



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CAMILLA HELOU

Atuação do *compliance* nas organizações privadas

Brasília – DF
2018

CAMILLA HELOU

Atuação do *compliance* nas organizações privadas

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF
2018

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem como objetivo analisar a eficiência da aplicação do mecanismo de *compliance* nas organizações privadas, e para que essa análise seja realizada necessitar-se-á versar sobre os conceitos de corrupção e fraude empresarial além de uma breve introdução a LAC, Lei Anticorrupção. A pesquisa foi desenvolvida a partir de um delineamento embasado na problemática de identificar a eficiência do procedimento de implementação do mecanismo de conformidade nas organizações privadas atuando na mitigação da corrupção e fraude empresarial. A metodologia aplicada foi qualitativa, bibliográfica e descritiva. Foi exposto um “passo-a-passo” para que a implementação do mecanismo de conformidade fosse eficiente e colaborasse positivamente tanto no setor público quanto no privado. Os benefícios do procedimento pautado em princípios éticos, transparentes e honestos refletem tanto no contexto jurídico quanto no ambiente organizacional, de forma a proporcionar a mitigação de atos de corrupção e fraudes empresariais.

Palavras Chave: *Compliance*; Fraude empresarial; Corrupção; Lei Anticorrupção.

ABSTRACT

The objective of this monographic research is to analyze the efficiency of applying compliance mechanism in private organization. Additionally, for this analysis it will be necessary to analyze how compliance mechanisms relate to concepts of corruption and corporate fraud, as well as a brief introduction to ACL- Anti- Corruption Law. This research was developed on the layout which sets perspective based in identifying how efficient is the procedure of implementing the compliance mechanism within private institutions and consequentially acting in the mitigation of corruption and business fraud. The applied methodology was qualitative, bibliographical and descriptive. A "step-by-step" was displayed in order to show how the application of the compliance mechanism can be valuable and positively collaborate to both public and private sectors. The benefits of the procedure based on ethical, transparent and candid principles, reflect both within its legal context and the organizational environment, which will provide reduction of acts of corruption and business fraud.

Keywords: *Compliance*; Business fraud; Corruption; Anti-Corruption Law.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me acompanhado em todo meu caminho acadêmico e por ter me dado forças para completar essa segunda graduação. Sem ele nada disso seria possível.

Agradeço a minha família pela oportunidade de tamanho crescimento intelectual e pelo apoio, em especial a minha mãe que esteve ao meu lado durante diversas madrugadas me incentivando a terminar essa etapa de forma otimista e com amor, ao meu pai por me proporcionar o melhor caminho de estudos possível, meu irmão por se fazer presente nas horas que precisei, e a minha cunhada irmã que foi um presente de Deus na minha vida, minha melhor amiga e conselheira para todos os momentos.

Agradeço aos meus amigos por serem sempre pontos de luz na minha vida, em especial a Ana Beatriz por ter estado ao meu lado e apoiado todas as minhas decisões, a Louise por ser minha amiga que comemora minhas conquistas e sempre estará comigo, a Ingra pelas diversas risadas, a Zena por apoiar meu crescimento, ao meu amigo Iago por me acompanhar desde sempre nesse caminho acadêmico, e aos meus amigos que me ensinaram que “ohana” quer dizer família que eu pude escolher estar junto. Levarei todos comigo para o resto da vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Formulação do problema de pesquisa	10
1.2 Objetivo geral.....	10
1.3 Objetivos específicos	11
1.4 Justificativa da escolha do tema	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Histórico e definição de corrupção	13
2.2 Conceito de fraude empresarial.....	16
2.3 Fatores que influenciam o cometimento da fraude empresarial	18
2.4 Introdução à Lei Anticorrupção nº 12.846/13	21
2.5 <i>Compliance</i>	25
2.5.1 Breve histórico.....	25
2.5.2 Contextualização do <i>Compliance</i> e suas caracterizações.....	28
2.5.3 Função do <i>compliance</i>	32
2.5.4 Aplicação ao cenário brasileiro.....	35
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	38
3.2 Caracterização do <i>compliance</i> no Brasil.....	39
3.3 Variáveis da pesquisa.....	40
3.4 Procedimentos de coleta e da análise de dados	40
4. RESULTADOS	41
4.1 Passo-a-passo da implementação eficiente do <i>compliance</i>	41
4.2 Comprometimento da alta direção (tone at the top).....	41
4.3 Avaliação de risco (risk assessment).....	43
4.4 Elaboração de regimentos internos e procedimentos a serem seguidos	44
4.5 Treinamento e avaliação	45
4.6 Relacionamento com parceiros, fornecedores e clientes	47
4.7 Atualização constante do programa de <i>compliance</i>	48
4.8 Da eficiência do <i>compliance</i> nas organizações privadas no atual cenário brasileiro .	49

5. CONCLUSÃO	54
REFERENCIAL TEÓRICO	57

1. INTRODUÇÃO

Tema bastante recorrente no cenário global e, principalmente, no brasileiro devido ao vasto tratamento midiático é a corrupção. Os efeitos deletérios da corrupção são extensos. Mediante tal constatação histórica e por óbvio, premissa lógica, tanto o Brasil quanto demais entes internacionais tentam exaustivamente conceber prevenções de modo a mitigar a prática.

É notório o intenso efeito corruptivo e fraudatário que abarcam o sistema político, social e econômico brasileiro. Não passa despercebido, na história do Brasil fortes traços e características que retrazem ainda que em seus primeiros anos, iniciativas para a consolidação de um estado com alta taxa de corrupção. Como aponta (GOMES, 2017 apud LORA, 2018, p.8) “[...] na própria consolidação do “Estado Brasil”, em 1548, o primeiro ouvidor-geral do Brasil (corregedor geral da Justiça) para cá foi nomeado pelo rei de Portugal após ter praticado atos ilícitos de desvio de dinheiro[...]”. O fruto disso somando com diversos outros fatores está sendo colhido nesse cenário de instabilidade e crise, o qual em meio de protestos e sufocos financeiros fez com que a sociedade clamasse por justiça e por mudanças. Pleiteia-se por uma era honesta, transparente e justa. Diante dessa situação tem-se a Lei Anticorrupção e o mecanismo de *compliance*.

O objetivo do presente trabalho foi desenvolver uma linha de raciocínio que demonstrasse a conformidade ou não, por meio de investigação da eficiência do mecanismo de *compliance* dentro das organizações privadas perante o cenário de corrupção e fraudes empresariais. Além de expor a magnitude de esquivar-se dos riscos de cometimento de corrupção, fraude e atos que lesam a administração pública com o objetivo de manter a boa imagem das empresas e um mercado mais honesto, idôneo e transparente, com base nos princípios que norteiam o mecanismo de conformidade.

Foi desenvolvida uma análise da eficiência da atuação *compliance* a partir de um passo-a-passo da implementação do mecanismo nas organizações privadas perante o atual cenário brasileiro. É possível perceber que no Brasil, atualmente, têm ocorrido diversos escândalos relacionados à corrupção, fraudes empresariais e práticas que denigrem a imagem da Administração Pública, instaurando uma era de instabilidade econômica, política e social.

A LAC (Lei Anticorrupção) possui um objetivo de superação de corrupção no cenário Brasileiro por meio de alguns elementos legais contidos na referida lei. Um deles é a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica isso é, a empresa poderá ser responsabilizada objetivamente pela prática de algum ato lesivo contra à Administração Pública independente da pessoa física, o que antes não ocorria e impor sanções como meio de coerções no âmbito civil e administrativo.

O *compliance* ainda que não previsto em lei positivada passa a ser um grande aliado na tentativa de superação da corrupção. O mecanismo de conformidade atuará no âmbito jurídico adequando as empresas as leis e no sentido de gestão organizacional. Transformando, a partir de tal mecanismo, o clima das organizações com base em princípios éticos, de transparência e honestidade, tudo isso por meio de códigos e diretrizes que serão elaborados de acordo com o porte, natureza e disposição de recursos de cada empresa.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Ao realizar uma linha de trabalho baseada na análise de dados qualitativos o presente trabalho buscou analisar a atuação do mecanismo de conformidade, o programa de *compliance*, isto é se esse é eficiente na gestão organizacional das empresas privadas perante um cenário de corrupção e fraude.

Em linhas gerais, as organizações privadas buscam constantemente realizar adequações com base em desenvolvimento de sistemas e diretrizes para reduzir riscos relacionados a “má gestão administrativa” e cumprir exigências impostas pelas agências reguladoras. Tendo em vista este cenário de atuação, a questão principal da pesquisa se fundamenta em: **A partir dos procedimentos de aplicação do mecanismo *compliance*, em organizações privadas no Brasil, há eficiência em mitigar a corrupção e fraude empresarial?**

1.2 Objetivo geral

Concentra-se o objetivo geral em: desenvolver uma análise da eficiência da atuação do *compliance* nas organizações privadas perante o cenário atual brasileiro de corrupção e fraude empresarial.

1.3 Objetivos específicos

Para alinhar o objetivo geral acima mencionado fez-se necessária a apreciação dos itens específicos abaixo retratados:

- Identificar conceitos de corrupção e fraude empresarial;
- Compreender a lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como a Lei Anticorrupção;
- Entender o universo do mecanismo de conformidade e analisar sua aplicação nas organizações privadas.

1.4 Justificativa da escolha do tema

É sabido que Brasil vive um momento de extrema insegurança política, social e econômica. Existe a notória necessidade de compreensão do mecanismo de *compliance* o qual possui base em princípios éticos e visa mitigar atos de corrupção em meio ao ambiente atual brasileiro o qual possui um enorme número de atos corruptos e lesivos à Administração Pública e privada acontecendo de forma corriqueira.

Compreender a forma que o *compliance* atua nesse cenário é de extrema relevância no âmbito do interesse social pois visa uma era mais limpa, transparente e honesta na qual a esperança da mudança se torna mais concreta.

Corroborando com o parágrafo acima, os autores (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013, p.54) descrevem:

Apresenta-se o histórico do debate sobre corrupção e das três gerações de pesquisa sobre o tema, nos quais se ressaltam as dificuldades teóricas e práticas de conceituar e medir corrupção. A discussão sobre *compliance*, por sua vez, expressa o empenho de autores e gestores em impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações e, por esse motivo, apesar dos limites metodológicos, procuram avançar no entendimento das causas do problema.[...]

Busca-se analisar o cenário atual e verificar se há a possibilidade de uma era mais honesta na qual o clima seja modificado, as organizações façam questão de estarem inseridas em um mercado justo esvaziado de atos de fraude e corrupção.

A análise do mecanismo de *compliance* nas organizações possui um evidente ganho social voltado para o combate da fraude e da corrupção, além de ser um tema atual e que abrange diversos setores, seja na esfera concorrencial, ambiental, jurídico, institucional, bancário entre outros.

Por ser possível o ganho social com a utilização do mecanismo que visa a mitigação da corrupção e fraude empresarial, tem-se a importância desse presente trabalho em pesquisar e analisar a atuação do *compliance* nas organizações privadas e responder se de fato a atuação do mecanismo é eficiente quando implementado nos ambientes organizacionais e naqueles que foram contaminados com fraude empresarial ou corrupção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico consiste em analisar elementos necessários para alcançar os resultados pretendidos acerca da eficiência do mecanismo de conformidade. Fatores como corrupção e fraude empresarial serão expostos a seguir. Além disso, o *compliance*, no presente trabalho, foi analisado a partir de uma introdução histórica até sua evolução atual. Também inseriu-se a importância do mecanismo, sua função e o procedimento de implementação que será descrito.

2.1 Histórico e definição de corrupção

Na década de 80, para (SANTOS, 2013), a corrupção era objeto de mensuração nos países com o objetivo de diminuir os riscos de investimento em cada localidade. Mas sob a ótica de (ABRAMO, 2005), essa medição é ineficaz, visto que atos ilícitos de práticas corruptivas são ocultos e que seus agentes dificilmente confessam os detalhes da prática ilícita. Logo o resultado dessa mensuração perde a meticulosidade e precisão.

Em meados da década de 90 a análise da corrupção se modifica e passa a ter um enfoque dos males que essa pode causar e em formas de mitigação dos atos ilícitos. A nova proposta de pesquisa é vista sob o olhar de (BORINI; GRISI, 2009) como uma busca para identificar os problemas advindos da corrupção, bem como formas de traçar estratégias cujo objetivo é solucionar ou mitigar os atos considerados corruptos.

O discurso de corrupção ganhou devida notoriedade no começo do século XXI. Para (SPECK, 2000), os três indicadores mais utilizados para mensurar a corrupção são: informações advindas de pesquisas realizadas entre os cidadãos, escândalos de corrupção expostos por veículos midiáticos e as condenações procedentes do Direito Penal. O primeiro indicador exposto no presente parágrafo, ao olhar de (SPECK, 2000), obtém informações individuais dos cidadãos pesquisados a respeito da corrupção em sua sociedade, dessa forma pode-se alcançar um entendimento moral à respeito da corrupção. Além disso, alcança-se informações de práticas de corrupção dos indivíduos.

