

COMPLIANCE

Guia para as
Organizações
Brasileiras





APRESENTAÇÃO

Claudio Lamachia

Advogado e Presidente Nacional da OAB

O engajamento da sociedade civil na promoção e garantia do primado da ética tem ensejado importantes avanços no Brasil. No âmbito corporativo, um dos impactos dessa evolução é a criação e o fortalecimento de programas de *Compliance* pelas empresas, a fim de assegurar a observância de regulamentos internos e externos, tais como códigos de conduta de funcionários e diplomas legais aplicáveis ao setor de atuação.

A noção de *Compliance* tornou-se conhecida no País, sobretudo, a partir da promulgação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (“Lei Anticorrupção”), que prevê a responsabilização objetiva (administrativa e civil) de pessoas jurídicas que pratiquem atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, sem excluir a responsabilização individual de dirigentes ou administradores. Ademais, o instituto fomenta a boa governança ao estabelecer que a existência de mecanismos de integridade e a observância de códigos de ética no âmbito das empresas serão levadas em consideração na eventual adoção de sanções.

Embora crescentemente difundido no Brasil – em consonância com o que ocorre em diversas partes do mundo –, o conceito de *Compliance* e as suas implicações práticas ainda suscitam diversos questionamentos tanto por parte de profissionais do ramo corporativo quanto por parte de operadores do Direito. Portanto, é absolutamente louvável o lançamento desta cartilha, destinada a dirimir dúvidas frequentes e orientar aqueles que pretendem estabelecer programas de integridade em suas empresas.

Em virtude da edição deste importante documento, felicito a Comissão Especial de Estudos Permanentes sobre o *Compliance*, do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, e a Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance* da OAB/Minas Gerais, presididas pela valorosa advogada Fernanda Nunes Coelho Lana e Souza. Ao promover o respeito à ética e à legalidade, esta cartilha representa notável contribuição para o aperfeiçoamento não apenas das entidades privadas, mas também de nossas instituições públicas. Afinal, a observância de elevados padrões de conduta pela sociedade civil é o principal instrumento para estimular as representações políticas verdadeiramente comprometidas com os valores republicanos.

COORDENAÇÃO GERAL

Presidente e da Comissão Especial de Estudos Permanentes sobre Compliance do Conselho Federal da OAB

Presidente da Comissão de Estudos Permanentes sobre o Compliance da OAB/MG

Fernanda N.C. Lana e Souza

Coordenação Técnica e Revisora

(em ordem alfabética)

Fernanda N.C. Lana e Souza

Flávia Neves Tomagnini

Maria Raquel de Sousa Lima Uchôa

Membros da Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance da OAB/MG

(em ordem alfabética) colaboradores desta Cartilha

Ana Carolina de Rezende Campos de Oliveira

Bruno Alves Delpupo

Bruno Resque de Freitas

Caio Vinícius Soares de Amorim

Camila Melo Franco Gonçalves

Daniela Nogueira de Almeida

Daniela Villani Bonaccorsi

Érico Xavier Lima

Flávia Neves Tomagnini

Flávia Tiemi Oshiro Cassini

Letícia Fonseca Cruz Coelho

Maria Raquel de Sousa Lima Uchôa

Mirela Clemente Pedrosa Lima

Pedro Henrique Rezende

Renato Campos Leite

Stéfano Antônio Cardoso

Tatiana Martins da Costa Camarão

Diretora do Instituto de Desenvolvimento de Mercado de Capitais – IDMC

Adriana Andrade Solé

Apoio Institucional

Editora Fórum

Editoração

Walter Santos

Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

Cláudio Pacheco Prates Lamachia

Vice Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

Luis Claudio da Silva Chaves

Presidente da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Minas Gerais

Antônio Fabrício de Matos Gonçalves

Vice Presidente da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Minas Gerais

Helena Edwirges Santos Delamonica

SUMÁRIO

- 1 Introdução
- 2 *Compliance* e Governança Corporativa
- 3 Implantação de um Programa de *Compliance*
 - 3.1 *Comprometimento da Alta Administração*
 - 3.2 *Gestão de Riscos*
 - 3.3 *Políticas e Procedimentos*
 - 3.4 *Comunicação e Treinamento*
 - 3.5 *Monitoramento Contínuo*
- 4 Conclusão



