

PILARES DE COMPLIANCE EM UMA INDÚSTRIA DE CELULOSE

MILLEIDE SILVA DE VIVEIROS DAMASCENO

ESALQ/ USP- ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ

MARCO ANTONIO ALVES DE SOUZA JUNIOR

RAÍSSA SILVEIRA DE FARIAS

Introdução

As companhias têm buscado meios para melhorar os seus processos internos em decorrência do vasto cenário de fraude, corrupção e escândalos envolvendo lavagem de dinheiro em diversas empresas no mundo, assim como no Brasil. O Índice de Percepção de Corrupção mostrou que a maioria dos países tiveram poucos progressos ou quase nenhum em relação ao combate à corrupção. A adoção do compliance contribui para a prevenção e mitigação de riscos regulatórios, de conduta e danos à imagem da organização, e ocorre por meio de medidas internas que disciplinam as suas atividades.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A falta de um sistema efetivo dentro das organizações tem instigado grandes incertezas junto aos acionistas, fornecedores e clientes, fazendo-se necessária a implantação de ferramentas mais concisas e que gerem mais confiabilidade nos processos em decorrência da falta de tratativas preventivas. Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas este estudo tem como objetivo analisar as práticas e os pilares de compliance em uma organização do setor de celulose, e explicitar se essas estão em consonância com a legislação e com a literatura.

Fundamentação Teórica

A compliance tem finalidades preventivas e reativas, que visam a prevenção de infrações, riscos legais e reputacionais nas entidades, evitando que elas se materializem, e ainda impõe à entidade o dever de apurar as condutas ilícitas e violação das normas internas (Veríssimo, 2017). Um programa de compliance não garante a eliminação completa dos riscos, mas instrui os colaboradores e organiza as atividades empresariais através de mecanismo de controle, de forma que a cultura corporativa tenha como pilar o cumprimento da legislação, tornando eventuais violações menos frequentes ou excepcionais.

Metodologia

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de fabricação de celulose, por meio do levantamento e coleta de dados de cunho qualitativo, a partir da análise dos documentos institucionais, dos procedimentos internos e de boas práticas da organização. Em complemento foi realizada entrevista com o profissional da área de compliance, e aplicado questionário elaborado a partir da literatura levantada, junto a 62 colaboradores com o objetivo de obter informação acerca dos pilares de compliance aplicados dentro da organização e a sua efetividade sob a ótica dos respondentes.

Análise dos Resultados

A partir da análise dos pilares de compliance, pode-se concluir que o código de conduta e ética, os canais de comunicação e de denúncia e a avaliação de integridade de terceiros, são reavaliados periodicamente e disponibilizados pela empresa. Identificou-se que a companhia possui uma estrutura de disseminação da cultura de compliance através de programas internos, entretanto, deve-se ampliar a formalização dessas diretrizes por meio de programas de treinamentos periódicos mais abrangentes dado a diferenciação da jornada de trabalho nos diferentes setores da organização.

Conclusão

Conclui-se que, a companhia objeto de estudo possui uma estrutura de compliance alinhada com os pilares existentes, e estes estão sendo eficazes para a minimização de riscos e introdução das boas práticas. No geral a companhia possui um programa bem desenvolvido e que atende os objetivos que este se propõe, ademais, todo programa de compliance deve estar estruturado segundo os seus pilares, e devidamente alinhado com seus colaboradores e com a sua estrutura de forma a garantir o sucesso dele.

Referências Bibliográficas

Febraban. (2018). Guia - Boas Práticas de Compliance. Edição revista e atualizada 2018. Mendes, F. S.; & Carvalho, V. M. D. (2017). Compliance - Concorrência e combate à corrupção, 1ª ed. Trevisan Editora, São Paulo, SP, Brasil. Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2020. Disponível em: . Acesso em: 31 out. 2021. Veríssimo, C. (2017). Conformidade: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. 1ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Palavras Chave

Compliance, governança, integridade

Agradecimento a órgão de fomento

.

PILARES DE COMPLIANCE EM UMA INDÚSTRIA DE CELULOSE

1. INTRODUÇÃO

As companhias têm buscado meios para melhorar os seus processos internos em decorrência do vasto cenário de fraude, corrupção e escândalos envolvendo lavagem de dinheiro em diversas empresas no mundo, em especial no Brasil. O Índice de Percepção de Corrupção, calculado em 2020, mostrou que a maioria dos países tiveram poucos progressos ou quase nenhum em relação ao combate à corrupção (Transparency International, 2021).

A corrupção compromete o crescimento do negócio e diminui a capacidade de lucratividade no longo prazo (Santos; Guevara & Amorim, 2012), criando a necessidade de mudança de comportamento e cultura dentro das companhias.

A falta de um sistema efetivo dentro das organizações tem instigado grandes incertezas junto aos acionistas, fornecedores e clientes, fazendo-se necessária a implantação de ferramentas mais concisas e que gerem mais confiabilidade nos processos em decorrência da falta de tratativas preventivas. Para o gerenciamento de riscos deve-se adotar ferramentas específicas a determinados processos e porte das empresas, pois, cada ferramenta detém sua particularidade e aplicação em diferentes situações e níveis decisórios (Franco, 2019).

A adoção do compliance contribui para a prevenção e mitigação de riscos regulatórios, de conduta e danos à imagem da organização, sejam eles locais ou internacionais, e ocorre por meio de medidas internas que disciplinam as suas atividades (Febraban, 2018). O compliance conduz os processos da companhia em observância à lei, normas e procedimentos, especificamente, aplicáveis ao seu setor de atuação (Reis, 2016).

Uma cultura de ética e compliance é fundamental para a perpetuidade das organizações, pois contribui para que estas atraiam e retenham pessoas, construam ambientes saudáveis, éticos e transparentes para todos os envolvidos, direta e indiretamente, além de vantagens competitivas e atratividade dos negócios.

Um aspecto relevante de compliance, são as tratativas realizadas com a ocorrência de possíveis atos não diretamente associados às práticas de corrupção, mas que ferem e fogem das normas e regimentos internos da entidade. Conforme explicitado por Veríssimo (2017), a compliance tem finalidades preventivas e reativas, que visam a prevenção de infrações, riscos legais e reputacionais nas entidades, evitando que elas se materializem, e ainda impõe à entidade o dever de apurar as condutas ilícitas e violação das normas internas.