Em segundo lugar tem-se o indicador relacionado à mídia, não pode ser considerado um parâmetro preciso pela ciência, de modo que não há total imparcialidade nos veículos midiáticos. Sabe-se que a imprensa pode ser influenciada por fatores econômicos e políticos,

dessa forma, não é possível confiar totalmente nas informações que são passadas pelos grandes veículos de informações.

Por último, têm-se as condenações procedentes do Direito Penal, citadas anteriormente. A partir de dados públicos, mensuram-se os atos ilícitos praticados em determinado lugar. Há uma certa dificuldade em utilizar esse indicador pelo fato de que a corrupção não possui uma única definição além de estar inserida em diversos campos disciplinares.

De acordo com (SPECK, 2000), antigamente, a fraude e a corrupção não eram enxergadas sob o olhar de um mal que deveria ser enfrentado por meio de reformas específicas e políticas. A presença da corrupção não era vista como causadora de prejuízos. Mas ao longo do tempo, economistas como (LEFF, 1964) obtiveram a visão de que a corrupção poderia estar causando prejuízos ao mercado econômico, mas em um nível não suficiente para analisá-la e combatê-la.

Pode-se auferir que a corrupção se tornou algo corriqueiro entre os brasileiros, isto é, é vista como um feito comum que tem, por vezes, resultados irreparáveis, prejudiciais ao mercado, Estado e indivíduos. Pode-se dizer que a corrupção faz parte do dia a dia do cidadão brasileiro. Tais motivos são decorrentes da aplicação informacional contínua, que apesar de definir meios de transparência, dão a ideia de impunibilidade e normalidade. Atos de corrupção possuem motivação em interesses pessoais (familiares ou individuais) de obter uma progressão de *status* social e de somar riqueza, que vão contra a função pública, nesse sentido, (LORA, 2018) retrata a “balança da moralidade” expondo a ideia de que a corrupção consiste na sobreposição de valores pessoais perante os valores éticos, sociais e morais esperados por aquele que exerce o cargo público, de modo em que, quando os benefícios individuais são mais “pesados” dentro da noção de uma balança psicológica e decisória, os atos ilícitos tendem a ocorrer com maior facilidade. A motivação de praticar condutas ilícitas que vão contra a Administração Pública e privada é torpe, indigna e sujeita as pessoas a situações lastimosas e de risco, não só de perda de função como também de privação de liberdade.

Ao analisar a corrupção e estudá-la, deve-se levar em consideração aspectos não apenas econômicos, mas subjetivos como a intenção e o oportunismo. Essa frase é reafirmada ao olhar de (WILLIAMSON, 1996) o qual expõe que atores econômicos corruptos não se

baseiam apenas na tentativa de obtenção de interesses próprios, mas isso alicerçado ao oportunismo. Ou seja, buscar o alcance de interesse próprio em detrimento do interesse geral, coletivo.

O ser humano está imerso em uma realidade que possui uma vastidão de possibilidades e além disso há a racionalidade que não apresenta restrições, quando há combinação desse pensamento com a oportunidade da prática de um ato de corrupção, tem-se a realidade enfrentada por diversas organizações nas quais já ocorreram algum tipo de ato ilícito.

De acordo com (WELLS, 2002), a corrupção é uma das três categorias da fraude, sendo as outras duas Apropriação Indébita cuja a definição é exposta no artigo 168 do Código Penal como “apropriar-se de coisa alheia móvel, de que tem a posse ou a detenção” e Demonstrações Fraudulentas que podem ser vistas como a mudança da situação real podendo ser financeira, alteração de receitas entre outros ou não financeira como por exemplo a alteração de documentação ou credenciamento fraudulento.

O Ordenamento Jurídico Brasileiro em seu Código Civil traz nos artigos 186 e 187 a definição de corrupção ao olhar normativo:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Ao interpretar os artigos citados acima, tem-se três elementos, o ato voluntário, o dano e o nexo de causalidade. Isto é o agente que pratica o ato de corrupção está munido de vontade, é um ato voluntário, a fundamentação da vontade é o interesse individual em prol do coletivo, nesse elemento pode-se enxergar a má-fé sendo utilizada e a ultrapassagem dos limites impostos pela boa-fé e os bons costumes. O dano é causado pela prática do ato ilícito e gera uma responsabilidade civil a qual em diversos casos não é reparada na proporção legal pelo fato de a justiça brasileira possuir brechas legais muitas vezes utilizadas ou por causa da mora e saturação do judiciário. O nexo de causalidade é a ligação entre o ato e o dano causado por esse.

Quando se discute normas sociais sob o olhar de (SANTOS, 2013), essas podem ser desiguais a partir do aspecto moral o qual varia de acordo com a sociedade na qual está inserido, isto é, o que é moralmente aceito em determinada sociedade pode ser imoral para outra. A conclusão que se chega é a de (BEZERRA, 1995), a corrupção irá variar de acordo com o local na qual essa for praticada pelo fato exposto acima e também por estar inserida em uma dimensão histórica, cultural, legal e social na qual o agente praticante do ato ilícito está introduzido.

2.2 Conceito de fraude empresarial

A fraude empresarial é um fenômeno considerado complexo visto que se inclina a ocorrer de forma escondida nas operações. São utilizadas diversas formas de enganação para que se realize a fraude. A vítima pode ser uma pessoa física, uma organização ou até mesmo o Estado. No presente trabalho a fraude que será abordada é a empresarial, ou seja, as que ocorrem nas organizações.

A fraude é considerada por (SANTOS, 2011), dinâmica, não linear, reconstrutiva, um processo dialético evolutivo, irreversível, intensa e ambivalente. A primeira particularidade citada expressa a imprevisibilidade da fraude, isto é, vista como secreta em sua natureza (VIEIRA; FIGUEREDO; BAPTISTA, 2010), não há como formalizá-la visto que a tendência é de que a fraude ocorra no interior das transações com o objetivo de que a vítima perca o controle e seja enganada.

A não linearidade decorre do fato de não haver a possibilidade de percorrer o caminho inverso da fraude (SANTOS, 2011) em sua totalidade. Visto que a fraude depende da oportunidade, pressão situacional e percepção moral (CRESSEY, 1953; ALBRECHT; HOWE; ROMNEY, 1984). Além disso, o presente fenômeno estudado é irreversível, isto é, não há como reconfigurar e retornar a situação de *status quo*.

A possibilidade de reverter uma fraude não existe, visto que a viabilidade é a de minimizar as consequências causadas pelo ato. Não há como apagar completamente o que já ocorreu. Busca-se identificar tendências de práticas de fraudes no cenário onde essas já ocorreram.

Os cenários políticos, econômicos e sociais estão em constantes mudanças assim como a fraude que é considerada reconstrutiva. Há um constante aperfeiçoamento no modo de executar esse ato ilícito. O processo dialético evolutivo decorre dessas mudanças, a ação fraudulenta se aperfeiçoa com base nas fraudes que já ocorreram (SANTOS, 2011).

A intensidade do ato fraudulento se dá pelo fato de a fraude ser um fenômeno munido da percepção moral e motivação humana, além de possuir consequências, antecedentes e aperfeiçoamento com base nos atos ilícitos que ocorreram anteriormente.

A fraude é vista como um fenômeno complexo, que acontece, na maioria das vezes, no oculto das transações, evolui e se aprimora, não se apaga e modifica a realidade para seu acontecimento efetivo. Visto isso, a ambivalência se dá por causa da imprevisibilidade da fraude.

Steve Clark, membro do corpo docente da *Association of Certified Fraud Examiners*, uma renomada organização de estudo de corrupção e fraude, e professor visitante de direito na *St. Thomas University School of Law*, em Miami, Flórida. Outrora foi procurador-geral de Arkansas, Clark tem décadas de experiência como investigador de fraude e procurador. O pensamento de (CLARK, 2011), deve ser levado em consideração visto que remete à uma reflexão de ambientes propícios para a prática de atos fraudulentos nas organizações.

Nós derivamos nosso senso de honestidade um do outro, disse ele. Então, adivinhe o que acontece no local de trabalho quando o gerenciamento não define, proíbe e segue de forma clara as práticas de negócios desonesto? Não surpreendentemente, um empregado não treinado e desinformado em um dilema ético olhará para a pessoa do outro lado do corredor ou no próximo escritório e perguntará o que fazer. Quando um colega oferece conselhos ruins, as pessoas geralmente o aceitam. Isso é um problema quando um empregado faz isso. Mas se o gerenciamento quebrar as regras, as consequências podem ser catastróficas.

No ambiente organizacional o cometimento da fraude empresarial se dá pelo conflito de interesses das partes que atuam na organização. Sob o olhar dos autores (FREITAS et al, 2013), isso é um dilema entre o interesse principal organizacional e os interesses pessoais das partes que ali estão inseridas. Existe a hipótese corriqueira de o interesse pessoal se sobrepor ao principal, e nesse caso o indivíduo realiza um ato com a intenção de obter vantagem

pessoal frente à execução de outro ato voltado ao interesse principal da organização. O principal contexto corporativo que gera a oportunidade do cometimento da fraude empresarial é aquele que possui desequilíbrio de informações, pois possibilita o surgimento de uma brecha para que o autor fraudulento possa executar seu ato de enganação no meio corporativo.

Pode-se auferir que o cometimento da fraude empresarial é propício quando há um desequilíbrio organizacional, isto é, informações inconsistentes, divergência de condutas éticas entre os executores de labor dentro da empresa e o sobejo do interesse individual acima do coletivo organizacional.

2.3 Fatores que influenciam o cometimento da fraude empresarial

Para (CRESSEY, 1953) existem fatores que influenciam o cometimento de fraude são essas dívidas decorrentes da falta de recurso financeiro, interesses advindos de dificuldades pessoais, *status* proveniente do dinheiro, mudança brusca situacional nos negócios, afastamento da sociedade (isolar-se) e o relacionamento existente entre o empregador e o empregado.

Além dos fatores citados acima, há um desenvolvimento do conceito de mensuração da fraude, isto é, existem tipos de pressão para medir o potencial da fraude, são essas, pressão situacional, oportunidade de cometimento e percepção moral. (ALBRECHT, HOWE; ROMMEY, 1984).

A pressão situacional diz respeito ao cenário no qual o indivíduo está inserido e as dificuldades que esse está a passar nesse contexto. Para isso deve-se analisar a ética no sentido de identificar o propósito da prática de um ato fraudulento, dependendo da motivação da ação do ato esse pode ser atenuado ou exagerado a partir da moralidade do autor.

Para (MORIN, 2004), a execução do feito não se restringe apenas a vontade do praticante, isto é, a teoria da ecologia da ação expõe a linha de pensamento de que as pessoas são influenciadas pelo meio que estão inseridas. Dessa forma, a ação realizada pode vir a sofrer desvios e distorções em seu sentido, o que gera uma insegurança e uma ética munida de contradições. De acordo com o autor já citado no presente parágrafo, outro aspecto que faz parte da pressão situacional é a falta de previsibilidade da ação à longo prazo que

consequentemente gera uma imprevisão na ação humana a qual não possui uma segurança de saber a real vontade do autor.

O cenário propício para o cometimento da fraude é aquele desprovido de aspectos éticos e transparentes. Nesse contexto o autor da fraude se sentirá mais confortável em praticar suas condutas lesivas e munidas de enganação. Assim, tem-se um ambiente favorável a realização da fraude empresarial. Logo o oposto é válido, em uma conjuntura cujos fatores de honestidade, ética e transparência estão fortemente presentes como princípios, a prática fraudulenta não será tanto conveniente quanto no ambiente inverso.

Um argumento muito utilizado pelos autores da fraude é que a prática da fraude foi motivada pelo contexto que esse está inserido. Para (HOFFMAN, COUCH; LAMONT, 1998), a conduta contrária à ética é praticada a partir de uma influência do meio em que o autor desse ato está introduzido e o momento que está tendo como experiência.

De acordo com (ALBRECHT, HOWE; ROMMEY, 1984), as motivações para a prática de atos fraudulentos são: manter-se em padrões elevados de renda acima do existente, possuir dívidas, vontade exacerbada de ganhos individuais, sentimento de que pagamentos não são uma responsabilidade, contato íntimo com o cliente, não seguir os procedimentos de forma adequada, sentir desejo e prazer em não seguir normas impostas e o sistema, ter apego por jogos de azar e ser originário de uma família sem estrutura. Esses são alguns exemplos dos fatores existentes os quais não se esgotam com esses citados.

Para (NASH, 1993), caso a alta direção não possua um devido comprometimento e respeito com os seus empregados, dificilmente, esses irão se dedicar em benefício e desenvolvimento da organização. Assim, deve-se ter uma estrutura devidamente efetiva composta por uma gestão superior que saiba implementar de fato um clima de comprometimento e respeito para com todos os integrantes da organização pertencentes a todos os níveis organizacionais.

Além da pressão situacional deve-se tratar da percepção moral. Isto é, as ações do indivíduo são direcionadas a partir da moralidade. Cada cidadão possui sua moral individual e deve seguir a ética social que é coletiva. Logo, uma organização possui sua ética específica

tendo o indivíduo, apesar das suas percepções morais, ter de respeitar e seguir a cultura ética organizacional do ambiente no qual está inserido.

