

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FERNANDA BOSAPO MARQUES

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE
COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS
INVESTIGADA PELA OPERAÇÃO LAVA JATO.**

SÃO PAULO

2020

FERNANDA BOSAIPO MARQUES

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE
COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS INVESTIGADA
PELA OPERAÇÃO LAVA JATO.**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha: Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Doutor: Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes.

SÃO PAULO

2020

Marques, Fernanda Bosaipo.

Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de *compliance* em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava jato / Fernanda Bosaipo Marques. - 2020.

93 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Programas de compliance. 2. Empresas - Corrupção. 3. Ética empresarial. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 174.4

FERNANDA BOSAPO MARQUES

ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE
COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS
INVESTIGADA PELA OPERAÇÃO LAVA JATO.

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha: Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Doutor: Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes.

Data de aprovação: 19/02/2020.

Banca Examinadora:

Orientador: Profº Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes
FGV-EAESP

Profª. Dra. Luciana Stocco Betiol
FGV-EAESP

Profº. Dr. André Castro Carvalho
USP-SP

Com gratidão, dedico este trabalho à minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Divina Régia Bosaipo Marques, pelo seu apoio incondicional, proteção e incentivo, pois foram imprescindíveis para conclusão do mestrado.

A todos os colegas e professores da FGV pela oportunidade de conhecer pessoas tão brilhantes durante esta caminhada.

Aos meus queridos amigos de Barra do Garças-MT e de São Paulo-SP, pela compreensão nos momentos de ausência durante esses dois anos de dedicação aos estudos.

Ao meu orientador, Professor Gustavo Andrey Fernandes, pelo direcionamento e contribuições claras e objetivas quando necessitei para a conclusão deste trabalho.

Muito obrigada!

"Aprender não é um esporte para espectadores".

D. Blocher

LISTA DE SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPH	Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos
CGU	Controladoria Geral da União
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
DOJ	<i>U.S. Department of Justice</i>
EBSCO	<i>Business Source Complete</i>
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FEBRARAN ..	Federação Brasileira de Bancos
FGV	Fundação Getulio Vargas
Fi	Frequência Absoluta
Fri (%)	Frequência Relativa Percentual
GT	Grupo Temático Anticorrupção
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
LAC	Lei Anticorrupção Empresarial
LEC	<i>Legal, Ethics and Compliance</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MPF	Ministério Público Federal
OCDE	Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PF	Polícia Federal
PGR	Procuradoria Geral da República
SEC	<i>U.S. Securities And Exchange Commission</i>
STF	Supremo Tribunal Federal

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de compliance conforme as melhores práticas.....	43
Tabela 2 - Escala Likert com cinco pontos.	52
Tabela 3 - Questionário associado ao modelo de <i>compliance</i> conforme melhores práticas ...	58
Tabela 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.....	58
Tabela 5 - Sumário geral das variáveis do estudo.....	58
Tabela 6 - Tabela de resumo descritivo por categoria.	60
Tabela 7 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da categoria nominal, gênero.	61
Tabela 8 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal, faixa etária.....	62
Tabela 9 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal cargo ocupacional.....	63
Tabela 10 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal, nível escolaridade.....	63
Tabela 11 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica, tempo de empresa.	64
Tabela 12 - Descritivo e pressupostos das variáveis observadas.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise lado a lado, dos elementos de um programa de <i>compliance</i>	40
Quadro 2 - Divulgação dos fatos no ano de 2017 pela mídia sobre a empresa estudada	45
Quadro 3 - Sugestões de Melhorias para Programa <i>Compliance</i> - Apoio da Alta Gestão. ...	70
Quadro 4 - Sugestões de Melhorias para Programa de <i>Compliance</i> - Todos os níveis hierárquicos.	71
Quadro 5 - Sugestões de melhorias para Programa de <i>Compliance</i> - Divulgação.....	72
Quadro 6 - Sugestões de melhorias para Programa <i>Compliance</i> - Treinamento.	73
Quadro 7 - Sugestões de melhorias para Programa <i>Compliance</i> - Monitoramento.	74
Quadro 8 - Sugestões de melhorias para o Programa de <i>Compliance</i> - Terceiros.	75
Quadro 9 - Sugestões de melhorias para Programa de <i>Compliance</i> - Canal de Denúncias...	75
Quadro 10 - Sugestões de melhorias para Programa <i>Compliance</i> - Relações de Trabalho	76
Quadro 11 - Programa de <i>Compliance</i> da empresa x Programa de <i>Compliance</i> Teórico.	77

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pilares de conformidade na empresa estudada.	48
Figura 2 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, Implementação.	67
Figura 3 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, Comprometimento	68
Figura 4 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, Aplicabilidade.....	68
Figura 5 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, Monitoramento.	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. DEFINIÇÕES DE COMPLIANCE	19
2.2. LIDERANÇA ÉTICA	21
2.3. ANTICORRUPÇÃO E ÉTICA.....	23
2.4. OS RISCOS DE NÃO ESTAR EM <i>COMPLIANCE</i>	25
2.5. O <i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL.....	27
2.6. A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA 12.846/2013.....	30
2.7. LEI DE PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO NO EXTERIOR DOS EUA	31
2.8. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU).....	33
2.9. <i>COMPLIANCE</i> PARA INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC).....	34
2.10. O CADERNO DO PACTO ANTICORRUPÇÃO	35
2.11. FUNÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i> SEGUNDO A FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN)	36
2.12. LEGAL, ETHICS AND <i>COMPLIANCE</i>	37
2.13. O PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>	38
2.14. OPERAÇÃO LAVA JATO	43
2.15. OS ESCÂNDALOS E O PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	54
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	58
4.1. DESCRIÇÃO RESUMIDA DO ESTUDO ESTATÍSTICO	58
4.2. ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIADA	59
4.3. ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIADA	61
4.4. ANÁLISES DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS OBSERVADAS.....	65
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	69
5.1. RESULTADOS OBSERVADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	70
5.2. ELEMENTOS DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> DA EMPRESA ESTUDADA X DIRETRIZES DE <i>COMPLIANCE</i> (MODELO TEÓRICO).....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
7. REFERÊNCIAS.....	83
8. APÊNDICES	86
9. ANEXOS.....	91

RESUMO

Nunca se falou tanto sobre *compliance* no Brasil. Os casos de corrupção e os escândalos de governança têm aumentado a necessidade de que as empresas estejam em conformidade com regulamentações cada vez mais rigorosas. Esse estudo de caso é baseado em uma situação problema de uma empresa brasileira do setor de alimentos, alvo de inúmeros escândalos de corrupção. O objetivo principal desta pesquisa é avaliar a percepção e aderência em relação ao programa de *compliance* sob a ótica dos colaboradores e, ainda, identificar oportunidades de melhorias aplicáveis à implementação do programa de *compliance* na empresa estudada. A pesquisa exploratória foi utilizada para realização desse estudo de caso, a coleta de dados de fontes primárias foi obtida por meio de entrevistas em formulário eletrônico estruturado. O tratamento de dados aplicado teve o método misto concomitante, onde foi realizada a pesquisa quantitativa e qualitativa, através do mesmo formulário de pesquisa. No que tange à pesquisa com abordagem quantitativa, a análise de dados envolveu a estatística descritiva com análise univariada e bivariada das variáveis observadas. Para análise dos dados da pesquisa qualitativa, obtidos da vigésima primeira pergunta aberta do questionário aplicado, as respostas foram simplificadas e sumarizadas de acordo com os temas e sugestões de melhorias ao programa de *compliance* da empresa em estudo. Após a coleta e análise dos dados de forma quantitativa e qualitativa concluiu-se que o estudo corrobora com a resposta afirmativa à pergunta de pesquisa onde a maioria da população participante do estudo demonstra aderência ao programa, sendo que a porcentagem de aderência é diversa, a depender das características de cada respondente. Quanto à percepção dos colaboradores sobre o programa de *compliance*, este estudo aponta a necessidade de melhorar alguns procedimentos, uma vez que os funcionários ainda não consideram, por exemplo, suficientemente adequada quando se trata de represália ao denunciante por meio de canais de denúncias apropriados.

Palavras-chaves: *Compliance*. Anticorrupção. Ética. Aderência. Pesquisa Mista.

ABSTRACT

There has never been so much talk about compliance in Brazil. Corruption cases and governance scandals have increased the need for companies to comply with increasingly stringent regulations. This case study is based on a problem situation of a Brazilian food company, the target of numerous corruption scandals. The main objective of this research is to assess the perception and adherence to the compliance program from the perspective of employees and, also, identify opportunities for improvements applicable to the implementation of the compliance program in the studied company. Exploratory research was used to conduct this case study, data collection from primary sources was obtained through interviews in a structured electronic form. The applied data treatment was the concurrent mixed method, where quantitative and qualitative research was carried out, using the same research form. Regarding research with a quantitative approach, data analysis involved descriptive statistics with univariate and bivariate analysis of the observed variables. For the analysis of the qualitative research data, obtained from the twenty-first open question of the applied questionnaire, the answers were simplified and summarized according to the themes and suggestions for improvements to the practice of the compliance program of the company under study. After collecting and analyzing the data in a quantitative and qualitative way, it was concluded that the study corroborates with the affirmative answer to the research question where the majority of the population participating in the research demonstrates adherence to the program, and the percentage of adherence is diverse, the depend on the characteristics of each respondent. As for the perception of employees about the compliance program, this study points out the need to improve some procedures, since employees still do not consider it, for example, sufficiently adequate when it comes to reprisal against the whistleblower through appropriate reporting channels.

Keywords: Compliance. Anti-corruption. Ethic. Adherence. Mixed Research.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a corrupção é pauta diária em jornais, revistas, telejornais e, inclusive, nas redes sociais. Não raras vezes há notícias informando que determinado político, servidor público, empresário, está envolvido na prática de atos considerados corruptos, onde os referidos meios de comunicação também vêm servindo para denunciar práticas de corrupção.

De acordo com Filgueiras (2009), a tradição da política brasileira não observa a diferença entre o público e o privado, o espaço público acaba por sucumbir ao espaço privado e os interesses pessoais; algumas vezes se sobrepõem, questão comumente vista na vida pública do país em que escândalos, na esfera pública, acabam por revelar problemas sérios de má gestão.

Nesse ponto, Bhargava (2005) ressalta que a corrupção está diretamente relacionada às fragilidades dos valores éticos da sociedade, uma vez que refletida sob a conduta do agente público, e esse representando alto nível de hierarquia acaba disseminando esse tipo de conduta ao resto da comunidade.