1 INTRODUÇÃO

Em 2016, a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de Minas Gerais, através de sua Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance*, lançou, com o apoio do Instituto de Desenvolvimento de Mercado de Capitais (então Instituto Mineiro de Mercado de Capitais), a Cartilha *Compliance - Guia para as Organizações Brasileiras*, através da qual apresentou conceitos fundamentais sobre o tema e a sua relevância como ferramenta voltada ao favorecimento de um ambiente de negócios mais transparente, seguro e em conformidade com a Lei.

Constituiu premissa daquele trabalho a certeza de que a adoção de práticas empresariais obedientes à ética e ao ordenamento legal tem o potencial de repercutir na valorização social da honestidade e na moralização das relações, além de tornar mais fortes e resilientes as Organizações para cumprirem seus papéis econômico e social,

evitando a ocorrência de desconformidades capazes de deteriorar a sua reputação e o seu valor, além de provocar a severa penalização pessoal dos envolvidos.

A partir dessa mesma concepção, a nova Cartilha avança para situar o *Compliance* no âmbito da Governança Corporativa e introduzir noções básicas sobre a implantação de um Programa de *Compliance* a partir de seus elementos estruturantes essenciais e comuns a qualquer Organização segundo critérios internacionalmente adotados, que são o Comprometimento da Alta Administração, a Gestão de Riscos, a adoção de Políticas e Procedimentos, a Comunicação e Treinamento e o Monitoramento Contínuo, inclusive com dicas de boas práticas para cada um desses pilares.

2 COMPLIANCE E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O *Compliance* é um dos pilares da boa Governança e tem recebido, na última década, um holofote especial impulsionado pelo movimento internacional de Combate à Corrupção, que deu um tom mais regulador aos processos de Governança Corporativa no mundo inteiro.

No Brasil, a resposta a este movimento internacional foi traduzido pela Lei nº 12.846/13 (“Lei Anticorrupção”), cujo impacto principal é a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas por atos de corrupção e condutas que afetam o patrimônio da administração pública nacional e estrangeira.

O risco de aplicação das severas sanções previstas na Lei Anticorrupção despertou nas Organizações brasileiras o interesse pela formalização de estruturas internas capazes de minimizar os riscos de condutas desconformes, inclusive com integração dos sistemas de fiscalização e controle do processo de Governança Corporativa, juntamente com Conselho Fiscal, Auditoria independente, Comitê de Auditoria e Auditoria Interna/Controles Internos, que são os Programas de *Compliance*.

A Lei nº 13.303/16 (“Lei das Estatais”) também introduziu regras de Governança Corporativa e de *Compliance* para as Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Autarquias, tudo isto de forma a garantir a integridade e a resiliência dessas Organizações.

Por outro lado, a partir de 2016, com a atualização dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa de todos os modelos efetivamente praticados no mundo, foco especial tem sido dado a esta estrutura de *Compliance*.

Chama atenção a versão 2016 dos Princípios de Governança Corporativa do G20 e da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (“OCDE”), que além de integrar os princípios de Governança Corporativa com a Governança dos Estados Nação, enfatiza a responsabilização do Conselho de Administração das empresas perante a sociedade e os acionistas.

Nesta mesma direção, tanto o Código Brasileiro de Governança Corporativa de 2016, quanto a quinta versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (“IBGC”) de 2015 introduziram capítulos específicos focalizando o papel do *Compliance* como estrutura de fiscalização e controle, e qualificando a importância do Código de Conduta, do canal de denúncias, do mapeamento dos conflitos de interesse, do cuidado com as transações com partes relacionadas e outras boas práticas de Governança Corporativa.

A Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”), por sua vez, no exercício da sua função reguladora, obrigou todas as companhias abertas em operação na bolsa brasileira, através da sua Instrução nº 586/2017, a divulgarem o seu Informe de Governança com explicações sobre o seu Programa de *Compliance* e Integridade, dentre outras práticas.

