

O DESAFIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E A PARTICIPAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO EM SISTEMAS DE *COMPLIANCE* EFETIVOS

Roberto Cauduro Roedel*
Laís Machado Lucas**

RESUMO:

O presente artigo busca trazer a devida importância da cultura organizacional como propulsora de soluções em sistemas efetivos de *compliance*, delimitando a importância e o papel da alta administração, o que, de acordo com a literatura, é um dos principais pilares de um programa de integridade. Para tanto, busca elucidar possíveis ações para um sistema de *compliance* totalmente independente à alta administração da empresa, com potencial mitigação de riscos de um “programa de fachada”. O artigo também aborda, através de importantes teorias, o comportamento humano relacionado aos sistemas de *compliance*, ou seja, o motivo de cometimento de atos ilícitos pela alta administração.

Palavras-chave: *Compliance*. Cultura organizacional. Comportamento humano. Alta administração. *Tone from the top*.

Artigo submetido em: 26 de abril de 2021.

1. INTRODUÇÃO

Os recentes escândalos de corrupção no Brasil demonstram que, mesmo empresas sólidas e com estrutura de governança corporativa, sistema de *compliance* implementado e listadas na bolsa de valores, a exemplo do grupo Odebrecht; foram passíveis de fraudes internas gigantescas em movimentação de recursos financeiros com entes públicos. Os acontecimentos demonstram total falta de independência em seus programas de *compliance*, assim como uma cultura organizacional fragmentada e dominada pelos tomadores de decisão. Como um esquema de corrupção pode passar tão despercebido dentro de uma organização que a princípio era sólida em todos os sentidos perante o mercado? O presente artigo busca destacar a importância da cultura organizacional aliada à alta administração, como sendo importantes vetores de um programa de integridade eficiente, onde todos os envolvidos tenham certeza da

* Pós-graduando em Compliance do curso de Ciências Jurídicas e Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: robertoroedel@gmail.com

** Orientadora: Professora do Curso de Pós-graduação em Compliance da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: lais@laislucas.com.br

sua independência e funcionamento. O que vemos no mercado e escutamos de diversos especialistas são os famosos “programas de fachada”, engavetados, apenas para cumprir uma formalidade exigida pelo mercado em que atuam. Por que eles não funcionam na prática? O intuito do presente artigo não é desmerecer ou intitular os demais pilares de um sistema de *compliance* como não importantes; mas dedicar-se naquilo que talvez seja primordial para as empresas de cultura brasileira, onde essas ferramentas e legislações são mais recentes e tem menor punição ou responsabilização por atos lesivos e fraudes. Em exemplo contraditório, os Estados Unidos e Inglaterra, por exemplo, já estão muito mais avançados nessa matéria, assim como, consolidados em suas legislações e atuando com programas de *compliance* efetivos.

Talvez, a própria cultura brasileira, com o seu famoso “jeitinho”, seja um entrave para o devido avanço na matéria de estudo deste artigo, quando se fala em cultura organizacional e a devida participação da alta administração. Em que momento a cultura organizacional não traduz o que é a empresa, sendo dissonante daquilo que prega a alta administração? É o desafio que este artigo busca responder, ou ao menos, elucidar possíveis soluções que estejam ao alcance daquelas empresas ou indivíduos que buscam implementar um sistema de *compliance* efetivo, aliando sua cultura organizacional e com a devida participação da alta administração.

Para tanto, o capítulo dois trata da revisão e definição do tema *compliance*. Os capítulos três e quatro, respectivamente, tratam da cultura organizacional – levando em conta teorias acerca do comportamento humano, assim como, a definição de quem faz parte da alta administração e o seu papel dentro de programas efetivos de *compliance*; que a literatura abarcou a expressão estrangeira “*tone from the top*”, ou seja, o tom da liderança frente ao programa de *compliance*.

2. COMPLIANCE

Segundo Neves (2018, p. 29), o *compliance* é um conjunto de práticas administrativas que objetivam assegurar a adesão da empresa à legislação em geral, a um código de condutas, políticas e princípios.

Entretanto, o *compliance* significa muito mais do que estar em conformidade com a legislação, estando vinculado à cultura empresarial e na “coerência entre o que se prega o que se pratica em uma organização” (FINCATO, 2019, p. 247). O mesmo autor ainda diz que, restaria equivocado reduzir o conceito de *compliance* ao cumprimento de leis, a estar em

conformidade, tendo em vista a possibilidade de se concluir, equivocadamente, que o cumprimento da lei somente passou a ser exigido com o surgimento do *compliance*, fato totalmente inverídico (FINCATO, 2019).

Para Saavedra (2016), o *compliance* se caracteriza pelo compromisso em criar um sistema de políticas, controles internos e procedimentos que demonstrem que a empresa está buscando “garantir”, que se mantenha em um estado de *compliance* (SAAVEDRA, 2016 p. 247).

Serpa (2016) tem a seguinte visão acerca do *compliance*: não é sobre a lei, mas sim sobre querer seguir as leis. Ou um programa pelo qual uma organização consiga prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética (2016, p. 14).

Block (2017) complementa que *compliance* é, pois, o conjunto de esforços para atuação em conformidade com as leis e regulamentações inerentes às atividades, assim como elaboração e compromisso com códigos de ética e política de condutas internas. Ainda acrescenta que trata-se, em outros termos, do “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal” (BLOCK, 2017, p. 16).

Já para Giovanini (2014), *compliance* significa cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta. Comenta que, no mundo corporativo, *compliance* está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. E, cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não somente não somente na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas envolvidas no meio (GIOVANINI, 2014, p. 17)

Vejamos, portanto, o que a legislação versa sobre o *compliance*. O Decreto n. 8.420/2015 – o qual regulamenta a Lei n. 12.846/2013; que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências, nos demonstra em seu Artigo 42 (BRASIL, 2013), os pressupostos para a criação de um programa de integridade válido e eficaz:

Art. 42. Para fins do disposto no parágrafo 4 do art. 5, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:
I – **comprometimento da alta direção** da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II – **padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade**, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
(...)
IV – **treinamentos periódicos** sobre o programa de integridade;
V – **análise periódica de riscos** para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade; (...) (BRASIL, 2013).