A individualidade pode acarretar em um dilema ético, isto é, pode levar o indivíduo a colocar seus interesses pessoais acima do coletivo e assim burlar a ética organizacional deixando a moralidade individual sobressair. Nesse aspecto também é levado em consideração a organização ter uma cultura ética clara e que de fato é seguida de forma eficiente pelos membros organizacionais.

De acordo com (SANTOS, 2011), fazer uma conexão entre a moralidade e a ética organizacional não é algo simplório, mas necessário. Pois existem diversos fatores como ganância, deslealdade com a organização em período de crise, enganações sobre produtos e serviços, falta de qualidade, predileção por certos funcionários mesmos que estes possam exercer suas obrigações de forma incorreta entre outros exemplos de dilemas éticos que causam consequências catastróficas tanto para organização quanto para o indivíduo e a sociedade.

Por fim, tem-se a oportunidade de cometimento da fraude como mais uma forma de mensuração dos atos fraudulentos nas organizações. Pode-se afirmar que a oportunidade está ligada com o fator confiança, para (GAMBETTA, 2002), quanto maior o nível de confiabilidade maior será a possibilidade de um ato de corrupção. Dessa forma, se há uma alta relação de confiança a chance de ocorrer uma fraude organizacional se potencializa.

A oportunidade de cometer uma fraude encontra-se também no dilema ético e moral. Visto que existe a ética organizacional, mas quem escolhe se vai seguir ou não é o próprio indivíduo baseado em sua percepção moral. Para (MORIN, 2004), a ética possui dependência em condições da sociedade e da história para a sua construção, mas a decisão de ter uma conduta ética parte do indivíduo esse possui o poder da escolha.

Apesar da existência da ética organizacional, a percepção moral irá guiar as ações do indivíduo que está inserido em determinada organização. Isto é, caso o ambiente seja propício para a prática de um ato empresarial fraudulento e o profissional esteja munido de interesse pessoal, a soma desses fatores poderá ocasionar a execução do ato lesivo.

Ao olhar de (SANTOS, 2011), um controle efetivo que evite atos fraudulentos é a segurança no sistema de informações. Isto é, deve haver segurança a respeito das informações sobre os procedimentos essas devem possuir um monitoramento e uma passagem efetiva a cada setor da organização. Além disso, deve haver uma captação central das informações para o gestor da organização. E finalmente, o controle de risco deve partir do monitoramento do sistema de informação para identificar os setores de maiores riscos e que essa informação seja passada para o setor devido a prevenir uma possível ocorrência de um ato de inconformidade.

Um sistema de informação bem estruturado e seguro torna o ambiente organizacional menos favorável ao cometimento da fraude empresarial. Visto que a passagem de informação quando bem delineada e clara, possuirá o entendimento facilitado e o transporte efetivo aos devidos níveis hierárquicos organizacionais.

2.4 Introdução à Lei Anticorrupção nº 12.846/13

Conforme a autora (CAMPOS, 2015) o projeto de Lei nº 6.826/2010 proposto no dia 18 de fevereiro de 2010, pela Controladoria Geral da União, deu origem à Lei Anticorrupção nº 12.846/2013. A aprovação pela Câmara dos Deputados ocorreu em 2011, o trâmite prosseguiu para o Senado e ficou estagnado até 2013. Foi nesse período que começaram inúmeros protestos pelo Brasil, os quais intensificaram pressões rumo a aprovação do Projeto de Lei, ora em comento, que se tornou Lei Ordinária nº 12.846/2013, no dia 02 de agosto de 2013. A finalidade da referida lei é de superação e prevenção do contexto brasileiro de corrupção. Além de atuar nas hipóteses de realização de atos lesivos contra a Administração Pública seja em esfera nacional ou estrangeira e nas medidas coercitivas para tais atos. O mencionado dispositivo legal é formado por sete capítulos e tem também o intuito de impor a responsabilização civil e administrativa para pessoas jurídicas que incorrerem na prática de atos de corrupção.

No ano de 2013, em virtude do vasto número de escândalos de corrupção, foi por meio das pressões sociais e protestos, já mencionados no parágrafo anterior, que ocorreu a aprovação da Lei Anticorrupção nº 12.846/13. O objetivo da referida lei é de regular as práticas de atos lesivos contra a Administração Pública, seja nacional ou internacional. Sob o olhar de (COLARES, 2014), a partir da entrada em vigor da referida lei, inúmeras empresas,

principalmente as de grande porte, passaram a se preocupar com a implantação de programas e mecanismos de conformidade.

Apesar do *compliance* não possuir obrigatoriedade legal, previsão na Lei Anticorrupção, a presença do mecanismo de conformidade está fortemente inserida em empresas e instituições de variadas naturezas, seja concorrencial, bancária, ambiental, nas mais variadas pessoas jurídicas seja privada ou governamental, como é o entendimento da autora (BLOK, 2017).

De acordo com (BLOK, 2017) a referida Lei pode ser empregada pelos entes federativos, União, Estados e Municípios, também, pelos três poderes do Estado. A FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) a qual surgiu a partir do escândalo *Watergate* inspirou a criação da Lei ora em comento. Uma inovação trazida pela Lei nº 12.846/13 foi a responsabilização objetiva da pessoa jurídica pela prática de atos de corrupção, isso é a atribuição de sanção pelo envolvimento nos atos já citados. Além disso, as ações realizadas pela pessoa física serão apartadas da pessoa jurídica podendo tanto uma quanto a outra serem responsabilizadas objetivamente.

Para (CAMPOS, 2015), o objetivo da Lei Anticorrupção (LAC) é reparar a brecha existente no ordenamento jurídico do Brasil sobre a hipótese de responsabilidade civil e administrativa das pessoas jurídicas que executarem algum ato ilícito em face da Administração Pública seja ela nacional ou estrangeira. É basicamente a responsabilização pela corrupção.

Apesar de o Brasil ter ratificado certas convenções, com objetivo de combate à corrupção, essas não foram suficientes para acabar ou até mitigar os atos ilícitos praticados no país e fora dele. Foram essas as Convenções ratificadas: a Convenção Interamericana de Combate à Corrupção (OEA), Convenção das Nações Unidas contra corrupção (ONU) e a Convenção do Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), (CAMPOS, 2015).

Quando há a ocorrência de um ato lesivo contra a Administração Pública e esse ato é punido com a aplicação de sanção, essa possui três naturezas: Administrativa, Civil e Penal. A

Lei nº 12.846/13 se encarrega da esfera Administrativa e Civil, ficando assim o Código Penal responsável pela punibilidade penal. No âmbito judicial, as sanções se baseiam em perda de bens, interdição ou suspensão parcial das atividades, dissolução compulsória da pessoa jurídica e proibição de receber subsídios, incentivos, doações, subvenções ou empréstimos de entidades públicas, de instituições financeiras públicas ou de órgãos que são controlados pelo poder público (CAMPOS, 2015).

Outro aspecto de relevância pertencente à referida Lei é a questão da responsabilidade objetiva. Essa chama atenção pela divergência doutrinária entre conceituados autores. Uma corrente segue a linha de pensamento de que a responsabilização objetiva torna a lei eficaz, em contrapartida, a outra segue a corrente que torna a Lei Anticorrupção (LAC) ineficaz.

A primeira corrente expõe um pensamento de que existem crimes específicos para pessoas físicas e jurídicas. Como por exemplo o homicídio só pertence as pessoas físicas mas existem outros crimes que são executados por pessoas jurídicas, aqueles que mediante delitos econômicos e fraudes se obtém vantagens ilícitas. Um exemplo da hipótese citada é a obtenção de uma licença ambiental fraudulenta com intuito de realizar determinada obra. Está explícito o interesse corrompido da pessoa jurídica nessa amostra, nessa corrente a culpabilidade não é importante. A pessoa jurídica que praticar ato será punida pois não há apenas punição privativa de liberdade, existem outros tipos como prestação pecuniária, multa entre outras penas alternativas adaptáveis à pessoas jurídicas. Essa linha de pensamento é reforçada pelo exposto do autor (CAVALIERI, 2010): todo prejuízo deve ser reparado pelo agente causador e atribuído a esse não importando se a ação foi ou não munida de culpa. Dessa forma, tem-se resolvida a dificuldade do nexo de causalidade, pois independe de qualquer juízo de valor sobre o elemento subjetivo afastado, nesse caso, a culpa.

Contrariamente à corrente exposta no parágrafo anterior, tem-se a linha de pensamento de que a (LAC) Lei Anticorrupção foi elaborada para pessoas físicas visto que para a prática de um ato lesivo contra à Administração Pública a ação necessita ser munida de vontade e pessoas jurídicas são desprovidas desse querer. Dessa forma, a responsabilização por tais atos é afastada, com base no princípio da culpabilidade que expõe a necessidade de dolo ou culpa para a realização de atos de corrupção. Com base nesse pensamento pode-se

concluir que pessoas jurídicas despidas de princípios éticos e não integras continuaram com suas condutas ilegais sem a devida punição.

Por outro lado, para reafirmar a visão da corrente citada acima é mostrado no artigo de (CAMPOS, 2015) o pensamento do doutrinador Justen Filho, para o administrativista o ato de corrupção somente poderá ser executado pela ação do homem, ou seja, por pessoas físicas. Destarte, as sanções mencionadas na (LAC) Lei Anticorrupção apenas irão ser aplicadas se a ação da pessoa física for munida de dolo.

O conceito de culpabilidade não deve ser restringido apenas às pessoas físicas, visto que o potencial das pessoas jurídicas desprovidas de integridade para a prática de condutas ilícitas é explícito. O fato da pessoa jurídica ser desprovida de vontade e intenção a exclui da responsabilidade de assumir seu ato de corrupção. Apesar de a pessoa jurídica não possuir personalidade e por isso não há possibilidade da prática de um ato com dolo, há uma pessoa física que pertence ao comando e gerência dessa empresa. Destarte, para que o objetivo da referida lei não seja perdido, deve-se levar em consideração e seguir o raciocínio de que a responsabilidade recaia tanto para pessoa física quanto para jurídica. Isto é, quando há a hipótese de lesão à Administração Pública, mesmo que não seja identificado o dolo ou culpa, a pessoa jurídica deve ser responsabilizada objetivamente. Para reforçar o pensamento exposto acima, há uma exposição de (CAMPOS, 2015): Mesmo que não comprovado o dolo da pessoa física, a responsabilidade pela lesão causada à Administração Pública seja ela nacional ou estrangeira deverá recair sobre a pessoa jurídica.

Deve-se ter em mente que existe uma independência entre a pessoa física que pratica um ato lesivo contra a Administração Pública e a pessoa jurídica, isso é, a responsabilização objetiva de um não implica na do outro. A aplicação da sanção deve ser proporcional, isto é, um ato mais severo aplica-se uma sanção mais rigorosa, da mesma forma que um ato menos gravoso a sanção aplicada será menos severa. Outros fatores de extrema relevância na definição da sanção são :[...] (i) a motivação que levou à prática do ato; (ii) as circunstâncias e as consequências do ato lesivo; (iii) o comportamento concorrente da Administração Pública nacional ou estrangeira para o evento danoso; (iv) a reiteração da conduta do agente; (v) os riscos que a conduta danosa causou aos direitos da empresa; (vi) o montante do lucro auferido; e (vii) a colaboração do dirigente ou administrador durante a apuração do ilícito.

Dessa forma, a prática de um ato ilícito por determinada pessoa jurídica deverá recair na responsabilidade objetiva, assim como os atos lesivos dos administradores e dirigentes, (CAMPOS, 2015).

Por fim, pode-se auferir que a responsabilidade objetiva quando atribuídas às pessoas jurídicas, a referida lei de forma implícita incentiva a implementação de programas e mecanismos de conformidade dentro das organizações, o objetivo é de identificar possíveis riscos e evitá-los. O incentivo da lei é exposto na hipótese de a empresa aderir a um programa de *compliance* e mesmo assim não conseguir evitar a prática do ato lesivo. Neste caso a Lei Anticorrupção suaviza as consequências que seriam sofridas por essa empresa atenuando as multas por exemplo.

2.5 Compliance

2.5.1 Breve histórico

A partir do Acordo chamado de *Bretton Woods*, deu-se o primeiro sistema de regulamentação e controle da economia internacional, em 1940. Além disso o referido Acordo originou IBRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento) e após esse, o Banco Mundial e FMI (Fundo Monetário Internacional). Mas a necessidade de mecanismos de controle e orientações de transparência na economia foi a partir de 1970 (COLARES, 2014). Pode-se inferir que o *compliance* nasceu no mercado financeiro.

O intuito do Acordo de *Bretton Woods* era de que a moeda se mantivesse dentro de uma taxa de câmbio estabelecida, e de que os países que haviam assinado se submetessem à adesão da regra. Nada obstante, em 1971, com base no momento de incerteza, o que havia sido acordado foi suspenso e emergiu a necessidade da criação de uma segurança no sistema financeiro, foi nesse período que o Comitê da Basileia nasceu, trazendo além da segurança econômica a importância de uma cultura íntegra dotada de práticas transparentes na execução de procedimentos pertencentes à economia (COLARES, 2014).

