

GESTÃO DE PESSOAS E *COMPLIANCE*: OS DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Autoria

Michele Filetto Lopes – michelefiletto@gmail.com
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Sagrado Coração
(UNISAGRADO)

Prof.^a M.^a Débora Scardine da Silva Pistori – debora.pistori@unisagrado.edu.br
Professora dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário Sagrado Coração
(UNISAGRADO)

Prof. M.e Fábio José de Souza – fabiosouza.juridico@gmail.com
Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário Sagrado Coração
(UNISAGRADO)

RESUMO

O estudo evidencia a palavra *compliance*, que atualmente tem exercido um papel considerável nas organizações num âmbito mundial, inclusive nos empreendimentos brasileiros, principalmente devido a publicação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre as responsabilidades de ações contra as inúmeras esferas empresariais, práticas indevidas, relações contra a corrupção, atos ilícitos, entre outros. Em vista ao atual cenário nacional, no sistema econômico, o presente trabalho tem a função de esclarecer o significado e aplicação do *compliance*, de forma abrangente a qualquer tipo de negócio, desde o pequeno ao grande porte, demonstrando sua relevância em questões éticas e de integridade nas organizações, apontando os principais desafios e o papel da gestão de pessoas neste cenário, através da consulta de dados baseadas em pesquisas bibliográficas e exploratórias, e benchmarkings com organizações que utilizam do tema nas suas atividades diárias. Os resultados apresentados indicaram que o *compliance* é uma política que além de sua expansão considerável, trata-se da atual realidade no âmbito organizacional tendendo a ser uma habitualidade nos negócios brasileiros, trazendo ao país uma considerável credibilidade e transparência em seus empreendimentos.

Palavras-Chave: *Compliance*. Ética. Gestão de Pessoas. Integridade.

ABSTRACT

This study focuses on the term *compliance* which currently plays a considerable role in companies worldwide including in Brazil, mainly due to the publishing of the Law No 12.846/2013, known as the Anti-Corruption Law, which lists the consequences of actions against many business sectors, improper acts, business relationship against corruption, illegal acts, among others. Considering the current national economic scenario the objective of this research is to understand the meaning and the use of *compliance* in a comprehensive manner in any kind of business, from small to large, showing its relevance in ethical issues and integrity in organizations, pointing out the main challenges and the importance of people management

in this context, through data based on bibliographic and exploratory research and benchmarking with companies that use *compliance* in their daily activities. The results indicate that *compliance* is a policy that not only is considerably expanded, but also the current reality on an organizational scale, tending to become more present in Brazilian businesses, bringing an important credibility and transparency to the country and its companies.

Keywords: *Compliance*. Ethic. People Management. Integrity.

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras discussões sobre comportamento e obediência a regras e normas, trazem as questões de ética e moralidade em maior evidência nas organizações. Por reputações abaladas e imagens distorcidas, decorrentes de ações ilícitas levantaram um novo paradigma em busca de integridade nas relações profissionais.

O *compliance*, tema que cresceu notoriamente nas organizações, que com a aprovação da Lei Anticorrupção¹ obteve maior destaque nas questões de prevenção e atendimento as legislações vigentes, sempre alinhando as necessidades legais e buscando algo ainda maior, que se trata da integridade dos negócios através de ações fundamentadas em padrões éticos e morais.

Dentre todos os conceitos, *compliance* (do inglês *to comply*, que tem como significância o obedecer, cumprir, estar de acordo, concordar)² trata-se de uma palavra com grande relevância no âmbito organizacional, sendo entendida como agir em acordo com normas, concordar com as instruções e comandos (SILVA; COVAC, 2015).

Diante da importância do assunto, o estudo busca de forma simples e eficaz trazer o entendimento e aplicabilidade do *compliance* inclusive na área de gestão de pessoas, que por sua vez trata-se de uma área de apoio a coerência, funcionamento e respeito às regras e/ou normas no ambiente corporativo, sendo a política anticorrupção ou de *compliance* uma maneira de configuração adotada para garantir que todos ajam em conformidade com o que as organizações exigem, que geralmente estão englobadas em manuais de funcionários e/ou código de ética específicos de cada organização (GRACIETE, 2018).