Cabe ressaltar que o primeiro tópico do decreto acima mencionado, e que busca trazer elementos para um programa de integridade ou *compliance* efetivo, é o comprometimento da alta administração, um dos elementos a serem desdobrados mais adiante. Não obstante, a literatura como um todo ratifica tal importância (participação da alta administração) quando se fala em efetividade dos programas de *compliance*.

Na contribuição de Isabel Franco (2020) cabe salientar que *paper programs*, ou programas de *compliance* “para inglês ver” (que marcam as caixinhas de diversas legislações), apesar de muito bem moldados na teoria, não têm aderência na prática. Seja pela falta de uma cultura de *compliance* do executivo brasileiro em geral (que ainda pensa muito nos números e no resultado final), ou pela falta de autonomia do executivo em relação ao programa de *compliance*, os programas acabam esquecidos na gaveta de colaboradores e não geram impacto algum na organização.

O Brasil ainda caminha a passos curtos em sistemas de *compliance* efetivos, caso contrário, não veríamos tantos escândalos de corrupção, seja em empresas públicas ou privadas, principalmente após a Operação Lava Jato. O Ministro do Supremo Tribunal Federal, Luís Roberto Barroso (2018), comenta que a situação no Brasil era tão ruim em termos de preocupação com a lei e submissão à normas éticas, que não havia em vernáculo uma palavra que expressasse, com precisão, o sentido de *compliance*. Mais recentemente, os programas nessa área têm sido referidos como programas de integridade, conformidade ou cumprimento. Em sua essência, *compliance* significa a observância de normas legais e regulamentares aplicáveis, bem como dos valores éticos gerais, dos códigos de conduta específicos de determinado ramo de atividade e das expectativas legítimas da sociedade. O termo também abarca os programas de incentivos a tais condutas.

O que podemos notar é que essa percepção do ministro ainda é válida no que tange aos sistemas efetivos de *compliance* no Brasil. Não à toa, o índice de risco global de corrupção do Brasil está em uma posição muito abaixo em relação aos países mais desenvolvidos. É o que demonstra a pesquisa global realizada em 2020 pelo órgão *Transparency International*. O Brasil está na posição número 38; ou seja, uma percepção de corrupção muito alta. A título de

exemplo, alguns países como menor índice de corrupção: Estados Unidos (posição 67), Alemanha (posição 80) e em primeiro lugar e com menor índice de corrupção, a Nova Zelândia (posição 88), primeira no *ranking* da lista dos países. O Brasil tem, portanto, um longo caminho a percorrer para melhorar seu indicador de percepção de corrupção (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2020).

Uma fraca cultura organizacional e a falta de participação da alta administração seria um dos problemas que ainda nos cercam e fazem com que o nosso país tenha um índice de percepção de corrupção tão alta? É o que o presente artigo tenta elucidar em seus próximos capítulos.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos mais renomados autores acerca da temática da cultura organizacional, Edgar H. Schein (2007), define:

(...) que a mesma é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2007, p. 1).

Para o mesmo autor, quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida e envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo (SCHEIN, 2007). Schein (2007) ainda complementa que, esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura, são a essência da liderança, e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda; justamente o elo que o presente artigo busca estabelecer (SCHEIN, 2007, p. 1). Portanto, fica clara a potencial relação entre a cultura organizacional e a alta administração (lideranças), reforçado no comentário de Schein (2007), quando afirma acreditar que as culturas se iniciam com os líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá as próximas gerações de membros e que tipos de liderança são aceitáveis (SCHEIN, 2007, p.2).

Nota-se que o autor faz uma relação entre cultura organizacional e as lideranças de uma corporação. Se as mesmas não conversam, podem afetar que um programa de *compliance* seja efetivo em todas as suas esferas. Todavia, tal pensamento se torna difícil em empresas estatais,

que dependem de mandato ou até mesmo de indicações políticas; o que pode romper a criação ou manutenção de uma cultura organizacional.

Não obstante, Giovanini (2014) contribui que, para o início da implementação de uma cultura de *compliance*, alguns paradigmas devem ser “quebrados”, assim como alguns pensamentos negativos. Como exemplos, temos:

“Eu sempre fiz dessa maneira. Por que vou mudar agora?
“Mais uma coisa para fazer e jogar fora depois”.
“Como podemos ser *compliant* num mercado corrupto por natureza?
“Com essas regras adicionais, perderemos competitividade e nossas metas não serão atingidas”.
“Querem tirar nosso poder de decisão” (GIOVANINI, 2014, p.54).

Quando se fala em cultura organizacional é difícil dissociar o tema da ética empresarial, pois de acordo com Coimbra e Manzi (2010), a ética empresarial ou organizacional é composta pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento das organizações e compõem a sua cultura corporativa, influenciando as suas estratégias, estrutura, decisões e as suas mais diversas operações.

Os autores fazem um importante adendo quando afirmam que os valores e princípios da ética orientam a governança da organização, a fim de que esta não seja conduzida apenas de acordo com a vontade dos tomadores de decisão, ou seja, a alta administração (como veremos mais adiante no artigo), impondo limites à discricionariedade dos administradores e à própria ação da organização. Esta passa a ter uma identidade e um modelo próprio de governança, independentemente dos administradores que estão à frente da organização. Comentam também que as pessoas podem até mudar, mas a identidade da organização e a forma como ela se relaciona com os outros permanece a mesma (COIMBRA; MANZI, 2010, p.12).

Mas afinal, como ser efetivo se toda a cultura organizacional está comprometida? Como ser efetivo se os executivos falam sobre *compliance* mas não caminham em conformidade com o *compliance*? São perguntas de Cunha, Kalay e Serpa (2020), que respondem o questionamento dizendo que a solução parte do princípio que a alta liderança (ou alta administração) desenvolva um senso de propósito e valores tão fortes na empresa que o funcionário, não importa sua posição, não possa racionalizar uma saída. Para tanto, a liberdade de trazer à tona condutas potencialmente não éticas e até ilegais é um ingrediente essencial na criação do mencionado senso (CUNHA; KALAY; SERPA, 2020, p.389).

Quando referimos sobre a liberdade de falar (*Speak Up*), estamos nos referindo muito além de um funcionário se sentir confortável em reportar tais comportamentos. A cultura da empresa precisa abranger inclusive situações de manifestação dos funcionários quando o resultado desejado pela alta direção não é sensato, portanto, o conceito supra descrito é muito mais abrangente do que simplesmente reportar uma situação de potencial violação de *compliance* (CUNHA; KALAY; SERPA, 2020).