Integrando o parágrafo acima (MANZI, 2008) expõe a modernidade do conceito do mecanismo de conformidade, o *compliance* o qual que se propaga a partir de eventos econômicos e políticos, são esses fatos mundiais: a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929, o surgimento da política de intervenção do *New Deal* no ano de 1932, durante o governo do

presidente Franklin Roosevelt; em 1933, no Congresso Americano a votação de objetivo preventivo em relação a títulos de valores mobiliários, no mesmo ano a criação da SEC (*Securities Exchange Commission*) a qual implementou a obrigatoriedade de registro de títulos e valores mobiliários emitidos e no momento em que o acordo de *Bretton Woods* implementou o gerenciamento das relações econômicas entre os países mais industrializados e desenvolvidos em 1944.

É notório que o *compliance* propaga-se a partir de conhecidas ocorrências no contexto político e econômico mundial, além de se tornar cada vez mais necessário em razão de escândalos nesse mesmo cenário.

Ao olhar de (COLARES, 2014), os Estados Unidos, em 1970, estava inserido em um contexto de vários escândalos, como foi o caso do *Watergate* (maior escândalo político ocorrido na década de 70). Em virtude disso, o congresso americano aprovou a FCPA (*Foreign Corrupt Practice Act*) a referência de extrema importância quando se trata de anticorrupção. Desse momento em diante, passou-se a ter um controle mais severo nas atividades realizadas pelas organizações locais e internacionais, na hipótese de negociações de empresas americanas com operações mundiais. Todas essas relações negociais passaram a poder ser investigadas e no caso de culpa comprovada, estariam sujeitas a sofrer as punições da FCPA.

A linha de pensamento de (BLOCK, 2017) expõe que, ainda que os Estados Unidos possuíssem o apoio do FCPA desde a década de 70, que se destina à prática de cessar a corrupção com as partes que possuem alguma relação comercial com os EUA, foi no ano 2000 a partir dos escândalos contábeis, que ocorreu uma relevante pressão para que os mecanismos de conformidade fossem implementados.

Em meados de 1990, na contextualização histórica brasileira, estava começando a abertura comercial do país para o comércio estrangeiro, necessitando de enquadramento de padrões na realização de atividades políticas e econômicas de integridade e transparência no cenário da concorrência. Essas necessidades estavam se fortificando ao redor do mundo, inclusive a necessidade de órgãos reguladores internacionais como SEC (*Securities and Exchange Commission*) e BIS (*Bank for International Settlements*), (COLARES, 2014).

Ainda em relação a década de 90, a autora (BLOCK, 2017) expõe a preocupação do aumento da implementação de mecanismos de conformidade que buscam uma era com fortes elementos éticos e de integridade e como resultado a manutenção de um mercado moldado nesses aspectos. Dessa forma, as empresas que não possuíssem programas de *compliance* teriam sua confiabilidade perdida para terceiros como, por exemplo, os *stakeholders*.

Além dos escândalos e situações citadas que serviram como influenciadores da necessidade de criação e implementação de novos mecanismos de maior conformidade, fiscalização do mercado e implementação de condutas éticas, tem-se também os escândalos a seguir como marcantes e influenciadores, expostos por (COIMBRA; MANZI, 2010): o atentado terrorista ocorrido nos EUA em 2001, diversos escândalos de fraudes contábeis e governança corporativa no interior de empresas como Parmalat, Enron e Banco Barings, atos de corrupção com envolvimento de autoridades públicas e, por fim, a crise econômica mundial.

Em 1997 foram delimitados objetivos, responsabilidades e instruções passadas aos bancos centrais a respeito de garantia de rigidez dos sistemas financeiros. No início do século XXI houve ataques terroristas nos EUA, em 11 de setembro de 2001, o que afetou tanto a política quanto a economia. O choque no mercado financeiro foi causado pela tragédia e por escândalos posteriores a essa, como os casos da Parmalat, Enron e WordCom. Foi um momento que causou a necessidade de criação de regras mais estritas que as existentes (COLARES, 2014).

Com relação, ainda, aos atentados terroristas nos EUA, além das regulamentações passarem a ser mais estritas essas tiveram de ser implementadas com agilidade e rapidez para que houvesse garantia da segurança econômica e social que se deu por meio de modificações estratégicas bruscas e tecnológicas, com fortalecimento de controles internos, (BLOK, 2017).

A criação de mercado mais justo e transparente se deu no contexto que houve a edição da Lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como Sarbox ou SOX. Essa referida lei, possuía o cunho de criar mecanismos de auditoria e segurança confiáveis, ao mesmo tempo com regras precisas que possuíam o objetivo de criar comitês para supervisão das operações, e assim, buscando a redução do risco do negócio e a prevenção da prática de condutas reprováveis como a realização de irregularidades e fraudes (COLARES, 2014).

No contexto Brasileiro, houve a adoção de regras similares as dos Estados Unidos, pelo Conselho Monetário Nacional, como por exemplo a Resolução n. 2.554 de 1998. E no âmbito internacional, as empresas brasileiras que possuem ações no mercado americano, essas estarão sujeitas à legislação americana, SOX, (COLARES, 2014).

Em relação a Legislação Anticorrupção, em seu artigo 7º, inciso VIII, da Lei nº 12.846/13, deixa explícita a vontade do legislador federal em estimular a implementação de mecanismos de *compliance*, apesar de não ser uma exigência as pessoas jurídicas que possuem programas de integridade são tratadas de forma diferenciada. Em concordância com (TOMAZETI et al., 2016), é a partir desse texto legal que a cultura de *compliance* no Brasil será buscada, uma conformidade das pessoas jurídicas com as leis vigentes.

Ainda que o *compliance* não seja uma obrigatoriedade no contexto jurídico brasileiro, a (LAC) Lei Anticorrupção traz uma interpretação de que a implementação do mecanismo de conformidade seja incentivada principalmente nas organizações. O objetivo é virar costume e fazer parte da cultura um mercado transparente, limpo e ético em uma era onde a corrupção tenha sido mitigada.

2.5.2 Contextualização do *compliance* e suas caracterizações

Os contextos econômico, político e social estão imersos em modificações constantes. Inclusa nessa evolução encontra-se a fraude a qual se aprimora a cada mudança. A atualidade trouxe consigo a necessidade do mecanismo de prevenção e regulação no cenário das atividades econômicas, a conformidade que é o *compliance*.

Sob o olhar de (COLARES, 2014), o termo *compliance* advém do verbo em inglês *to comply*, que a tradução significa cumprir, exercer, desempenhar. A definição mais apropriada para o termo *compliance* é a de agir em conformidade. Isso é, colocar as pessoas jurídicas na mesma sintonia das leis. Enquadrar as organizações na lei, fazer com que essas evitem a prática de atos lesivos à Administração Pública e dessa forma cooperem para um mercado mais íntegro. Busca-se um relacionamento mais ético, transparente e honesto entre pessoas jurídicas, seja interno ou externo a essas.

Os autores (CANDELORO et al., 2012), elucidam o termo como: um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez determinados e implementados, será o norte de orientação do comportamento da instituição no mercado em que possui atuação, bem como seus funcionários irão receber essas mudanças implantadas; um instrumento que possui a capacidade de controlar possíveis riscos sejam legal ou de imagem, os chamados ‘riscos de *compliance*’, a que as organizações estão sujeitas no curso de suas atividades.

Uma definição do instrumento de conformidade advinda do (CADE, 2017, p.09) é a de que “*compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.”

Sob a linha de pensamento da autora (BLOK, 2017), o mecanismo de conformidade está além das regulamentações legais, isto é não é suficiente se enquadrar e seguir o que está na lei, a honestidade e transparência da empresa fazem parte do universo do instrumento de *compliance*. Isso é, necessita do “ser” e do “estar” em *compliance*, o primeiro é agir com integridade, ética, idoneidade, transparência e honestidade, com intuito de manter a reputação do mercado de trabalho, o segundo é estar enquadrados com as leis e regulamentos sejam eles internos ou externos.

O *compliance*, pode ser compreendido de acordo com o autor (MAGALHÃES, 2016), como um mecanismo da modernidade que elabora regulamentos internos nas empresas com base na ética empresarial. Na maior parte das vezes, é implementado, em empresas que possuem alguma ligação com poder público.

O objetivo do *compliance* é o de alterar o clima corporativo afim de evitar riscos, isso é, criar um ambiente mais ético, evitar a prática de atos lesivos à Administração Pública, seja ela nacional ou internacional. Estipular códigos de ética e conduta de acordo com o porte e natureza de cada empresa, é estar em conformidade com as leis e agir com honestidade e integridade. Para (CANDELORO et al., 2012), o programa de *compliance* está previsto de forma indireta na (LAC) Lei Anticorrupção e é um mecanismo independente.

Não existe um modelo pré-elaborado de *compliance*, cada empresa é única e possui suas particularidades, cada uma tem sua natureza, complexidade e porte. Deve-se levar em consideração que o conceito de conformidade é amplo, pois atinge todos os setores das organizações empresariais como forma de pirâmide, desde os altos cargos até os mais baixos. Destarte, existem variados modelos uns mais extensivos outros menores; independente do modelo, a similitude existente entre eles é o objetivo de assegurar o cumprimento das normas e evitar o risco. Os contextos nos quais podem ser implementados programas de conformidades são diversos, alguns exemplos são: tributário, trabalhista, ambiental, bancário dentre outros que estão inseridos no mercado financeiro, (BLOCK, 2017).

Após algumas definições de *compliance* expostas, é relevante diferenciar o mecanismo de conformidade da auditoria. Para (BLOCK, 2017) a principal dissemelhança é que o mecanismo de conformidade se adequa à cultura organizacional da empresa e atua no dia-a-dia, ao mesmo tempo que a auditoria possui metodologia específica e não atua diariamente, mas sim periodicamente.

Para (MANZI, 2008, p.15), a definição de *compliance* é “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal.”

Outra definição exposta sob o olhar de (RIBEIRO; DINIZ, 2015), é a de que a concretização da missão, visão e valor de uma organização advém das ferramentas de *compliance*.

Um dos fatores pertencentes a segurança da efetividade do mecanismo de *compliance* é o respeito aos objetivos organizacionais na elaboração dos procedimentos necessários para evitar o risco de cometimento de atos de fraude empresarial e corrupção. Isto é, deve-se compactuar a missão, visão e valor da organização com os procedimentos e políticas do mecanismo de conformidade a serem implementados para cada tipo de empresa de acordo com suas necessidades específicas.

As instituições bancárias e corporativas necessitam uma maior fiscalização e prevenção. Isso se deve às mudanças e transformações que vem ocorrendo com a modernidade, são essas, conforme com (RIOS; ANTONIETTO, 2015):

- integração mundial de mercado advinda do processo de globalização;
- internacionalização das empresas;
- revolução tecnológica sem precedentes (impactando todas as atividades humanas);
- abertura dos mercados financeiros;
- passagem de informações instantânea ao redor do mundo;
- acesso mais fácil ao capital.

Esses são os cenários que o *compliance* se enquadra. Os seres humanos acompanham as evoluções e buscam fazer parte dessa modernidade, satisfazendo interesses pessoais. A facilidade de realizar transações com capital online, comunicação e a mobilidade empresarial facilita e aumenta os riscos de cometimento de condutas fraudulentas e de corrupção. Com isso, há a clara necessidade de implementação de um programa que permita a mitigação de tais condutas.

A atuação do *compliance* é de extrema relevância no vigente contexto, devido à constatação de que o Estado por si só não consegue deter um controle absoluto das entidades econômicas e por isso necessita do auxílio do mecanismo de conformidade, que serve como um assessor privado do Estado. Exerce, por exemplo, a função de fiscalização das entidades financeiras e possui caráter de prevenção. Além disso deve-se ter em mente que não se pode ter um Estado que não faça nenhuma intervenção, pois nenhum dos extremos funciona, nem a intervenção total, tão pouco a falta dessa. Para os autores (RIOS ; ANTONIETTO, 2015, p.346):

[...] modelos extremos se mostraram falhos, primeiro porque o Estado com suas limitações estruturais não consegue regular e controlar as especificidades de cada empresa e o incremento do risco gerado no âmbito de suas atividades, segundo porque as empresas possuem outros interesses econômicos que se sobressaem ao da autorregulação, não conferindo a atenção demandada pelos mecanismos de prevenção dos perigos provenientes de sua atividade.

Aufere-se que o mecanismo de *compliance* é independente, serve para prevenção e fiscalização do setor privado, assim como auxiliador do setor público, pois como explicitado acima, o Estado possui limitações, dessa forma o mecanismo colabora positivamente com setor público. É importante a implementação do mecanismo, visto que esse serve para suprir

as necessidades do mercado que não pode mais se autorregular sem o auxílio de um mecanismo de apoio.

2.5.3 Função do *compliance*

No cenário mundial o *compliance* se mostra cada vez mais necessário e presente. Uma vez que a inclinação é a de buscar um cenário econômico mais seguro, transparente, justo e ético. Principalmente no tocante a confiança das relações negociais e segurança das informações, (COLARES, 2014).