Após a aprovação da Lei Anticorrupção, a qual trata da responsabilização administrativa e civil pelos atos contra a administração pública nacional e estrangeira, foi possível vislumbrar a possibilidade de dias melhores nos cenários econômicos (Brasil, 2013). A continuidade dos atos lesivos, a concessão e conhecimento de pessoas da administração da organização serão reconhecidos como agravante durante o processo administrativo de responsabilização (IBGC, 2017).

Por conseguinte, o compliance tem se tornado uma ferramenta fundamental para suportar as companhias nesses momentos de instabilidade. Vale destacar que o programa não garante a eliminação completa dos riscos, mas instrui os colaboradores e organiza as atividades empresariais através de mecanismo de controle, de forma que a cultura corporativa tenha como pilar o cumprimento da legislação, tornando assim, eventuais violações menos frequentes ou excepcionais (Mendes & Carvalho, 2017).

Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas este estudo tem como objetivo analisar as práticas de compliance em uma organização do setor de celulose. Assim, o objetivo é analisar as práticas e pilares de compliance existentes e explicitar se essas estão em consonância com a legislação e com a literatura. Sendo que, o estudo se justifica dado a necessidade de elucidação do tema em decorrência da carência de aprofundamento teórico sobre

os instrumentos, procedimentos e meios para praticar compliance, bem como a necessidade de disseminação dos pilares de compliance como instrumento de mitigação de riscos.

2. METODOLOGIA

O presente estudo, inicialmente, focou no entendimento das ferramentas e práticas de compliance para mitigação de riscos. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico (Lakatos & Marconi, 2021) por meio de plataformas científicas, a fim de identificar os aspectos relevantes, métricas, procedimentos e pilares de compliance que possibilitam a compreensão sobre o tema abordado. Para tanto, utilizou-se as seguintes palavras-chaves: Programas de compliance, Compliance, Controles Internos, Código de Ética e Conduta, Governança Corporativa, Gestão Estratégica e Mapeamento de Riscos. O resultado desta busca está descrito no Quadro de Pilares do Compliance no Apêndice A.

Como parte do processo de coleta de dados, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de fabricação de celulose situada na Bahia. O método usado como suporte na elaboração do estudo foi o levantamento e coleta de dados de cunho qualitativo (Prodanov & Freitas, 2013) por meio da análise dos documentos institucionais, dos procedimentos internos e de boas práticas, mediante assinatura do termo de autorização e compromisso para uso de informações.

A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevista direcionada ao profissional da área de compliance, com junção de questionário elaborado a partir da literatura levantada, conforme apresentado no Quadro 1. O questionário foi composto por 3 questões de múltipla escolha, 1 questão objetiva e 30 questões pela escala Likert, onde 1 - Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 - Indiferente (ou neutro), 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente, sendo estas encaminhada aos demais departamentos da organização através da ferramenta do Google Forms. O questionário foi aplicado entre 17 de março de 2022 e 25 de março de 2022, o qual foi enviado para 62 colaboradores e teve como objetivo a obtenção de informação acerca dos pilares de compliance aplicados dentro da organização e a sua efetividade sob a ótica dos respondentes.

Quadro 1. Roteiro de entrevista

PARTE I. Perfil		
Perfil dos Profissionais entrevistados	1. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? 2. Em qual setor da empresa você está diretamente ligado? 3. Quantas vezes você já participou de um treinamento, palestra ou um bate papo voltado ao programa de compliance, ética e procedimentos internos?	Castro, 2012 Castro, 2012 Elaborado pelos autores
PARTE II. Questões específicas		
Programa de Compliance	1. A minha organização já possui um programa de compliance estruturado. 2. A organização é favorável ao programa de compliance e todos os setores colaboram para a eficiência dele. 3. A implantação do programa de compliance torna a execução do trabalho mais lenta e burocrática.	Andrade e Moraes, 2017 Vieira, 2013 Vieira, 2013
Área de Compliance	4. A independência da área de compliance é primordial na minha organização. 5. Na minha organização o responsável pela execução do compliance é a área/ departamento: Jurídico, Financeiro/Controladoria, Controles Internos, Auditoria Interna e Compliance ou Outros. 6. São realizadas reuniões regulares entre o departamento de compliance e as áreas internas para disseminação da boa conduta.	Andrade e Moraes, 2017 Andrade e Moraes, 2017 Elaborado pelos autores
	7. O comprometimento da alta gestão é relevante na minha organização para a efetividade dos programas/ pilares de compliance.	Andrade e Moraes, 2017