Porto (2020) complementa que, para que o programa de *compliance* apresente bons resultados em prazo razoável, a alta administração deve tratá-lo como uma cultura corporativa, de modo a estimular o respeito às regras do *compliance* por todos os funcionários, desde o “chão de fábrica” até as posições superiores.

Em adendo, Cunha, Kalay e Serpa (2020), comentam que se trata de fomentar uma cultura em que o funcionário sente que seus *inputs* são escutados e valorizados, mesmo quando reportam situações que a alta direção não queira escutar. Mediante esta cultura saudável e madura, são totalmente factíveis a implementação e manutenção de um programa efetivo de *compliance*.

Vejamos, senão, diversos autores relacionando a cultura da organização como importante vetor para um sistema de *compliance*; dando voz aos colaboradores, sem que tenham medo de algum tipo de represália por parte da alta administração. Somente dentro de uma cultura organizacional que promova essa liberdade, é que se caminha para um sistema que realmente funcione e tenha independência, principalmente em relação aqueles que possuem poder de decisão dentro da organização.

Ainda no que tange a importância da cultura organizacional, Selhorst, Dupont e Araujo (2018), em seu entendimento, afirmam que, comumente, um programa de *compliance* nasce da vontade institucional, seja ela por motivo de formalizar as regras de conduta esperadas por determinadas atividades, pela provocação de outros atores públicos ou privados relacionados aquela instituição ou, ainda, pela necessidade econômica de participar em determinados setores ou atividades.

Provocam, não obstante, que as organizações devem passar por alguns estágios de maturação, tais como, mapeamento da cultura organizacional, regras e procedimentos já existentes, engajamento de colaboradores em diversos níveis, avaliação de custos e recursos disponíveis (SELHORST; DUPONT; ARAUJO, 2018).

Entretanto, significativo trazer a contribuição de Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros (2018), onde enfatizam que a instituição de uma cultura de *compliance* é

particularmente importante, porque, tal como ocorre com o legislador, é impossível para as empresas prever de maneira exaustiva todos os riscos a que está sujeita e, principalmente, estipular de maneira detalhada, a forma como devem comportar-se os agentes em toda e qualquer hipótese (FRAZÃO; MARTINEZ, 2018). Assim, embora seja importante estabelecer vedações expressas e claras, isso nem sempre será possível. Haverá sempre um campo de indefinições, em que o comportamento adequado só poderá ser avaliado pelo agente na hipótese concreta. É aí que a cultura da obediência à legislação e à ética assume particular relevância.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), além de definir o termo *compliance*, também demonstra sua preocupação acerca da cultura organizacional das empresas que visam obter programas de *compliance* efetivos, como segue:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa (BRASIL, 2018).

Coleman (In: SERPA, 2016) contribui falando sobre os fatores para a existência da oportunidade de fraudes nas organizações, relacionando-os com a cultura organizacional corporativa: o sistema de controle social da empresa (cultura organizacional que estimula condutas ilegais e desvios) e a estrutura multidivisional (a própria estrutura da organização). A ocupação profissional ou o cargo ocupado na estrutura organizacional podem aumentar ou diminuir a oportunidade de fraude, uma vez que, dependendo da posição ocupada, o profissional pode ter maior acesso aos bens e sistemas, bem como poderá operar a fraude com maior autonomia dentro da estrutura da organização.

Diante disso, cabe trazer ao artigo, um dos mais conhecidos e respeitados conceitos que aborda a ocorrência de uma fraude, que é o apresentado por Cressey (1953), posteriormente denominado “Triângulo da fraude”, conforme a Figura 1, a qual explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e oportunidade.

Figura 1 - Triângulo da Fraude



Fonte: Wells (2002, p. 108).

O primeiro vértice trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, é a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, ameniza a situação flexibilizando a ética.

Já no segundo vértice, o autor aborda a necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido e considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal.

O último vértice é a percepção da oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios e capacidade para a execução dessa fraude (CRESSEY, 1953).

Os profissionais da alta administração estão constantemente expostos a dilemas éticos. Em consequência disso, o fato de que toda fraude tem origem no fator humano, implica em adotar medidas que possam prevenir esse tipo de comportamento e mitigar os danos dessas atitudes (SILVA NETO, 2012). De acordo com o mesmo autor, a organização passa então a ter uma forte divergência entre a cultura ideal, ou seja, aquela que é almejada pela gestão, e a cultura real, que corresponde àquela que de fato é percebida e praticada pelos membros que a compõem. O programa de *compliance* tem, então, a capacidade de atuar na cultura real, provocando efeitos positivos na concretização da cultura ideal perseguida pela alta diretoria. Por meio de ferramentas que objetivam compreender a potencialidade de profissionais quando se depararem com dilemas éticos no exercício de suas atividades, é instituído um sistema de condutas que traz efeitos positivos no ambiente interno e externo.

3.1 O COMPORTAMENTO HUMANO E O IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerável, após as contribuições acima, trazer ao presente artigo algumas teorias que envolvem o comportamento humano dentro de sistemas de *compliance* e que podem gerar impacto na cultura organizacional e principalmente na tomada de decisões dos indivíduos de uma organização. A pergunta que propulsiona o entendimento destas teorias é porquê as pessoas praticam ilícitos?

A pesquisa de Soltes (2016), que examinou os motivos que levam à prática de crimes de colarinho branco, concluiu que, em regra, os ilícitos não decorrem de um cálculo de custo-benefício. Tal pesquisa foi realizada em Harvard, na qual o autor entrevistou mais de 50 executivos que haviam praticado crimes de colarinho branco. O estudo demonstrou que os executivos anteciparam as consequências adversas de suas ações, em outros termos: as ações não foram motivadas porque eles acreditaram que não seriam descobertos ou punidos, nem decorreram de uma análise racional de riscos e vantagens, ou seja, a pesquisa mostrou que os administradores simplesmente não avaliaram as possíveis consequências de suas ações, agindo de maneira intuitiva (SOLTES, 2016).

O mesmo autor concluiu que decisões racionais são muito menos frequentes na prática do que se pensa, de modo que, a menos que haja uma razão específica para desacelerar o processo de tomada de decisão, em regra, é a intuição que o orienta. Para Soltes (2016), embora a existência de respostas afetivas que orientam o comportamento moral sejam inatas, elas também são frágeis, de modo que, fora do contexto familiar e comunitário, no qual as relações são próximas, baseadas no contato físico entre os indivíduos, a intuição pode não ter os mesmos resultados. Isso porque danos econômicos causados por um crime corporativo são menos físicos e mais abstratos, de modo que a intuição que impele o ser humano a não causar prejuízos aos demais, nesse caso, não funcionaria de maneira eficaz.