Os Programas de *Compliance* constituem, portanto, ferramentas que integram e robustecem os processos de Governança Corporativa, materializando práticas reconhecidas como eficazes para minimizar riscos e favorecer a resiliência das Organizações, além de representarem importantíssimo canal de disseminação de ética e integridade.

3 A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Não existem parâmetros uniformes ou regras pré-definidas para a implantação de um Programa de *Compliance* eficiente.

Cada Organização possui especificidades e características próprias que tornam únicas as suas necessidades, assim como os riscos aos quais se submete, demandando, via de consequência, a criação e a customização específica de um programa amoldado à sua realidade negocial.

Dessa forma, os Programas de *Compliance* devem ser adequados à estrutura de cada Organização e proporcionais aos riscos aos quais se expõe, obedecendo-se assim a critérios de razoabilidade e

efetividade que permitam, a um só tempo, o atendimento, por todos os colaboradores e demais partes interessadas, à legislação e aos princípios éticos estabelecidos, bem como a disseminação de boas práticas de integridade.

A ideia não é submeter a Organização a procedimentos numerosos, dispendiosos e burocráticos. O essencial é que o Programa de *Compliance* seja concebido com a intenção que a Organização conheça e interprete seus riscos, de modo a **prevenir** não conformidades, investigar e **detectar** desvios éticos e irregularidades para, então, **responder** a eles com a máxima eficiência.



3.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O mais importante pilar sobre o qual deve assentar-se um programa de *Compliance* é o comprometimento da Alta Administração. Cabe a ela a eleição dos valores que guiarão o desenvolvimento das atividades da Organização, bem como dos princípios nos quais se basearão as normas de conduta da empresa.

Os líderes possuem o importante papel de introjetar a cultura de integridade em toda a Organização e, por isso, devem sempre dar o exemplo e serem patrocinadores do comportamento ético – *Tone from the Top*.

Isso porque é por meio da Alta Administração que se sedimenta a convicção dos colaboradores de que a Organização preza pela observância de princípios sólidos de integridade, inclusive quando confrontados com outros valores tais como desempenho e resultados.

Para tanto, a Alta Administração precisa possuir profundo conhecimento de toda a estrutura de *Compliance*, bem como das temáticas, preceitos, regras, diretrizes, políticas, procedimentos e controles que constituem o seu foco e o seu instrumental.

Não bastasse, o Programa de *Compliance* deve ser alçado pela Alta Administração a um papel estratégico e de destaque dentro da Organização.

Assuntos como ética, integridade e transparência devem ser incorporados e amplamente discutidos, de forma cotidiana, nos discursos dos líderes da Empresa nos mais diversos fóruns e reuniões.

Por outro lado, somente a Alta Administração é capaz de garantir o suporte para o estabelecimento de estruturas adequadas e conferir autonomia à área de *Compliance* da Organização, com a disponibilização dos recursos financeiros e humanos necessários ao seu funcionamento.

De fato, a conduta ilibada da Alta Administração, em estrita consonância com os valores eleitos, o seu patrocínio para o engajamento dos colaboradores à aplicação dos mecanismos de integridade e o dispêndio razoável e proporcional de investimentos no Programa são fatores imprescindíveis para o enraizamento da cultura de *Compliance*.

Dica de boas práticas

A participação ativa e pessoal da Alta Administração nas comunicações e treinamentos dá aos colaboradores a dimensão da importância por ela atribuída ao Programa de *Compliance*.

3.2 GESTÃO DE RISCOS

O IBGC, em seu "Gerenciamento de Riscos Corporativos" (2007), ao tratar da definição de risco, afirma que "costuma-se entender risco como a possibilidade de 'algo não dar certo', mas seu conceito atual vai além: envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações".

O risco é, portanto, um evento futuro e incerto, cujos efeitos negativos, conhecidos ou estimados, podem acarretar perdas financeiras, legais ou de imagem à Organização, impactando seu patrimônio e reputação.

Assim, a adequada avaliação dos riscos aos quais a Organização está sujeita no exercício de suas atividades é fundamental para o sucesso de um Programa de *Compliance*.