Comprometimento da Alta Gestão (Tone at The Top)	8. A alta gestão da empresa, incluindo os conselheiros, demonstram apoio ao programa de integridade (compliance) e fomentam uma cultura de respeito e ética através do bom exemplo e comportamento. 9. A alta gestão apoia na implementação de novos programas de mitigação de riscos organizacionais inclusive o de compliance.	Castro et al., 2019 Andrade e Moraes, 2017
Código de conduta, Normas, políticas Internas e treinamentos	10. As normas internas e/ ou códigos de conduta da empresa é de fácil entendimento. 11. Na organização o código de conduta, políticas e procedimentos de integridade são aplicáveis a todos os empregados e são estendidos a terceiros (fornecedores, prestadores de serviço e agentes intermediários). 12. O Código de Ética da minha organização está estruturado de acordo com a Lei 12.846/2013 denominada de Lei Anticorrupção. 13. A minha organização possui políticas de viagens, presentes, entretenimento, doações e patrocínios com parâmetros definidos e processos rigorosos de aprovação. 14. Os treinamentos sobre as normas, políticas internas, programas de integridade (compliance) e códigos de conduta são realizados periodicamente. 15. Os treinamentos de compliance são ministrados por pessoas capacitadas de modo que todos os envolvidos possam tirar suas dúvidas e obter maior aprendizado.	Elaborado pelos autores Castro et al., 2019 Andrade e Moraes, 2017 Andrade e Moraes, 2017 Castro et al., 2019 Elaborado pelos autores
Canal de denúncia e de comunicação	16. A empresa dispõe de canal de denúncia para reportar irregularidades de forma segura e anônima, de modo que os funcionários não tenham medo de retaliação. 17. Os canais de denúncia são amplamente divulgados aos funcionários e terceiros, bem como os mecanismos destinados à proteção de denunciantes. 18. A empresa realiza a investigação das denúncias de forma minuciosa e realiza as tratativas cabíveis quando identificado a veracidade da denúncia. 19. A empresa possui um canal de comunicação acessível a todos os colaboradores (próprios e terceiros). 20. Na organização a estratégia de comunicação é bem estabelecida, alinhada aos seus valores e espelha, de forma clara, como os objetivos macro serão atingidos.	Castro et al., 2019 Castro et al., 2019 Elaborado pelos autores Elaborado pelos autores Andrade e Moraes, 2017
Análise e gestão de riscos	21. A empresa possui controles internos, gestão e mapeamento de riscos eficientes para mitigar a probabilidade de fraudes internas e criar um ambiente mais seguro. 22. A organização realiza análises periódicas de mapeamento e controle de riscos para assegurar a efetividade e atualização do programa de integridade (compliance).	Elaborado pelos autores Castro et al., 2019
Monitoramento	23. Na organização todos os controles e processos recentemente criados são aplicados e monitorados. 24. A empresa realiza atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos operacionais e atividades periodicamente. 25. Na minha organização todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados.	Andrade e Moraes, 2017 Elaborado pelos autores Andrade e Moraes, 2017
Auditoria Interna	26. Na minha organização existe um setor interno especializado em auditoria. 27. A auditoria interna da minha organização analisa e monitora: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos, controles e a maturidade do programa de integridade (compliance). 28. A auditoria interna auxilia a organização a realizar os objetivos a partir da avaliação, melhoria dos processos de gestão de riscos, controle e governança. 29. Referente a análise de maturidade da auditoria, é possível observar que as pessoas agem no dia a dia em conformidade com as regras de compliance.	Elaborado pelos autores Andrade e Moraes, 2017 Elaborado pelos autores Andrade e Moraes, 2017

Due Diligence	30. A minha organização realiza verificações prévias à contratação de fornecedores, prestadores de serviços e colaboradores. 31. As políticas de contratação de terceiros (fornecedores, prestadores de serviços) e colaboradores são eficazes.	Onorato, 2018 Andrade e Moraes, 2017
----------------------	--	---

Fonte: elaborado pelos autores.

As informações adquiridas tiveram como objetivo a composição do conhecimento acerca das condutas e técnicas de compliance, posteriormente tais informações foram confrontadas com as normas, procedimentos e pilares de compliance já existentes na literatura, visto que essa etapa possibilitou identificar o cumprimento das regras estabelecidas pela companhia, analisando se ela possui programa de integridade devidamente estruturado, código de ética e conduta e se a empresa conta com um sistema de comunicação eficiente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra de respondentes corresponde a 91,80%, considerado satisfatório para obtenção dos resultados. As questões de 1 a 3 tiveram como premissa delinear o perfil dos profissionais entrevistados. A primeira questão buscou levantar o tempo de empresa dos entrevistados e através dos dados obtidos percebeu-se que 61% dos pesquisados trabalham na companhia entre 02 a 10 anos, sendo este considerado como tempo suficiente para estarem devidamente familiarizados com os procedimentos e normas internas.

A segunda questão buscou identificar a área ou setor de atuação dos respondentes e a terceira questão a periodicidade em que estes participaram de algum treinamento relacionado ao programa de compliance, ética e integridade. Ao verificar a área de atuação dos respondentes e confrontá-los com a quantidade de vezes no ano em que determinada área teve contato com o tema, percebeu-se que 79% dos colaboradores participaram mais de 3 vezes ao ano de algum treinamento e/ ou palestra voltada para a área de compliance, sendo considerado como um número relevante para a disseminação das práticas de compliance dentro da organização.

Um outro ponto percebido foi que, dos respondentes, os maiores percentuais estão ligados aos setores estratégicos e de suporte da companhia, podendo haver um entendimento de que a companhia tem disseminado muito mais sobre a cultura de compliance dentro dessas áreas.

3.1 Programa e área de Compliance

O programa de integridade ou compliance é de fundamental importância para as organizações, e está diretamente ligado ao processo de mitigação de riscos através do acultamento das boas práticas. Segundo o CADE (2016) o programa de compliance proporciona maior conscientização tornando a identificação das violações mais rápida, sendo considerado um item essencial para as companhias. O programa de integridade deve ser estruturado com base nas características e riscos de cada organização de modo a garantir a sua efetividade (Brasil, 2015).

Na quarta questão, buscou compreender se na visão dos colaboradores sobre a empresa possuir um programa de compliance estruturado, o resultado foi uma média de 4.7, podendo-se perceber que o programa é bem estruturado e difundido para colaboradores.

A quinta questão está voltada a receptividade ao programa por parte dos colaboradores e se estes contribuem para eficiência dele. Obteve-se a média de 4.63, compreendendo que não existe resistência por parte dos colaboradores com relação ao programa de compliance.

A sexta questão obteve a média de 1.96, havendo grande discordância por parte dos respondentes com relação a afirmativa do programa de compliance tornar a execução do trabalho mais lenta e burocrática, entretanto a discordância poderia ter sido maior dado que 10

respondentes se mantiveram indiferentes (ou neutro) com relação a afirmativa e 4 deles concordaram que a execução do trabalho fica mais lenta e burocrática.

Observa-se que a estrutura da área de compliance não deve estar apenas voltada às leis, mas sobretudo aos valores e ética da companhia (Franco, 2019). Outro ponto a ser levado em consideração é a necessidade de independência da área de compliance, que deve estar estruturada com autonomia para gerir os processos, não deve estar subordinada a uma área em que ela examina os processos operacionais e deve possuir recursos materiais e financeiros suficientes.

De acordo com Onorato (2018), para que programa de compliance seja eficaz além de manter sua imparcialidade e independência, deve-se construir concomitantemente uma relação com os sistemas de gestão de riscos, financeiro, de segurança da organização. À vista disso, as questões de 7 a 9 referem-se ao conhecimento por parte dos respondentes concernente a área de compliance.