Todavia, Ana Frazão (2018) traz um contraponto, afirmando que mesmo aqueles que assim como Soltes (2016), entendem que não há propriamente um cálculo racional de custo e benefício, reconhecem que, o comportamento dos indivíduos que cometem ilícitos é motivado, muitas vezes, pela pressão e pelo estímulo, relacionados ao alcance de determinadas metas na empresa. Dessa maneira, teorias econômicas dominantes, tais como *shareholder value* e o *short-termism* podem, portanto, estar intrinsicamente associadas à prática de comportamentos ilícitos, ainda que não sejam movidas por este propósito (FRAZÃO, 2018).

Não obstante, a mesma autora explica em detalhes ambas as teorias e faz uma relação com a cultura corporativa das empresas. O *shareholder value* pode ser definido como um modelo de governança corporativa, no qual a gestão social deve orientar-se pela maximização do valor das ações. Já o *short-termism theory* potencializa essa busca, a partir da ideia de que os resultados financeiros devem ser planejados e obtidos em um curto prazo. O grande problema dessas teorias, ainda de acordo com a mesma autora, é que elas podem estimular a criação de uma cultura corporativa que, a pretexto de buscar lucros, acabe, senão propiciando, sendo excessivamente condescendente à prática de atos ilícitos. Exatamente por isso, a eficácia de um programa de *compliance* exige, dentre outras coisas, que a alta administração transmita a ideia de que o alcance de metas empresariais não deve sobrepor-se à persecução de uma cultura organizacional ética.

Em consonância com as observações de Ana Frazão, o autor Lynn Stout (2012), um crítico dessas teorias declara que: o critério da maximização das ações é um erro para a maioria das sociedades. Segundo Stout, esse tipo de raciocínio leva os gestores a focarem de maneira míope apenas nos resultados de curto prazo sem maior preocupação com a *performance* a longo prazo da companhia, não apenas desencorajando investimento e inovação, mas também permitindo que as companhias ingressem em comportamentos imprudentes, “sociopatas” e socialmente irresponsáveis, em prejuízo dos consumidores, empregados, da comunidade e dos próprios investidores (STOUT, 2012).

Na descrição sintetizada de Ana Frazão (2018), ainda que, não se possa atribuir essas teorias à responsabilidade direta pela prática dos ilícitos, é certo que a cultura corporativa exerce um papel crucial no fomento ou estímulo desse tipo de conduta. O foco na busca de resultados de curto prazo para os acionistas, sem maior preocupação com a dimensão coletiva da gestão, cria uma dificuldade adicional para a implementação de parâmetros de administração, baseados na ética e no cumprimento do direito, criando um contexto propício para a prática de ilicitudes. Daí a importância de um programa de *compliance* robusto, capaz de fomentar uma cultura de respeito à ética e à legalidade (FRAZÃO, 2018, p. 89).

Para Ricardo Villas Bôas Cueva (2018), ainda na temática da cultura organizacional e o comportamento humano, a primeira condição de eficácia de um programa de *compliance* é a criação de uma cultura de cumprimento, ou seja, a interiorização pela alta administração e pelos colaboradores da empresa do imperativo de atuar em conformidade com o Direito. Ainda conclui: “atingir essa meta é difícil, pois as empresas visam lucro e agem segundo o binômio

benefício/perda, não se orientando pelo binômio justo/injusto, sendo o Direito, para elas, ‘fator de perturbação’” (CUEVA, ano, p. 62).

Esta contribuição, é importante para o entendimento da dificuldade da implementação de um programa efetivo de *compliance*. Por muitas vezes, as empresas estão mais preocupadas com o que o autor chama de “binômio benefício/perda” em detrimento do Direito. O que acaba criando oportunidades para “programas de fachada”.

Não obstante, em contribuição do mesmo autor, comenta sobre a dinâmica de grupos e indivíduos. E aponta potenciais vieses cognitivos para o melhor entendimento do comportamento humano dentro de uma cultura organizacional, conforme segue:

(...) não se pode descuidar, tampouco, dos vieses cognitivos a que estão sujeitos os indivíduos e os grupos. Como postulado nos estudos de (*Behavioral Law and Economics*), o comportamento e as decisões dos indivíduos, longe de se pautarem por uma racionalidade perfeita, são condicionados por uma “racionalidade limitada” (*bounded rationality*), impregnada de limitações cognitivas, com erros de percepção, erros de análise e juízos enviesados. Outra condicionante é a chamada “força de vontade limitada” (*bounded willpower*), ou seja, um autocontrole limitado, que leva os indivíduos a tomarem decisões que lhes podem ser prejudiciais no longo prazo, apesar de conscientes disso, em razão de sobrevalorizarem os benefícios de curto prazo. Por fim, há o problema do “autointeresse limitado” (*bounded self-interest*), que pode conduzir os indivíduos a agir altruisticamente, mas, em contrapartida, pode ensejar reações rancorosas ou desproporcionais quando percebem não estar recebendo tratamento equitativo ou correspondente ao que dispensaram ao outro (CUEVA, ANO, p. 62).

Já em relação ao melhor entendimento dos vieses cognitivos, citados pelo autor, são eles: Viés da conformidade, isto é, a tendência de mostrar-se conforme a opinião da maioria ou do grupo de referência, mesmo contrariamente às suas convicções pessoais, e a Obediência à autoridade, que pode levar o indivíduo a crer que sua conduta é correta porque indicada por um superior hierárquico, ou, ainda, a crer que a responsabilidade cabe ao superior, apesar da consciência da ilicitude de sua conduta (CUEVAS, 2018). Ainda, finaliza em brilhante contribuição dizendo que, o efeito do papel assumido, finalmente, diz respeito ao comportamento assumido pelos indivíduos quando interiorizam o papel que lhes cabe desempenhar na estrutura do grupo ou em relação a uma situação, em virtude de um sistema de crenças compartilhadas, que pode levar à relativização, ainda que gradual e imperceptível, de valores de justiça e equidade e até mesmo à racionalização justificadora de condutas desviantes. Se tais vieses cognitivos não forem levados em consideração, o processo de redefinição da cultura empresarial terá poucas chances de sucesso (CUEVAS, 2018, p. 63).