A implantação da gestão de riscos deve observar os seguintes passos:

1) Mapeamento e mensuração dos riscos da Organização, levando em consideração a probabilidade e a severidade da ocorrência de cada evento de risco identificado;

2) Definição dos riscos prioritários, com a implementação das medidas preventivas e corretivas dos eventos de riscos;

3) Gestão e monitoramento contínuo dos riscos mapeados e identificados como prioritários, bem como do grau de observância e efetividade das medidas preventivas e corretivas implementadas.

A partir desses 03 (três) passos, a formatação e a estrutura para o gerenciamento de riscos deve ser proporcional e compatível com o tamanho e com a complexidade de cada Organização.

Mas é fundamental que os riscos sejam sempre tratados de forma integrada pela Alta Administração, áreas de *Compliance* e controle interno e unidades operacionais do negócio, levando em consideração todos os seus impactos para a continuidade da Organização.

Dica de boas práticas

Dica de boas práticas: Realizar reuniões periódicas de acompanhamento dos indicadores de monitoramento de riscos.

3.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Com o exemplo de cultura ética propagada pela Alta Direção e os riscos da Organização devidamente levantados, passa-se à próxima fase, dedicada à implantação das políticas e procedimentos do programa de *Compliance*, que documentam e formalizam as regras capazes de guiar o exercício das atividades da Organização através da codificação dos princípios e valores eleitos pela Alta Administração.

O Código de Ética e de Conduta deve eleger valores que sejam consentâneos com a filosofia de atuação da Organização, com seus interesses fundamentais e com as peculiaridades que lhe são próprias, refletindo sempre uma cultura ética.

Cada Organização deve elaborar um Código que, de acordo com suas particularidades, atue como um norte para os seus colaboradores no que diz respeito aos parâmetros de resolução de dilemas éticos do dia a dia da Organização.

Assim, o Código de Ética e de Conduta deve ser pensado e estruturado com o intuito de dar clareza e enfatizar aquilo que a Organização entende como certo ou errado; como ético ou não ético.

Com uma linguagem clara e acessível a todos os colaboradores, este Código deve prover as direções do comportamento e tomada de decisões em assuntos como direitos humanos; conflito de interesses; meio ambiente e segurança do trabalho; proteção e utilização adequada dos ativos; segurança da informação; relacionamento com

terceiros (clientes, fornecedores, prestadores de serviços, partes interessadas, Administração Pública); fraude; corrupção, dentre outros.

Após seu lançamento, a Organização deve passar à implementação de políticas e dos procedimentos mais específicos e detalhados, focados nos pontos e nas áreas mapeados como aqueles de maior risco.

Seguindo os direcionamentos principiológicos do Código de Ética e de Conduta, estas políticas devem, de forma clara e objetiva, preconizar sobre os comportamentos que são aceitos, esperados e proibidos dentro da Organização, cujo cumprimento deverá ser monitorado, com uma gestão eficiente de consequências.

Como se vê, essa etapa consubstancia a criação e lançamento de Políticas e Procedimentos hábeis a documentar e formalizar as regras capazes de guiar o exercício das atividades da Organização, sendo fundamental que estes normativos sejam capazes de reafirmar e codificar o componente ético na cultura da Organização.

Dica de boas práticas

Os códigos, políticas e procedimentos não devem ser copiados ou elaborados a partir de normas genéricas; é fundamental que sigam e estejam alinhados com os valores, a missão e a visão de cada Organização.

3.4 COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

A adequada e efetiva comunicação e treinamento, pelos mais variados meios disponíveis, é essencial para a disseminação dos valores eleitos pela Organização, a fim de garantir a absorção das diretrizes, princípios e normas estabelecidos nos Códigos e Políticas por todos os envolvidos.

Esse pilar é, de fato, primordial para a consecução dos objetivos do *Compliance*, pois, como já demonstrado anteriormente, sem o alinhamento de uma cultura ética em todos os níveis da Organização e Partes Interessadas o programa inevitavelmente falhará em seus fins.