A sétima questão buscou identificar se a independência da área de compliance é primordial para a organização. A questão alcançou uma média de 4.7 demonstrando grande concordância por parte da organização referente a afirmativa. Por outro lado, a oitava questão indagou sobre o setor responsável pela execução do compliance, onde 46,43% respondeu que o setor responsável é o Controles Internos e outros 46,43% o setor responsável é a Auditoria Interna e Compliance.

Percebeu-se que esse ponto não estava claro para os respondentes, tendo em vista que os percentuais foram semelhantes. Ao analisar os procedimentos internos da organização foi identificado o procedimento PG-GRC-003 - Programa de Compliance, onde estabelece as diretrizes e funções para a implantação, desenvolvimento e manutenção do Programa de Compliance dentro da companhia. Sendo assim no item 5.3 do procedimento é evidenciado que a responsabilidade departamental é da área de Auditoria Interna e Compliance, logo, o motivo para a indeterminação tenha ocorrido devido ambas as áreas pertencerem a mesma gerência.

Para Franco (2019), a área de compliance realmente necessita de estrutura própria, sobretudo, ela deve ser vista como uma área pertencente as operações, tomando apenas cuidado para que as regras e responsabilidades estejam bem definidas de modo que essas sejam compartilhadas com clareza entre as áreas. Vale ressaltar que essa reestruturação dentro da organização ocorreu após a aprovação da Lei anticorrupção (Brasil, 2015).

A implantação da área de compliance na empresa não teve influência advinda da lei e nem do decreto, pois a companhia já possuía o programa de integridade, código de conduta e canal de denúncia. Todavia, a reestruturação foi motivada em decorrência da necessidade de independência e autonomia de reporte ao Conselho de Administração e da carência em tornar o programa mais robusto, organizado em fortalecer os processos.

A nona questão, por sua vez, abordou sobre a realização de reuniões com as diversas áreas da entidade a respeito da disseminação da boa conduta. A média de resposta foi de 4.36, considerada a menor média do tópico, mas quando comparada com as demais respostas percebe-se a necessidade de uma avaliação isolada pelos departamentos para identificar os pontos de reforço sobre o tema. Sendo que após a aplicação do questionário, um dos respondentes da Diretoria Industrial reforçou a necessidade da criação de reuniões e treinamentos em horários mais flexíveis, dado a quantidade de colaboradores que trabalham por turno e que muitas vezes não conseguem participar.

3.2 Comprometimento da Alta Administração

O comprometimento da Alta Administração é considerado um dos principais pilares do compliance. Todavia, para que a implementação de conformidade seja eficiente, a alta

administração é considerada a porta de entrada, justamente por transmitir a segurança e a confiança de que estar em compliance é benéfico para a organização (Helou, 2018).

Mendes e Carvalho (2017) destacam que um programa de compliance bem-sucedido, possui um compromisso genuíno por parte da alta direção da organização. Dessa forma, a décima questão inquiriu se este pilar é considerado relevante para a efetividade do compliance dentro da organização e obteve-se uma média de 4.77. Denota-se, portanto, que o comprometimento da alta administração na entidade é notório para todos e que este torna o programa de compliance mais efetivo.

A décima primeira questão atingiu uma média de 4.71, onde concordam totalmente com o acultramento da ética e respeito através do bom exemplo e comportamento. Logo, a Alta Administração é responsável por estabelecer as diretrizes e fornecer os recursos necessários para a atividade de compliance e ainda deve disseminar a cultura através do exemplo FEBRABAN (2018). Outro ponto importante foi abordado na décima segunda questão, que questionou se a alta administração apoia nos novos programas de mitigação de riscos organizacionais e de compliance, sendo que o resultado foi uma média de 4.64 de concordância, onde 70% dos respondentes concordam totalmente.

Para Assi (2018) a alta administração é responsável por implementar e monitorar o comprometimento com os valores éticos e morais em todos os níveis da companhia, sendo ela a direcionadora da conduta e servindo como exemplo pela forma em que lida com os processos.

Um dos pontos relevantes obtidos foi que os pilares de compliance dentro da organização estão estruturados em formato de árvore, onde o apoio da Alta administração é reconhecido como apoio e exemplo da Alta administração. Este pilar é considerado a base de sustentação de todos os pilares dentro da organização e evidencia a essencialidade deste pilar dentro das organizações.

3.3 Código de conduta, normas, políticas internas e treinamentos

O código de ética e condutas, bem como as normas e políticas internas são considerados a formalização das práticas e condutas que devem ser seguidas por todos que estão ligados direta e indiretamente à empresa.

Para o IBGC (2017) o código de conduta deve se comunicar com clareza a respeito das diretrizes, princípios éticos e valores da organização e ainda a respeito dos processos críticos, sendo este essencial na condução do bom comportamento e conduta de todos. Ainda, respeitando a particularidade e característica de cada organização o código de conduta deve estar estruturado em conformidade com as normas públicas e de controle organizacional (Góis, Santos & Rocha, 2016).

A décima terceira questão e a décima quarta buscaram compreender se o código de conduta da companhia é de fácil entendimento e estes são aplicados a todos da organização inclusive terceiros. Obteve-se as seguintes médias 4.61 e 4.71, respectivamente, deixando claro que este é um pilar que está disseminado por todos dentro e fora da organização, de modo a manter as posturas e comportamentos voltados aos aspectos normativos da empresa.

Ainda voltado ao código de ética e conduta, a décima quinta questão indagou se este está acordo com a Lei Anticorrupção. O resultado foi uma média de 4.57, um pouco menor do que as anteriores em decorrência de 11% dos respondentes se mantiveram indiferente (ou neutro), podendo ter ocorrido pela falta de conhecimento referente à lei supracitada.

Vale destacar que a empresa objeto de estudo possui dois códigos de condutas, um específico para nortear a relação entre a organização e o fornecedor visando construir relações saudáveis, transparentes e sustentáveis e o outro código está voltado aos colaboradores e parceiros. O objetivo é manter altos padrões de comportamentos éticos e responsáveis, ambos estão disponíveis na intranet da organização, no site institucional e também na versão inglês.