No Brasil, a notória quantidade de atos de corrupção gerou um incômodo social e os cidadãos responderam, por meio de manifestações e protestos, exigência de uma mudança no cenário político e econômico. Essas mudanças podem ser percebidas por meio de leis sancionadas, como a Lei Anticorrupção e a necessidade da implementação de mecanismos de *compliance* nas empresas, principalmente as de grande porte.

Pode-se afirmar que a função do *compliance* é de adequar as organizações e as legislações vigentes, com cunho de assegurar a boa imagem dessas empresas no mercado. Dessa forma a conformidade ocasiona a prevenção dos riscos decorrentes da atividade empresarial nas empresas, corporações, instituições financeiras entre outras entidades que fazem parte do sistema econômico.

Para o autor (DALLA PORTA, 2011), o mecanismo de *compliance* tem a função de organizar as informações em meios adequados e eficientes de comunicação para facilitar o acesso de colaboradores a informações pertencentes a instituição. O objetivo é de tornar os membros envolvidos com a pessoa jurídica em que estão inseridos. Dessa forma, não serão trabalhadores alienados em relação ao que a organização realiza como um todo.

As funções de *compliance* podem ser enumeradas e podem mudar de acordo com o tamanho da organização, mas, em suma, podem ser explicitadas conforme os elementos a seguir, de acordo com a interpretação do (COLARES, 2014, p.64):

Garantir a aderência e cumprimento de leis; desenvolver e fomentar princípios éticos e normas de conduta; implementar normas e regulamentos de conduta; criar sistemas de informação; desenvolver planos de contingência; monitorar e eliminar conflitos

de interesses; realizar avaliações de risco periódicas; desenvolver treinamentos constantes e estabelecer relacionamento com os órgãos fiscalizadores, auditores internos e externos e associações relacionadas ao setor da companhia.

De forma resumida, o *compliance* é a ligação dos preceitos éticos e o mundo jurídico com os diversos tipos de organizações, seja qual for o tipo dessa, instituições bancárias, meio ambiente, concorrencial ou administrativo. Essa ferramenta de conformidade se encaixa em todos os setores da forma ideal de cada um. Isto é, possui desenvolvimento de funções específicas conforme a necessidade de cada organização. Levando em consideração o que foi dito, um regimento interno de uma organização que possui como objeto de trabalho o meio ambiente não possui a mesma necessidade de uma instituição financeira, dessa forma o *compliance* se adapta a necessidade de cada setor e o que esse precisa para agir de acordo com a legislação. Assim, as organizações que forem submetidas aos mais variados programas de conformidade, irão adquirir benefícios perante o mercado e oferecer inúmeras vantagens para que esse seja mais íntegro e transparente.

Para que a função do mecanismo seja executada, é importante o papel do operador o qual realiza a função. De acordo com a autora (MANZI, 2008, p.43), de forma objetiva, as funções podem ser exemplificadas da seguinte forma:

Conhecimentos de Regulação; domínio de métodos para aplicação da regulação e de políticas internas aplicáveis à instituição; habilidade para discutir tópicos relacionados ao risco regulatório; habilidade para realizar apresentações; capacidade de estabelecer bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores; criatividade para resolução de problemas com imparcialidade; capacidade de gerenciamento de projetos; entendimento do negócio, dos processos e dos objetivos da instituição; reconhecimento da importância da prática de feedback; preparo para atuar de forma preventiva; capacidade para resolver prontamente conflitos entre áreas; habilidade para motivar as demais áreas e conscientizar os profissionais da importância de *compliance*; conhecimento da importância de controles para mitigar riscos de *compliance* relacionados à reputação; preparo e habilidade para monitoramento; capacidade para ministrar treinamentos e habilidade para ser ouvido por profissionais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição.

É explicitado pelos autores (CANDELORO et al., 2012) a necessidade do mecanismo ser independente à organização e que essa autonomia seja composta de quatro

elementos chaves, status, *Head* ou *Compliance Officer*, conflito de interesses e por fim, um acesso integral a todas as informações da organização. Dessa forma, haverá a eficiência do mecanismo.

De acordo com (CANDELORO et al., 2012), o status concerne a quem deverá implementar o *compliance* e que isso deverá acontecer de forma a respeitar a pirâmide organizacional, isto é, de cima para baixo. A ideia de implementação do mecanismo deve partir dos dirigentes, chefes, CEO's, de cargos superiores, ou seja da alta direção, para que dessa forma atinjam todos os patamares da organização e que seja o exemplo passado aos demais setores pertencentes a empresa.

Para que a implementação do mecanismo de conformidade seja eficiente a porta de entrada dessa deverá ser a alta direção pois é no nível mais alto hierárquico e decisório que é transmitida a segurança e confiança aos demais setores de que a ação de colocar em prática o *compliance* será benéfica para a organização.

Em conformidade com (CANDELORO et al., 2012), o *Head* ou *Compliance Officer* deve ser um agente que age com imparcialidade e é independente ao negócio laboral da organização, ele deve administrar e controlar os mecanismos e conferir se estão sendo aplicados de forma certa. O terceiro elemento diz à respeito do conflito de interesses, isto é, o atuante profissional de *compliance* a empresa "x" não pode, concomitantemente, ser envolvido no setor negocial de uma empresa "y" que possui a mesma natureza de negócio. Os profissionais que atuam na área de *compliance* de determinada organização não podem estar envolvidos em atividades que possam interferir em seus respectivos labores dentro dessa organização. Tanto no segundo quanto no terceiro elemento, a imparcialidade é tida como primordial, até porque um dos focos do *compliance* é a ética e essa deve ser aplicada em todas as circunstâncias.

Por fim, ainda se tratando da exposição dos autores (CANDELORO et al., 2012), o elemento que restou diz respeito ao acesso integral às informações da empresa. Para que o trabalho seja realizado com excelência no âmbito do *compliance* o acesso à todas as informações da organização devem ocorrer. Pois dessa forma a viabilidade total da elaboração de mecanismos necessários para adequação da empresa ao ordenamento jurídico a partir de

um código de ética específico e regimento interno é de fato eficaz e trabalhada da melhor forma.

Dessa forma, para que o agente de *compliance* exerça sua função com excelência, além de não possuir ligações negociais com a empresa cujo o mecanismo de conformidade será implementado, esse deve possuir um completo acesso a todos os dados organizacionais para que assim possa identificar os possíveis riscos que a empresa poderia incorrer e dessa forma evitá-los.

2.5.4 Aplicação ao cenário brasileiro

De acordo com o autor (SANTOS, 2011), o *compliance* quando implementado no Brasil, a preocupação era apenas com a burocracia dos regulamentos e procedimentos, ou seja foi inserido apenas no âmbito jurídico. Posteriormente percebeu-se que a notória complexidade das pessoas jurídicas inseridas no mercado era de grande medida. Dessa forma, foi concluído que o *compliance* não se restringia apenas ao mundo jurídico, estava inserido na implementação, aceitação e treinamento, também na gestão da pessoa jurídica e no clima organizacional. Isto é, o mecanismo de conformidade fazia parte da organização desde sua implementação pela alta direção, a aceitação por parte de todos que exercessem seus devidos labores na empresa e no treinamento de todos para que passassem a aderir a um novo clima baseado em um código de ética específico munido de medidas íntegras e de transparência interna e externa à organização.

Aos termos do autor (SAAVEDRE, 2011), o mecanismo de conformidade, aplicado ao cenário do Brasil, é exposto como um intermediador e conciliador das relações negociais entre as empresas, mercado e *stakeholders*, o *compliance*, sob o olhar do autor, é uma espécie de “mandamento ético”. No tocante ao cenário criminal Brasileiro, com exceção de crimes de lavagem de dinheiro, o autor possui a crença de que ainda há um longo caminho para se percorrer quando se trata da implementação do *compliance* nesse cenário.

Para (COLARES, 2014), desde abertura do mercado brasileiro, em 1990, o *compliance* se fez necessário. A linha cronológica exposta pelo autor deu-se da seguinte forma: em 1992 ocorreu a publicação da Lei de Improbidade. Após, em 1996, a Lei de Concorrência Desleal. No ano de 2011, Lei de Defesa da Concorrência, originalmente de

1994, foi atualizada e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica obteve mudanças em suas funções. A publicação da Lei de Lavagem de Dinheiro, ocorreu em 1998, e passou por uma atualização em 2012, criando o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Foi apenas em 2013 que a legislação anticorrupção 12.846/2013 foi publicada, em vigor a partir de janeiro de 2014. Ou seja, a notoriedade e importância do *compliance* foi tida a partir da LAC (Lei Anticorrupção) e do cenário brasileiro no mesmo ano da entrada em vigor da referida lei. Um momento em que houve uma exacerbada quantidade de atos de corrupção e fraudes.

Para elucidar a importância do *compliance* no cenário brasileiro, tem-se a fala do Ministro-Chefe da Controladoria Geral da União (CGU), Jorge Hage, no ano de 2014, em entrevista à Carta Capital disse:

Não existe nenhum remédio milagroso, mas as novas regras devem fazer as empresas coibirem as práticas ilícitas. A lei vai contribuir com a mudança de atitude e mentalidade do empresariado brasileiro. (...) Percebemos o interesse das empresas em se preparar, em instaurar mecanismos de *compliance* [integridade] e códigos de conduta. Os empresários estão ansiosos para saber qual vai ser a exigência da administração pública.

O clima organizacional deve inserir o *compliance* como essência da organização. Dessa forma, a empresa passa a atuar de maneira íntegra e ética no mercado, sendo justa com seus concorrentes, evitando possíveis aplicações de sanções e colaborando para alteração do cenário atual munido de atos de corrupção e fraudes empresariais. Quando se trata das sanções impostas aos atos lesivos, cria-se uma necessidade de agir em conformidade com a lei para que não ocorra essa punição. A forma de fazer isso é adequando determinada empresa ao ordenamento jurídico, isto é, evitar a prática de atos ilícitos ou até mesmo cessá-los. E assim, tem-se uma mudança no clima das organizações.

Sob a ótica de (BLOK, 2017), a importância do *compliance* no cenário Brasileiro se deu a menos de uma década e o foco principal são as instituições bancárias nas áreas voltadas à crises institucionais, reputação e possíveis fraudes. O fato de o mecanismo de conformidade ser uma norma de conduta, quando se trata de organizações bancárias, as normas são

determinadas pelo Banco Central e possuem o cunho de assegurar o capital de terceiros assim como evitar práticas de fraudes e o aproveitamento de informações privilegiadas. Os códigos de conduta devem ser compostos, principalmente, por instruções advindas da LAC (Lei Anticorrupção), Lei de Defesa da Concorrência, leis ambientais, e Lei de Lavagem de Dinheiro. No cenário brasileiro a função principal do *compliance* é de “ [...] integrar as atividades do *compliance* com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos[...]”.

Pode-se afirmar que o universo do *compliance* é composto pelo mundo jurídico, gestão organizacional, mudança de clima das empresas baseado na ética, ligação com a governança corporativa, controle de riscos e por fim compromisso social de uma era mais íntegra e um mercado mais justo e transparente

Compreende-se, então, que a utilização desse mecanismo de conformidade vai além da elaboração de códigos de ética, regimentos internos, colocar as organizações em conformidade com a lei, evitar a prática de atos de corrupção e fraudes mensurando o risco, beneficiar pessoas jurídicas que se encontram em situação passível de punibilidade pela prática de corrupção e fraudes, alterar o clima organizacional para que se possa executar labor em um ambiente mais honesto e transparente e atuação em organizações bancárias e até mesmo aplicação em questões ambientais.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, é exposto qual metodologia científica utilizou-se para a elaboração do presente trabalho monográfico. Os autores (RAUPP; BEUREN, 2006, p.73) ensinam que:

No rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo.

Ao iniciar a elaboração dessa pesquisa, foi delimitado um problema, e a partir desse, planos estruturados no referencial teórico para obtenção do resultado final e conclusivo.

Para Kerlinger (1980, p.94) o delineamento é a forma na qual a problemática de pesquisa surge e em seguida, o trabalho é estruturado a partir da formação de um guia para coletar dados e analisá-los. Em resumo, delinear uma pesquisa significa montar uma estrutura que tem o objetivo de resolver a problemática determinada.

Com base na estruturação do presente trabalho monográfico far-se-á o delineamento em forma de guia e norte para a execução laboral e de acordo com a problemática fixada buscar-se-á o resultado.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Sob o olhar dos autores (RAUPP; BEUREN, 2006), o pesquisador deve enquadrar o trabalho monográfico quanto ao delineamento definido a partir dos objetivos da pesquisa.

O autor (VERGARA, 2007), expõe que a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos meios e aos fins. Em relação a presente pesquisa, para (GIL,1999) a classificação devida é a bibliográfica, pois a elaboração foi baseada em materiais já elaborados como artigos científicos, livros e portais eletrônicos de fontes confiáveis.

A visão de pesquisa bibliográfica das autoras (LIMA; MIOTO, 2007) é a de que “é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos.”

Outra caracterização do presente trabalho monográfico é a que esse é descritivo. Visto que para (GIL, 1999) o tipo de pesquisa descritiva tem como o objetivo principal realizar a relação entre variáveis a fim de se obter determinado resultado.