Assim, a Alta Administração deve dedicar esforços para sensibilizar os colaboradores no sentido de que o respeito às regras definidas pelo *Compliance* resguarda a Organização, seus colaboradores e demais Partes Interessadas de grandes riscos, e que o seu bom funcionamento é essencial para a perenidade da Organização.

É muito importante que diretores e executivos passem a incorporar mensagens sobre a importância dos valores e dos princípios da Organização em seus discursos e comunicados, seja em eventos institucionais, cursos, vídeos ou em atividades e decisões cotidianas.

Redes sociais, intranet, jornal mural e TV corporativa também são ferramentas eficientes de comunicação para a disseminação da ética na Organização e do próprio Programa de *Compliance*, por meio das quais pílulas de conhecimento, pequenos textos, colunas, *teasers* e lembretes, para fixar os conteúdos e regras, mostram-se didáticos e assertivos.

Do mesmo modo, é de suma importância comunicar e propagar as consequências do não cumprimento das normas e diretrizes do Programa de *Compliance*; tornar públicos o processo e o fluxo de investigação; divulgar os canais de denúncia; garantir a confidencialidade e a não retaliação

aos denunciantes; e assegurar a imparcialidade na condução do processo de tratamento de desconformidades, indicando sempre que as normas e os procedimentos internos são os mesmos para todos, independentemente do nível hierárquico dos envolvidos.

Os treinamentos iniciais e de reciclagem, estes periódicos, devem ser de caráter obrigatório, sempre com ênfase no porquê e na importância de cada regra, assim como nos riscos a que se submete a Organização e os colaboradores ao não observarem as diretrizes e normas do Programa.

A linguagem e o formato dos treinamentos precisam ser pensados e adaptados ao perfil do público a que se dirige, e podem ser ministrados com vocabulário simples e informal por plataformas digitais, vídeos, animações, efeitos visuais, processos de *gameificação* e *quiz* de perguntas.

Desse modo, os colaboradores passam a conhecer e confiar nos valores da Organização, convencendo-se de que deles é esperado um comportamento ético nas tomadas de decisões e no exercício de suas atividades.

Dica de boas práticas

Na comunicação, os principais objetivos devem ser:

- a) a sensibilização dos colaboradores em relação à importância do Programa de *Compliance*;
- b) a compreensão do significado e do porquê de cada regra estabelecida pelo Programa; e
- c) a capacitação dos colaboradores para que eles, em situações práticas do cotidiano, possam avaliar e discernir entre o comportamento ético – esperado e exigido pela Organização – e o não ético.

3.5 MONITORAMENTO CONTÍNUO

Por fim, completando o ciclo de implantação do *Compliance*, inicia-se a etapa de monitoramento contínuo, que contempla a operacionalização e a supervisão do Programa através de ações que assegurem a sua efetividade.

Para estruturar e direcionar de forma assertiva o Programa de *Compliance*, é preciso que a Organização crie e implante controles internos a partir da sistematização de sua matriz de riscos e do estabelecimento da interrelação sistêmica de impactos e consequências de cada risco.

Além disso, é imprescindível a implantação de um sistema de recebimento e apuração de denúncias (canal de denúncias) que seja autônomo e independente, sendo inclusive recomendável, em alguns casos, a sua terceirização.

Sob esse enfoque, cabe à Organização divulgar e enaltecer o canal de denúncias como uma ferramenta voltada à defesa da integridade, das boas práticas e da proteção da Organização e dos seus colaboradores.

Os canais de denúncias ou *hot lines* devem garantir a confidencialidade do denunciante e o sigilo do conteúdo denunciado, ensejando o início de um processo investigatório imparcial e eficiente.

Para que as investigações sejam eficazes e gerem resultados, recomenda-se a criação de

uma política que defina o fluxo, as competências, as sanções e consequências das investigações instauradas.

O processo de investigação constitui, assim, não apenas uma ferramenta de disciplina, mas, sobretudo, de educação e criação de cultura.

Afinal, o Programa de *Compliance* somente será efetivo se passar a mensagem de que a Organização quer e é capaz de identificar e sancionar as condutas desconformes.

