderia trazer, além de melhorias para o clima organizacional, credibilidade para o desenvolvimento de novos negócios, a SIMM aderiu ao *compliance* e hoje o enxerga como uma premissa basilar no desenvolvimento estratégico da empresa.

Apesar de instituir esses códigos aparentemente ser considerado algo simples, o seu processo de elaboração é árduo e implica em sensibilizar toda a equipe em prol dos seus benefícios, além de ter que contar com a vontade da alta gestão em reconhecer os potenciais benefícios que a prática pode trazer. Na SIMM, esse processo de elaboração durou em média 5 meses, contou com a equipe de consultores da Deloitte e surgiu num caráter *top-down*, isto é, a liderança foi o principal ator responsável pela elaboração. É necessário destacar ainda que o programa *compliance* também se configurou num investimento financeiro considerável, mas que os seus ganhos em prevenção em muito excede os recursos investidos.

Após então superar o primeiro desafio de decidir sobre a criação do programa *compliance*, a organização deverá ainda lidar com um segundo e mais complexo desafio que é a sua implementação. Nessa fase, as políticas normativas já estão elaboradas e aprovadas, cabendo disseminar o seu conteúdo para todos que fazem parte da empresa, bem como fiscalizar o seu processo de cumprimento. Ter um setor específico responsável pela coordenação dessa prática pode ser um requisito de sucesso e, o caso observado na SIMM, aponta a fragilidade que a ausência de um profissional exclusivo, especializado e comprometido poderá trazer para o desempenho desse instrumento. No caso da empresa, o Programa de Integridade é acompanhado pelo setor de recursos humanos, porém evidencia-se que a sobrecarga de trabalho pode interferir no processo de implementação e acompanhamento do programa *compliance*.

Na empresa, apesar do programa de *compliance* ter sido elaborado, não se observa um setor ou responsável pela sua coordenação, ficando o acompanhamento dividido entre o setor de Recursos Humanos e a Diretoria da empresa. A consequência disso é que as políticas acabam sendo pouco disseminadas, não existindo também um procedimento que regulamenta como as normas serão divulgadas e acompanhadas dentro da organização. Nesse sentido, é preciso fortalecer o *compliance* de modo que ele não seja apenas um documento, mas se configure na prática como um norteador de qualquer comportamento dentro da organização.

Acerca dos benefícios que podem ser observados a partir da implementação dessa política de integridade, destaca-se a interferência tanto internamente quanto externamente ao ambiente organizacional. No âmbito interno, constata-se um maior respeito entre os colaboradores, substituindo comportamentos que, após a implementação do *compliance* passaram a ser mais adequados ao ambiente organizacional. O fato de existir uma política que prima pelo respeito e pelo bom relacionamento entre os colaboradores, fez com que práticas não profissionais fossem mitigadas, tais como apelidos, assédio moral e outros comportamentos de caráter duvidosos. A Política de Vestimenta também colaborou com esse processo, uma vez que a partir dela se adequou o estilo pessoal e individual, àquele que é desejado pela SIMM, visando o bem-estar de profissionais e preservando permanentemente a imagem.

Sobre o padrão de comunicação instituído na empresa, observa-se que a prática de manter a confidencialidade das informações estratégicas, bem como o sigilo de documentos trouxe uma nova forma de se comunicar dentro da empresa. Os colaboradores passaram a ficar mais atentos com a forma pela qual redigem e-mails e atendem a telefonemas, mantendo uma comunicação adequada ao ambiente corporativo.

Discorrendo sobre os aspectos que trazem resguardo jurídico da empresa e dos colaboradores, aborda-se que a Política de Integridade atua também interferindo na esfera civil e criminal. Isso ocorre pelo fato de que as normas e procedimentos instituídos exigem, em partes, a responsabilidade sob os atos ilícitos que por ventura possam ser praticados. Nesse contexto, caso um colaborador cometa alguma irregularidade, a empresa poderá atestar que o orientou de maneira adequada. Tais pressupostos são fortalecidos pelas diretrizes contidas no Código de Ética que funcionam como um grande arranjo responsável por conter as diretrizes relativas aos princípios, valores e comportamentos que devem ser adotados na organização.