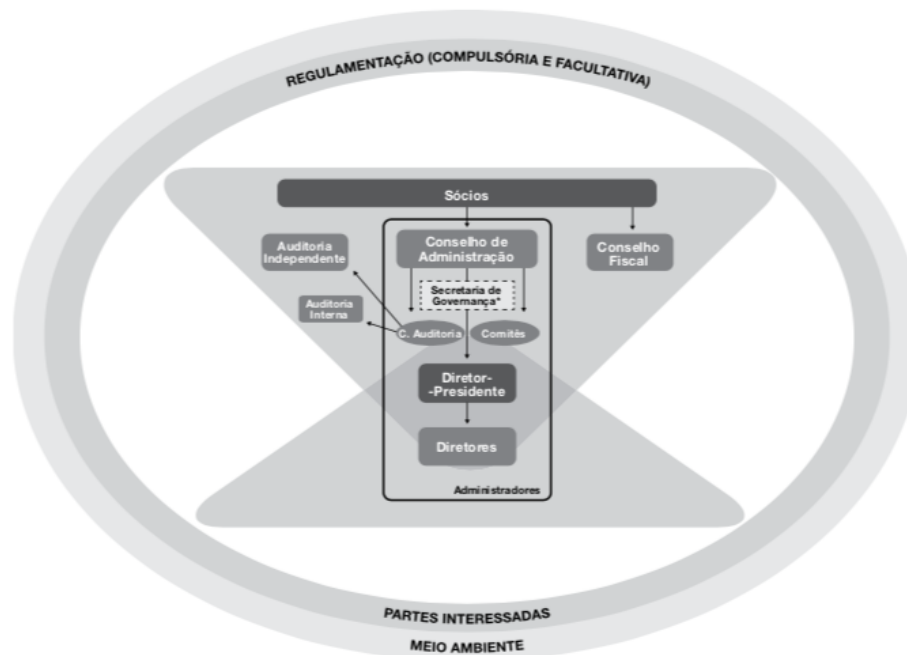
O entendimento dessas teorias contribui para a percepção de que a cultura organizacional ora presente em qualquer organização, possa ser boa ou prejudicial, no que tange a tomada de decisões por parte dos indivíduos nela envolvidos. Fica claro que, em uma organização onde os envolvidos com o *compliance* sentem que não possuem voz ou liberdade para trazer à tona assuntos pertinentes à área para dentro da alta administração, é um indício de cultura organizacional fraca ou fragmentada. Sendo assim, afetando completamente a efetividade tão importante em um sistema de *compliance*.

4. ALTA ADMINISTRAÇÃO

4.1 DEFINIÇÃO

Nesta feita, é importante delimitar e entender o que é a alta administração de uma empresa e quem faz parte dela. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), de forma resumida: a alta administração de uma empresa, seja ela pública ou privada é aquela formada por quem tem poder de decisão, como membros do conselho de administração, diretor presidente (*CEO*), demais diretorias e comitês. Cabe salientar que a secretaria de governança não faz parte da tomada de decisões. A figura abaixo deixa mais claro quem são estes agentes (alta administração) e como se relacionam dentro uma organização. Os mesmos estão expostos aos sócios, detentores das cotas sociais e a regulamentação vigente, assim como as partes interessadas e o meio ambiente.

Figura 2 - Contexto e Estrutura do Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2015, p. 19).

Embora o entendimento acima, acerca de quem compreende a alta administração de uma organização, cabe ressaltar o que diz a Lei 12.846/2013 acerca da responsabilidade da pessoa jurídica, no que tange aos administradores e dirigentes, sem demais especificações de cargos, ou detalhes de quem envolve a alta administração, deixa a desejar em seu texto:

(...) Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade. (...) (BRASIL, 2013).

Quando falamos em *compliance* e estruturas de alta administração, cabe salientar que de acordo com a literatura, muito ouvimos falar do *Compliance Officer*, que é o cargo responsável dentro destas estruturas perante a condução dos sistemas de integridade, portanto, é crucial trazer algumas contribuições neste sentido.

Todavia é importante salientar que dentro da estrutura de alta administração e para um funcionamento correto de um programa de *compliance*, deve haver autonomia do responsável pela área, o qual comumente é chamado de *Compliance Officer*. É o que contribui Ana Frazão

(2018): a autora afirma que a competência para a supervisão e execução do programa deve competir a profissionais com suficiente autonomia (2018, p.99). Citando ainda Bruno Maeda (2013), o qual contribui que, se as decisões dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento do *compliance* tiverem de ser submetidas à análise e/ou puderem ser vetadas pelos funcionários de outras áreas, especialmente daquelas expostas a riscos, dificilmente conseguirão desempenhar sua função de modo adequado (MAEDA, 2013, p.118).

Neste sentido, Selhorst, Dupont e Araujo (2018) complementam que, para o devido funcionamento do *compliance*, é preciso outorgar poderes e independência aos *Compliance Officers*, que sem estes, e desconectados do processo decisório, facilmente poderão falhar e não atingir os objetivos pretendidos. O papel do *Compliance Officer* é também gerenciar os riscos reputacionais para as organizações, o que normalmente requer implementar grandes mudanças que impactam equipes, pessoas e comunidades (SELHORST; DUPONT; ARAUJO, 2018).

Neste capítulo fica claro que os tomadores de decisões são os que fazem parte da alta administração, assim como a necessidade de que se tenha, dentro da estrutura da alta administração, um *Compliance Officer*, que possa trabalhar com autonomia, para que não haja interferências de quem possui “maior poder” dentro da organização.

Sendo assim, o que se destaca é a necessidade da devida atenção à cultura organizacional, ou seja, seu grau de maturidade, que permita independência do programa para quem irá tomar frente ao mesmo.

4.2 IMPORTÂNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO EM SISTEMAS DE *COMPLIANCE* E O “*TONE FROM THE TOP*”

Segundo o Guia de Programa de Integridade para empresas privadas, da Controladoria Geral da União – CGU – o comprometimento da Alta Administração é o comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade, é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel” (BRASIL, 2015, p. 8).