Com base no exposto no parágrafo anterior, pode-se aferir que a presente monografia relacionou aspectos de fraude empresarial e corrupção para o entendimento do mecanismo de conformidade *compliance*. Dessa forma, suas características têm embasamento descritivo.

Para corroborar o conceito de descrição da pesquisa, tem-se o pensamento dos autores (RAUPP; BEUREN, 2006) de que o tipo da presente pesquisa está no meio da pesquisa explicativa e a exploratória, assim a descrição é traduzida em realizar identificação, relatos e comparar as variáveis.

A abordagem é qualitativa, visto que sob o olhar de (RAUPP; BEUREN, 2006) é a forma mais adequada de compreender o universo de um fenômeno social de forma que uma pesquisa quantitativa não seria a mais indicada.

Portanto, a pesquisa possui a natureza de ser bibliográfica, descritiva e com abordagem qualitativa.

3.2 Caracterização do *compliance* no Brasil

A presente pesquisa tem como elemento chave, o mecanismo de conformidade, *compliance*. Abaixo uma breve descrição do mecanismo.

Conforme a (Associação Brasileira de Bancos Internacionais S.D.), o *compliance* é utilizado para preservar a imagem do mercado, o mecanismo está ligado à Governança Corporativa e foi implantado no Brasil através desta, mais detalhadamente nas instituições financeiras com o cunho claro de estar e agir em conformidade com a legislação e que essa ação fosse assegurada para que a imagem do mercado fosse mantida baseada em condutas de ética empresarial.

3.3 Variáveis da pesquisa

As variáveis necessárias para estruturar a pesquisa cujo objetivo é entender a eficiência do mecanismo de *compliance* nas organizações privadas são, a abordagem da fraude empresarial, da corrupção, a introdução da LAC (Lei Anticorrupção) e o próprio mecanismo.

3.4 Procedimentos de coleta e da análise de dados

Os dados utilizados no presente trabalho monográfico foram qualitativos. Buscou-se com a descrição de conceitos, contextualização do tema principal *compliance*, compreender a eficiência do mecanismo nas organizações privadas por meio de uma pesquisa bibliográfica com dados qualitativos baseada na descrição e correlação de conceitos relevantes como a corrupção e a fraude empresarial.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, é exposto os resultados da pesquisa com base na metodologia científica utilizada e, anteriormente, explicitada para a elaboração do presente trabalho. No próximo tópico será apresentado um “passo-a-passo” referente à implementação do mecanismo de *compliance* para que esse seja eficiente nas organizações privadas. E o tópico (4.2) final dos resultados versará sobre a eficiência do mecanismo de conformidade quando aplicado no cenário atual Brasileiro.

4.1 Passo-a-passo da implementação eficiente do *compliance*

Em conformidade com a autora (CAMPOS, 2015), uma forma de tornar o mecanismo de *compliance* eficiente é a partir da criação de um organismo qualificado à respeito de como a implementação e execução do *compliance* deve ocorrer. Dessa forma, surgirá uma espécie de prestação de consultoria sobre os procedimentos anticorrupção e com isso, a indicação de quais condutas devem ser adotadas nas hipóteses de práticas de atos referentes à Administração Pública, assegurando, assim, a probidade institucional.

Pode-se auferir que o *compliance* é um polo independente, o qual possui a responsabilidade de propiciar um cenário econômico mais justo, com um número reduzido de crimes e com entidades econômicas exercendo suas atividades da melhor forma possível, isso é mais ética, íntegra e transparente. Dessa forma, busca-se um ambiente econômico e social muito mais proveitoso, ético, respeitado, honesto e equilibrado.

A seguir um passo-a-passo de suma importância, para que a implementação do *compliance* seja eficiente, será exposto com base na obra do autor (COLARES, 2014) que referenciou-se no trabalho dos autores Thomas Fox - Best Practices Under the FCPA and Bribery Act - How to Create a First Class *compliance* Program, e Wagner Giovanini - *Compliance* – A excelência na prática.

4.2 Comprometimento da alta direção (tone at the top)

Para (COLARES, 2014), a interpretação do comprometimento da alta direção ou *tone at the top* é a de que a implementação de mecanismos de *compliance* nas organizações e como fazer com que o programa de conformidade seja aceito e utilizado por todos os

membros de determinada empresa, deve partir da alta direção, isto é, advir daqueles que possuem elevados cargos, estes são chefes, CEO's e dirigentes.

Sob o olhar de (COLARES, 2014), o tipo societário e o porte da organização não importa, é de extrema relevância que as decisões mensuradas em alto risco sejam tomadas pela alta direção, esses devem ser os primeiros a pensarem na ideia do *compliance* e a implementarem. Pois dessa forma conquistarão o restante da empresa para que seja aderido e executado o programa de *compliance*.

Para (BLOK, 2017), a participação e envolvimento da alta direção tanto na implantação do programa quanto na cultura da organização é de extrema importância. Pois assim alcança-se uma organização munida de valores éticos enraizados e que busque a manutenção de um mercado honesto e transparente.

É primordial o envolvimento da alta direção, desde o início, para todas as pessoas jurídicas. Pois assim, de forma efetiva, gradativamente será passado a todos os setores da organização e por todos seus membros.

Ademais, a necessidade do programa de conformidade ser implantado a partir da alta direção é exposta pelo (CADE, 2017, p.16). Na inclusão do tema como uma de suas prioridades estratégicas a alta administração, na prática, a garantia do programa é tida, na medida em que:

transmite sua relevância para todos os colaboradores; assegura sua inclusão no orçamento, oportunidade em que quaisquer recursos adicionais necessários ao programa deverão ser discutidos; monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte do(s) responsável(is) pela gestão do programa; atribui metas, objetivos e itens de controle do programa de *compliance* concorrencial, que devem ser observados na prática.

É basicamente se espelhar na alta direção e tomar aquilo como exemplo, é perceber a importância do mecanismo de *compliance* a partir daqueles que se toma como exemplo na execução laboral.

Para (COLARES, 2014), a transmissão da implementação do *compliance* deve ser feita a partir de mensagens passadas a todos os integrantes da empresa por veículos de vídeos

e textos com a presença dos altos cargos. Dessa forma, quando a ideia for plenamente aceita e implantada, passará mais uma vez por uma apresentação, utilizando todos os recursos usados anteriormente para explicitar como ocorrerá a execução.

Conclui-se que a ideia implementada pela alta direção e devidamente transmitida pelos meios adequados ao restante da organização, tem-se a eficiência sendo prezada ao longo desse processo de implantação do *compliance*.

4.3 Avaliação de risco (risk assessment)

O próximo passo após o *tone at the top*, explicitado anteriormente, é analisar a organização e detectar onde existem possíveis riscos. De acordo com o raciocínio do autor (COLARES, 2014), é necessário mapear, isto é, esquematizar todas as movimentações e operações realizadas pela organização, assim obtendo o resultado com mais clareza e identificando os possíveis riscos, com o objetivo de saber em que setores o programa deverá ser implantado.

Sob o olhar de (COLARES, 2014) é aconselhada a utilização de uma auditoria externa para buscar os possíveis riscos, mas na maior parte das vezes, a empresa não possui recursos suficientes para isso, dessa forma, pode-se realizar uma auditoria interna, se ainda assim não houver possibilidade, a busca pelo risco será então realizada pelo *compliance officer* o qual será encarregado de um trabalho mais prolongado do que na possibilidade de utilização de auditores, sejam esses externos (melhor das hipóteses pelo fato de ser independente à organização) ou internos. Mesmo não sendo a primeira opção, a avaliação de risco feita pelo *compliance officer*, atende aos requisitos mínimos para realização da busca pelos possíveis riscos.

De acordo com (BLOK, 2017), o risco é traduzido nas seguintes situações, em não estar em conformidade com as legislações, não cumprir regulamentos internos/externos e não agir de forma íntegra/transparente/honesta. Riscos que fragilizam a imagem e reputação da empresa, ocasionam a perda de clientes e rendimento, além de implicar sanções legais. Finalmente, os principais riscos podem ser explicitados nas perdas, sejam elas financeiras ou de reputação e nas sanções regulatórias. Uma análise minuciosa deve ocorrer para que o risco seja de fato identificado e assim evitado. As áreas que possuem maior risco devem ser

privilegiadas com a implementação dos programas de *compliance*, caso a ameaça seja intensa aconselha-se a contratação de especialistas externos para mensurar essa. Os funcionários mais expostos aos riscos são aqueles que lidam diretamente com a concorrência, *marketing* e vendas.

Para que o mecanismo de *compliance* seja bem elaborado, o (CADE, 2017, p.19) expõe a seguinte forma, “programas bem estruturados são normalmente precedidos e acompanhados da realização de uma análise aprofundada dos riscos, aos quais a entidade está exposta em suas atividades.” Conforme *Commitee of Sponsoring Organisations of the Treadway Comission*, é levado em consideração que: entre outros fatores tais riscos costumam variar de acordo com o tamanho do negócio da organização, os setores em que ela atua, sua posição nos mercados de atuação, a capilaridade de suas atividades, a quantidade de colaboradores empregados e o grau de instrução desses colaboradores.

Para (COLARES, 2014), a avaliação do risco deve ser realizada em parceria com técnicos de cada área específica para que seja feita com maior precisão e os riscos possam ser identificados com maior clareza. Com isso, passa-se a trabalhar para que esses sejam evitados ou até que não ocorram.

Conforme (CADE, 2017), a análise de riscos deve ser feita especificadamente para cada setor, uma adequação dessa avaliação deve ser realizada para que seja efetiva a análise e para que haja uma mensuração do grau de importância, onde mais há necessidade do programa de *compliance* dentro da organização. Dessa forma, pode-se implementar o mecanismo de conformidade nos setores que estão mais propensos ao risco.

Pode-se auferir que há uma relevância grande para um investimento adequado nesse passo, pois ao organizar a busca pelos riscos por setores organizacionais, há uma maior facilidade e eficiência em encontrar os resultados buscados a fim de evitar possíveis riscos.

4.4 Elaboração de regimentos internos e procedimentos a serem seguidos

Sob o olhar de (COLARES, 2014), a partir da análise dos riscos decorrentes da atividade empresarial, são elaborados regimentos internos de acordo com as necessidades organizacionais e procedimentos a serem seguidos para não incorrerem nos riscos

identificados no passo anterior. O resultado que mostra quais setores necessitam mais atenção devido a possibilidade de risco, nesse momento ocorrerá o monitoramento e a criação das políticas para evitar que a organização pratique o risco e vire um ato que terá consequências danosas prejudiciais à organização.

Quando se trata de instituições financeiras, para (BLOK, 2017), as políticas e os procedimentos dos programas de *compliance* utilizadas para evitar os riscos são controles internos de monitoramento das atividades realizadas e o cumprimento das leis, tendo como principal objetivo a prevenção da prática de lavagem de dinheiro e o fim do terrorismo. Os procedimentos variam de acordo com a quantidade de recurso que a instituição financeira possui para investir, o porte da organização e o interesse dos gestores e acionistas em implementar o mecanismo de conformidade. Mas a similitude entre todos os tipos de instituições financeiras é o gerenciamento dos riscos concernentes à atividade exercida, os códigos de conduta, a delimitação da responsabilidade de acordo com a função exercida por cada funcionário e pela alta direção, sistema de apuração de informações, avaliação e controle do mecanismo e incentivos ao cumprimento das normas. Os códigos de conduta devem conter os elementos mais relevantes do programa de conformidade, de leis ambientais, de práticas anticoncorrenciais, trabalhistas, criminais, comerciais e civis, uma comunicação clara para que todos possam entender o que fazer e uma mensagem de extrema importância, de que caso haja violação do código ocorrerá penalidades disciplinares.

Para (COLARES, 2014), a elaboração de políticas e procedimentos deverá ser realizada pelo profissional de *compliance* em união com os profissionais técnicos de cada área/setor da organização, pois o profissional do mecanismo de conformidade não é detentor do conhecimento de todas as áreas, até porque ele é um membro que não possui relações negociais com a empresa que irá atuar. Por esse fato necessita dos auxílios dos profissionais específicos para que juntos, possam criar a política mais específica e adequada para cada setor que possui risco e realizar o procedimento mais adequado para cada área.

4.5 Treinamento e avaliação

Segundo a linha de raciocínio do autor (COLARES, 2014), este é o momento de transmissão à organização das políticas e procedimentos elaborados, de passar a mensagem de quais áreas estão mais expostas aos riscos e devem demandar mais atenção. Isto é, comunicar

as normas gerais a todos os integrantes da empresa e as específicas de acordo com a função de cada grupo ou até mesmo indivíduo. Com isso, realiza-se os treinamentos, para que possam seguir o que lhes foi passado como regra. É aconselhado que após o treinamento, seja aplicado algum tipo de avaliação para conferir se o que foi ensinado foi efetivamente assimilado. Esse ponto é de suma importância, para não desperdiçar recursos investidos no treinamento, ora se esse foi realizado tem de ocorrer um feedback para saber se de fato houve a assimilação necessária. Os treinamentos devem possuir um cronograma e uma periodicidade, ou seja, não podem ocorrer esporadicamente, pois é necessário foco para a obtenção de melhores resultados.