O estudo apontará o desempenho do papel da gestão de pessoas em relação ao *compliance* e os principais desafios enfrentados como área de suporte as demais áreas, que obrigatoriamente precisam cumprir todos os requisitos legais para desempenho de seus processos, ou seja, um esforço em conjunto, principalmente da gestão, sendo fundamental para mitigar riscos e uniformizar as diretrizes de uma cultura íntegra dentro da organização (GRACIETE, 2018).

Assim, quais são os desafios enfrentados na relação entre Gestão de Pessoas e *Compliance*, nas organizações brasileiras?

O objetivo deste estudo está fundamentado em: identificar os principais desafios da Gestão de Pessoas no *Compliance* e demonstrar seu papel no desenvolvimento e aplicação desta política.

Como objetivos específicos, o estudo pretende:

a) pesquisar empresas que possuem a política de *Compliance* e, elencar os pontos comuns a elas.

b) identificar bibliografias pertinentes ao tema informações relevantes ao trabalho.

¹ Lei 12.846/2013

² Dicionário Michaelis, disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/comply/>. Acesso em: 27 abr. 2019.

O artigo se justifica por conta de o *Compliance* ser um assunto recente e atual, que merece maior aprofundamento, para trazer à realidade maior reflexão em sobre ética e integridade dentro das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contemplará as terminologias e principais assuntos relacionados com gestão de pessoas, ética, moral e *compliance*, demonstrando sua importância e relevância para o desenvolvimento das organizações no mercado brasileiro, abordando opiniões e pensamentos de diversos autores que fundamentam teoricamente o assunto.

2.1 CONCEITOS GERAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Considera-se que organizacionalmente pessoas são tratadas como capital humano, empreendedor e inovador dentro das organizações, onde são capazes de agir, interagir, gerir, tomar decisões e direcionar o caminho da organização no mundo dos negócios, sendo parte fundamental para o atingimento de metas e objetos da organização (CHIAVENATO, 2014).

Gestão de pessoas, por sua vez, é um conceito de estratégias e técnicas que buscam atrair, reter e potencializar o capital humano nas organizações (MARQUES, 2018).

Trata-se de uma área sensível a mentalidade e a cultura corporativa, sendo extremamente contingencial e situacional, pois é dependente de inúmeros aspectos variáveis dentro da organização, além da dependência das características pessoais de cada colaborador (CHIAVENATO, 2014).

Tendo em vista que as pessoas são um dos principais ativos da organização, surge-se a necessidade de possuir uma gestão de pessoas cada vez mais eficientes, que consigam enfrentar os desafios ocasionados pela diferença cultural que em muitas ocasiões se chocam com os valores éticos e morais definidos pela organização para seu negócio (CHIAVENATO, 2014).

Gestão de Pessoas é conduzir equipes com alinhamento estratégico ao conceito da organização, focado na excelência do trabalho e na busca em atingir metas, desenvolver e reter talentos para potencializar as operações da organização.

2.2 CONCEITOS GERAIS SOBRE MORAL E ÉTICA

Com origens distintas e significados semelhantes, ética e moral apontam para a mesma direção, demonstrando a idealidade das ações e regras a serem seguidas.

Moral é o que procede de maneira honesta, correta, com justiça e integridade, enquanto ética é o conjunto de princípios, valores, normas e conduta de um indivíduo ou grupo social ou de uma sociedade³. São regras que orientam o cidadão com o discernimento do certo e errado, sendo baseada nas culturas e costumes de cada região e variável a cada determinado tempo (GIOVANINI, 2014).

A ética demonstra seu foco no comportamento e ação humana, voltada para a atuação do homem, onde pode-se dizer que é através dela que são geradas normas e regras com o intuito

³ Dicionário Michaelis, disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/etica/>. Acesso em: 05 mai. 2019.

de orientar as condutas humanas em suas relações sociais e organizações (MACEDO *et al.*, 2005).