À luz dos benefícios externos que podem ser identificados com a implementação do *compliance*, destaca-se a credibilidade no mercado como principal elemento impulsionador das atividades comerciais. A partir dessas ações, a empresa passou a ser notada de uma forma mais profissional e organizada, trazendo um diferencial competitivo e reduzindo os riscos de suas operações. Relativo à diminuição nas taxas bancárias, observa-se que a implementação de uma Política de Integridade fez com que as instituições financeiras enxergassem a empresa de uma maneira mais sólida, diminuindo as suas taxas de juros e oferecendo maior disponibilidade de crédito para os investimentos. Para empresas que contam com a necessidade de aportes financeiros consideráveis, esse elemento consiste num benefício bastante positivo, pois se relaciona diretamente com a área financeira.

Por fim e também associado a este aspecto, constata-se que a diminuição dos valores cobrados nas garantias contratuais é um outro fator de ganho impulsionado pela implementação do *compliance*, fazendo com que contratos que antes deveriam ter aportes volumosos, passassem a reduzir esses montantes por levar em conta a confiabilidade da empresa.

Essas análises apontam que o programa de *compliance* impacta positivamente o resultado financeiro, sendo essa contribuição verificada em diversos benefícios que estão inseridos na organização. De forma geral, constata-se que as práticas de integridade cresceram consistentemente, porém que ainda há espaço para sua consolidação.

Objetivando dimensionar tais elementos de uma maneira mais sistemática e levando em consideração os dados levantados junto a empresa SIMM, foi produzida uma figura que sintetiza elementos do programa de *compliance*, dividindo-o em quatro agrupamentos básicos e considerando trinta itens que atestam a efetividade do programa.

Tais elementos foram desenvolvidos pela empresa Deloitte na pesquisa “Integridade Corporativa no Brasil: evolução do *Compliance* e das Boas Práticas Empresariais nos últimos anos” (2018) e aplicados pelas autoras junto aos diretores da empresa SIMM Soluções. Os resultados são demonstrados em escalas percentuais, variando entre 0 e 100% e estabelecendo um diagrama ilustrativo do nível de implementação e efetividade do *compliance* na organização.

AGRUPAMENTO	ITEM	NOTA
I) Práticas relacionadas a riscos estratégicos e de reputação	Código de ética e conduta	100
	Comprometimento concreto da alta administração	100
	Avaliação de riscos na cadeia de fornecedores	80
	Profissional designado para garantir o cumprimento das políticas de governança e do código de ética	100
	Divulgação interna de informações sobre o cumprimento das políticas e procedimentos de governança	100
	Engajamento com entidades representativas	50
	Identificação de Pessoas Politicamente Expostas entre os clientes	50
II) Práticas relacionadas a riscos financeiros	Auditoria externa	100
	Controles financeiros	100
	Sistema interno de controle contábil para evitar adulteração das contas	100
	Demonstrações financeiras de acordo com padrões contábeis internacionais	100
	Política escrita de divulgação de informações relevantes disponível para todas as partes interessadas	100
	Divulgação de transações e eventos relevantes	100
	Programa de compliance concorrencial (antitruste)	NA
	Programa de compliance específico para exportações	NA
III) Práticas relacionadas a riscos operacionais	Auditoria interna	100
	Avaliação de riscos de forma periódica e documentada	100
	Canal de denúncias anônimas	100
	Condução de investigações internas	100
	Incentivo à cooperação para análises dos processos internos	100
	Indicadores de conformidade às políticas	100
	Política de conflito de interesses	100
	Procedimentos para correção de danos e mitigação de riscos	100
	Sistema documentado de gestão de riscos	100
	IV) Práticas relacionadas a riscos regulatórios	Treinamentos sobre integridade corporativa e práticas anticorrupção
Procedimentos de remediação e medidas disciplinares para casos de violação das regras (gestão da consequência)		100
Adoção das diretrizes da Lei Anticorrupção brasileira		100
Procedimentos de prevenção a fraudes em compras e contratações públicas		100
Adoção das diretrizes do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)		NA
Adoção das diretrizes do UK Bribery Act		NA

Figura 4 – Sistematização do nível de implementação e efetividade do *compliance* na SIMM  
Fonte: elaboração própria com base na pesquisa da Deloitte (2018).

A partir das informações constantes na ilustração, identifica-se que a Política de Integridade implementada na empresa SIMM apresenta consistências e tem se configurado como um importante elemento do processo de crescimento da empresa.

Analisando os aspectos contidos no agrupamento “I) Práticas relacionadas à riscos estratégicos e de reputação”, destaca-se que os itens: Código de ética e conduta; Comprometimento concreto da administração; e Profissional designado para garantia do cumprimento das políticas, obtiveram avaliação de 100%, indicando, segundo os entrevistados, que existe uma eficaz implementação desses aspectos. Ainda nesse agrupamento, destaca-se que os itens: Avaliação de riscos na cadeia de fornecedores; Engajamento com entidades representativas; e Identificação de pessoas politicamente expostas entre os clientes, alcançaram resultados menores, sendo avaliados respectivamente como 80%, 50% e 50%. Tais elementos apontam para áreas que podem ser melhor fortalecidas e consolidadas no Programa de Integridade SIMM.