Em conformidade com a autora (BLOK, 2017), o treinamento é o meio no qual ocorre a transmissão do propósito e regras do programa de *compliance*. É nesse passo que a importância do programa é notada, e a forma com que cada dirigente, gestor ou funcionário deverá agir para evitar riscos e não praticarem qualquer ato que possa lesar a organização. É o momento de estar em conformidade com as normas, além de ser a fase de esclarecimento de possíveis dúvidas. Essa etapa pode ser presencial ou virtual. A primeira possui a vantagem de ser “cara-a-cara” e mais direcionada à necessidade de cada um, a segunda é mais utilizada em empresas de grande porte, nas quais há certa dificuldade de reunir todos os dirigentes, gestores e funcionários em um mesmo ambiente. Para que o treinamento seja efetivo, esse deve ser transmitido por diversos meios de comunicação para que haja o alcance a todos os integrantes, e para de fato, o *compliance* passe a fazer parte e transforme o clima organizacional da empresa na qual o programa está sendo implementado.

Além disso, uma forma de incentivo exposta pelo autor (COLARES, 2014), é a bonificação àqueles que exercerem, com excelência, o treinamento e obtiverem excelentes resultados na avaliação, pois assim irá criar motivação nos profissionais e esses irão executar seus respectivos labores com muito mais vontade, eficiência e eficácia. Dessa forma, a empresa tenderá sempre a melhorar e obter excelentes resultados internos e no mercado.

Pode-se aferir com o parágrafo anterior que a aplicação de treinamentos, seguidos de avaliação e possível bonificação, colaboram, de forma positiva, para a alteração da cultura do país, passa-se a enxergar ilicitudes, atitudes que geram riscos às organizações de forma extremamente negativa e não corriqueiras. Assim, a ética passa a se destacar, as pessoas

passam a internalizar atitudes mais justas e transparentes em todos os momentos, e não apenas no ambiente laboral. O pensamento é transformado. A sociedade passa a evoluir de forma significativa. Logo, *compliance* não serve apenas para adequar as pessoas jurídicas, mas também para tornar as pessoas físicas seres humanos mais íntegros e melhores uns com os outros.

4.6 Relacionamento com parceiros, fornecedores e clientes

De acordo com o pensamento do autor (COLARES, 2014), as pessoas jurídicas que aderem à programas de *compliance* ainda fazem parte de um sistema econômico complexo no qual há empresas, clientes, fornecedores e todos que compõem o mercado que podem ser corruptos ou praticantes de fraude entre outros ilícitos. Visto isso, sabendo que nem todos estão adequados aos atos normativos, ou seja, a organização por mais que adote programa de *compliance* ainda está exposta a riscos advindos do sistema econômico. Logo, afim da minimização dos riscos, deve-se transportar os conhecimentos adquiridos com o *compliance* adiante para que todos os integrantes do espaço econômico chamado mercado possam se enquadrar em um sistema mais ético. Por exemplo, uma forma de passar o mecanismo à frente é se inserir cláusulas de *compliance* que tratam de boas práticas negociais da importância da ética, da conformidade da organização com a lei, e assim nos contratos da organização com seus fornecedores haverá uma maior proteção contra os riscos que essa poderia estar exposta.

A maior dificuldade em disseminar o *compliance* é quando se trata de clientes, devido à concorrência de mercado ser forte e muito presente. Mais ainda, nos contratos públicos onde há uma enorme quantidade de casos nos quais há práticas viciadas, fraudes e atos de corrupção. Em relação ao ramo público deve-se ter uma fiscalização mais rigorosa e um formalismo maior para reportar todo e qualquer ato que seja prejudicial. O órgão responsável pela fiscalização é a AGU. Deve-se ter um cuidado redobrado quando se trata de relações negociais com o ramo publico visto que o cenário é extremamente corrompido, (COLARES, 2014).

Quando se trata dos fornecedores, conforme expõe (BLOK, 2017), um programa de *compliance* efetivo deve ser capaz de identificar os que são suspeitos em alguma relação

negocial ilícita, corrompida ou munida de fraude e assim prevenir os riscos da contratação desses.

Quando se trata de clientes, a autora (BLOK, 2017) expõe a importância da imagem e reputação da empresa pois a base dessa advém da visão de seus acionistas e clientes. Além disso, é de extrema importância conhecer o cliente que a organização irá relacionar-se, por meio de formulários, para que assim a aceitação por parte desses seja satisfatória. Finalmente, a organização deve primar por um desempenho íntegro, honesto e transparente para que a percepção por outros sejam eles clientes, fornecedores, acionistas, trabalhadores internos ou até mesmo outras empresas, seja positiva.

4.7 Atualização constante do programa de *compliance*

Sob o olhar do autor (COLARES, 2014), o programa de *compliance*, deve sempre acompanhar as mudanças sociais e jurídicas, isto é, a ética que se modifica com as transformações da modernidade e as leis novas que podem entrar em vigor. Esses fatos acarretam uma possível atualização do programa, além de ser de suma importância sempre verificar se os métodos utilizados durante todos os passos do programa estão sendo utilizados de forma eficiente. Logo, além de verificar as avaliações de risco, se o treinamento está sendo dado de forma correta, se os profissionais estão absorvendo, se está tudo nos conformes é sempre necessário revisar periodicamente para que tudo saia como planejado e o programa possa ser realmente eficiente e traga benefícios à organização que aderiu ao mecanismo.

Esse é o último passo, é a fase de concluir se tudo o que foi passado ao longo de todas as etapas foi assimilado por todos os integrantes participantes. É por meio de avaliações que se pode inferir a efetividade do programa. Além disso, deve-se atentar sempre para a adequação do mecanismo de conformidade de acordo com o que a empresa possa suportar, isto é, não adianta fazer um programa ideal se a empresa não possui estrutura nem recursos para segui-lo, faz-se necessária a adequação do mecanismo com as necessidades e recursos da empresa (BLOK, 2017).

Pode-se concluir que ao executar todos os passos descritos acima a organização passa a um patamar mais elevado quando comparada ao restante do mercado, pois está mais protegida de riscos, age de acordo com a lei, ganha benefícios legais com isso, torna seu

ambiente interno mais ético, pressiona outras organizações a também aderirem aos mecanismos de *compliance*, torna o ambiente externo mais justo perante seus concorrentes, isto é, torna-se uma pessoa jurídica mais ética, evoluída e melhor.

4.8 Da eficiência do *compliance* nas organizações privadas no atual cenário brasileiro

A cultura econômica e o clima organizacional das pessoas jurídicas é transformado a partir da implementação de regulamentos internos, códigos de ética e mudança na gestão da empresa. Há a necessidade de modificar o clima enraizado em cada uma das organizações econômicas para se criar um ambiente novo, com valores baseados em aspectos íntegros e éticos os quais advém do *compliance*. Dessa forma, o número de crimes empresariais diminui drasticamente. Para (RIOS; ANTONIETTO, 2015), quando o *compliance* é inserido na sociedade é denotado um redirecionamento do modelo organizacional em favor de uma mudança climática no ambiente corporativo.

A autora (BLOK, 2017) possui a visão de que, são as pessoas jurídicas que devem voltar com maior atenção os olhos para a LAC (Lei Anticorrupção) e as que mais necessitam de programas de *compliance* eficientes são aquelas que possuem relação comercial com o governo, as empresas licitantes. Essas organizações precisam de programas com cunho de adequação das empresas às normas, minimização dos riscos e garantia da proteção da pessoa jurídica e de todos que exercem labor neste ambiente. A eficiência do mecanismo de conformidade advém de elementos de suma importância como o envolvimento da classe alta na implementação do programa, o negócio da pessoa jurídica deve ser independente da área de conformidade a ser implementada, os profissionais de *compliance* não podem possuir relações de negócios com a organização, diagramar/analisar/evitar os riscos, fiscalizar e determinar os procedimentos de *compliance*, comunicação e treinamentos eficientes, um setor de denúncia acessível e que respeita o anonimato de todos os integrantes da pessoa jurídica e terceiros e por fim o incentivo por meio de bonificações aqueles que de fato seguirem as imposições de integridade e ética

A eficiência do mecanismo de *compliance* não se restringe aos elementos já citados, deve-se possuir agilidade na execução dos procedimentos a serem implantados nas empresas. O clima organizacional tem a obrigação de se remanejar utilizando pensamentos éticos e honestos. O objetivo é o de mitigação dos riscos empresariais e propagação desses valores

para terceiros como fornecedores e clientes que possuem algum tipo de envolvimento com a empresa. E por fim, sempre se atualizar a respeito das normas e acompanhar os procedimentos e treinamentos.

Ainda sobre a eficiência dos programas de conformidade (BLOK, 2017) menciona dois importantes fatores, a mídia e a remuneração, esses possuem o cunho de assegurar o comprometimento com o mecanismo. A mídia ao mostrar os danos à reputação que podem ocorrer pela falta de implementação do programa de *compliance* e a remuneração diz respeito ao incentivo, como uma bonificação aqueles que aderirem ao mecanismo de forma efetiva.

Sob o olhar de (MORAIS; BONACCORSI, 2016) a ascensão da tecnologia financeira, favorece espaço para o cometimento de novas modalidades de delitos financeiros, fraudes virtuais, transações de valores clandestinos. Todos esses crimes do setor econômico estão conectados ao interesse proveniente do capitalismo, esse fato deve ser compreendido como a necessidade de satisfazer interesses pessoais acima dos coletivos. Nesse sistema econômico a urgência em alcançar todos os desejos pessoais torna-se exagerada ao nível de as pessoas criarem modalidades de práticas de crimes e executarem atos de fraude empresarial e corrupção para suprir tais desejos e pertencer a um elevado status social. Concomitante às novas modalidades de praticar fraude empresarial e atos de corrupção, faz-se necessária a criação de novos mecanismos para prevenção e mitigação desses quando já houver ocorrido a conduta delitiva.

Ainda em conformidade com (MORAIS; BONACCORSI, 2016), o Estado não tem capacidade de acompanhar na mesma velocidade o surgimento de novas modalidades criminosas voltadas ao setor econômico chamadas de “criminalidade dos poderosos”, esse nome é devido a exagerada motivação para a prática de crimes ser o interesse financeiro. A prevenção dos Entes Federativos ocorre por meio da fiscalização realizada pelos órgãos CGU, TCU e AGU. Embora existam esses mecanismos públicos não é suficiente para a prevenção e mitigação da quantidade de modalidades econômicas criminosas existentes no setor privado advindos da tecnologia e do capitalismo. Dessa forma, há a necessidade da criação e implementação de programas de *compliance* nas organizações privadas, esses possuem o objetivo de agir em conformidade com as leis, elaborar regimentos internos baseados em princípios éticos, evitar os riscos de cometimento de fraude empresarial ou atos de corrupção

e fiscalizar o setor privado. Ou seja, o mecanismo de conformidade pode ser considerado um colaborador da fiscalização Estatal.

Elementos como transparência, ética, honestidade, conformidade e justiça são tidos como a base para elaboração do *compliance*. Uma organização ao implementar algum programa de conformidade terá como consequência uma considerável diminuição do risco de cometimento de alguma irregularidade. O mecanismo busca mitigar os riscos a partir dos valores éticos e conformidades legais que formam o *compliance*. Na hipótese de a pessoa jurídica incorrer na prática de algum ato lesivo em face da Administração Pública ou outra organização privada e essa confessa a prática desse ato, com intuito de colaborar para a investigação do mesmo, não evita a prática do delito, mas há uma evidente colaboração com o Estado que gera o benefício de redução de multa e isenção de certas sanções. Neste caso, a prática delitiva já ocorreu e não se buscou evitá-la mas o mecanismo atuou de forma a suavizar a sanção que a organização iria sofrer.

O alto valor relativo a implementação do *compliance*, ao olhar da autora (BLOK, 2017), ainda é um empecilho na adesão do mecanismo para muitas organizações, mas a ausência do programa gera custos e prejuízos ainda superiores ao se tratar dos riscos que a pessoa jurídica está exposta ao não aderir. Os possíveis prejuízos de maior relevância relacionados a não adesão e implementação de mecanismos de conformidade são: “ Dano à reputação da organização e da marca; cassação da licença de operação; sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e dependendo do caso, prisão).” O valor do custo varia de acordo com a exposição da organização aos riscos e ao porte da empresa. A mentalidade e o clima do mercado deve ser transformado como um todo.

Ainda em conformidade com a autora (BLOK, 2017), a reputação da organização é um ativo de suma importância, além desse, há outros ativos que compõe as empresas como por exemplo o capital intelectual e o valor da marca, esses complexos e intangíveis por sua árdua avaliação. Os ativos citados englobam mais da metade dos valores pertencentes ao mercado, fato que deixa explícita a magnitude em mitigar os riscos quando se trata desses valores. Assim, pode-se auferir que mesmo os programas de *compliance* possuindo um custo alto a opção pela não implementação do mecanismo de conformidade causa estragos ainda maiores como tornando as organizações sem credibilidade, vulneráveis e expostas a riscos

decorrentes da sua atividade, além de prejuízos econômicos ocasionados pela perda de clientes.