Musacchio e Lazzarini (2015) deixam implícito que a aproximação do Estado com a economia pode levar à incidência de atos de corrupção. De qualquer forma, a corrupção não pode ser entendida como exclusividade da relação do estado com investidores privados. Porém, a obra aponta nítidas indicações de que, em países com entidades políticas e jurídicas instáveis, o capitalismo de Estado pode ser um mecanismo para o “jogo político”.

Mas há outras dimensões do problema que se combinam no Brasil, dificultando o combate à corrupção. Para Bhargava (2005), um deles é o caminho típico em sociedades que praticam e toleram deslizes generalizados como subornos para pagar infrações ou obter benefícios ilegais. Há um incentivo em todo o sistema político, reduzindo a efetividade à repressão à corrupção.

Na mesma linha, Ribeiro (2000, p. 163) colabora para que “uma sociedade na qual grasse a corrupção dificilmente consegue conservá-la à sua margem”, já que tende a corroer as relações sociais e afetar, por conseguinte, sociedade e o Estado. E tal situação perturba a sociedade, e isso vem aumentando.

Musacchio e Lazzarini (2015) analisam que a compreensão política e social do Estado necessita ser resgatada, pois nem sempre a eficiência econômica gera melhorias para a

sociedade. Teoricamente, os autores discutem que a potencialização da lucratividade empresarial não expressaria ganhos para toda a sociedade.

Ribeiro (2000) complementa que a corrupção não é um problema novo, mas que ocorreu em todas as épocas históricas da humanidade. É um fenômeno que ocorre em todo o mundo e em vários campos: econômico, político e social. No entanto, atualmente existe um interesse maior em combatê-lo e, do ponto de vista normativo, as leis e os mecanismos jurídicos internacionais constituem o aspecto legal fundamental no combate à corrupção.

Mesmo considerada tardia, a Lei anticorrupção brasileira nº 12.846/2013 foi sancionada em 1º de agosto de 2013, com texto baseado em documentos internacionais de combate à corrupção - Lei de Práticas Corruptas no Exterior - FCPA- na sigla em inglês, dos Estados Unidos, e nas recomendações para combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (ABREU, 2016).

Além disso, o Decreto 8420/15 regulamenta a Lei Anticorrupção, responsabilizando a empresa por atos de corrupção praticados por funcionários e fornecedores com pesadas punições e também prevê a possibilidade de redução de pena pela existência de programas de integridade com treinamentos, investigações internas e canais de denúncia (BRASIL, 2015).

De acordo com Carvalho (2018), o programa de integridade instituído pela Lei Anticorrupção - LAC - e por seu Decreto trata-se de medidas adotadas pelas empresas para garantir o cumprimento da legislação, adotando medidas anticorrupção em nas relações de negócios. Possuem relevante importância porque auxiliam as pessoas jurídicas a adequar suas condutas de forma a evitar ou detectar atos corruptos, colaborando para um ambiente de negócios mais ético.

Nesse contexto, o *compliance* surge nas empresas privadas pela necessidade do cumprimento da legislação. Todavia, após o início da crise política instaurada no Brasil, aceleraram ainda mais o amadurecimento e a ampliação das demandas por práticas de *compliance* em todas as empresas brasileiras, tornando o conceito muito relevante e atual no Brasil.

Para Carvalho (2018), há a preocupação de que as organizações, intencionalmente, adotem os chamados programas de “papel”, ou seja, criem um programa para satisfazer as expectativas do mercado e cumprimento da legislação, concentrando-se em aspectos que podem ser facilmente auditados, como canal de denúncia e manuais de conduta ética, mas não trabalham na prevenção de prejuízos organizacionais, fraudes e escândalos financeiros.

Isto posto, Bussmann e Niemeczek (2019) afirmam que só normativas escritas ou em murais não são suficientes para gerar conformidade, é preciso que a percepção reflita em toda a cultura organizacional, assim as regras explícitas adquirem importância.

Recentemente, a corrupção causou muita revolta no povo brasileiro, ficando o ano de 2013 marcado por diversas manifestações sociais, as quais tiveram como estopim o aumento do preço da passagem de ônibus, intitulado como “Movimento dos 20 centavos”; entretanto, esse não era o único motivo.

Foi a operação Lava Jato a mais ampla ação de combate à corrupção e lavagem de dinheiro de toda a história do Brasil (CRABB, 2019). De acordo com dados do site do Ministério Público Federal - MPF (2019), a operação já apontou irregularidades em empresas privadas, estatais, agentes públicos e partidos políticos. Possui, hoje, desdobramentos em várias cidades do Brasil, além de processos criminais contra políticos no exercício do mandato no Supremo Tribunal Federal - STF.

Nesse grande esquema corrupto foram expostas grandes empresas, abalando a reputação de todas as instituições envolvidas. Atualmente, a empresa objeto desse estudo e seus proprietários estão envolvidos no maior escândalo político do Brasil.

Considerando a divulgação oficial dos desdobramentos da operação Lava Jato e as ordens cronológicas dos escândalos de corrupção são: operação *Greenfield*, operação Carne Fraca, operação *Bullish*, acordo de leniência, operação Tendão de Aquiles, investigação de crime e *insider trading* e a Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI - da Carne.

Como exemplificam Musacchio e Lazzarini (2015), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social -BNDES- escolheu a empresa objeto desse estudo como “campeã nacional” e concedeu-lhe financiamento para tornar-se ator dominante no mercado global em seu setor. Em consequência do investimento de quatro bilhões de dólares, o BNDES acabou controlando 30,4% da composição acionária da empresa, tornando-se o maior acionista minoritário.

Segundo Franco (2018, p. 2), “o *compliance* varreu o Brasil como um furacão devido às transformações resultantes da Lava Jato. E não basta ser *compliant*, tem que parecer ser *compliant* para ser levado a sério atualmente no mundo dos negócios”.

Diante desse cenário, tão atual no Brasil de hoje, este trabalho tem o intuito de responder a seguinte questão: Qual a percepção e aderência ao programa de *compliance* dos colaboradores em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava-jato?

Nesse sentido, Lakshmi (2014) destaca que há uma percepção de que os melhores indicadores de desempenho organizacional de empresas bem-sucedidas sejam, além das taxas de crescimento e lucros, também a orientação ética nas decisões de negócios.

Entende-se que as práticas, quanto a princípios éticos nas organizações, é um requisito primordial no momento em que as condutas antiéticas ganharam atenção mundial.

Assim este trabalho justifica-se, principalmente, pelo fato de poder relatar através de um estudo de caso, eventos reais do Brasil de hoje, demonstrando os desafios encontrados pela organização em estudo sobre as práticas do programa de *compliance* para garantir, além do cumprimento às leis, a adoção dos princípios éticos que regem suas relações de negócios.

Ademais, partindo da premissa que nunca se falou tanto sobre *compliance* no Brasil, e da responsabilidade atribuída aos *stakeholders* para estarem em conformidade, determinando a atuação dos programas de *compliance* de forma mais eficiente. A realização deste estudo também se justifica para ampliar as discussões, debates e disseminar o assunto no meio acadêmico, no intuito de promover a prevenção e combate à corrupção nas organizações, incentivando acadêmicos que serão futuros gestores sobre a importância do tema.

Por meio de um estudo de caso da problemática de uma empresa investigada por atos de corrupção, o trabalho orienta-se por um objetivo principal: estudar a percepção e aderência em relação ao programa de *compliance*, sob a ótica dos colaboradores da organização.

Além disso, este estudo de caso também se guia pelos objetivos de identificar oportunidades de melhorias aplicáveis à implementação prática do programa de *compliance* da empresa e ainda avaliar se modelo do programa de *compliance* implementado pela empresa está adequado e convergente as melhores práticas de mercado, a partir de seis diretrizes estudadas.

Abordamos, na revisão de literatura, o conceito e definições de *compliance*; em seguida apresentamos as reflexões sobre liderança ética. Posteriormente, discutimos as questões sobre ética e anticorrupção e sua interação com o tema *compliance*, expomos sobre os riscos de não estar em *compliance*, e sobre o *compliance* no cenário brasileiro.

Adicionalmente, apresentamos o arcabouço legal como intercessor dos programas de integridade, em especial discorreremos sobre a legislação anticorrupção brasileira e a americana; aditivamente, apresentamos os elementos e diretrizes fundamentais necessárias para os programas de *compliance* através de uma análise de seis documentos de grandes iniciativas.

Com o intuito de ampliar as reflexões sobre um tema amplo e dinâmico, os elementos do programa de *compliance* citados neste estudo abordam desde as indicações da Federação Brasileira dos Bancos, setor que possui práticas de *compliance* já consolidadas no Brasil, da Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), influenciadora da legislação anticorrupção brasileira, da Controladoria Geral da União, órgão que supervisiona os programas de integridade no Brasil, do Caderno do Pacto Anticorrupção, importante iniciativa privada vinculada a ONU, além do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e da *Legal, Ethics and Compliance*.

Em um tópico especial falamos sobre a operação Lava Jato e seus desdobramentos e, por último, finalizando a revisão de literatura discorremos sobre o programa de *compliance* e os escândalos envolvidos pela empresa de alimentos, objeto desse estudo.

Continuadamente, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados no planejamento da pesquisa, tratando-se de uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos e com abordagem tanto quantitativa, como qualitativa, e também conta com a utilização do método de estudo de caso.

A partir disto, abordamos a delimitação do objeto de estudo, uma empresa do setor de alimentos alvo de investigações da lava jato, a população e a amostra utilizada, além disso, mostramos quais técnicas de coleta e de análise de dados foram empregadas nesta pesquisa.

Para a coleta de dados com abordagem quantitativa foi utilizado questionário estruturado por meio da escala *Likert*; e para a realização da pesquisa qualitativa, as respostas descritivas foram obtidas através da última pergunta do mesmo questionário, porém, a resposta foi opcional e aberta.

Na sequência tratamos sobre a análise e discussão dos resultados da pesquisa quantitativa; apresentamos, primeiramente, a descrição resumida do estudo estatístico, logo após realizamos a análise descritiva univariada e bivariada das variáveis observadas, bem como o teste de aderência.

Posteriormente, evidenciamos os resultados observados da pesquisa qualitativa através das sugestões de melhorias atribuídas ao programa de *compliance* da empresa em estudo, relatadas pelos respondentes da pesquisa. E, também, apresentamos uma análise dos pilares do programa de *compliance* da empresa e das diretrizes de *compliance* estudadas, assim foi possível construir um modelo de programa ideal relacionando os elementos a partir da concatenação das diretrizes citadas.