A companhia ainda dispõe de mais dois procedimentos/ políticas aplicáveis, o Manual de Práticas Anticorrupção e o Manual de Relacionamento com Agentes de Governo, estes têm como objetivo informar e conscientizar a todos os colaboradores e parceiros, sobre como adotar medidas para minimização de eventuais riscos no tocante à aplicação da legislação anticorrupção.

A décima sexta questão atingiu uma média de 4.8, comprovando que a organização tem estabelecido normas, políticas e procedimentos claros, e que realiza trabalhos voltados ao esclarecimento e divulgação. Em vista disso, a organização ainda possui o Procedimento de Brindes, Presentes e Hospitalidade, que orienta acerca do recebimento de presentes, brindes, refeições, entretenimento, hospitalidades e outras coisas de valor. O intuito é prevenir a prática de suborno, corrupção, conflitos de interesse e fraudes na empresa, ou seja, a companhia informa de maneira clara o comportamento que se espera de todos os colaboradores e parceiros.

A realização de treinamentos periodicamente é indispensável para a manutenção e atualização dos códigos de condutas, procedimentos internos, normas e até mesmo da legislação. Para que o programa de compliance possa ser difundido a realização de treinamento e a comunicação sem ruídos são fundamentais (Roldo & Thaines, 2020). A décima sétima e décima oitava pergunta, portanto, estão voltadas para o pilar de treinamento, ao qual buscou compreender se este é realizado periodicamente por se tratar de um aspecto relevante para o programa de compliance e para a organização como um todo. Além disso, abordou também se os profissionais que ministram possuem capacidade para o esclarecimento de dúvidas de modo que esses treinamentos possam atingir o objetivo proposto e conseqüentemente evitar possíveis ruídos no diálogo.

A apuração foi uma média de 4.43 e 4.73, respectivamente. A primeira média ficou um pouco menor, possivelmente reflexo da situação reportada na nona questão, onde foi explicitado que os colaboradores que trabalham por turno têm dificuldade de estar presente em algumas reuniões e treinamentos voltados ao programa de compliance. Já a segunda média é considerada satisfatória.

3.4 Canal de denúncia e de comunicação

O canal de denúncia e de comunicação tem sido considerado uma ferramenta chave na identificação de fraudes e desvios de condutas dentro das organizações. Entretanto, muitas pessoas ainda não se sentem confortáveis em utilizá-los por temer retaliações por parte do denunciado. Sendo assim, a alta administração possui papel indispensável na implementação do canal de denúncias e por estar diretamente ligado ao processo de constituição do programa de integridade e elaboração do código de conduta e ética (Sebastião, 2021).

Nas perguntas relacionadas ao Canal de denúncia e de comunicação, foi questionado sobre a existência e divulgação do canal de denúncia e de comunicação e se o usuário se sente confortável em reportar alguma irregularidade, bem como a disponibilidade e acessibilidade do canal de comunicação a todos os usuários internos e externos. Na décima nona questão a média foi de 4.93, ou seja, quase 100% dos respondentes sabem da existência do canal e 93% concordam totalmente com a segurança e anonimato do canal. Isso denota que a empresa vem fazendo um trabalho efetivo de orientação a respeito da importância do registro de denúncias e da segurança quanto a preservação da identidade do denunciante.

Na vigésima questão foi indagado sobre a divulgação e os mecanismos de proteção do canal de denúncia e de comunicação. Obteve-se uma média de 4.63, considerada um ótimo resultado, embora quando comparado com a anterior é possível perceber que houve algumas discordâncias com relação a afirmativa. Isso pode estar ligados a divulgação do canal a terceiros ou até mesmo aos mecanismos de proteção ao denunciante, gerando um ponto de necessidade

de análise mais aprofundada, tendo em vista que 93% concordam totalmente com a segurança e anonimato do canal.

Referente a realização de investigação e tratativa das denúncias, bem como a acessibilidade do canal de denúncia e de comunicação, a vigésima primeira e vigésima segunda questão alcançou uma média de 4.55 e 4.63, considerada satisfatória. Com relação ao processo de investigação, foi informado que existe uma empresa responsável por receber e realizar as análises prévias das denúncias, e que posteriormente a área de auditoria interna e compliance dão seguimento ao processo de investigação e realiza as devidas tratativas.

O prazo para finalização das denúncias segundo o mapeamento de registro é de 30 dias úteis contados a partir da triagem, e para os casos de maior complexidade que requerem apoio externo, poderão demandar mais tempo para serem encerrados. Outro ponto relevante, é que os canais de denúncia e de comunicação podem ser acessados via ligação no 0800, internet, intranet e caixa postal.

A vigésima terceira questão buscou identificar se a companhia possui uma comunicação alinhada aos seus valores de forma clara para atingimento dos objetivos macros da organização. O resultado foi uma média 4.3, tida como muito boa, mas em decorrência de 13% ter se mantido entre indiferente (ou neutro) e discordado totalmente, seria interessante a companhia buscar compreender se tem existido algum ruído na comunicação.

3.5 Análise e gestão de riscos

No programa de compliance a análise e gestão de riscos é considerado um alicerce, pois através dele os riscos são prevenidos e avaliados (Castro, 2021). Carvalho, Bertocelli & Alvim (2021) compara a gestão de riscos a uma balança, onde de um lado tem-se o risco e do outro os mecanismos de controle. Deve-se haver equilíbrio entre eles, e todas as vezes que os riscos são aumentados concomitantemente os controles devem ser mais robustos, pois a mitigação dos riscos, sejam eles reputacionais ou não, corrobora para a perenidade da organização (Roldo & Thaines, 2020).

Sendo assim a vigésima quarta questão buscou compreender se a empresa possui controles internos já estabelecidos e se na opinião dos respondentes esses controles criam um ambiente mais seguro. Obteve um resultado médio de 4.52 que permite compreender que na opinião dos respondentes esses controles tornam o ambiente e os processos internos mais seguro. Já a vigésima quinta foi indagado se a organização realiza análises periódicas para assegurar a efetividade e atualização do programa de integridade, alcançando uma média de 4.29. Um pouco inferior a anterior mas ainda considerada boa.