Entende-se que o exemplo da alta direção é um importante elemento na busca de um sistema efetivo de *compliance*. Giovanini (2014) esclarece que a alta administração da empresa permanece como alvo de maior atenção dos funcionários, sendo seus atos “imitados” naturalmente, por admiração, por sinais de lealdade, por receio ou por qualquer outra razão (GIOVANINI, 2014, p. 58). Dessa forma, se a alta administração da empresa desejar que todos os seus funcionários estejam “*compliant*”, necessita obrigatoriamente, agir como tal e dar o exemplo em todas as situações.

O autor ainda aprofunda o tema ao comentar que não basta dizer apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios deste programa e praticá-los sempre, não só como exemplo aguardado pelos demais, mas também para transformar, de fato, sua empresa num agente ético e íntegro. Assim, sua conduta e decisões não poderão sucumbir jamais, mesmo em casos críticos que por ventura possam se desdobrar dentro das organizações (GIOVANINI, 2014).

Ricardo Simonsen (2018) deixa bem claro que, para o bom funcionamento da área de *compliance*, os seguintes pilares são essenciais: compromisso da alta direção, governança, infraestrutura, documentos e processos, análise de riscos e monitoramento e treinamento e comunicação. O autor ainda destaca que não se pode falar de um funcionamento eficaz de uma área de *compliance* sem inicialmente mencionar a importância do compromisso da alta administração. Comenta que este primeiro pilar é o que permite a área receber os recursos necessário, ter o funcionamento adequado e tomar as providências para prevenir, detectar e remediar os atos não conformes dos funcionários da empresa e partes relacionadas (SIMONSEN, 2018).

Além disso, Simonsen contribui dizendo que a demonstração do compromisso da alta direção com o *compliance* pode se dar por diversos modos, como por exemplo:

- Definindo uma área ou executivo responsável pelo *compliance*;
- Aprovando e acompanhando um plano estratégico e operacional para o *compliance*, com o estabelecimento de objetivos e metas;
- Incorporando o tema *compliance* nas pautas de suas reuniões;
- Analisando o relatório das atividades de *compliance*;
- Adotando uma conduta alinhada com os valores éticos da empresa;
- Participando dos programas de treinamento e comunicação, e dos comitês de controles internos, com a incorporação do assunto em seus discursos;
- Aprovando recursos suficientes para investimento, manutenção e operação do *compliance*, sempre buscando um elevado padrão e adoção das melhores práticas;

Apoiando as ações de integração do compliance à vida corporativa;
Apoiando as ações de prevenção, investigação e as providências de sanção e
remediação (SIMONSEN, 2018, p. 95)

Na literatura de *compliance* se faz presente um jargão comumente utilizado, o famoso “*tone from the top*”, abarcado da literatura estrangeira e que significa: o tom da liderança. Nesta feita, busca-se trazer ao presente artigo algumas contribuições importantes acerca do tema e seu impacto nas organizações.

Para as autoras Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros, este requisito, intitulado normalmente como *tone from the top*, pressupõe uma mensagem clara e inequívoca da alta administração de que a empresa está plenamente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura organizacional na qual a ética e a observância das leis assumem papel prioritário. Para isso, não basta o mero discurso, mas são necessários exemplos. Além disso, afirmam, a alta administração deve participar, ativamente, da supervisão do programa de *compliance*, devendo ser informada sobre os problemas identificados, até para que possa promover a revisão do programa se necessário (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

De acordo com a CGU a alta direção da empresa pode demonstrar em diversos modos seu compromisso com o Programa de Integridade. O presidente e diretores podem reafirmar seu comprometimento, por exemplo, ao incorporarem o assunto a seus discursos, de forma a demonstrar que conhecem os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas que são aplicadas. A alta direção pode também incluir a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões ou de seus encontros com gerentes e outros integrantes da média direção da empresa. A destinação de recursos adequados para a implementação do Programa de Integridade é, sem dúvida, outro fator de grande importância para evidenciar o comprometimento, conforme será discutido no tópico seguinte (BRASIL, 2015).

Nesse mesmo sentido, segundo orientações da CGU (atualmente denominada de Ministério da Transparência, Controle e Fiscalização), a empresa deve assegurar que os ocupantes de cargos de média gerência tenham ciência do comprometimento da alta direção com o programa de *compliance*, para que eles também apoiem a iniciativa. Entende-se como essencial que as gerências (*tone of the middle*) incorpore e propague os valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações. Alguns exemplos de evidências que ajudam a indicar a existência do comprometimento da alta direção:

- a) Documentos que comprovem o envolvimento direto da direção ao firmar o compromisso público contra a corrupção;
- b) Material relacionado a manifestações públicas da alta direção, artigos em jornal, entrevistas, mensagens no *site* da empresa, etc.;
- c) Declaração de que a alta direção participa ativamente no comitê de ética/*compliance* da empresa, se for o caso;
- d) Comprovação de participação da alta direção em capacitações e treinamentos relacionados à ética e à integridade;
- e) Mensagens dos membros da alta direção aos funcionários da empresa, promovendo o comportamento ético e demonstrando o compromisso da empresa com a prevenção e o combate à corrupção (*e-mails*, comunicações em jornais internos, *newsletter*, *intranet*, mídia externa, canais internos de TV, atas de reunião, etc.);
- f) Atas de reuniões entre membros da alta direção e responsáveis pelas atividades do programa de integridade;
- g) Comprovação da participação de membros da alta direção nas atividades do comitê de ética/*compliance*;
- h) Cópias de comunicações internas trocadas entre a alta direção e os responsáveis pelas atividades do programa de integridade;
- i) Assinaturas de membros da alta direção em relatórios de atividades do programa de integridade.

Ainda de acordo com a CGU (2015), membros da alta direção devem ser exemplo de boa conduta, aderindo prontamente ao Programa de Integridade. Devem, ademais, declarar pública e ostensivamente a importância dos valores e das políticas que compõem o Programa, seja por intermédio de manifestações explícitas, internas ou públicas, ou de declarações escritas. Por um lado, o compromisso com a ética e integridade deve ser demonstrado ao público interno, como funcionários e dirigentes de diversos níveis, que devem ter a percepção da seriedade do Programa e da obrigatoriedade de seguirem as regras. Por outro, tal compromisso deve estar claro também para terceiros, clientes e sociedade em geral.

Para Isabel Franco (2020) é necessário que os gestores da empresa demonstrem em cada uma de suas ações e decisões, todos os dias, que eles não somente apoiam, mas também respeitam o programa de *Compliance*.