Na sexta e última sessão dissertamos sobre as considerações finais desse trabalho retomando a pergunta de pesquisa e explicitando a contribuição esperada para a prática administrativa, em especial, os pontos de melhorias para o programa de *compliance* da empresa em estudo.

Por fim, encontram-se os apêndices e anexos: (Apêndice I) o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, (Apêndice II) o formulário do questionário aplicado nas pesquisas quantitativa e qualitativa e nos anexos estão (Anexo I) o parecer do comitê de conformidade ética em pesquisas envolvendo seres humanos – CEPH/FGV e (Anexo II) a autorização de pesquisa pela empresa estudada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura faremos a explanação do conceito de *compliance*, apresentando ideias e conceitos relacionados ao tema tais como: anticorrupção, ética, riscos, prevenção, legislação e controle, além disso, faremos a abordagem dos fundamentos de seis diretrizes como mediadoras da implementação de um programa *compliance*.

Vale ressaltar que o assunto ainda é complexo e está em constante movimento, ou seja, não há ainda estruturas plenamente constituídas, onde a sua amplitude vem crescendo continuamente, principalmente no cenário brasileiro.

2.1. DEFINIÇÕES DE COMPLIANCE

Segundo Ledesma e Rodrigues (2016), o termo *compliance*, em sua etimologia, pode ser compreendido como agir em conformidade com as regras, comportamentos ou pedidos, pois é derivada do inglês *to comply*, que significa cumprir, concordar, consentir.

Ou seja, para os autores o *compliance* é um sistema de gestão da ética e conformidade, que objetiva praticar determinadas regras e princípios que são pertinentes à pessoa jurídica. Não se refere somente à autoridade de cumprimento de medidas repressivas, refere-se, também, a uma implementação de política interna que faz com que seus administradores ou funcionários atuem conforme os objetivos da organização.

Já Ribeiro e Diniz (2015) dizem que não podemos confundir o *compliance* com a mera execução de regulamentos formais e informais, a sua abrangência é muito mais vasta, o programa de *compliance* é um mecanismo que se volta para a consolidação da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

O *compliance* abrange temas estratégicos e se aplica a todos os tipos de empresa, haja visto que o mercado exige cada vez mais comportamentos morais e éticos para a estabilização de nova conduta das organizações, uma vez que necessitam alcançar lucratividade de maneira sustentável, objetivando o crescimento econômico e socioambiental na direção dos seus mercados (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Para a Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2011, p.11), “ser *compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes”.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2017), o *compliance* é percebido como algo mais amplo, como a busca constante de coesão entre o que se espera de uma empresa quanto às normas, princípios, valores e objetivos que compõem sua cultura, e o que realmente se pratica diariamente. A conformidade deve atingir todas as organizações, independente do porte ou setor que atua e, ainda, se há ou não um sistema de governança estruturado e maduro.

O Grupo Temático Anticorrupção - GT (2015) considera que o conceito de *compliance* vem para atuar na empresa evitando e tratando quaisquer desvios que venham ocorrer, deve ter o apoio de outros sistemas de controles, como auditoria interna e comitê de risco, e ser a ligação entre a alta administração e áreas de operação da organização, reduzindo multas e sanções externas, mas também melhorando as relações profissionais.

A *Legal, Ethics e Compliance* – LEC (2017) define que o termo *compliance* pode ser traduzido literalmente como cumprir as regras e as leis; porém complementa que o verdadeiro sentido do *compliance* é garantir a confiança à organização ao estabelecer estrutura para que não ocorram questões que consigam arruinar a imagem e a reputação da companhia, além disso, deve preservar o valor da companhia e criar um ambiente de negócios mais justo e transparente.

O IBGC (2017) complementa que o *compliance* deve levar à organização a constante discussão ética, em todos os seus atos, ajudando a consolidar a imagem da empresa, fortalecendo sua cultura, dando segurança e solidez em longo prazo e contribuindo para geração de valor e para o bem de seus colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes.

Neste sentido, levando em consideração todos os conceitos acima trazidos, é possível concluir que as práticas de *compliance* vão além da prevenção da corrupção. *Compliance* possui diversas vertentes, atuando como um mecanismo que orienta o comportamento da organização, em conformidade com leis, normas e regulamentos, mas também, na prevenção a fraude, na gestão e mitigação de riscos, com questões éticas, reputacionais, nas áreas socioambientais e até mesmo nas relações de trabalho.

A seguir, abordamos as reflexões sobre liderança ética e a influência da gestão no engajamento e disseminação da cultura de integridade nas organizações.

2.2. LIDERANÇA ÉTICA

O ponto de partida para qualquer gestão voltada para o desenvolvimento de uma cultura que promove a integridade, sempre se encontra com a alta direção de uma empresa. E um aspecto crucial para a implementação do programa de *compliance* é ter a gestão dando um bom exemplo e servindo como um modelo para os níveis mais baixos da organização (IBGC, 2017).

Lakshmi (2014) defende que o comportamento organizacional ético dos executivos é percebido como uma força motriz para influenciar outros funcionários a cumprirem quaisquer normas e procedimentos e enfatiza que um bom comportamento ético pode ajudar a construir a imagem de uma empresa.

Para Bussmann e Niemeczek (2019), o comportamento do modelo exerce uma influência positiva sobre os empregados, e o autor descreve isso como “liderança ética”. Esta função modelo encoraja a aceitação do programa e também contribui para saber se uma empresa poderá ter sucesso na criação de um ambiente de promoção da integridade que servirá de base para todas as atividades empresariais da companhia.

Segundo Carvalho (2018), a empresa precisa estabelecer uma comunicação eficaz desde o topo, onde seu gestor sênior deve demonstrar tanto no aspecto pessoal como no compromisso diário, sua conduta ética, dessa forma este compromisso permeará todos os níveis da empresa.

O desenvolvimento de uma cultura de *compliance* exige o empenho ativo, visível, consistente e sustentado da alta administração para um padrão comum de comportamento que será utilizado ao longo de todas as áreas da organização (BUSSMANN; NIEMECZEK, 2019).

Lakshmi (2014) enfatiza que é preciso impor penalidades não só contra as organizações, mas também contra os sócios, diretores e executivos que participam de atos ilícitos, onde não é só a própria organização que está agindo, mas as pessoas que trabalham nela. E se quiser, verdadeiramente, impedir que atos de má conduta ocorram novamente, é preciso haver consequências para as pessoas, porém nem sempre é algo tão fácil.

Há também uma percepção de que os melhores indicadores de desempenho organizacional de empresas bem-sucedidas sejam, além das taxas de crescimento e lucros, a orientação ética nas decisões de negócios e ações de seus líderes (LAKSHMI, 2014).

De acordo com Bussmann e Niemeczek (2019), a gestão ética voltada para conformidade é uma tarefa complexa que só pode ser alcançada em combinação com um clima da empresa que promova a integridade.

Nesse sentido Niemeyer e Cavazotte (2016) sugerem que nas empresas onde os empregados têm suas opiniões valorizadas, reforçando o compromisso da organização para eles como indivíduos, é fundamental para alcançarem um bom desempenho nos negócios.

Segundo Lakshmi (2014), os líderes estão em uma posição onde podem influenciar os resultados. Assim, a conduta ética é de imensa importância na liderança de tomada de decisão. Os executivos passam por dilemas éticos e as escolhas difíceis têm de ser feitas entre o certo ou o errado, entre o bom ou o ruim.

No entanto, a gestão de conformidade bem-sucedida não pode ser limitada à transmissão de conhecimento das leis, fornecendo orientações e impondo controles. Tudo isso é complementar à gestão de conformidade voltada para o exemplo de prevenção da corrupção, ou seja, a cultura de integridade tem que ser vista como uma tarefa que deve incluir todos os níveis e contextos de uma empresa (BUSSMANN; NIEMECZEK, 2019).

E os autores complementam, que as empresas que têm sucesso em promover a integridade conseguem dar uma importante contribuição para uma mudança de cultura, promovendo a integridade à socialização na família, círculo de amigos e escola de seus funcionários, beneficiando a sociedade em geral.

Dessa forma, podemos considerar a imensa responsabilidade da liderança em relação aos valores morais e éticos da organização e, assim, o sucesso ou insucesso dos programas de *compliance*, através da gestão pelo exemplo.

Ribeiro e Diniz (2015) contribuem que para ter cooperação de seus funcionários, garantindo um ambiente mais ético, algumas medidas são necessárias; ter um programa de oportunidade objetivo e automático, que proporcione visualizar o futuro da carreira, tratar todos de forma igualitária, eleger lideranças já identificadas pelos demais, impor o bom exemplo a alta gestão.

Niemeyer e Cavazotte (2016) argumentam que líderes que são considerados éticos são norteados pela honestidade, desenvolvem relacionamentos com seus liderados baseados na confiança, e tornam-se alvos e modelos de conduta ética.

Para Lakshmi (2014) a ênfase da governança interna nas discussões sobre ética traz o foco para o líder. A consciência ética deve começar com o líder, pois a liderança pode influenciar outras pessoas, isto é, transmitir valores como ética para toda a organização.

E o autor conclui, diante de todos os desafios éticos e morais enfrentados pelo mundo globalizado de hoje, precisamos disseminar uma perspectiva baseada em princípios de honestidade em todos os níveis da sociedade. Em seguida, discorreremos sobre o tema anticorrupção e ética, seus conceitos e sua interação em relação ao tema *compliance*.

2.3. ANTICORRUPÇÃO E ÉTICA

Comumente as pessoas relacionam a corrupção ou má conduta somente a atos praticados por políticos, servidores públicos ou empresas privadas, porém, se esquecem de que atos de corrupção podem ser exercidos por qualquer pessoa através de pequenas práticas consideradas inofensivas.

A corrupção é uma realidade em todo o mundo. Em nações pobres a corrupção é considerada como um grande impedimento para o desenvolvimento (BHARGAVA, 2005).

Lakshmi (2014, p. 6) é enfático em definir “ética como um conjunto de princípios morais, e a discussão sobre ética e conduta ética é, portanto, sobre os valores e conceitos de certo e errado, bom e mau. Ou seja, a ética e a moral, ambos se relacionam com o certo e o errado”.