Em resumo, moral se refere a conduta e situações particulares, enquanto a ética possui papel normatizador em relação a fatos isolados (PASSOS, 2013).

Abrangendo o meio organizacional, a questão ética se refere a ações morais pessoais aplicadas as atividades e objetivos de um ambiente comercial, ou seja, nossos valores pessoais constituem nossa conduta enquanto sociedade (NASH, 1993 *apud* PASSOS, 2013).

Refletindo sobre o contexto de como seres humanos possuem seus princípios éticos e morais individualizados conforme nossa orientação enquanto sociedade cria-se o dilema em meio a normas e regras impostas pelas organizações, tendo em vista a questão da individualidade do ser humano.

2.3 CONCEITOS GERAIS SOBRE *COMPLIANCE*

Inerente a qualquer empreendimento, as adequações ao cumprimento de regras para minimizar a questão de riscos, objetivando o processo governativo de uma organização, traz à luz as melhores práticas, que pode ser a conformação de *compliance*, que na língua portuguesa não tem tradução adequada, mas se assemelha a boa governança (SILVA; COVAC, 2015).

Afinal o que é *compliance*? O termo se define em:

Dentro dos conceitos doutrinários, “*compliance*” é um termo muito expressivo. Em sua etimologia, a palavra *compliance* (do inglês *to comply*, que significa cumprir, concordar, obedecer, estar de acordo, consentir ou sujeitar-se) ³ pode ser entendida como agir de acordo com alguma regra, instrução, comando ou pedido (SILVA; COVAC, 2015, p. 3).

Makishi (c2018) complementa que: “atualmente, também tem se traduzido o termo “*Compliance*”, principalmente na mídia, relacionando-o com as leis e normas anticorrupção”.

No ambiente corporativo, *compliance* está diretamente relacionado a conformidade com leis e regulamentações, e vai além do simples atendimento à legislação, buscando a consonância dos princípios da empresa, chegando à ética, moral, honestidade e transparência não só nos negócios, mas nas atitudes individuais de cada pessoa (GIOVANINI, 2014).

Compliance está relacionado a gerenciamento de riscos e ao investimento em pessoas, processos e conscientização, por isso é importante as pessoas estarem conscientes da importância de “ser e estar em *compliance*” (ABBI, 2009, p. 8).

Ser e estar *compliance* se define em:

“Ser *compliance*” é conhecer as normas da organização, seguir procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes. “Estar em *compliance*” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição (ABBI, 2009, p. 8, grifo do autor).

“*Compliance*, por definição, é o atendimento a requisitos de leis, normas e códigos organizacionais e da indústria, bem como os princípios de boa governança e padrões comunitários éticos normalmente aceitos” (FIDALGO, 2016).

Assim, a terminologia *compliance* é definida como uma necessidade de adequação às normas e procedimentos, internos e externos a uma organização, exigindo uma permanente verificação de aderência, eficácia e efetividade dos processos (AGUIAR, 2019).

O *compliance* tornou-se um mecanismo efetivo na prevenção ao descumprimento de normas, combate a fraudes e desvios de conduta e, sendo algo indispensável à manutenção de competitividade no complexo cenário empresarial, servindo como guia de proteção à integridade das organizações, reduzindo riscos e aprimorando os controles imprescindíveis no momento da tomada de decisões (SILVA; COVAC, 2015).

2.3.1 Programa de *Compliance*

Inicialmente, adotar um programa de *compliance*, é movimentar toda a estrutura de organização, transformando a postura da organização cada vez mais transparente, ética e íntegra, o que de início pode parecer um desafio não alcançável, principalmente se a empresa estiver alocada em países onde a corrupção e suborno são de certa forma toleráveis e consideradas como uma ação comum entre as pessoas (SILVA; COVAC, 2015; GIOVANINI, 2014).