O “*tone from the top*” se traduz como sendo o papel desempenhado pelos líderes na construção e na difusão de uma cultura corporativa de integridade e ética; é o que dá o tom e guia todas as demais atividades relacionadas. No entanto, não necessariamente os programas de ética e *compliance* são iniciados pela alta direção; eles podem iniciar no *middle management*, mas só serão absorvidos pela empresa e por seus colaboradores se a alta gestão (*top*) der sua gestão à corporação um (tom) ético e cumpridor de seus deveres, legislações e moralidade.

Assim, podemos dizer que o *tone from the top* supera o papel de pilar de um programa de *compliance*, pois é a base essencial para a manutenção da reputação organizacional e também para a comunicação com a cadeia de *stakeholders* (FRANCO, 2020, p.32).

Ou seja, suporte da alta administração é muito mais que, simplesmente, ter o presidente da empresa adicionando ou repetindo como um papagaio um *slide* padrão sobre o programa de *compliance* em suas apresentações. Pois, apenas ler um *slide* não é apoiar o programa de *compliance*. Basta ver o exemplo recente, de um presidente de uma grande construtora, que está preso por envolvimento em diversos crimes, mas que abria apresentações em sua companhia exaltando a ética e o fazer certo.

No mesmo sentido, o Programa de *Compliance* deve ser balizado pela alta administração, o que se denomina no meio como “*tone from the top*”, ou seja, o peso que a alta administração concede ao programa. Para Giovanini (ano): se o programa não for iniciado pelas camadas mais elevadas da companhia, certamente estará fadado ao fracasso. Numa empresa não existe sucesso “parcial” nesse programa (GIOVANINI, 2014, p.53). O mesmo autor afirma que é preciso buscar o programa como um todo e, para tanto, qualquer modelo proposto, deverá combinar alguns fatores e integrá-los em seu cotidiano, de modo a dar o suporte necessário à implementação do *Compliance*. Assim, a expressão “*Tone from the Top*”, representa apoio e engajamento pessoal da Alta Administração da organização, desde o seu mais alto nível de hierarquia (GIOVANINI, 2014).

O guia emitido pelo Departamento de Justiça Americano (DOJ), em sua avaliação de programas de *compliance* corporativo, afirma que: os líderes da empresa, o conselho de administração e os executivos definem o tom para toda a empresa. Os procuradores devem examinar até que ponto a alta administração articulou claramente os padrões éticos da empresa, transmitiu-os e divulgou-os de forma clara e inequívoca, assim como demonstrou aderência rigorosa através do exemplo (ESTADOS UNIDOS, 2020).

A questão já abordada anteriormente, e que é um dos focos deste artigo, o “*tone from the top*” ou popularmente conhecido como o tom da liderança, é demonstrada na publicação do

IBGC referente ao tema: o comprometimento e o apoio da administração, explicitados de forma inequívoca desde o início, são condições indispensáveis e permanentes para a criação e o funcionamento de um sistema de *compliance*, buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e à legislação. Os administradores da organização e demais gestores, por ocuparem uma função de destaque em relação aos colaboradores, precisam dar exemplos positivos (tom da liderança) (IBGC, 2017). A mesma publicação também define formas de como a alta administração pode agir, para demonstrar participação em sistemas efetivos de *compliance*, conforme abaixo descrito:

Manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados, em treinamentos, na emissão de relatórios, entre outros;

Incentivo ao envolvimento e ao apoio de colaboradores e terceiros à implementação das várias ações do sistema de *compliance*;

Liderança pelo exemplo, com atuação ética no dia a dia;

Demonstração de conhecimento por meio de ações definidas no sistema de *compliance* e incentivo à adoção de boas práticas (IBGC, 2017).

Tais ações podem ser utilizadas pela alta administração, com intuito de promover maior transparência em relação aos colaboradores como um todo.

Não por acaso, os principais pesquisadores e estudiosos do tema são unânimes em classificar o *tone from the top* ou envolvimento da alta liderança como o pilar mais importante dos programas de *compliance*. Nada adianta ter na missão e nos valores da empresa a ética e a retidão se tais sentimentos não transpassam a todos, pois, na primeira dificuldade, oportunidade de lucro pessoal ou corporativo, a missão e os valores se distanciam da realidade, jogando a ética para o lado (IBGC, 2017, p. 42).

Sem trazer exaustão ao tema, cabe também a contribuição advinda de um artigo da *Legal, Ethics, Compliance (LEC)*, de Gabriel Cecchini (2021) onde:

Há um consenso de que o “*tone at the top*”, ou seja, **o exemplo de liderança ética que vem de cima**, dos níveis mais altos de uma organização, é um dos fatores decisivos para o sucesso (ou fracasso) dos programas corporativos de *compliance*. Sem o expresso compromisso do Conselho e da Diretoria em construir e manter uma cultura de integridade corporativa, que deve pautar os valores e os comportamentos da organização, o programa de *compliance* fica sem um de seus pilares fundamentais e sua implementação dentro da empresa fica seriamente limitada. As diversas leis e normas anticorrupção globais e locais destacam esse fator decisivo e exigem que as

empresas e sua Diretoria demonstrem um claro compromisso com seus programas e políticas de *compliance*.

Contudo, ainda há um profundo abismo entre o “*tone at the top*” declarado e a realidade. Basta ler as mensagens ou cartas dos CEOs ou Presidentes estampadas na primeira página dos Códigos de Ética das grandes organizações que estão cheias de declarações genéricas e vagas (muitas vezes formulações exageradas de chavões como “tolerância zero com a corrupção” ou “liderar pelo exemplo”) e as comparar com as manchetes dos jornais sobre essas mesmas empresas, para perceber a enorme distância entre “falar” e “agir”. Essas cartas, que deveriam ser o prenúncio de uma estratégia geral de liderança ética, costumam não passar de um esforço vazio e inútil.

Para alterar esse estado de coisas, o mais importante é perceber como a empresa pode implementar o tão desejado “*tone at the top*”, moldando positivamente o clima ético da organização e alcançando todos os funcionários e demais agentes envolvidos na cadeia de valor. Em primeiro lugar, o Conselho e a Diretoria devem adotar uma abordagem prática para promover uma cultura de integridade dentro da organização, sem achar que ela virá de fora para sua equipe de *compliance*. Nessa linha, algumas ações específicas que as empresas podem adotar (e as organizações mais inovadoras já estão implementando) são: permitir que os diretores de *compliance* tenham acesso direto e regular ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria e ao CEO, dedicando tempo suficiente às suas solicitações e necessidades; o treinamento do Conselho e da Diretoria a respeito dessas questões por especialistas internos e externos para que eles (CECCHINI, 2019).