Como forma de registrar os processos de gestão de riscos, a organização criou o procedimento de Gestão de Riscos Corporativos que está disponível na intranet. Este estabelece diretrizes e responsabilidades no processo de gestão de riscos, bem como os controles e procedimentos para tratamento, monitoramento e comunicação, de forma a prevenir sua ocorrência ou minimizar seu impacto, sendo aplicados a todos os processos da organização.

Outro meio de mitigação de riscos presentes na organização é a realização de mapeamento de riscos periódicos que está baseada na ISO 31000. São utilizados como parâmetros a priorização de acordo com a posição dos riscos na matriz probabilidade x impacto vis-à-vis, e o registro e avaliação da efetividade das iniciativas de mitigação já existentes ou necessárias para mitigar cada uma das causas.

3.6 Monitoramento

As atividades de monitoramento devem ser contínuas, tendo em vista que esse pilar permite a atualização, aperfeiçoamento e funcionalidade dos demais. O sucesso de um

programa de compliance depende de sua capacidade de monitoramento através da análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos, bem como a verificação da efetividade desses (CADE, 2016).

Deste modo, a vigésima sexta questão buscou entender se os processos de controles estão sendo aplicados e monitorados dentro da organização. A média de resposta foi de 4.23 nesta questão. Na vigésima sétima questão, que trata do monitoramento contínuo das atividades operacionais e periódicas, a média de respostas foi de 4.29. Ainda, na vigésima oitava pergunta, foi indagado se todos os riscos conhecidos são mitigados, alcançando uma média de 4.2. Essas respostas demonstram bons resultados, mas com espaço para melhoria.

O Programa de Compliance, em seu tópico 5.2.9 - Monitoramento Contínuo e Auditoria Interna, aborda que esse pilar permite a efetividade do programa de compliance. Este permite a identificação de novos riscos e a resposta tempestiva a eles. A companhia realiza o monitoramento mediante coleta e análise de diversas fontes como canais de denúncia e relatórios de auditoria interna e externa.

Para Assi (2019) o monitoramento dos processos deve ser realizado diariamente, por equipes de diferentes áreas, inclusive a própria área de negócios, a de controle financeiro, a de compliance e a de auditoria interna. Dessa forma, como medida de monitoramento, a alta administração da companhia ou a própria área de compliance, eventualmente ou quando necessário, poderá requerer uma auditoria no programa. Esta será realizada por uma terceira parte, interna ou externa à entidade, ao qual fornecerá um relatório apontando a metodologia utilizada, os pontos fortes ou de conformidade, os problemas e as suas causas identificadas e as recomendações.

3.7 Auditoria Interna

A auditoria interna também é responsável por prover o fortalecimento dos processos de controles internos na instituição (Orlando, 2012). Assim como a área de compliance, a de auditoria interna necessita ser estruturada com independência e liberdade para solicitar, analisar e investigar os dados e processos da empresa. A área de compliance e auditoria devem formar uma parceria de modo a gerar maior efetividade nas trocas de dados (Franco, 2019).

Neste sentido, a vigésima nona questão inquiriu se a organização possui um setor especializado em auditoria interna. O resultado foi uma média de 4.82, demonstrando que os respondentes possuem ou já tiveram contato com a área de auditoria interna, podendo ter sido tanto na disponibilização de informações quanto no esclarecimento de possíveis dúvidas.

Na trigésima questão a média foi de 4.48 em relação a adequação, conformidade, e eficácia dos processos de controles por parte da auditoria interna, bem como a maturidade do programa de integridade. Contudo, na trigésima primeira a média ficou um pouco menor, 4.43, ao afirmar que a auditoria interna auxilia a organização na avaliação e melhoria dos processos de gestão de riscos. É um valor elevado, mas percebe-se que 16% dos respondentes se mantiveram indiferente (ou neutro) com relação a afirmativa. Isso pode ocorrer devido eles entenderem que alguns processos de gestão de riscos podem tornar os processos mais trabalhosos.

Outro aspecto relevante é o abordado na trigésima segunda questão. Esta afirma que através da análise de maturidade da auditoria é percebido que as pessoas agem em conformidade com as regras de compliance, o resultado foi de 4.39 uma média dentro do esperado quando comparado com as demais relacionadas a auditoria interna.

Melo (2017) reforça que a auditoria interna é uma área de suporte e está encarregado por atestar, verificar e analisar os processos e controles internos, tendo como foco principal a melhoria contínua, o aperfeiçoamento dos processos operacionais e a identificação de falhas.

3.8 Due Diligence

O due diligence refere-se ao processo de adoção de medidas de investigação, controle e fiscalização de terceiros que se relacionam com a organização (Paiva, 2021). Esse procedimento é adotado para obtenção de dados que demonstre as obrigações e os riscos de determinada empresa (Neves, 2018). O processo de due diligence deve ser frequente, dado a possibilidade de alteração dos riscos. O objetivo desse processo é realizar um levantamento da situação societária, financeira, empresarial, bem como todo histórico legal, de forma a verificar a existência de práticas impróprias e antiéticas que acarretam em riscos legais (Kleindienst, 2019).

Sendo assim, a trigésima terceira questão buscou compreender se a organização realiza verificações prévias à contratação de terceiros, onde, alcançou uma média de 4.45. A trigésima quarta questão abordou se na opinião dos respondentes as políticas de contratação de terceiros são eficazes, o resultado foi uma média de 4.3. Ambos os resultados são considerados bons e estão alinhadas com os procedimentos internos existentes.

Conforme mencionado, a organização possui um código de conduta de fornecedores e também o procedimento Avaliação de Integridade de Terceiros. Estes estabelecem a sistemática para as avaliações de Compliance de terceiros, definindo critérios e metodologia para realização desta atividade, visando mitigação de riscos na organização, sendo esse aplicado para toda e qualquer operação realizada pela empresa. Possui ainda o procedimento de Gestão de Risco de Terceiros em Privacidade, sendo esse mais voltado para as diretrizes de privacidade e proteção de dados de pessoas baseado na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e aplicado a todos os colaboradores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compliance tem se tornado indispensável para as organizações, tanto após a implementação da Lei Anticorrupção quanto pela mudança de paradigma relacionado a necessidade de processos mais transparentes e controles mais efetivos. Nesse sentido, este trabalho analisou as práticas e pilares de compliance existentes na organização objeto de estudo. Os resultados apurados foram com base nos procedimentos, manuais e programas internos e estes comparados com as respostas obtidas no questionário através dos 56 respondentes. Conclui-se que a companhia possui um programa de compliance devidamente estruturado e em consonância com os pilares de compliance existentes e com os indicativos da legislação e literatura.