O desafio é grande, e a organização deverá estar preparada. Para isto, o importante é acreditar na possibilidade de êxito e prosseguir com esse ideal. É um momento de aprendizado, crescimento e mudanças, surgindo assim a necessidade de uma reflexão focada. O autor Giovanini (2014), sugerem algumas questões em relação ao assunto:

- Por que alguém age de maneira antiética?
- O que motiva uma pessoa a ultrapassar a linha entre o “certo” e o “errado”?
- Quando e porque se comete uma fraude contábil?
- Porque um executivo se envolve num esquema de corrupção ou submete a sua empresa num acordo de cartel?
- Quando isso ocorre e o que fazer para evitar? (GIOVANINI, 2014, p. 47).

Essas e outras perguntas, trarão respostas que facilitarão o foco dos problemas e o direcionamento para colocar em prática um programa que terá eficácia e protegerá a organização das ações ilegais. Não existem respostas únicas, muito menos a eliminação dos riscos inerentes as condutas inadequadas, contudo a estruturação de um programa de *compliance* pode mitigar estes riscos (GIOVANINI, 2014).

Segundo Giovanini (2014), as atitudes ilícitas são viabilizadas por três elementos, que independentes um do outro podem direcionar o ser humano a condutas inadequadas, sendo estes: atitude, incentivo ou pressão e oportunidade.

Atitudes são baseadas em valores pessoais do ser humano, criados e sustentados desde a sua formação até suas bagagens de experiências na vida profissional, ondem consiste no caráter da pessoa, podendo ser influenciada por ideias, conhecimentos e comportamentos específicos de cada cultura (GIOVANINI, 2014).

Questões financeiras e metas pré-estabelecidas, além de exigidas pelo mercado, ocasionam pressão aos funcionários, onde na realidade o mercado atual é claro e prevê o retorno financeiro a tudo, que com o estresse e pressão trazendo a tendência do incentivo a qualquer entrega a mais que este funcionário realize.

2.3.2 Assuntos Relevantes

Em relação a compliance, apesar de possuir particularidades inerentes a cada organização, podemos citar como assuntos relevantes: Código de Conduta, Conflito de Interesses, Confidencialidade, Canais de Denúncia, Sanções Disciplinares, entre outros, além de um Comitê de Compliance estruturado e atuante. Inicialmente, abordaremos superficialmente estes pontos essenciais para uma política de compliance (GIOVANINI, 2014).

2.3.2.1 Código Conduta

Código de Conduta é a política interna das organizações, que tem por objetivo estabelecer parâmetros em relação a conduta das pessoas frente a situações que possam contradizer a ética e moralidade dos processos empresariais, que refletem os valores da organização (GIOVANINI, 2014).

Este é um documento que deve de forma clara e objetiva, padronizar e formalizar o entendimento em relação a imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidade. Deve também, ser comunicado e explicado a todos, evitando que julgamentos subjetivos ocorram e restrinjam sua aplicabilidade no dia a dia (GIOVANINI, 2014; MACEDO *et al.*, 2005).

Uma das zonas cinzentas do código de conduta é sua possível violação, que deve por sua vez ter uma avaliação profunda do caso para que a melhor solução seja tomada.

2.3.2.2 Conflitos de Interesse

Conflitos de Interesse, são configurados quando existe qualquer tipo intenção a benefício próprio, onde o julgamento e/ou a atitude da do funcionário esteja distorcida em favor a outros interesses, ocasionando danos a organização (GIOVANINI, 2014).

Uma potencial situação de conflito de interesse pode ser ocasionada por diversos fatores, alguns destes possíveis fatores devem ser observados de maneira mais criteriosa pela organização, como por exemplo: existe de familiares na mesma linha de reporte hierárquico, funcionários com outros empregos ou com alguma relação com empresas concorrentes, entre outros (CONFLITOS..., [2019?]).

2.3.2.3 Confidencialidade

Requisito primordial em um programa de *Compliance*, a confidencialidade é a base da manutenção do programa dentro da organização, onde sigilo e descrição, são ações fundamentais condução de todo o processo de acompanhamento de qualquer ação em relação as políticas da organização.