Segundo Bhargava (2005, p.1), a “corrupção é comumente definida como o abuso de cargo público ou corporativo para ganhos privados”. Ela está presente em todos os países do mundo, embora sua penetração possa variar, a corrupção em grande escala envolve, uma dimensão internacional, bem como uma ação internacional é necessária para combatê-la, efetivamente.

Saltaji (2018, p. 34) aborda o conceito de corrupção como: “abuso de poder para ganho especial ou como um suborno ou comissão pago diretamente a funcionários do setor público ou privado”.

Ainda conforme o autor, a corrupção no setor privado tem um impacto negativo sobre as políticas públicas, afeta empregados do Estado, bancos e gestores dos diversos níveis. E, esclarece que os crimes de corrupção são agravados pela economia informal, a produção não autorizada, a receita escondida que abre as portas para lavagem de dinheiro, para a fraude e para a sonegação de impostos.

Mas não é somente a contribuição e fortalecimento para uma economia em declínio que a corrupção dá o seu papel, ela mancha a reputação da empresa. A corrupção desgasta todas as formas viáveis de realizar investimentos comerciais, afeta a produtividade da

empresa, bem como a coloca num quadro desfavorável no fechamento de futuros contratos (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

A corrupção foi um fator contribuinte em muitas crises financeiras nos países em desenvolvimento. Estes episódios deixaram claros os enormes custos que a corrupção pode impor, reduzindo o crescimento, investimentos e prejudicando a legitimidade do estado (BHARGAVA, 2005).

Corrupção e práticas antiéticas organizacionais vêm sendo combatidas há anos em empresas do mundo inteiro, em especial as brasileiras devido as crises morais deflagradas recentemente, onde tem se desenvolvido, cada vez mais, procedimentos para administrar todos os riscos internos e externos, e investindo em programas de integridade.

A iniciativa privada desempenha um papel crucial na luta eficaz contra a corrupção, contribui para a prevenção e detecção da corrupção, ou seja, o sucesso dos empreendedores anticorrupção faz a diferença como um agente poderoso dentro da nossa sociedade (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Outros desafios para o combate à corrupção são relacionados ao que pode ser chamado de fatores culturais. Ribeiro e Diniz (2015), dizem que a corrupção já está impregnada culturalmente em parte da sociedade brasileira, principalmente nas relações do trabalho informal, sem pagamento de impostos e taxas que burlam, também, o princípio da moralidade ética. Isso, muitas vezes, prejudica a reversão para a população em melhorias em saúde, educação, segurança e outros.

Para Bhargava (2005), a globalização aumentou os riscos de corrupção, mas também as oportunidades. O aumento do acesso mundial à informação e a crescente influência da mídia tem reforçado a consciência pública sobre a corrupção e as suas consequências.

E o autor complementa, a globalização tem ajudado a funcionários corruptos, tanto da iniciativa privada como pública, a aumentarem as suas malfeitorias porque, com o fim dos limites de fronteiras no mundo globalizado e os avanços tecnológicos, tornaram mais difíceis de monitorar suas práticas.

Saltaji (2018) contribui que o uso de elementos para reduzir problemas de corrupção e má conduta nos ambientes de trabalho, através do conselho de administração, controles internos, auditorias e programas de conformidades eficazes, é cada vez mais exigido às organizações, sejam elas públicas ou privadas.

E propõe que “incentivar e fortalecer a moralidade dos cidadãos para reconhecer o que está errado e o que é certo, irá aumentar a sua consciência sobre o impacto da corrupção sobre as próximas gerações” (SALTAJI, 2018, p. 41).

Por fim, Ribeiro (2000) discorre que combater a corrupção vai muito além de garantir o bom trato do dinheiro público, é garantir o respeito ao outro. A questão da corrupção não se resolve somente com fiscalizações. Parece que, muitas vezes, bastaria introduzir bons mecanismos punitivos e uma justiça atuante e teríamos solucionado o problema da corrupção. Mas não é assim. A seguir, discorre-se sobre as reflexões dos riscos mais presentes quando uma organização não está em *compliance*.

2.4. OS RISCOS DE NÃO ESTAR EM *COMPLIANCE*

Para a FEBRABAN (2011), o risco de não estar em *compliance* é uma ameaça concreta às penalidades das leis e reguladores, incluindo prejuízos econômicos e, também, danos à reputação.

Além disso, a Federação dos Bancos ratifica que não somente o descumprimento de disposições legais tem impactos negativos para empresa, os comportamentos inadequados de seus responsáveis podem gerar publicidade negativa, comprometendo a perpetuidade da organização.

A credibilidade e boa reputação de uma empresa são conquistadas duramente com anos de trabalho e com altos investimentos na área de comunicação. Contudo, podem ser completamente destruídos em pouco tempo (LAMBOY, 2018).

O programa de conformidade, atualmente, é visto como diferencial de mercado, assim as organizações têm exibido cada vez mais em seus sites ou apresentações institucionais o “ser *compliance*” como uma vantagem perante a concorrência (CARVALHO, 2018).

A Federação Brasileira dos Bancos (2011), também considera o programa de *compliance* como uma forma de agregar valor à organização, propiciando que as decisões estratégicas de negócio estejam em conformidade, além disso, há uma disseminação de padrões éticos pela empresa e, também, há redução do risco quanto a danos de reputação.

Da mesma forma Carvalho (2018), destaca que não estar em *compliance*, além de ser um redutor do número de parcerias comerciais em potencial, também tem reduzido a credibilidade da organização perante o mercado, seja de ordem econômica ou de reputação.

Lamboy (2018) analisa que as empresas têm investido em estruturas de gerenciamento de riscos corporativos, porém, alguns riscos não são considerados, como os riscos de não *compliance*, que podem ocasionar punições legais, perdas financeiras e de danos à marca e à imagem da organização.

E o autor complementa que, quando se fala de precaver riscos ligados à reputação, é muito improvável estimar a quantia das perdas causadas por um escândalo de má conduta, quer dizer, os riscos de não ser *compliance* têm valor intangível.

O dano possível ao nome e imagem da organização, pode trazer a publicidade prejudicial, perda de dividendos, processos judiciais, rompimento de clientes e até a insolvência da companhia (FEBRABAN, 2011).

É possível perceber, que as medidas de conformidade, antes não muito conhecidas por grande parte das empresas brasileiras, atualmente utilizam, cada vez mais, mecanismos de conformidade para cumprirem as regras e evitarem fraudes no ambiente organizacional, ou diga-se, os programas de *compliance* têm favorecido comportamentos mais éticos (CARVALHO, 2018).

Além de que, paulatinamente, cresce a quantidade de investidores, fundos e bancos que levam em consideração se a organização possui programas de *compliance* efetivos em suas decisões para fornecerem recursos às organizações (LAMBOY, 2018).

E o autor ainda observa que a implantação de um programa de análise dos riscos de não *compliance* garante a gestão de riscos que pode conter não só as operações do dia a dia, mas também as condições de integridade dos serviços, processos, pessoas, etc.

Desse modo, Carvalho (2018) discorre, outro grande risco em não ter um programa de *compliance* efetivo, é que pequenos atos lesivos podem não ser coibidos no âmbito organizacional sem um mecanismo estruturado, a exemplo de oferecimento de benefícios indevidos, como os pagamentos de viagens, passagens aéreas, oferecimento de carros, doações de brindes, dentre outros.

Lamboy (2018) enfatiza que não é só danos à reputação da empresa, mas, além disso, é a reputação daqueles que, indiretamente, se relacionam ou possuem negócios com a organização, sejam eles funcionários, prestadores de serviços ou clientes, os danos podem se estender a toda uma cadeia.

Para as grandes empresas envolvidas em corrupção ou em escândalos, as medidas de *compliance*, além de evitar fraudes organizacionais e promover comportamentos mais éticos, tornaram-se uma exigência, tanto para minimizar a aplicação de multas nos acordos de

cooperação com a justiça, como para celebrar contratos internacionais e manter seus negócios (CARVALHO, 2018).

Além disso, Lamboy (2018) sugere, que uma empresa que não está em *compliance* pode ter problemas jurídicos e processos judiciais, aumentando, portanto, os seus riscos legais e custos.

Destarte, o *compliance* não é um programa meramente voltado para obtenção de ganhos e competitividade, ele colabora, determinantemente, para perenidade da organização, E mais, além de inúmeros efeitos diretos em curto prazo, tem se mostrado um mecanismo aliado das empresas em diversos seguimentos na obtenção do sucesso a logo prazo (LAMBOY, 2018).

Seguidamente abordamos sobre o *compliance* no cenário brasileiro, apresentando as suas origens legais, influências e a importância da implementação do programa de *compliance* nas organizações.

2.5. O COMPLIANCE NO BRASIL

Segundo Carvalho (2018) no Brasil, no setor bancário, o programa de *compliance* é conhecido e aplicado devido as regras específicas impostas pelo Banco Central. Nas companhias que não são do setor bancário o *compliance* é um termo mais recente, mas tem se tornado uma necessidade em todos os setores, já que as empresas passam por constantes exigências do mercado e, gradualmente, sofrem pressões de seus acionistas.

Em 1º de agosto de 2013, foi estabelecida a Lei nº 12.846, a chamada “Lei Anticorrupção”, com a edição desta Lei, o Brasil procura cumprir o compromisso assumido ante a OCDE constatando, assim, o acordo de que luta contra a corrupção de funcionários públicos estrangeiros em operações comerciais internacionais. Mas, especificamente, e de maneira mais ampla que a norma norte-americana, a *Foreign Corrupt Practices Act - FCPA*, a lei brasileira não se deteve somente ao funcionalismo público estrangeiro (ANDRADE, 2017).

A edição da FCPA acarretou, ao restante da comunidade internacional, grande pressão para que fossem criadas medidas com o intuito de punir as empresas pelos atos de seus agentes, o que acabou impulsionando a convenção sobre o combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (ABREU, 2016).

O fórum da OCDE foi escolhido para transmitir às outras sociedades a necessidade de coibir os atos corruptos praticados pelos agentes públicos estrangeiros e de responsabilizar as respectivas empresas em razão desses. No fim, ficou acordado que as nações deveriam ser responsabilizadas de acordo com os princípios jurídicos adotados em seus países membros (CARVALHO, 2018).

Como ainda bem observa Andrade (2017), a partir de 2000, o Brasil assumiu o compromisso, no âmbito internacional, de adotar práticas voltadas ao enfrentamento da corrupção e ratificar, por conseguinte, a supracitada convenção da OCDE, dentre outras, culminando na edição de decretos entre os anos de 2000 e 2006.