Foi observado que a companhia relaciona os pilares de compliance no Programa de Compliance, denominando-os como os elementos chave do programa. O código de conduta e ética, os canais de comunicação e de denúncia, a avaliação de integridade de terceiros, e os demais procedimentos, são reavaliados periodicamente e disponibilizados nos meios de acesso institucionais da empresa.

Identificou-se que a companhia possui uma estrutura de disseminação da cultura de compliance através dos treinamentos e programas internos. Entretanto, deve-se ampliar a formalização dessas diretrizes por meio de programas de treinamentos periódicos mais abrangentes dado a diferenciação da jornada de trabalho nos diferentes setores da organização. Como sugestão de melhoria para esses setores específicos, os treinamentos relativos ao compliance poderiam ocorrer de forma online e/ ou remota, de modo que estes atendam integralmente a toda organização, e conseqüentemente, fortaleça o programa de integridade expandindo o conhecimento com todos.

Essa observação indica que ainda há espaço para pequenas melhorias, mas que no geral a companhia possui um programa bem desenvolvido e que atende os objetivos que este se propõe. Ademais, todo o programa de compliance deve estar estruturado segundo os seus pilares, e devidamente alinhado com seus colaboradores e com a sua estrutura de forma a garantir o sucesso dele.

REFERÊNCIAS

Andrade, L. A. V.; Moraes, M. B. (2017). O uso do questionário como instrumento de pesquisa na análise da aplicabilidade do compliance nas organizações públicas. *Latin American Journal of Business Management*. 8(2), 171-213.

Andrade, P.; & Rodrigues, M. R. J. B. (2018). A relação entre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 e a criação de programas de Compliance por empresas brasileiras. *Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca*, 3(1), 645-660.

Assi, M. (2018). *Conformidade: como implementação*, 1ª ed. Editora Trevisan, São Paulo, SP, Brasil.

Assi M. (2019). *Controles Internos E Cultura Organizacional - Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios*, 3ª ed. Saint Paul Editora, São Paulo, SP, Brasil.

Batisti, B. M.; & Kempfer, M. (2016). Parâmetros de compliance por meio da metodologia de análise de risco para a mitigação da responsabilidade objetiva diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicos. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, 2(1), 184-200.

Brasil. 2015. Decreto n. 8.420 de 2015. Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 10 abr. 2022.

Brasil. 2013. Lei n. 12.846 de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em: 16 out. 2021.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2016). *Guia Programas de Compliance*. Disponível em: <<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

Carvalho, A. C.; Bertocelli R. D. P.; Alvim T. C.; Al, et. (2021). *Manual de Conformidade*, 3ª ed. Grupo GEN, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Castro, A. R. D. (2012). *Governança de tecnologia da informação e o compliance em instituição de serviço social autônomo*. Dissertação – Mestre em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil. Disponível em: <<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3008>>. Acesso em: 13 fev. 2022.

Castro, P. R.; Amaral, J. V.; & Guerreiro, R. (2019). Aderência ao Programa de Integridade da Lei Anticorrupção Brasileira e Implantação de Controles Internos. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 30(80), 186-201.

Castro, T. C. C. (2021). Atualização do programa de compliance: caso de uma empresa. Monografia - Bacharel em Administração. Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Mariana, MG, Brasil. Disponível em: <https://200.239.128.125/bitstream/35400000/3201/6/MONOGRAFIA_Atualiza%c3%a7%c3%a3oProgramaCompliance.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

Credidio, G. S. (2018). O compliance empresarial como ferramenta de redução da corrupção. *Revista CEJ*, 74, 85-90.

Febraban. (2018). Guia - Boas Práticas de Compliance. Edição revista e atualizada 2018. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

Franco, I. (2019). Guia Prático de Compliance. 1ª ed. Editora Forense, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788530988692>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

Góis, V. S., dos Santos, A. E., & da Rocha, I. M. M. (2016). Marco Normativo Anticorrupção para Empresas: Desafios para Implantação de Compliance. *Revista da CGU*, 8(12), 18-18.

Helou, C. (2018). Atuação do compliance nas organizações privadas. Monografia - Bacharel em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20691/1/2018_CamilaHelou_tcc.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). Compliance à Luz da Governança Corporativa. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>> Acesso em: 17 out. 2021.

Kleindienst, A. C. (2019). *Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance*. Grupo Almedina Brasil, São Paulo, SP, Brasil.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 9ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Leal, R. G. (2020). Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. *Sequência (Florianópolis)*, 41(86), 148-169.

Louzada, I. F.; Leal, J. N. P.; Silva, W. P.; & Rodrigues, H.L. (2020). A utilização do Compliance como ferramenta da Governança Corporativa. *Rev. Cosmos Acadêmico*, 5(1), 73-89.