Confidencialidade é sinônimo de respeito ao funcionário, fornecedor ou parceiro de negócios, que demonstra profissionalismo e seriedade do programa de *compliance* da organização (CONFIDENCIALIDADE..., [2019?]).

2.3.2.4 Canais de Denúncia e Investigações

Canais de Denúncia, fornecem a qualquer funcionário, fornecedor ou parceiro de negócios, a possibilidade de alertar a organização as questões que de alguma maneira violam o Código de Conduta estabelecido pela organização.

Os canais devem possuir confidencialidade e credibilidade, para conseguir de maneira efetiva se manter ativo e fiel ao que foi definido na política da organização.

Em conjunto, as investigações internas das ocorrências relatadas pelos canais de denúncia devem garantir que os fatos relatados sejam analisados e verificados, identificando as responsabilidades e agindo com as medidas cabíveis de acordo com a gravidade do ocorrido (LEC, [2015?]).

2.3.2.5 *Sanções Disciplinares*

Assunto pouco difundido e divulgado pelas organizações, acredita-se que isso se deve ao fato de respeito a particularidade de cada organização e da gravidade da ocorrência, que se referem as medidas disciplinares como, advertência verbal, advertência escrita, suspensão, demissão sem justa causa ou até uma demissão por justa causa.

Requisito indispensável na criação de um programa de *compliance* para que o cumprimento das regras aconteça, deve ser discutido e analisado pelo comitê responsável pelas averiguações de denúncias que aplicará a medida disciplinar de acordo com a gravidade da infração (MEDIDAS ..., c2018).

2.3.2.6 *Comitê de Compliance*

Essencial para a existência de um programa de *compliance*, mesmo que não em dedicação exclusiva, é de extrema importância designar uma comissão de profissionais que tenham conhecimento e foco assuntos relacionados a *compliance*, além de preferencialmente pertencerem a departamentos distintos para que quando necessário exista um consenso e ponderação (COLARES, 2014).

A função do comitê de *compliance* é garantir que o programa esteja funcionando de maneira adequada, garantindo que qualquer ação ou denúncia que tenha sentido ao descumprimento das regras seja investigado de maneira sigilosa e imparcial, trazendo coerência e significado a criação do programa e da formação de um comitê especializado tal finalidade.

2.3.4 Interfaces Internas – Interação com demais Departamentos

O *compliance*, a exemplo de demais departamentos e processos da organização, possui interfaces. Destacamos neste artigo a interface com a área de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, que tem papel fundamental na disseminação do programa de *compliance* dentro da organização.

A área de Gestão de Pessoas possui relevância na escolha de profissionais capacitados, éticos e íntegros, além do papel de elaboração de procedimentos, definição do plano de comunicação das políticas de *compliance*, elaboração de treinamentos e qualificação relevantes ao *compliance*, pois a responsabilidade desta área em relação a todas estas atividades é verificar seus impactos nas pessoas da organização sob o foco de motivação, legislação trabalhista, liderança, relações internas e clima organizacional (GIOVANINI, 2014).

Funções adicionais como feedbacks, avaliações de desempenho, processos de movimentação de pessoas e entrevistas demissionais são do dia a dia da gestão de Pessoas e que possuem informações relevantes para o cumprimento e andamento do programa de *compliance* (GIOVANINI, 2014).

Em meio a tantas funções que estão diretamente ligadas ao *compliance*, a área de Gestão de Pessoas é a guardião das leis, onde seu principal papel é mitigar toda e qualquer violação que prejudique pessoas e a organização, através de ações simples, como a garantia de que todos da organização possuam conhecimento e sejam periodicamente treinados sobre o tema.

2.3.5 Cases de Compliance

Aproximadamente 80% das organizações brasileiras querem ter seus negócios reconhecidos por essa prática, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae em 2019.

Empresas como SIEMENS, NATURA, PETROBRÁS, entre tantas outras são exemplos de organizações que possuem um modelo de integridade de negócios estabelecido por meio de códigos de ética e integridade baseadas em um programa de *compliance* constituído para desenvolvimento de seus negócios, onde o resultado é observado por se tratarem de empresas ganhadoras do prêmio Pró-Ética do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) (SEBRAE, c2018).