Assim, a Lei 12.846/2013 é a legislação incumbida de disciplinar à responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pelo cometimento de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (CARVALHO, 2018).

Dentre os mecanismos instituídos pela lei anticorrupção está o programa de integridade. Segundo Abreu (2016), refere-se a medidas adotadas pelas empresas para garantir o cumprimento da legislação e dos princípios éticos que regem as relações negociais, onde possuem relevante importância, porque auxiliam as pessoas jurídicas a adequar suas condutas, de forma a evitar ou detectar atos corruptos, contribuindo para um ambiente de negócios éticos.

Até a criação da Lei Anticorrupção, no Brasil, não havia qualquer legislação que fosse possível à aplicação de punições para as pessoas jurídicas envolvidas, especialmente em suborno estrangeiro, o que contraria a Convenção da OCDE sobre a luta contra a corrupção de funcionários públicos estrangeiros em negócios internacionais (GABARDO; CASTELLA, 2015).

Em cumprimento à Lei Anticorrupção, foi promulgado o Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta diversos aspectos da lei, tais como critérios para o cálculo da multa, regras para a celebração dos acordos de leniência e disposições sobre os cadastros nacionais de empresas punidas. Ao regulamentar a Lei Anticorrupção, a Controladoria Geral da União - CGU editou a Portaria nº 909/2015 com os pontos que serão analisados e considerados para avaliação da eficiência dos programas de integridade (CGU, 2015).

A CGU é responsável pelo monitoramento dos Programas de integridade do Brasil. De acordo com o documento divulgado pela CGU em 2015, o programa de integridade deve ser organizado, praticado e renovado conforme as particularidades e riscos dos negócios de

cada empresa que, por sua vez, deve assegurar o contínuo aperfeiçoamento e ajustes do respectivo programa.

Gabardo e Castella (2015) ressaltam o papel importante que a implementação de programas de *compliance* tem assumido nas grandes corporações, principalmente no que diz respeito às investigações preventivas ou posteriores de fatos suspeitos ou lesivos à empresa em relação aos entes públicos.

A prevenção pode trazer benefícios em diversas áreas da empresa, inclusive à imagem da empresa, ao departamento financeiro, pois não arcará com os elevados custos de um processo judicial, tampouco com a reparação de danos que eventualmente seriam causados, e, à sociedade como um todo, por não sofrer as consequências de atos de corrupção ou crimes de lavagem de dinheiro (ANDRADE, 2017).

No âmbito da Lei Anticorrupção, um dos principais benefícios da adoção desses programas encontra-se no art. 7º, inc. VIII, que permite conhecer as sanções a serem aplicadas às empresas que tenham cometido atos ilícitos previstos na lei, leve em consideração a existência de programas internos de integridade (GABARDO; CASTELLA, 2015).

O programa de integridade efetivo, juntamente com a responsabilidade atribuída à pessoa jurídica pela Lei Anticorrupção e seu Decreto regulamentador, transforma a empresa na principal interessada na prevenção e na investigação de condutas diversas àquelas determinadas pelo código de ética implementado ou, na prática, de atos lesivos contra a administração pública (ANDRADE, 2017).

Com esse entendimento, pode-se dizer que o *compliance* é um mecanismo que não se limita somente ao cumprimento das leis, mas tem uma abrangência muito mais ampla que se estende, aliás, à responsabilização das normas, regras de conduta e código de ética, quer seja dentro do ambiente institucional ou nas transações externas das organizações (GABARDO; CASTELLA, 2015).

Assim, conclui Andrade (2017) que os programas de *compliance*, no país, são reflexos das mudanças introduzidas desde a promulgação das legislações internacionais, dos compromissos assumidos pelo Brasil com a OCDE, da edição de leis específicas para o enfrentamento do problema, dentre outros mecanismos que culminaram na edição da Lei Anticorrupção. A seguir discorre-se sobre a legislação brasileira anticorrupção e seu decreto regulamentador, demonstrando a sua função como incentivadora de uma atuação empresarial mais ética.

2.6. A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA 12.846/2013

A Lei 12.846/2013, promulgada em janeiro de 2014, conhecida como a Lei Anticorrupção Empresarial - LAC, é um importante marco normativo para a instituição dos programas de integridade no Brasil.

De maneira geral, a lei aborda quanto à responsabilidade objetiva, civil e administrativa das entidades jurídicas contra atos desonestos que prejudiquem a administração pública. A lei é aplicável à sociedade, empresas, fundações, associações de entidades ou pessoas, partidos políticos, sindicatos, cooperativas e empresas individuais de responsabilidade limitada (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

O artigo 5º da LAC aponta em seus parágrafos, como “I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada” (BRASIL, 2013). Ou seja, a lei possui o claro objetivo de resguardar os cofres públicos.

Segundo Abreu (2016) a maior mudança é que a Lei 12.846/2013 responsabiliza e prevê punição de empresas envolvidas em atos de corrupção. As organizações serão alvos de processos civis e administrativos.

As principais penas previstas na LAC são: a aplicação de multa entre 0,1% e 20% sobre o faturamento anual bruto, reparação do total do dano causado, publicação de condenação em veículos de grande circulação, proibição do recebimento de recursos de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, proibição de participar de licitação ou contratar o poder público durante o cumprimento da sanção, suspensão ou interdição parcial das atividades e até fechamento da empresa (BRASIL, 2013).

Além do mais, a Lei Anticorrupção demonstra uma evolução no âmbito corporativo, pois possibilita a concorrência imparcial e livre, principalmente quando se fala de processos de licitação junto aos órgãos públicos (ANDRADE, 2017).

Assim sendo, para se guiarem e criarem estruturas de assistência contra atos ilícitos, um desses mecanismos é o programa de integridade. Segundo a LAC, ter um desses programas é requisito básico para a prevenção de atos ilícitos e desvios de conduta dentro das organizações (ABREU, 2016).

A lei anticorrupção tem sido uma genuína incentivadora para a conscientização de uma atuação empresarial mais ética e da luta contra a corrupção, assim como para a evolução e crescimento dos programas de integridade no Brasil, além de valorizar o papel da

credibilidade nos negócios, elemento fundamental, que deve reaparecer como qualidade primordial nas condutas das empresas (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Além disso, conforme o Decreto 8.420/2015, o programa de integridade pode ser empregado na defesa judicial de alguma empresa acusada de corrupção ou fraude, inclusive servindo como atenuante em caso de sanções (BRASIL, 2015).

O Decreto 8.420/2015 regulamenta vários pontos da lei, sendo eles os parâmetros que são calculados as multas, os critérios que são avaliados os programas de integridade, as diretrizes para a formalização de acordos de leniência e as obrigações quanto ao registro nacional de empresas penalizadas (CGU, 2015).

Somente a partir do decreto foram determinados os dispositivos de conformidade. Segundo o próprio decreto, o programa de integridade deve ser estruturado, aplicável e melhorado conforme particularidades e riscos do negócio de cada organização, a qual deve assegurar o contínuo aperfeiçoamento e a adequação de seu programa (BRASIL, 2015).

Dessa forma, o decreto regulamentador traz conceitos e critérios relevantes em relação aos programas de integridade, cujo objetivo é validar um procedimento que seja apropriado para evitar os casos de corrupção dentro das organizações.

Ter programas de integridade dentro do setor privado tornou-se uma medida que se impõe a toda empresa eticamente responsável. Analisando a lei e seu decreto regulamentador, é compreendido que, para uma maior segurança jurídica para a realização dos negócios, o programa de integridade deve ser instituído (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Ainda de acordo com os autores, a lei e seu decreto regulamentador deixam claros, que como participante da sociedade, as empresas têm o dever de conduzir seus negócios com os propósitos da ética, exigindo de seus colaboradores posturas que colaborarem para tal. A seguir trata-se sobre a legislação americana anticorrupção, verificando seu papel como impulsionadora de ações anticorrupção em diversos países, incluindo o Brasil.

2.7. LEI DE PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO NO EXTERIOR DOS EUA

De acordo com o IBGC (2017) a lei de práticas anticorrupção no exterior norte-americana foi a grande geradora de pressão política para que houvesse medidas anticorrupção e antisuborno nos demais países da comunidade internacional. Incluindo a legislação brasileira, que também foi influenciada por normas estrangeiras como *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

A Lei Americana Anticorrupção no Exterior, ou também conhecida como o *Foreign Corrupt Practices Act* -FCPA, é uma lei norte americana que foi promulgada em 1977. A lei dispõe sobre sanções cíveis, administrativas e penais no combate à corrupção internacional. O objetivo principal da Lei é proibir as empresas e seus executivos individuais de influenciar as autoridades estrangeiras em quaisquer pagamentos ou recompensas pessoais (FCPA, 2012).

A FCPA sofreu uma revisão em 1988, diante da alegação das companhias norte-americanas que estavam sendo afetadas, particularmente por concorrentes estrangeiros, por seguirem legislação anticorrupção não abrangentes a todo o ambiente internacional (FCPA, 2012).

A Lei trata de sanções às práticas de corrupção estrangeira, é de suma importância para o início do *compliance*. Como a lei diz respeito à intenção do suborno e não à quantidade, não há exigência de materialidade. É proibido oferecer algo de valor como suborno, seja em dinheiro ou não (FCPA, 2012).

Uma empresa dos Estados Unidos da América que adquire uma empresa estrangeira pode ser responsabilizada como sucessora por violações da FCPA cometidas pela empresa estrangeira antes de ser adquirida. Segundo a FCPA (2012), as empresas são responsáveis por atividades que envolvam seus relacionamentos internos e externos.

Sendo assim, as empresas que operam internacionalmente ou que contratam terceiros em países com um alto índice de percepção de corrupção estão, especialmente, em risco. Muitas empresas americanas já adotaram soluções anticorrupção para combater esse risco e ajudar a se protegerem de multas e danos à reputação (FCPA, 2012).

A FCPA também exige que as empresas cujos valores mobiliários estejam listados nos Estados Unidos cumpram suas disposições contábeis. Essas provisões contábeis operam em conjunto com as disposições antissuborno da FCPA, e exigem que as respectivas empresas façam e mantenham registros que reflitam, de maneira precisa e justa, as transações e seus registros contábeis (FCPA, 2012).

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América – DOJ, e a Comissão de Valores Mobiliários Americana - SEC - avaliam a adequação do programa de conformidade da empresa verificando se seu programa de conformidade está bem projetado, se é aplicado corretamente e se realmente funciona (FCPA, 2012).