Além disso, são fundamentais as ações de aprimoramento do Programa voltadas à melhoria contínua das ferramentas e dos processos de proteção da integridade, mediante constante revisão dos Códigos e Políticas para melhor adequá-los à evolução da Organização; elaboração e aplicação de novos treinamentos; reforços de comunicação; permanente envolvimento da alta liderança; fortalecimentos dos princípios da Organização através de ações como inclusão da pauta de integridade nas cerimônias e ritos institucionais, dentre outras, tudo para garantir a absorção do componente ético no dia a dia da Organização, com o engajamento e senso de pertencimento de todos os colaboradores.

SOMANDO-SE A TUDO ISSO, O MONITORAMENTO CONTÍNUO ENGLOBA:

- avaliação de novos produtos e serviços para garantir sua conformidade com a regulação aplicável;
- acompanhamento da divulgação de normas externas e revisão dos processos e regulamentos internos;
- monitoramento da aderência dos colaboradores às normas de *Compliance*, assim como os indicadores de desempenho do programa;
- *Due Diligence* de fornecedores;
- criação de cláusulas contratuais anticorrupção;
- auditorias internas periódicas; e
- assessoramento e consultoria aos funcionários sobre os aspectos normativos e éticos

defendidos pela Organização, sempre com vistas a preservar os princípios e valores da empresa.

Para perpetuar-se e atingir os seus objetivos, o Programa de *Compliance* deve assentar-se nos pilares da **prevenção, detecção e remediação**, estruturados com uma equipe quantitativa e qualitativamente adequada e um orçamento proporcional às necessidades da Organização.

Dica de boas práticas

Atrelar os bônus dos executivos ao atingimento dos indicadores de *Compliance* garante uma grande aderência dos colaboradores ao Programa.

PILARES		
PREVENÇÃO	DETECÇÃO	RESPOSTAS
Código de ética e de conduta	Canal de denúncia	Medidas disciplinares
Políticas de <i>Compliance</i>	Auditoria interna	Encaminhamento às autoridades competentes
Análise e Gerenciamento de Riscos	Investigações	Remediação de eventuais danos
Comunicação e Treinamento	Monitoramento contínuo	Revisão/readequação de processos e procedimentos
Gestão de Requisitos Legais	Certificações de Conformidade	Ação corretiva
Avaliação de fornecedores e parceiros		
Cláusulas Contratuais de Anticorrupção e de Conformidade		

4 CONCLUSÃO

As exigências do mercado por níveis crescentes de Governança, o ambiente global de forte convergência regulatória e os movimentos mundiais de combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e a outras modalidades de crime organizado ensejaram, no Brasil, a edição da Lei Anticorrupção e da Lei das Estatais, às quais se seguiram diversas outras leis, regulamentos e normas federais, estaduais e municipais que imprimem um notável foco à adoção de mecanismos internos de controle e integridade nas Organizações, seja como parâmetro de modulação de sanções, seja como critério para o próprio estabelecimento de relações contratuais.

Paralelamente, a aversão do mercado e da sociedade a comportamentos aéticos, notadamente investidores e consumidores finais, bem como sua exigência por condutas conformes e fundamentadas em direitos humanos, proibidade, sustentabilidade e integridade acabaram por demandar das Organizações uma nova postura estratégica capaz de conciliar ética e resultado na cadeia de valores da Organização.

A implantação de um Programa de *Compliance* baseado nos cinco pilares apresentados nesta Cartilha tem o potencial de preparar as Organizações para essa realidade.

Todavia, programas criados apenas para atender a exigências de mercado e da legislação estão fadados ao insucesso.

Um Programa de *Compliance* somente será de fato exitoso se estiver inserido em um ambiente organizacional fortemente atrelado a valores éticos capazes de dar sustentação e sentido a todo o sistema.

Esses valores são eleitos pela Alta Administração, a quem cabe selar o compromisso com a aderência à lei, dar o exemplo e encorajar condutas éticas em todos os níveis da Organização.

Ao *Compliance*, por sua vez, cabe assumir, com o protagonismo proporcionado pelo apoio da Alta Administração, o papel de fomentador da cultura ética, retroalimentando, assim, o seu próprio sistema de sustentação.