Existem exemplos de grandes grupos e organizações que possuem o programa com documentos estruturados e difundidos, além de publicamente divulgados em suas mídias para conhecimento de todos os interessados, tem-se:

Quadro 1- Comparativo de documentação pública de compliance

| DOCUMENTOS PÚBLICOS | MAGAZINE LUIZA | GPA | PETROBRAS | TILIBRA | ITAU |
|------------------------------------|----------------|-----|-----------|---------|------|
| Código de Conduta e/ou Ética | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Canais de Denúncia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Política Anticorrupção | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Política Brindes e Presentes | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ø |
| Política de Compras / Fornecedores | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Política de Comunicação | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Política de Conflito de Interesses | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os documentos elaborados pelas empresas para a política de *compliance* são similares, o que demonstra que a base do programa pode ser aplicada em qualquer atividade econômica.

Demonstra-se pelas pesquisas que o *compliance* é um tema que toda a organização vem buscando encaixar nas suas rotinas e plano de negócios, o que traz a realidade uma grande esperança de um novo trajeto na economia do país.

3 METODOLOGIA

O assunto abordado é fundamentado em pesquisas bibliográficas, exploratórias e benchmarkings realizados com profissionais de organizações que utilizam o tema em suas atividades diárias. O modo de condução da pesquisa será apresentado na sequência.

Enquadra-se como pesquisa bibliográfica, todo e qualquer material público em relação ao tema estudado, como exemplo, jornais, revistas, livros, boletins, monografias, teses, que são tradicionalmente utilizados, mas também podemos utilizar de meios de comunicações orais, como gravações, rádio, televisão, entre outros. Sua principal finalidade é inteirar o pesquisador sobre o assunto de maneira direta (LAKATOS; MARCONI, 2017; GIL, 2010).

Pesquisas exploratórias tem o propósito de proporcionar familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito, através de exemplos que estimulem a compreensão o assunto (GIL, 2010).

4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises em relação às pesquisas realizadas, bem como uma breve discussão sobre o assunto.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DOS DADOS DA PESQUISA

Notoriamente é percebido que, atualmente, o *compliance* é um assunto com grande difusão nas organizações brasileiras, principalmente no âmbito comercial pela busca de relações corporativas ainda mais íntegras e saudáveis entre seus stakeholders⁴.

Neste cenário de relações mais transparentes, independente do porte da organização, o investimento em *compliance* é algo real. Devido a sua dimensão e proporcionalidade de lucros e investimentos, os empreendimentos com retornos mais palpáveis, principalmente as multinacionais, investem em *compliance* como visão estratégica de negócios, buscando através deste investimento constituir um padrão de qualidade e integridade, trazendo retornos imensuráveis à credibilidade do negócio e demonstra força da organização, frente a um cenário corrupto, vivenciado no Brasil.

Implementar um programa de *compliance* demanda tempo e investimento financeiro de alto custo, levando em consideração que todas as operações da organização devam estar estruturadas nos pilares de um código de conduta, que foi planejado e escrito baseado na realidade da empresa, além da mudança de cultura nas práticas executadas diariamente, por cada funcionário da organização, que foram colocadas e esclarecidas através de treinamentos e conscientização, proporcionando, assim, um cenário transparente e sólido de todo o programa, por toda a atividade da organização.

Entende-se, portanto, que o assunto em questão possui extrema importância no cenário econômico do país, proporcionando um futuro mais estável e íntegro nas relações de negócios entre os diversos tipos de organizações existentes, ressaltando na prática o conceito de livre concorrência estabelecido pela legislação.

⁴ Stakeholders: partes interessadas. Dicionário Linguee disponível em <https://www.linguee.com/portugues-ingles/search?query=stakeholders&source=ingles>. Acesso em: 30 nov. 2019.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Diversas empresas brasileiras, de diversos portes, possuem um programa de *compliance* estruturado e de funcionamento consistente, podemos citar por exemplo, as empresas Magazine Luiza, Petrobrás, Tilibra, Itaú, entre inúmeras outras que possuem publicamente divulgada sua política anticorrupção integrada ao seu programa de *compliance*, e demonstram o grande portfólio de política de governança baseada em relações solidificadas pela integridade em suas operações.