No que se refere aos aspectos observados no agrupamento “II) Práticas relacionadas a riscos financeiros”, os itens: Sistema interno de controle contábil para evitar adulteração das contas; Demonstrações financeiras de acordo com padrões contábeis; Política escrita de divulgação de informações; e Divulgação de transações e eventos relevantes, foram avaliados com nota máxima, indicando que a empresa já consolidou padrões que permitam atenuar riscos financeiros, por meio da implementação do *compliance*. Nesse agrupamento, dois itens não puderam ser avaliados, pois de acordo com os entrevistados, não fazem parte do rol de atribuições desempenhadas pela organização.

Remetendo ao agrupamento “III) Práticas relacionadas a riscos operacionais”, identificou-se que todos os itens da categoria alcançaram o percentual 100%, demonstrando que a área passou por um processo de desenvolvimento, de modo que os procedimentos operacionais foram instituídos. Reflexo disso é o fato de que ocorre Auditoria interna regular; Avaliação de risco de forma periódica e documentada; Canal de denúncias anônimas; Condução de investigações internas; Incentivo à cooperação para análises dos processos internos; e Sistema documentado da gestão de risco. Contudo, apesar de tais elementos terem sido formalmente institucionalizados por meio da Programa de Integridade, destaca-se que o seu processo de implementação ainda se encontra em fase de consolidação, existindo desafios a serem superados e melhorias a serem aprimoradas.

Por fim e relativo ao agrupamento “IV) Práticas relacionadas a risco regulatórios” observa-se que os itens: Treinamentos sobre integridade corporativa e práticas anticorrupção; Procedimentos de remediação e medidas disciplinares para casos de violação de regras; Adoção das diretrizes da lei anticorrupção brasileira; e Procedimentos de prevenção a fraude em compras e contratações públicas, também foram avaliados de forma máxima, muito em virtude do fato de que na SIMM já foi implementada a Política de Gestão de Consequências. Nesse agrupamento dois itens não puderam ser avaliados por não fazerem parte do escopo de atividades.

Após essas análises, a constatação remete que o processo de implementação do *compliance* na empresa SIMM, de fato contemplou aplicação dos principais itens que fazem parte da abrangência dos fatores contidos nesse procedimento de normatização. Ademais, observa-se que há uma forte correlação entre os quesitos descritos pela Deloitte e o seu funcionamento na prática de uma organização. Dessa maneira, entende-se que não há como fugir dos procedimentos ora elencados, uma vez que eles consistem em fatores primordiais para a geração de resultados tanto financeiros quanto imateriais como de uma reputação positiva da organização.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou estimular uma reflexão sobre a temática do *compliance*, abordando o seu processo de origem e evolução, a sua aplicabilidade atual, bem como os fatores que levam as organizações a implementarem tal prática. Evidenciando os benefícios advindos com a implementação deste modelo, foram percebidos os avanços que podem ser obtidos tanto na perspectiva interna quanto externa à organização.

Elementos da cultura organizacional foram debatidos, indicando que o acultramento do *compliance* deve ser capaz de alcançar todos os níveis da organização, de modo que sejam percebidos os ganhos que o mesmo pode trazer pelos mais diversos atores que compõe as instituições. Dessa maneira, também ficou claro que o custo de implementação do *compliance* está fortemente associado ao reconhecimento que a alta administração dá a esse processo, sendo fundamental o comprometimento desses atores com a implementação desta prática. Assim, entendendo que o investimento nesse conjunto de normas pode ser bastante elevado, se faz primordial compreender que o valor está muito mais associado aos resultados imateriais do que aquilo que pode ser totalmente mensurável.

Essa realidade foi compreendida observando o caso vivenciado pela empresa SIMM, a qual a partir do ano de 2018 formalizou o seu Programa de Integridade, contemplando o estabelecimento de uma série de normas e procedimentos visando regulamentar, orientar e fiscalizar condutas de seus colaboradores, fornecedores e clientes. Motivada pela necessidade de instituir mecanismos de combate a corrupção e prevenção de atos ilícitos, a empresa se inseriu nesse processo o qual resultou em maior segurança no desempenho de suas atividades e resguardo da sua imagem diante do mercado.