O DOJ preparou uma cartilha destinada a fornecer informações para as empresas e indivíduos sobre a FCPA, é uma espécie de um guia prático e informal com o resumo das regras, regulamentos contidos na Lei, inclusive sobre os elementos de um programa de

conformidade. Em seguida abordamos sobre o programa de integridade segundo a Controladoria Geral da União (CGU).

2.8. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU)

A Controladoria Geral da União - CGU, um órgão de fiscalização do executivo, em seu último documento lançado com a finalidade de esclarecer as principais diretrizes de um programa de integridade, conforme o que estabelece a Lei nº 12.846/2013 e suas deliberações oferece orientações que consigam apoiar as organizações a implantar ou aprimorar seus programas.

O documento foi preparado com base na Lei nº 12.846/2013 e em seu decreto regulamentador. As instruções contidas no documento da CGU não concebem benefícios ou segurança as empresa que o seguirem, mesmo que neste possam estar pautados a ocasional crítica do programa de integridade e em processos de responsabilidade baseados na Lei nº 12.846/2013.

O programa de integridade divulgado pela CGU (2015) recomenda que as organizações que já possuem um sistema anticorrupção para o cumprimento da legislação, devem buscar que algumas precauções de combate à corrupção encontrem-se adicionadas ao programa que já existe, e organizações que ainda não possuem programa de integridade devem providenciá-las, principalmente para cumprirem e adaptarem-se à nova legislação nacional.

A cartilha da CGU (2015) esclarece que o programa de integridade é de toda forma um programa de *compliance* especial focado em prevenir, detectar e remediar as práticas lesivas trazidas pela lei 12.846/2013, cujos objetivos principais são as situações de suborno, fraudes em licitações e realização de contratos com a iniciativa pública.

Ainda Segundo a CGU (2015), as diretrizes expostas e tratadas nas instruções do programa de integridade são específicas de cada organização, compete a cada empresa verificar as suas particularidades e se adaptarem às suas necessidades peculiares.

Assim, cada companhia deve customizar seu programa de integridade, já que cada uma tem suas especializações e mercados distintos, além do mais, o documento deixa claro que os cinco pilares abordados a saber: 1) comprometimento e apoio da alta direção, 2) instância responsável pelo programa de integridade, 3) análise de perfil e riscos, 4)

estruturação das regras e 5) estratégias de monitoramento contínuo, quando empregados, separadamente, podem não surtir os efeitos esperados e eficazes.

A seguir iniciamos a apresentação da visão do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em relação ao programa de *compliance*, porém as diretrizes e elementos recomendadas pelo instituto contam na sessão 2.13.

2.9. COMPLIANCE PARA INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBCG foi fundado em 1995, sob o desenho de um aparelhamento da sociedade civil, possui o escopo de gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa.

O principal documento produzido pelo IBCG é o código de boa conduta de Governança Corporativa. Esse documento é frequentemente reeditado conforme a evolução das corporações empresariais.

Este documento sobre governança recomenda a necessidade de uma constante deliberação ética, e esclarece a hierarquia dos conceitos: “a reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se envolve o sistema de conformidade” (IBGC, 2017, p.10).

O último documento produzido pelo IBCG sobre programas de *compliance* com nome de “*Compliance à Luz da Governança Corporativa*”, trouxe atualizações a respeito da responsabilidade para sustentação de um programa de integridade eficiente que ajudasse a conservar e gerar valor para as empresas em longo prazo.

O documento não determina uma estrutura fechada a ser adotada pelas empresas, mas preocupa-se em demonstrar, através dos conceitos fundamentais de governança, que as discussões sobre *compliance* podem ser fortalecidas e aplicadas a qualquer negócio, e assim assegurar uma cultura ética nas companhias.

Para o IBGC (2017), o aperfeiçoamento das práticas de *compliance* recebe mais importância conforme o mercado e o coletivo valorizem, progressivamente, empresas que priorizam a ética em seus negócios, recebendo um proveito competitivo perante seus concorrentes e também avaliações diferenciadas para obter investimentos ou captar recursos externos.

Nesse contexto, o IBGC propõe uma visão ampla desse sistema que contempla a integração entre os agentes de governança e os demais elementos de *compliance*. “Os princípios básicos de governança corporativa relacionam-se diretamente, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento dos programas de *compliance*” (IBGC, 2017, p.31). Em seguida, expomos a finalidade do Grupo Temático Anticorrupção da Rede Brasileira do Pacto Global e a sua abordagem inicial sobre o programa de *compliance*.

2.10. O CADERNO DO PACTO ANTICORRUPÇÃO

O Caderno do Pacto Anticorrupção tem como finalidade trazer o balanço dos atos do Grupo Temático Anticorrupção da Rede Brasileira do Pacto Global - GT e importantes discussões de especialistas sobre a legislação e as dificuldades das empresas na luta contra a corrupção.

O Pacto Anticorrupção é o maior projeto de cidadania empresarial do mundo e já está em atuação há 15 anos a favor de uma pauta para o crescimento sustentável e de organizações, cada vez mais eficientes.

O Pacto Anticorrupção foi instituído pela Organização das Nações Unidas – ONU, com o propósito de apoiar o mundo corporativo a promover uma estrutura global abrangente e sustentável. Segundo o próprio caderno GT (2015), eles estão presentes em mais de 160 países, além de incluir mais de 13 mil integrantes entre empresas e institutos sem fins lucrativos.

Os assinantes do Pacto Global têm alcance direto aos estudos da ONU sobre temas de sustentabilidade e à ação atuante na elaboração da programação da Organização Internacional.

O Pacto tem como missão possibilitar o conhecimento compartilhado entre organizações privadas e a sociedade através da utilização de estarem, plenamente, considerados pelas esferas de direitos humanos e luta contra a corrupção (GT, 2015).

Ademais, o caderno do Pacto Anticorrupção (2015), visa incentivar as discussões sobre ética, apoiar a evolução das ações anticorrupção e fortalecer uma cultura de conformidades nas empresas privadas, já que as organizações têm papel importante nas ações de combate à corrupção, uma vez que na grande parte das ocorrências de atos de corrupção há

envolvimento de empresas com o intuito de receber alguma vantagem financeira com o poder ou agente público.

No que tange ao programa de *compliance*, o Caderno do Pacto Anticorrupção (2015) aborda que a iniciativa privada é uma parcela essencial no combate à corrupção e defende que as empresas devem ter um programa de conformidade eficaz e robusto.

E ratifica que o assunto *compliance* deve ter visibilidade, transparência e apoio por parte da alta gestão das empresas, isso deve ocorrer em toda a organização, em todos os níveis, onde cada funcionário precisa entender que é parte da luta contra a corrupção e má conduta. A seguir esclarecemos sobre a função de *compliance* segundo a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN).

2.11. FUNÇÃO DE COMPLIANCE SEGUNDO A FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN)

A Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN é a mais importante instituição que representa os bancos atualmente no Brasil. Entre os associados estão 119 entidades financeiras filiadas de um total de 155 em atividade, no Brasil.

A finalidade da FEBRABAN, informado no próprio site da instituição, é representar seu quadro de associados em todas as esferas do poder público, executivo, legislativo e judiciário e ainda demais organizações que representam a sociedade, objetivando a melhoria contínua do sistema normativo, o aperfeiçoamento e a contenção dos graus de risco.

A instituição foi fundada em 1967, e desde a sua constituição a FEBRABAN tem representado, efetivamente, os interesses das instituições financeiras em todas e diversas instâncias. Além disso, a Federação Brasileira dos Bancos tem se dedicado a assuntos e estudos técnicos voltados à implementação e melhores práticas de programas de conformidade.

Em 2011 a entidade lançou a cartilha “Função de *Compliance*” que visa associar as funções de *compliance* com as atividades de governança corporativa e da gestão de riscos, cujas instituições financeiras têm procurado realizar em suas práticas. Esta norma reúne o conjunto das práticas de diversos bancos nacionais e internacionais com o objetivo de proporcionar ao mercado uma fonte qualificada para pesquisa e consulta.

A Federação Brasileira dos Bancos considera o assunto de altíssima relevância, assim, através da cartilha pretendem esclarecer as definições e riscos de *compliance*,

propondo elementos para contribuir com o debate e apresentam orientações para a implantação de um programa de *compliance*.

Um *compliance* efetivo pode não ser o bastante para evitar uma crise na empresa, mas, seguramente, aperfeiçoará sua cultura organizacional e possibilitará uma gestão e controle dos riscos mais eficaz (FEBRABAN, 2011).

A FEBRABAN (2011) esclarece que a conformidade deve estar na essência das pessoas e também deve existir um clima que permeie todos os ambientes da organização, onde todos necessitem saber o que é “ser *compliance*”, e precisam desejar atingir isso como uma meta.

Todavia enfatiza, para que isto seja possível não pode se limitar, meramente, aos manuais de conformidade ou códigos de conduta ética. Devem começar, principalmente, pelo engajamento da alta administração da empresa. Seguidamente apresentamos a *Legal, Ethics And Compliance* e o seu entendimento sobre o conceito de *compliance*.

2.12. LEGAL, ETHICS AND COMPLIANCE

A *Legal, Ethics and Compliance* - LEC- foi formada em 2012 durante a pauta da promulgação do então projeto de lei que viria a se tornar, atualmente, a Lei 12.846/13. A LEC se transformou em uma das principais entidades voltada à divulgação da cultura de *compliance*, vários países latinos, norte americanos e europeus integram a *LEC Community*.

A instituição oferece treinamento acadêmico sobre *compliance* para especialistas que atuam na área, através de uma de suas frentes de atuação chamada *LEC Academy*; além do mais, é também idealizadora do congresso internacional de *compliance*, que agrupa profissionais do mundo no mesmo evento.

Para a LEC, um programa de *compliance* é uma estrutura complexa e organizada, composta de vários elementos que se conectam com outros ambientes, temas e processos dentro da organização. É um modelo que precisa de um suporte múltiplo que inclui gente, processos, tecnologia, documentação, atitude e ideais.

O *compliance* possui um caráter estratégico dentro das organizações, e ainda que cada empresa esteja em diversos graus de maturidade, a função do programa é uma garantia e auxílio na tomada de decisão que ganha força e, seguramente, é um mercado em grande crescimento no Brasil (LEC, 2017).

A LEC defende, concomitantemente, a importância das regras morais nos negócios e para as pessoas, pois a empresa e seus dirigentes perceberão os efeitos e consequências que a ausência de comportamento ético pode trazer para a vida profissional e pessoal, e, enfatiza que é fato que alguns podem atingir o sucesso profissional não sendo éticos, mas reforça sobre a imagem que cada profissional quer produzir de si mesmo.