Pesquisas do SEBRAE, mostram que 15% das micro e pequenas empresas possuem programa de integridade, em busca de expansão do seu negócio (SEBRAE, 2019).

Observa-se que, independente dos desafios a serem enfrentados, independente do ramo de negócios e/ou porte das organizações, o programa de *compliance* é fundamental para o desenvolvimento de suas atividades.

Analisando os dados coletados, fica intrínseco que o incentivo em se tornar uma organização transparente e coerente com as leis deve ter início na alta gerência/administração, onde por se tratar de um assunto complexo e tendo em vista todas as adequações a serem realizadas, o apoio de quem está à frente do negócio é indispensável.

Grandes desafios devem ser enfrentados ao longo de uma implantação e manutenção de um programa desse tipo, inicialmente, o obstáculo a ser ultrapassado são as barreiras em relação à cultura da empresa, que em muitos casos está enraizada nos funcionários, o que gera um desconforto e grandes problemas em relação à resistência a mudanças. Após isso, disseminar novas regras e padrões demanda esforço e tempo. Em relação a manutenção de um programa de *compliance*, as questões éticas devem estar bem explícitas e inseridas no cotidiano de cada um dentro da organização. Acompanhamentos de atividades mais críticas e suscetíveis a fraudes devem ser frequentes.

Portanto, a trajetória ao êxito é longa e o esforço de trabalho nunca será cessado. *Compliance* trata-se de rotina e acompanhamento, além de raízes da cultura aplicada na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consideração as atuais condições em que o Brasil se encontra, em relação a economia, onde explicitamente nos últimos anos nunca se noticiou escândalos tão volumosos no meio corporativo e nem se percebia grandes e severas punições no poder público por conta de irregularidades, observa-se que o combate a atos ilícitos e a corrupção se tornou uma tendência sem retrocesso em uma sociedade que busca transparência e respeito ao indivíduo. Em meio a este cenário, o *compliance* difundiu-se e continua em expansão entre as organizações brasileiras e multinacionais instaladas no país, o que foi proporcionado devido ao maior nível de criticidade e conhecimento que a maioria da população tem aplicado diariamente em seus atos, que demonstra o posicionamento e a opinião formada sobre inúmeros assuntos, inclusive nas questões de transparência, integridade, ética e moral, que são princípios fundamentais em qualquer sociedade e para qualquer tipo de relação.

Organizações de diferentes seguimentos e independente de seu porte econômico, estão se enquadrando a um mundo de negócios mais sólido e integro, onde a transparência e integridade das atividades são requisitos fundamentais para sobrevivência no mercado econômico.

Em meio ao momento em que a população possui uma percepção atual de mundo e com opiniões convictas, demonstram cada vez mais que o, intrínseco do ser humano aponta que ética e integridade estão relacionadas a caráter e comportamento e, é neste momento que no cenário organizacional a Gestão de Pessoas tem papel imprescindível no desafio de consolidação da política de *compliance* dentro das organizações.

Criar cultura e transformar hábitos trata-se de um trabalho árduo e contínuo ao longo de toda a carreira de uma organização.

Implantar e/ou manter um programa de *compliance* dentro de uma organização envolve o desafio de quebrar paradigmas e construir novas relações de negócios, tem relação direta com conscientização e mudança cultural dos processos empresariais, transformando como um todo a maneira de conduzir os negócios, utilizando-se de diversas ferramentas e principalmente de treinamentos sobre o assunto, transformando as práticas de negócios mais íntegras como um processo automático desenvolvido nas atividades rotineiras. O senso crítico, deve ser desenvolvido e incentivado, demonstrando que todos os envolvidos no empreendimento são fundamentais para manutenção do programa.