A partir de dados sistematizados por um estudo realizado pela Deloitte no ano de 2018, foram identificados trinta itens que distribuídos em quatro agrupamentos se configuram em práticas norteadores para a implementação do *compliance* nas empresas. À luz desse estudo, foi realizada a uma entrevista semiestruturada com a direção da SIMM, identificando como tais elementos podem ser percebidos na realidade da empresa.

O cenário observado apontou que houve um significativo avanço no estabelecimento desses parâmetros, sendo o desafio atual a capacidade de operacionalização e fiscalização, fazendo com que o *compliance* não seja apenas um documento, mas que na prática esteja enraizado na cultura da organização, norteando todo e qualquer comportamento, conduta ou processo. Isto é algo que leva tempo e exige que sejam realizados treinamentos e reuniões periódicas, para que todos possam partilhar da mesma visão.

Acerca dos ganhos que podem ser visualizados na organização a partir da implementação do Programa de Integridade, é importante destacar que os elementos internos à organização trazem um ambiente mais cordial e respeitoso, sendo possível identificar mudanças nos comportamentos dos colaboradores que, ao saberem das normas instituídas, passaram a ficar mais atentos na forma como se relacionam entre eles e como lidam com os demais atores. Além disso, destaca-se que outros ganhos que fortalecem a imagem da organização, incluindo a política de vestimentas, a política da comunicação e a padronização das documentações em geral.

Externamente, outros benefícios são ainda mais evidentes, uma vez que trata da relação entre a empresa e o mercado. Nessa perspectiva, os dados demonstraram que a partir da implementação do *compliance*, a empresa passou a melhor se posicionar no mercado, existindo também a melhoria da sua imagem diante de investidores e instituições financeiras. Nesse último aspecto, um dado relevante foi o fato de que, a partir da implementação do *compliance*, taxas de juros e

garantias contratuais foram reduzidas, o crédito foi facilitado e a possibilidade de realizar atos ilícitos foram significativamente mitigadas.

Com base em tudo que fora discutido, acredita-se que o presente artigo cumpriu com o seu objetivo, na medida em que dissemina o conceito de *compliance* e realiza uma aplicação prática da sua operacionalização. Numa perspectiva futura, constata-se a necessidade de realizar outros estudos que se concentrem em avaliar a efetividade dessas medidas, superando o caráter descritivo que foi a base desse trabalho e partindo para uma dimensão mais analítica e profunda sobre os efeitos de implementação dessas normas. Nesse sentido, o estudo aqui realizado colabora com a discussão, compreendendo o desafio emergente de que o *compliance* esteja integrado à estratégia e possa trazer valor para a organização.

## REFERÊNCIAS

- Assi, M. (2012). *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. São Paulo: Saint Paul.
- Assi, M. (2018). Compliance por quê e para quem?, <http://www.marcosassi.com.br/compliance-por-que-e-para-quem> (25 de junho de 2019).
- Association of Certified Fraud Examiners – ACFE. (2016). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - Global Fraud Study*, <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf> (25 de junho de 2019).
- Cardoso, D. M. (2013). *A extensão do compliance no direito penal: análise crítica na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Coimbra, M. de A. & Manzi, V. A. (2010). *Manual de Compliance*. São Paulo: Atlas.
- Deloitte (2018). Integridade corporativa no Brasil: Evolução do *compliance* e das boas práticas empresariais nos últimos anos, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL\\_ICC\\_Publica%C3%A7%C3%A3o\\_v09.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf) (25 de junho de 2019).
- Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (2018). *Guia Prático para Aplicar o Compliance em Grandes Empresas*, [http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ\\_Guia\\_de\\_compliance\\_em\\_grandes\\_empresas.pdf](http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ_Guia_de_compliance_em_grandes_empresas.pdf) (25 de junho de 2019).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- KPMG. (2017). Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf> (25 de junho de 2019).
- Manzi, V.A. (2009). *Compliance do Brasil: Consolidação e Perspectivas*. São Paulo: Saint Paul.
- Nascimento, D. M. (2019). *Evolução Histórica e Legislações Acerca do Compliance*, [https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance?ref=topic\\_feed](https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance?ref=topic_feed), (25 de junho de 2019).
- Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2015). *Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social*, [https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS\\_467352/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_467352/lang--pt/index.htm) (25 de junho de 2019).
- Silva Neto, M. J. (2012). *Teoria Jurídica do Assédio e sua Fundamentação Constitucional*. São Paulo: LTr.
- Xavier, C. P. G. (2015). *Programas de Compliance Anticorrupção no Contexto da Lei 12.846/2013: elementos e estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Direito) — Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.