Sob o olhar de (MAGALHÃES, 2016), uma vantagem em aderir ao programa de *compliance* é a de que mesmo o risco não podendo ser evitado e ocasionalmente uma prática lesiva prevista no artigo 5º da LAC (Lei Anticorrupção) ocorra, o fato de ter o mecanismo implementado faz com que a sanção seja suavizada pelo simples fato de a organização possuir um programa de *compliance*.

Um quesito crítico dos mecanismos de conformidade, para (FELDENS, 2013), é o fato da bonificação advinda da prestação privada do *compliance* que presta uma colaboração com a prevenção e fiscalização do âmbito público, o que produz de certa forma, uma “privatização da investigação” que é de fato preocupante. Essa preocupação se estende além da privatização e alcança a viabilidade de violação de Princípios Constitucionais. Nesse sentido, tem-se o pensamento do autor (CAMARGO, 2014): programas de conformidade devem se atentar com a elaboração de um modelo de procedimento investigativo ideal para apuração dos atos lesivos a Administração Pública, de corrupção e fraude empresarial, configurem ou não ilícitos penais, sempre com observância na principiologia constitucional respeitando-a. Na hipótese da prática de algum dos atos lesivos citados acima e aplicação de sanção pública, seja ela de qualquer espécie, é primordial que os direitos fundamentais sejam segurados aqueles colocados na condição de investigados.

Programas de “fachada” se mostram como uma preocupação a eficiência do mecanismo de *compliance*, visto que a implementação desse como mera formalidade sem colocar os princípios éticos em prática torna-o falho, tornando sua eficiência insatisfatória perante o cenário econômico, político e social.

Portanto, conclui-se que a diminuição de atos de corrupção e fraudes empresariais não depende exclusivamente do setor privado, e sim de uma colaboração público/privada. O *compliance* faz parte do setor privado e atua como colaborador investigativo ao identificar possíveis riscos e prevení-los, mas isso não impede que colabore com os órgãos públicos fiscalizadores, essa relação de reciprocidade deve acontecer em prol do interesse coletivo em mitigar os atos de corrupção e as fraudes empresariais para assim ter-se uma sociedade mais

honesto com um mercado mais ético, idôneo, transparente e que esteja em conformidade com os preceitos legais.

5. CONCLUSÃO

Com a realização do presente trabalho monográfico buscou-se alcançar a eficiência do procedimento do *compliance* atuando nas organizações privadas perante o contexto atual brasileiro. Para que a pesquisa fosse realizada foi necessário a coleta de dados qualitativos como o conceito e definição de corrupção e fraude empresarial. Além disso, uma breve introdução à LAC, Lei Anticorrupção e a estrutura do mecanismo de conformidade desde o seu histórico até sua aplicação.

Com base na análise dos dados concluiu-se que, o contexto brasileiro econômico, social e político está em constante mutação. Com isso, os crimes econômicos também estão evoluindo. A corrupção e fraude empresarial inovaram as técnicas, tecnologias e meios de obscuridade para pratica de atos lesivos. Além disso, tem-se os fatores que levam a realização da fraude empresarial e atos de corrupção como a oportunidade no meio organizacional, a busca por um *status* social elevado, interesses pessoais entre outros analisados no presente trabalho monográfico.

A enorme quantidade de atos ilícitos advindos de atitudes fraudulentas e em transações obscuras faz parte do cenário brasileiro, e em 2013 a LAC (Lei Anticorrupção) entrou em vigor em meio as pressões sociais para o combate à corrupção. Além disso, o *compliance* tornou-se cada vez mais necessário e utilizado como uma tentativa de mitigar a corrupção. Mas será que o mecanismo de conformidade é eficiente para a mitigação da corrupção e atos fraudulentos quando implementado dentro das organizações privadas ?

Em conformidade com a presente pesquisa realizada, pode-se inferir que existe um delineamento eficiente para a implementação do mecanismo de *compliance*. Uma espécie de “passo-a-passo” que direciona o mecanismo da seguinte forma, inicialmente a ideia deve partir do topo hierárquico da organização para que sirva de exemplo para os demais setores, conhecido como “*tone at the top*”, o segundo passo é o mapeamento dos possíveis riscos na organização, como por exemplo algum setor da organização não estar em conformidade com as leis vigentes no momento ou regimento interno/código de ética, e até mesmo a execução laboral de algum funcionário pode estar sendo realizada com falta de honestidade/transparência.

Em seguida do exposto no parágrafo anterior, tem-se o enquadramento dos riscos identificados nas políticas e procedimentos necessários de acordo com as especificidades de cada organização, vale salientar que o *compliance* não se restringe as empresas de grande porte. O próximo passo pode ser traduzido no treinamento e avaliação quando passado para os demais funcionários da empresa expondo quais condutas devem ser seguidas para que a organização passe a estar enquadrada no contexto jurídico e no próprio regimento ético e interno.

Logo após, tem-se a relação com *stakeholders*, esses são clientes, fornecedores, investidores ou parceiros. A implementação do *compliance* por mais que seja uma escolha da organização a relação dessa com terceiros deve ser transparente e os valores éticos organizacionais transmitidos através das negociações laborais, para que não apenas a organização esteja em conformidade mas também o ambiente negocial, o próprio mercado. Por fim, como o último passo, tem-se a revisão de normas vigentes e a atualização do programa, a organização deve sempre estar atenta às modificações legais e por isso a revisão constante do programa de *compliance* se faz necessária, para que a conformidade não esteja ultrapassada e a organização mitigue os possíveis riscos de forma eficiente.

Sabendo que o *compliance* não atinge apenas o âmbito jurídico, vale salientar que em conformidade com (RIOS; ANTONIETTO, 2015), o ambiente organizacional passa por uma mudança de clima e uma reorganização do modelo de execução laboral. Além disso, a prevenção dos riscos advinda do mecanismo serve tanto para pessoas jurídicas quanto para os integrantes da organização, as pessoas físicas, que passam a adotar um novo tipo de conduta mais ética e transparente em conformidade com o regimento interno da empresa.

Sob o olhar da autora (BLOK,2017) tem-se duas formas que são de suma importância no tocante a eficiência do mecanismo de conformidade, a mídia quando expõe as lesões à reputação de determinada organização que possui um programa de “fachada” ou de implementação descomprometida faz com que o comprometimento com o mecanismo seja idôneo, a segunda forma diz respeito à remuneração de incentivo àqueles integrantes da organização que executarem os *compliance* de forma eficaz.

Em relação à independência do mecanismo, pode-se auferir que apesar da não obrigatoriedade legal e da atuação no setor privado, existe uma colaboração público-privado

pois o Estado não consegue acompanhar e deter a totalidade das fraudes empresariais e atos de corrupção existentes, assim a atuação eficaz do *compliance* nas organizações privadas tem impacto no setor público em forma de colaboração na fiscalização e combate às condutas lesivas, principalmente no tocante ao contexto das licitações.

O alto custo do mecanismo ainda é um obstáculo na implementação desse, mas a inexistência do *compliance* causa consequências e prejuízos maiores. Dessa forma, um mecanismo eficiente além de tornar a imagem da organização positiva, traz benefícios enormes tanto no âmbito jurídico quanto no ambiente organizacional.

Portanto, pode-se concluir que a implementação de um programa de *compliance* eficaz e idôneo gera a mitigação de fraudes empresariais e atos de corrupção, além de traduzir uma união colaborativa do setor público com privado. Assim, tem-se um ambiente organizacional adequado ao mundo jurídico e as condutas éticas e transparentes necessárias para cada tipo de organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

ABRAMO, C.W. *Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado*. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2005.

ALBRECHT, W. Steve; HOWE, Keith R. and ROMNEY, Marshall B., *Detering Fraud: The Internal Auditors Perspective*. The Institute of Internal Auditors Research Foundantion, Altamonte Springs, FL, 1984.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br>>. Acesso em 20 de maio 2017.

BEZERRA, M.O. *Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil*. Rio de Janeiro: Anpocs/ Relume Dumara, p.220, 1995.

BLOK, Marcella. *Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, p.228, 2017.

BORINI, Felipe Mendes e GRISI, Fernando Correa. *A Corrupção no Ambiente de Negócios: Survey com as Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo*. R.Adm. USP, São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abr./maio/jun.2009.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm>. Acesso em: 22 de jan. 2018

BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 06 de jan. 2018.

BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 05 de jan. 2018.

CAMARGO, Rodrigo. *Compliance Empresarial e Investigação Preliminar. Ciências Criminais em Debate: perspectivas interdisciplinares*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2014.

CAMPOS, Patrícia. *Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção*. Revista digital de direito administrativo, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p.160-185, 2015.

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. *Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, p. 30-32, 2012.

CAVALIERI FILHO, Sérgio. *Programa de responsabilidade civil*. 9 ed. *Revista e Ampliada*. São Paulo, Atlas, p. 640, 2010.

CLARK, Steve. *Fraud's worst enemy*, 2011. Disponível em:< <http://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294969523/>>. Acesso em: 17 de jan. 2018.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de compliance: *preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, p. 2-3, 2010.

COLARES, Wilde. *Ética e Compliance nas empresas de outsourcing*. Monografia (Pós-graduação Lato Sensu em Direito – LLM). Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, p. 21-192, 2014.

Committee of sponsoring organisations of the treadway commission. Disponível em: <<http://www.coso.org/IC.htm>. Acesso em 04 de fev. 2018>. Acesso em: 05 de jan. 2018.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia para programas de compliance. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 05 de fev. 2018.

CRESSEY, Donald R. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

DALLA PORTA, Flaviano. *As diferenças entre auditoria interna e compliance*. Monografia (Pós Graduação em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 12-88, 2011.

FELDENS, Luciano. Lei nº 12.846/2013: lei de improbidade empresarial. Revista Síntese de Direito Administrativo. São Paulo, ano VIII, n.93, p.9/10. set. 2013.

FOX, Thomas. *Best practices under the FCPA and Bribery Act. How to create a first class compliance program*. Michigan, p.250, 2013.

FREITAS, E. C. de et al. Avaliação do sistema de combate às fraudes empresariais no brasil. XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro, p.1-16, set. 2013.

GAMBETTA, Diego. Corruption: An Analytical Map. Em *Political Corruption in Transition: A Skeptical Handbook*, Budapest: Central Europe University, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance: A excelência na prática*. 1ª Edição, São Paulo, 2014.

HOFFMAN, J.J., COUCH, G., LAMONT, B. T. The Effect of Firm Profit versus Personal Economic Well Being on the Level of Ethical Responses Given by Managers. *Journal of Business Ethics*, 17: 239-244, 1998.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LEFF, Nathaniel H. Economic development through bureaucratic corruption. *American Behavioral Scientist*, p. 8-14, 1964.

LIMA, Telma Cristiane Sasso De; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katalysis*, Santa Catarina, v. 10, p. 37-45, mar. 2007.

LORA, Iago Farias. *A balança da moralidade: Temas acerca da corrupção e o Poder Judiciário* (The Balance of Morality: Themes About Corruption and the Judiciary). Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3186861>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MAGALHÃES, João Marcelo Rego. Aspectos relevantes da Lei Anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013). *Revista Controle*, Ceará, v. 11, n. 2, p. 24-46, 2016.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: Consolidação e Perspectivas*. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 27, 2008.

MORAIS, Flaviane; BONACCORSI, Daniela. A colaboração por meio do acordo de Leniência e seus impactos junto ao processo penal brasileiro - um estudo a partir da "Operação Lava Jato" REVISTA. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, v. 122, p. 122-144, 2016.

MORIN, Edgar. *O Método 6: Ética*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

NASH, Laura L. *Ética nas Empresas: Boas Intenções à Parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p.73-95, 2006.

RIBEIRO, Marcia CARLA ; DINIZ, Patrícia. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. *Revista de Informação Legislativa*, v. 52, n. 205, p. 88, jan. /mar. 2015.

RIOS, Rodrigo; ANTONIETTO, Caio. Prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v.23, n. 114, p.346, maio/jun. 2015.

SAAVEDRE, Giovani A. *Reflexões iniciais sobre criminal compliance*. *Boletim IBCCRIM*, São Paulo, ano 18, n. 218, p. 11, jan., 2011.

SANTOS, Renato Almeida Dos; GUEVARA, Arnoldo Jose De Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 53-66, jan./fev./mar. 2013.

SANTOS, Renato de Almeida dos Santos. *Compliance como ferramenta de Mitigação de Prevenção da Fraude Organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração). *Universidade Católica de São Paulo*, São Paulo, 2011.

SPECK, B.W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. *Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

TOMAZETI, Rafael et al. A importância do compliance de acordo com a Lei Anticorrupção. *Anais do EVINCI-UniBrasil*, n. 2, p. 297-310, 2016.

VERGARA, S.C. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, James Batista, FIGUEREDO, Argelina Maria M e BAPTISTA, Ligia Pavan. *Os microfundamentos da transação corrupta*. Trabalho Finalista da Categoria Mista e Temática do 10º Prémio Ethos – Valor, 2010.

WELLS, Joseph T. *Encyclopedia of Fraud*. Ed. Obsidian. 2002.

WILLIAMSON, O. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.