Além disso, a atitude de cada um é um diferencial nas relações comerciais, colaborando para uma indicação ou uma escolha para fechar um acordo. Atualmente, com a velocidade das informações, é muito simples verificar dados de um proponente ao longo de uma *due diligence*, para analisar se uma das partes apresenta idoneidade para realização de uma negociação (LEC, 2017).

E completa que a aplicação dos conceitos éticos nas empresas e na própria conduta profissional irão, seguramente, contribuir na criação de uma imagem estável e forte para a marca da pessoa jurídica, mas também para a vida, garantindo a inspiração e respeito a sua posição no meio corporativo (LEC, 2017).

A seguir, discorreremos sobre as definições de um programa de *compliance* eficaz, bem como abordamos sobre a estrutura, elementos e diretrizes fundamentais necessárias para os programas de *compliance* através de uma análise de seis documentos das grandes iniciativas supracitadas.

2.13. O PROGRAMA DE COMPLIANCE

Conforme Carvalho (2018) o programa de *compliance* foi criado, primeiramente, para instituições financeiras se enquadrarem. Porém hoje, em qualquer empresa, sendo pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte se faz presente.

E o autor complementa que o *compliance*, na prevenção de fraudes, tem como objetivo entender o porquê do cometimento da fraude, onde ela começa e quais os motivos levam o indivíduo a cometê-la.

E, além do mais, o *compliance* se propõe a condenar e impedir os prejuízos financeiros e os danos de reputação vinculados às falhas de operação realizadas devido a não observação de normas e regulamentos que gerem a própria empresa (GABARDO; CASTELLA, 2015).

O programa de conformidade em um mercado global é um componente essencial para detecção e prevenção de violações, programas de *compliance* eficazes são dinâmicos e

evoluem conforme os negócios e os mercados mudam, eles protegem a reputação da empresa, garantem valor e confiança, reduzem a incerteza nos negócios e protegem seus ativos (FCPA, 2012).

Além disso, se for bem construído, implementado e aplicado de maneira consistente, ajuda a promover uma cultura que incentiva a conduta ética e o compromisso com a conformidade (FCPA, 2012).

Popa (2018) defende que os elementos de um programa de conformidade efetivo, fornecem a estrutura básica para uma organização prevenir e detectar condutas criminosas com canais independentes para relatar fraudes e abusos, políticas e procedimentos de confidencialidade, e não de retaliação, incentivando uma atmosfera positiva que torna o departamento de *compliance* acessível permitindo a privacidade e diminuindo o medo de represálias.

E mais, o objetivo principal de um programa de *compliance* é ser totalmente integrado caracterizado por melhores práticas anticorrupção, implementadas e priorizadas em toda estrutura organizacional, além de ter a plena aderência dos executivos (OTTE et al, 2018).

Em muitas empresas, é um desafio para os gestores ganharem a aderência dos funcionários em programas de conformidade. Mesmo projetos bem elaborados podem falhar devido à falta de cooperação dos empregados. A conformidade é um passo crítico e o não cumprimento põe em risco o projeto de toda a organização (POPA, 2018).

Para Otte et al. (2018), um programa de *compliance* eficaz é amplo, envolve toda a empresa e funciona em todos os departamentos, é vinculado à gestão e ao comportamento das pessoas. Toda implementação de um novo programa necessita de treinamento e monitoramento extenso e tem funções valiosas, principalmente, pelo risco evitado, porém, o resultado pode ser difícil de quantificar.

De acordo com Bussmann e Niemeczek (2019), programas de conformidade maduros alcançam a participação de todos os funcionários, essa participação pode ser uma poderosa influência no aumento da conformidade, onde desvios de condutas podem ser reduzidos e a integridade aumentada.

Diante disso, o Grupo Temático Anticorrupção (2015) descreve que o assunto *compliance* deve ter transparência e anuência explícita por parte da alta gestão da empresa. Isto posto, deve permear toda a organização em todos os níveis hierárquicos, em que cada

funcionário deve entender que é parte de uma estrutura de luta contra à corrupção, fraude e comportamentos antiéticos e má conduta.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017) estabelece algumas diretrizes que são algumas regras comportamentais da instituição, sendo que essas regras devem ser transformadas em atitudes e em uma prática para que a instituição consiga a transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

E, ainda enfatiza que a instituição tem que utilizar alguns mecanismos no auxílio ao combate à corrupção e comportamentos antiéticos, e o *compliance* é um deles, logo, ele complementa a governança corporativa.

A governança é um macro, um sistema integrado que vai intervir na gestão da instituição e fazer com que ela transforme aquelas orientações em ações concretas, e quem ajuda a coordenar essas ações é o *compliance* (IBGC, 2017).

Contudo, para a FEBRABAN (2011), o programa de *compliance* é um dos pilares da governança corporativa por reforçar o departamento de controles internos da organização, observando a integridade com a normatização e diretrizes internas, e ampliando a transparência, o que beneficia a vantagem competitiva e possibilita o desenvolvimento sustentável da organização.

Neste contexto, foi realizada uma análise de documentos de seis grandes iniciativas sob os tipos de abordagem de um programa de *compliance*, seus elementos e quais os passos organizacionais são orientados para implementação de um programa.

Dessa forma são comparados os modelos e etapas de um programa de *compliance* conforme as melhores práticas de mercado. Em seguida apresentamos um modelo de programa ideal de *compliance* construído a partir da concatenação das principais diretrizes citadas em cada instrumento.

Sobretudo, vale ressaltar que cada iniciativa é destinada para organizações de setores de atuação e padrões diferentes. São eles:

Quadro 1 - Análise lado a lado, dos elementos de um programa de *compliance*

CADERNO DO PACTO ANTICORRUPÇÃO Cultura de integridade e ética nos negócios, p. 34-35	CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) Programa de Integridade, Diretrizes para as Empresas, p. 6-7
Cultura de <i>compliance</i> 1. Comprometimento da alta direção da empresa; 2. Padrões de conduta, código de ética;	1º Comprometimento e apoio da alta direção; 2º Instância responsável pelo programa de

<p>3. Padrões de conduta a terceiros; 4. Independência, estrutura e autoridade;</p> <p>Gestão de risco 5. Treinamentos periódicos; 6. Análise periódica de riscos; 7. Registros contábeis; 8. Controles internos; 9. Procedimentos para prevenir fraudes; 10. Transparência em doações;</p> <p>Canais de denúncia e remediação 11. Canais de denúncia de irregularidades; 12. Medidas disciplinares definidas; 13. Procedimentos para interrupção de irregularidades;</p> <p>Melhoria contínua 14. Diligências apropriadas; 15. Verificação nas fusões e aquisições; 16. Monitoramento contínuo do programa de integridade;</p>	<p>integridade;</p> <p>3º Análise de perfil e riscos;</p> <p>4º Estruturação das regras; - 4.1. Padrões de ética e de conduta; - 4.2. Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos; - Comunicação e Treinamento; - Canais de denúncias; - Medidas disciplinares; - Ações de remediação;</p> <p>5º Estratégias de monitoramento contínuo;</p>
<p align="center">INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) <i>Compliance à luz da Governança Corporativa, p. 32-28</i></p> <p>Elemento 1: Tom da liderança a) Manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados; b) Incentivo ao envolvimento e ao apoio de colaboradores e terceiros; c) Liderança pelo exemplo; d) Demonstração de conhecimento por meio de ações definidas no sistema de <i>compliance</i> e incentivo à adoção de boas práticas.</p> <p>Elemento 2: Prevenção a) Avaliação de riscos; b) Políticas e Procedimentos; c) Estrutura; d) Comunicação e treinamento;</p> <p>Elemento 3: Detecção a) Monitoramento; b) Canais de denúncias;</p> <p>Elemento 4: Resposta a) Investigação, medidas disciplinares; b) Reporte;</p> <p>Elemento 5: Colaboração com autoridades.</p>	<p align="center">FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN) <i>Função de Compliance, p.12-13</i></p> <p>Princípio 1: Gerenciamento de risco de <i>compliance</i>, pelo conselho de administração;</p> <p>Princípio 2: Gerenciamento de risco pela alta administração;</p> <p>Princípio 3: Políticas de <i>compliance</i>;</p> <p>Princípio 4: Área de <i>compliance</i> permanente e efetiva;</p> <p>Princípio 5: Independência da área de <i>compliance</i>;</p> <p>Princípio 6: Recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz;</p> <p>Princípio 7: Gerenciamento efetivo do risco de <i>compliance</i>;</p> <p>Princípio 8: Revisão periódica do escopo da área de <i>compliance</i>;</p> <p>Princípio 9: Atendimento as exigências legais e regulamentares;</p>

	Princípio 10: O <i>compliance</i> como uma atividade central para o gerenciamento de risco.
<i>LEGAL, ETHICS AND COMPLIANCE (LEC)</i> Os pilares do programa de <i>compliance</i> , uma breve discussão, p. 5-19	<i>FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)</i> <i>A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act</i> , p. 57-63
1º Pilar: Suporte da Alta Administração; 2º Pilar: Avaliação de Riscos; 3º Pilar: Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i> ; 4º Pilar: Controles Internos; 5º Pilar: Treinamento e Comunicação; 6º Pilar: Canais de denúncia; 7º Pilar: Investigação Internas; 8º Pilar: <i>Due Diligence</i> de Terceiros; 9º Pilar: Auditoria e Monitoramento.	1ª) Compromisso da alta administração; 2º) Código de conduta e políticas de conformidade; 3º) Supervisão, autonomia e recursos; 4º) Avaliação de riscos; 5º) Treinamento; 6º) Incentivos e medidas disciplinares; 7º) <i>Due diligence</i> a terceiros; 8º) Canais de denúncia; 9º) Testes e revisão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse contexto, a pesquisa abordou o que, segundo o autor Otte et al. (2018), descreve como os elementos que demonstram aos programas de *compliance* a maturidade e efetividade necessária: a) implementação, b) comprometimento, c) aplicabilidade e d) monitoramento.

Essa sistematização dos elementos dos programas de *compliance* trazidos por Otte et al. (2018), foi utilizada para a elaboração do questionário de pesquisa estruturado conforme consta na p. 51.