-
- Melo, A. D. (2017). A importância da auditoria interna e compliance na gestão de riscos. Artigo - Graduação em Ciências Contábeis. UNICERP - Centro Universitário do Cerrado Patrocínio. Patrocínio, MG, Brasil. Disponível em: <<https://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/contabeis/monografias/20172/AIIMPORTANCIA DAAUDITORIAINTERNA.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- Melo, F. A. M. (2020). Análise de risco para os programas de integridade (compliance): O fortalecimento da tomada de decisão multicritério. *Revista Tecnologia & Cultura*, 20271(36), 16-24.
- Mendes, F. S.; & Carvalho, V. M. D. (2017). *Compliance - Concorrência e combate à corrupção*, 1ª ed. Trevisan Editora, São Paulo, SP, Brasil.
- Monteiro, M. R.; & Pinto, P. D. B. F.S. (2020). Compliance trabalhista para micro e pequenas empresas. *Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária*. 31(378), 1-18.
- Neves, E. C. (2018). *Compliance Empresarial - o tom da liderança*, 1ª ed. Editora Trevisan, São Paulo, SP, Brasil.
- Orlando, H. C. L. (2012). A importância do compliance na prevenção de perdas em organizações empresariais. Monografia - para título de especialista em Auditoria Externa. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-98EHEG/1/monografia_henrique_orlando_turma_c_2012_rev_final.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- Onorato, R. M. (2018). Desafios da implantação de um programa de compliance: um estudo em uma empresa prestadora de serviços em Cuiabá. Monografia - Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Mato de Cuiabá, Cuiabá, MT, Brasil. Disponível em: <<https://bdm.ufmt.br/handle/1/367>>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- Paiva, R. S. K. (2021). A importância das práticas de compliance e due diligence nos negócios empresariais. Dissertação de Mestrado em Direito – Especialização em Ciências Jurídico-Políticas. Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11328/3886>>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- Prodanov, C., C.; & Freitas, E., C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª ed. Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.
- Reis, F.M. (2016). O "compliance" como mecanismo de governança corporativa nas empresas do setor de infraestrutura. Monografia - Para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. Disponível em: <<http://biblioteca.pecege.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- Roldo, F. R., & Thaines, A. H. (2020). Compliance como ferramenta na prevenção de riscos e no combate à fraude organizacional. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 9(1), 241-271.

Santana, E. P.; & Silva, F. F. (2020). A Estruturação das Áreas de Controle Interno e Compliance em Empresas Estatais Brasileiras Conforme a Lei nº 13.303/2016. *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 32–44.

Santos, M. (2021). A implantação do compliance na administração pública no governo do estado do Paraná. Monografia - Bacharel em Direito. Centro Universitário Curitiba - Faculdade de Direito de Curitiba, Curitiba, PR, Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/17790>>. Acesso em: 09 jan. 2022.

Santos, R. A. D.; Guevara, A. J. H.; & Amorim, M. C. S. (2012). Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *RAUSP Management Journal*, 48(1), 53-66.

Sebastião, M. S. (2021). Governança corporativa e canais de denúncias: uma análise das políticas de whistleblowing. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, SC, Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229279/PPGC0245-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

Silva, M. R. C.; & Monteiro, A. O. (2019). Restruturação da Governança Corporativa e de Compliance em uma situação de crise: O caso da Odebrecht SA. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 420-436.

Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2020. Disponível em: <https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1.pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

Veríssimo, C. (2017). Conformidade: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. 1ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Vieira, M. P. (2013). Compliance: ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão. Monografia - Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. Disponível em: <<https://www.novoscursos.ufv.br/graduacao/ufv/sec/www/wpc-content/uploads/2014/05/Mariana-Pessoa-Vieira.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

Apêndice A – Quadro de Pilares do Compliance

Pilares do Compliance	Descrição	Solidez	Fragilidade
Comprometimento da Alta Administração (Tone at The Top)	É considerado essencial para o programa de compliance mediante as boas práticas.	Fomenta uma cultura de ética e de respeito através do seu bom exemplo e comportamento.	Sem o apoio da Alta gestão as ferramentas de compliance são inviáveis.
Aspectos Normativos e Legais	É através dela que são identificados os riscos legais que a organização pode estar sujeita.	Com a análise previa é possível estruturar o programa de acordo com a necessidade legal da entidade.	Sem amparo legal, a empresa poderá incorrer em infrações e riscos não identificados.
Estruturação do compliance na organização	É necessário para um bom funcionamento dos programas de integridade, atendendo o porte de cada companhia.	Assegura a concordância com as normas, e garante que este opere com ética, responsabilidade, autonomia e imparcialidade.	Quando não estruturado dentro das organizações, ficam expostas a diversos riscos inerentes ao processo.
Análise e gestão de riscos (Risk Assessment)	Identifica e analisa os riscos, sejam eles legais, econômicos, trabalhistas entre outros.	Identifica os riscos, mapeia as fragilidades e levanta os pontos de melhorias com base no mapeamento realizado.	É necessário a análise periódica de risco e a reformulação das políticas e controles da empresa.
Políticas e procedimentos/ Código de ética e conduta	Alinha as diretrizes internas, missão e valores da entidade para com os funcionários e até terceiros.	É utilizada para nortear o que deve ser feito, e cria uma cultura organizacional que é essencial para efetividade dos programas.	Podem ocorrer mudanças em cenários de riscos, surgindo a necessidade de atualização e reformulação.
Due Diligence	Compreende a avaliação das partes, com intuito de verificar a idoneidade desses.	Visa minimizar os riscos de contratação e negociação, assegura o cumprimento dos contratos para obtenção de melhores resultados.	
Treinamento e canais de comunicação	É necessário para a disseminação das condutas	Divulga as normas e procedimentos internos de	A falta de treinamento e elucidação dos procedimentos

	internas e como suporte diário na elucidação de dúvidas.	forma clara e objetiva, a todos os públicos evitando possíveis ruídos.	ocasionam a falta de compreensão e riscos internos.
Pilares do Compliance	Descrição	Solidez	Fragilidade
Canal de denúncia e Ouvidoria	É utilizado para comunicação de violações internas de forma segura e anônima.	São consideradas as principais ferramentas para identificação de fraudes e violação da legislação e políticas da companhia.	A falta de apuração/ investigação das denúncias é um ponto de fragilidade.
Monitoramento contínuo	Refere-se ao monitoramento dos riscos mapeados e das condutas em diferentes níveis hierárquicos.	É essencial para o controle dos processos bem como a identificação de melhorias e aperfeiçoamento.	
Documentalização de todas as atividades	Ferramenta necessária para registro e armazenagem das normas e procedimentos internos.		
Indicadores de avaliação do programa	Divulga o desempenho do programa à Diretoria e Conselho e demonstra os problemas identificados.	Identifica os gaps e a necessidades. Expõe aos usuários externos o compromisso em fornecer informações relevantes e confiáveis.	
Controle Interno	É responsável por identificar as oportunidades de melhorias através da minimização de riscos.	Assegura o funcionamento dos processos, atende as normas e legislação e realiza ações corretivas para a eficácia do controle.	
Auditoria Interna	Analisa os documentos e as rotinas, objetivando a conformidade com a legislação.	Através deste é possível detectar falhas e corrigi-las em tempo hábil, evitando prejuízos.	