Como sabiamente mencionam os ilustres professores da *Harvard Business School*, Paul Healy e Goerge Serafeim: “A principal causa do problema não são as regulamentações e sistemas de *compliance* ineficientes. São as lideranças fracas e falhas na cultura corporativa” (In: FRANCO, ano, p. 32).

Portanto, é inequívoco que a participação da alta administração, aliada com uma forte cultura organizacional e independência da área de *compliance*, é o que contribuirá, de fato, para que as empresas implementem um sistema efetivo de *compliance*. Qualquer elemento perdido no meio deste caminho resultará em um “programa de fachada”. Não à toa, o presente artigo buscou trazer diversos exemplos ou ações, assim como cuidados, que as empresas devem ter na hora de implementar ou de fazer a manutenção do seu programa de *compliance*.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo demonstrou com clareza a importância da alta administração em sistemas efetivos de *compliance*, levando em conta dois elementos chave: a cultura organizacional e a famosa expressão que ganhou campo na literatura, o “*tone from the top*”.

Nenhum sistema, que se considere efetivo, pode deixar de levar em conta a aplicação na prática destes dois elementos. Através da literatura abordada, foi possível elencar diversos exemplos de como isso pode ser colocado em prática e quais as armadilhas que as organizações necessitam ficar atentas.

A cultura corporativa brasileira (a ver recentes escândalos de corrupção), aliada com a nossa recente legislação no que tange aos sistemas de *compliance* e possíveis brandas sanções, nos leva a crer que temos um longo caminho a percorrer até a linha de chegada: programas efetivos de *compliance* e com a participação ativa da alta administração, dessa forma, eliminando qualquer tipo de dependência no funcionamento destes programas. Fazendo com que não haja corrupção pela alta administração da empresa, em esquemas complexos e por muitas vezes “sigilosos” quanto a movimentação de dinheiro e o relacionamento com o setor público.

O artigo buscou estabelecer, também, correlações entre a importância da cultura organizacional no que tange o comportamento humano. Sendo que para isso, algumas teorias foram mencionadas, com o intuito de elevar o entendimento em relação ao motivo do fracasso de muitos programas de *compliance*, e que leva os indivíduos a cometerem atos ilícitos.

Fica claro que a cultura organizacional (forte) e a participação da alta administração (ativa) são fatores-chave e devem caminhar juntos para que um sistema de *compliance*, de fato, seja efetivo e independente aos tomadores de decisão, promovendo assim, uma cultura de *compliance* adequada e blindada no que tange a possíveis atos ilícitos por parte dos indivíduos que a compõem; da alta administração até o “chão de fábrica”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a lei anticorrupção brasileira (lei 12.846) e o decreto-lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade**: diretrizes para empresas privadas. Diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Programas de**

Compliance. 2018. Disponível em: http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 04 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n 12.846**, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil 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/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm Acesso em 10 de abr. 2021.

BRASIL. **Decreto n 8.420**, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei n 12.846, de 1 de agosto de 2013, que 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 3 de abr. 2021.

CECCHINI, Gabriel. **LIDERANÇA ÉTICA: das palavras à ação. DAS PALAVRAS À AÇÃO.** 2019. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/lideranca-etica-das-palavras-a-acao/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alesse (org.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

CRESSEY, Donald R. **Other People's Money: a study in the social psychology of embezzlement.** Illinois: The Free Press, 1953.

CUNHA, Matheus; KALAY, Marcio El; SERPA, Alexandre. **Compliance Além do Manual: coleção compliance mastermind vol. 2.** São Paulo: Lec Editora, 2020.

ESTADOS UNIDOS. DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA AMERICANO. **Guidance.** 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/guidance>. Acesso em: 04 abr. 2021

FINCATO, Denise; GULARTE, Caroline de Melo Lima. Novos desafios aos direitos fundamentais nas relações de trabalho: limites ao poder diretivo do empregador nas investigações internas em programas de compliance. **Revista da Academia Sul Riograndense de Direito do Trabalho**, Porto Alegre. 2019.

FRANCO, Isabel. **Guia Prático de Compliance.** Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FRAZAO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de compliance. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (org.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 71-102.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (São Paulo). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: Ibgc, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23486>. Acesso em: 21 mar. 2021.

LAMBOY, Christian Karl de (org.). **Manual de Compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. 1061 p.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra del *et al* (org.). **Temas Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 118.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o tom da liderança**: estrutura e benefícios do programa. São Paulo: Trevisan, 2018.

PORTO, Ederson Garin. **Compliance e Governança Corporativa**: uma abordagem prática e objetiva. São Leopoldo: Lawboratory Press, 2020.

(PUC/RS), Giovani Agostini Saavedra. COMPLIANCE CRIMINAL: revisão teórica e esboço de uma delimitação conceitual criminal compliance. **Duc In Altum - Cadernos de Direito**, [S.L.], v. 8, n. 15, p. 239-256, 25 out. 2016. Faculdade Damas da Instrução Cristã. <http://dx.doi.org/10.22293/2179-507x.v8i15.375>. Disponível em: <https://faculdaadedamas.edu.br/revistafd/index.php/cihjur/article/view/375>. Acesso em: 04 out. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2007.

SELHORST, Fabio; DUPONT, Fábila; ARAUJO, Maria Ticiania. Desafios para a implementação de compliance no Brasil. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (org.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 219-230.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de compliance. São Paulo: Createspace Independent Publishing Platform, 2016.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio**: e sua fundamentação constitucional. São Paulo: Ltr, 2012.

SIMONSEN, Ricardo. Os Requisitos de um bom programa de Compliance. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (org.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 105-126.

SOLTES, Eugene. **Why they do it**: inside the mind of the white-collar criminal. Nova Iorque: Public Affairs, 2016.

STOUT, Lynn. **The shareholder value myth**: how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public. São Francisco: Nerret-Koehler, 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (Berlim). **CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX**. 2020. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/bra>. Acesso em: 20 abr. 2021.

WELLS, Joseph T. **Encyclopedia of Fraud**. 2. ed. Austin: Obsidian, 2002.