De fato, a prática mostra que programas estritamente ligados aos controles internos e à mitigação de riscos legais e regulatórios podem sofrer forte resistência interna e não serem eficazes em assegurar a integridade da Organização.

Isso porque a norma fria e literal não desperta significantes mais profundos, afigurando-se, assim, incapaz de engajar o colaborador, ou tampouco dar-lhe um senso de responsabilidade e de consequência sobre o seu cumprimento ou descumprimento.

Mais do que garantir a observância a obrigações legais, o *Compliance* deve ser tido como a instrumentalização – por meio da criação de metodologias de processos, códigos, treinamentos e comunicação – do componente ético como linha mestra da cultura organizacional da Organização.

Nessa linha, é possível dizer que as ações mais eficazes são aquelas focadas na construção e no fortalecimento de uma cultura organizacional ética, estimulando os colaboradores e demais Partes Interessadas a apropriarem-se dos valores da Organização, de forma a garantir uma maior adesão das condutas e tomadas de decisão à conformidade técnica, legal e ética.

Verdadeiramente, a qualidade das decisões dos colaboradores tende a robustecer-se a partir do processo de engajamento ético que possibilitará aos profissionais diferenciarem, com maior autonomia, o certo e o errado, o ético e antiético.

A partir desse momento é que se poderá cogitar do sucesso de um Programa de *Compliance* capaz de fortalecer o posicionamento da Organização no mercado – inclusive no que tange ao valor de sua marca, à sua reputação, à sua capacidade de fidelização de clientes e retenção de talentos e à confiança dos investidores e demais Partes Interessadas – e garantir a sua resiliência, na medida em que, além de evitar a destruição de ativos, o *Compliance* contribui para a agregação de valor ao exercer papel conciliador entre a conduta ética e o resultado operacional e financeiro desejado.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 7. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2014

ASSI, Marcos. *Gestão de Compliance e seus desafios*. Editora Saint Paul, 2013.

BASRI, Carole; KAGAN Irving. *Corporate Compliance Programs*, Chapter 11. Corporate Legal Departments, Practising Law Institute, 2010.

Cartilha de *Compliance* da OABMG.

CARVALHOSA, Modesto. *Considerações sobre a Lei Anticorrupção*. Lei 12.9846/2013. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 2015.

COIMBRA, Marcelo; MANZI, Vanessa. *Manual de Compliance: Preservando a boa Governança e a Integridade das Organizações*. São Paulo. Atlas, 2010.

Código Brasileiro de Governança Corporativa de 2016.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. IBGC. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa\[1\].pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa[1].pdf)>.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC 2018.

Código de Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC 2017.

Conselium *Compliance* and Risk Search. Disponível em: <www.conselium.com/Compliance>.

DALLAS, George. *Governance and Risk*. Mc Graw-Hill, 2004.

DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva. *Temas de Anticorrupção & Compliance*. Editora Elsevier, 2013.

FRAGOSO, Renato; ARAUJO, Camila. *Lei Anticorrupção - Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa*. Deloitte. 2014.

Global Fraud Report. Annual Edition 2011/2012. Kroll Inc. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Management-Thinking/global-fraud-report-20112012>>.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. *Alinhando processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica*. São Paulo. Atlas, 2012.

Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>.

HEINEN, Juliano. *Comentários à Lei Anticorrupção*. Lei 12.846/2013. Belo Horizonte. Fórum, 2015.

Maturidade do *Compliance* no Brasil. KPMG. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/maturidade-do-compliance-no-Brasil.aspx>.

MOORE, W. G. and M. A. DITTENHOFFER. *How to Develop a Code of Conduct*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Aitamonte Springs, FL, 1992.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. Senac, 2014.

Quanto vale a sua reputação?. Disponível em: <http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=86&tit_pagina=&nomeart=s&nomecat=n>.

SIMONSEN, Ricardo. Os Desafios do *Compliance*. *Compliance, Gestão e Cultura Corporativa. Cadernos FGV Projetos*. n. 28, 2016.



CONSELHO FEDERAL