Oportuno deixar assentado que o profissional deverá adotar práticas constantes, que valorizem a implementação e aplicação do *compliance* nas organizações, desde a alta gerência até o colaborador com menor responsabilidade.

Efetivamente, os esforços serão envidados, para que todos da equipe estejam envolvidos com condutas corretas, em conformidade.

Em suma, o *compliance* já se tornou realidade em inúmeras organizações e tende a comumente ser algo habitual nos negócios brasileiros.

REFERÊNCIAS

ABBI. **Funções de Compliance**. São Paulo, 2009. Disponível em:
http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf. Acesso em: 21 maio 2019.

AGUIAR, Leandro. A importância do Compliance na gestão das organizações. *In: Administradores*. São Paulo, 17 abr. 2019. Disponível em:
<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-compliance-na-gestao-das-organizacoes>. Acesso em: 10 jul. 2019

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. 2014. Monografia (Especialização em Direito) - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014. Disponível em:
http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1. Acesso em: 05. nov. 2019

COMPLY. *In: MICHAELIS: Moderno Dicionário Inglês*. São Paulo: Melhoramentos, c2019. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/comply/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

CONFLITOS de Interesse. In: compliancetotal. São Paulo, [2019?]. Disponível em: <https://www.compliancetotal.com.br/compliance/conflitos-de-interesses>. Acesso em 30 set. 2019.

CONFIDENCIALIDADE e Proibição à Retaliação. In: compliancetotal. São Paulo, [2019?]. Disponível em: <https://www.compliancetotal.com.br/compliance/confidencialidade-e-retaliacao>. Acesso em: 30 set. 2019

ESTATUTOS, políticas e códigos. In: Magazine Luiza. [s.l.], c2016. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListEstatutos.aspx?idCanal=/EigRdOu6BBQndW6fU+bTw=>. Acesso em 27 out. 2019

ÉTICA. In: MICHAELIS: Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, c2019. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/etica/>. Acesso em 07 jul. 2019.

ÉTICA e compliance. In: GPA. [s.l.], c2016. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/etica-e-compliance/>. Acesso em 27 out. 2019

FIDALGO, Adriano. Compliance na prática. Administradores.com, São Paulo, out. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/compliance-na-pratica>. Acesso em 12 ago. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GOVERNANÇA princípios fundamentais. In: Petros. Rio de Janeiro, c2018. Disponível em: https://www.petros.com.br/PortalPetros/faces/Petros/gov/princFund?_afLoop=493348736570213&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=1bztwvufy9_4. Acesso em: 27 out.2019

GRACIETE, Maria. O papel de RH x Compliance. Blog, [s.l.], 12 set. 2018. Disponível em: <http://conferenciagovernanca.com.br/gestao-de-pessoas/o-papel-de-rh-x-compliance/>. Acesso em 30 mai. 2019

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEC. **Pilares do programa de compliance**. [s.l.]: Lec, [2015?]. Disponível em: <http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>. Acesso em: 14 out. 2019.

MACEDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MAKISHI, Marcia. Afinal, o que significa compliance?. Administradores.com, São Paulo, abr. 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/afinal-o-que-significa-compliance>. Acesso em 21 mai. 2019

MARQUES, José Roberto. Conceito e definição de gestão de pessoas. Blog, mar. 2018. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 21 mai. 2019

MEDIDAS disciplinares. *In: Vogel. [s.l.]*, c2018. Disponível em: <https://www.vogeltelecom.com/compliance/medidas-disciplinares/>. Acesso em 01 dez. 2019

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

POLÍTICA anticorrupção. *In: Tilibra. Bauru*, c2019. Disponível em: <https://www.tilibra.com.br/politica-anticorruptao>. Acesso em: 10 out.2019

SEBRAE. Programas de integridade abrem novos mercados para as pequenas empresas. **Agência Sebrae de Notícias**, [s.l.], 20 dez. 2018. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/v/index.jsp?vnextoid=de5f08f2808c7610VgnVCM1000004c00210aRCRD&vgnextfmt=default>. Acesso em: 27 out. 2019.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015.