Assim, podemos construir um modelo de programa ideal de *compliance* relacionando seus elementos a partir da concatenação das principais diretrizes citadas no Caderno do Pacto Anticorrupção (GT), Controladoria Geral da União (CGU), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), *Legal, Ethics and Compliance* (LEC) e da cartilha da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Tabela 1 – Modelo de *compliance* conforme melhores práticas

Categoria	Elementos
Comprometimento	1) Comprometimento e apoio da alta direção;
Implementação	2) Políticas e Procedimentos;
Implementação	3) Comunicação e Treinamentos periódicos;
Aplicabilidade	4) Análise periódica de riscos;
Aplicabilidade	5) Canais de denúncia de irregularidades;
Aplicabilidade	6) <i>Due Diligence</i> de Terceiros;
Aplicabilidade	7) Investigação e medidas disciplinares definidas;
Monitoramento	8) Monitoramento contínuo do programa;
Monitoramento	9) Independência da área de <i>compliance</i> ;

Fonte: Elaborado pela autora, com base Otte et al. (2018), GT (2015), CGU (2015), IBGC (2017), FEBRABAN (2011), LEC (2017), FCPA (2012).

Contudo, vale ressaltar que todas as diretrizes são claras em informar que devem ser utilizados apenas como um guia de verificação, os programas de *compliance* devem ser personalizados, com uma análise individual para cada organização com base em suas necessidades e riscos exclusivos de cada empresa. Também enfatizam a importância de desenvolver um processo padronizado para auto avaliar a eficácia dos programas. Em seguida em um tópico especial falamos sobre a operação Lava Jato e seus desdobramentos, para situar o leitor sobre a maior investigação de corrupção já ocorrida no Brasil.

2.14. OPERAÇÃO LAVA JATO

Em 2014, uma operação de rotina começou na cidade de Curitiba para investigar e descobrir, relativamente atos menores de corrupção, onde um doleiro utilizava postos de gasolina e lava-carros para praticar esses atos (CRABB, 2019).

Ainda segundo Crabb (2019) a operação rapidamente evidenciou que o mercado de dinheiro, que era o objeto de investigação, foi parte de um escândalo muito maior de corrupção liderado pela empresa petrolífera estatal Petrobrás.

A partir daí a operação descobriu informações que os membros seniores da Petrobrás e outros executivos estavam recebendo subornos de representantes de uma série de empresas de construção civil brasileiras, além desta surpreendente rede revelada, estendeu-se a outras grandes empresas brasileiras e políticos, chegando a derrubar um governo brasileiro (CRABB, 2019).

A operação tornou-se um símbolo no Brasil contra a corrupção e se infiltrou em todos os níveis de negócios e governança do país. Segundo o site oficial do MPF – Ministério Público Federal (2019), em setembro de 2019 a operação estava em sua fase 65ª, chegando a 66ª. Em cinco anos que o inquérito está em andamento, mais de 126 pessoas foram denunciadas ao Supremo Tribunal Federal (STF), instância máxima do poder judiciário brasileiro.

Para Crabb (2019), a operação Lava Jato envolveu atos corruptos de uma série de empresas de construção que recebiam subornos para contratos a preços fortemente inflacionados. Inúmeras outras empresas brasileiras tiveram enormes quantidades perdidas de dinheiro, além do impacto na reputação durante os escândalos.

Muitos políticos que foram apanhados no escândalo perderam seus cargos. Os efeitos da operação foram duradouros. O vencedor da eleição presidencial de 2018 concorreu com um slogan anticorrupção, prometendo uma repressão aos crimes de colarinho branco em todos os níveis.

Desde que o escândalo começou a tomar forma, o cenário político, no Brasil, ficou radicalmente diferente. Havia uma percepção de que muitos políticos fossem intocáveis no sistema de justiça brasileiro por causa da riqueza ou poder político, mas estão sendo processados (CRABB, 2019).

Em seu estudo sobre o tema, Padula e Albuquerque (2018) apresentaram resultados significantes que comprovam as consequências prejudiciais na economia em longo prazo e evidencia que, enquanto o cenário de escândalos não for solucionado, o Brasil perderá ainda mais recursos financeiros e terá dificuldades em se recuperar da crise econômica atual.

Para Padula e Albuquerque (2018) os efeitos das divulgações das atividades públicas da operação Lava Jato, tais como: buscas e apreensões, condução coercitiva e prisões, trouxe uma grande desvalorização nas maiores empresas estatais negociadas na bolsa de valores nacional.

Nesse contexto, os autores discorrem que a crise econômica e política, decorrentes do funcionamento da elaborada rede de corrupção no governo, geraram um cenário de fuga de recursos financeiros e uma queda no crescimento econômico brasileiro.

Além disso, segundo Crabb (2019), o escândalo da operação Lava Jato possibilitou, também, uma mudança na orientação das políticas públicas brasileira, principalmente frente aos atos de corrupção, “o jeitinho brasileiro” na condução pela gestão pública deverá ser mais responsável e mais simplificado atendendo aos anseios nacionais.

Padula e Albuquerque (2018) reforçam que, do ponto de vista financeiro, as investigações de corrupção ocorridas pela operação da Polícia Federal e seus efeitos chamam a atenção do mundo todo devido aos impactos desses episódios no funcionamento das nações. E, em sua pesquisa, foi possível constatar que o Brasil apresentou grande desvalorização de seus ativos e decorrente suspensão de investimentos nacionais e internacionais.

De acordo com Crabb (2019), o alcance da investigação Lava Jato foi muito além das relações entre empresas e políticos brasileiros, ela tem desencadeado investigações criminais em outros países, e também afetou outros setores da economia.

Assim sendo, o autor conclui que os promotores e tribunais brasileiros têm sido mais ativos do que nunca, e endureceram de forma significativa a maneira de como eles interpretam as regras existentes a fim de facilitar a punição. Seguidamente, discorreremos sobre os escândalos envolvidos pela empresa de alimentos, objeto desse estudo e também sobre o histórico e implementação do seu programa de *compliance*.

2.15. OS ESCÂNDALOS E O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A empresa, objeto desse estudo e seus proprietários, como alvos do maior escândalo político do Brasil, em 2017 firmaram acordo de leniência com o Ministério Público Federal, admitindo o pagamento de propina a políticos.

As escalas de alegações de suborno contra a empresa se estende desde inspetores de carne ao mais alto escalão do Brasil, como por exemplo, um presidente da república. Considerando a divulgação oficial dos desdobramentos da operação Lava Jato, a ordem dos escândalos de corrupção envolvendo a empresa e sua *holding* controladora, são:

Quadro 2 - Divulgação dos fatos no ano de 2017 pela mídia sobre a empresa estudada

Data da divulgação do fato pela mídia	Notícia vinculada à empresa
13/01/2017	A Polícia Federal realizou buscas e apreensões para investigar um esquema de fraudes na liberação de créditos junto à Caixa Econômica Federal (CEF) que teria ocorrido, pelo menos, entre 2011 e 2013. De acordo com as investigações, a empresa se beneficiou do esquema criminoso para obter recursos junto à Caixa.
08/03/2017	A Polícia Federal deflagrou a segunda fase da operação <i>Greenfield</i> . A PF cumpriu três mandados de busca e apreensão e um de prisão a sócio da <i>holding</i> controladora da empresa, acusados de esconder provas e cooptar testemunhas que poderiam auxiliar as investigações.

17/03/2017	A operação Carne Fraca, foi deflagrada em várias unidades fabris da empresa, onde foram investigadas fraudes envolvendo o suborno de inspetores do (MAPA).
12/05/2017	Na Operação <i>Bullish</i> , a Polícia Federal averiguou fraudes nas operações financeiras e empréstimos dados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) à empresa.
17/05/2017	A direção da empresa fez a compra de alto valor em dólares, na véspera da divulgação das delações premiadas, levando a moeda americana a disparar e a Bovespa a encerrar as atividades, após atingir níveis preocupantes.
05/06/2017	O Supremo Tribunal Federal (STF) homologou o acordo de leniência a partir da colaboração dos proprietários e de executivos da empresa, no âmbito da Operação Lava Jato.
09/06/2017	Na operação Tendão de Aquiles, houve a busca e apreensão na sede da empresa para apurarem sobre a utilização indevida de informações privilegiadas na compra e venda dos dólares um dia antes da divulgação das delações.
13/09/2017	A justiça decretou prisão preventiva dos dois maiores executivos da empresa, em investigação de crime e <i>insider trading</i> (uso indevido de informações privilegiadas para obter maior lucratividade no mercado financeiro).
14/09/2017	A Procuradoria-Geral da República pede a rescisão dos benefícios do acordo de leniência firmado pelos executivos da empresa por suspeitas de obstrução de investigação feitas pelos colaboradores.
05/12/2017	A CPI da carne foi iniciada com objetivo de apurar as prováveis irregularidades praticadas pela holding, controladora da empresa, junto às operações financeiras do BNDES, ocorridas entre os anos de 2007 a 2016.

Fonte: Elaborado pela autora com base em notícias divulgadas pela mídia, 2019.

Nesse contexto, dentre os principais pontos do acordo de leniência firmados entre a companhia e o Ministério Público, estavam à devolução de R\$ 10,3 bilhões aos cofres públicos, realização de investimentos em projetos sociais voltados essencialmente à educação no montante de R\$ 2,3 bilhões e à implantação de um programa de integridade que abrangesse as melhores práticas globais de governança corporativa, mantendo seu foco em ética, conformidade e responsabilidade.

Além disso, dentro do acordo de leniência homologado pelo STF, a empresa deveria implantar demais ações e medidas condizentes com as normas do padrão ISO 19600 (Sistema de Gestão de *Compliance*), e ISO 37001 (sistema de gestão antissuborno).

Dentre esses compromissos firmados incluem-se, ainda, o acordo no Pacto de Integridade Empresarial e Anticorrupção, assinado em abril de 2018, e a Carta de Compromisso para a Iniciativa pela Integridade Empresarial, Transparência e Anticorrupção, lançada pela empresa em agosto de 2018.

Como parte dos compromissos, a empresa divulga que está comprometida com: manter os membros da equipe e as partes interessadas informadas da legislação anticorrupção;

comunicar os princípios legais aplicáveis às suas atividades; trabalhar com a cadeia de produção para desenvolver práticas legais de conformidade e integridade; proibir atividades que possam ser interpretadas como suborno; manter e melhorar, continuamente, um robusto programa de conformidade; fornecer uma linha de ética interna; relatar a estrutura acionária do grupo de negócios de forma transparente; e, garantir que seus registros contábeis sejam corretos e transparentes.

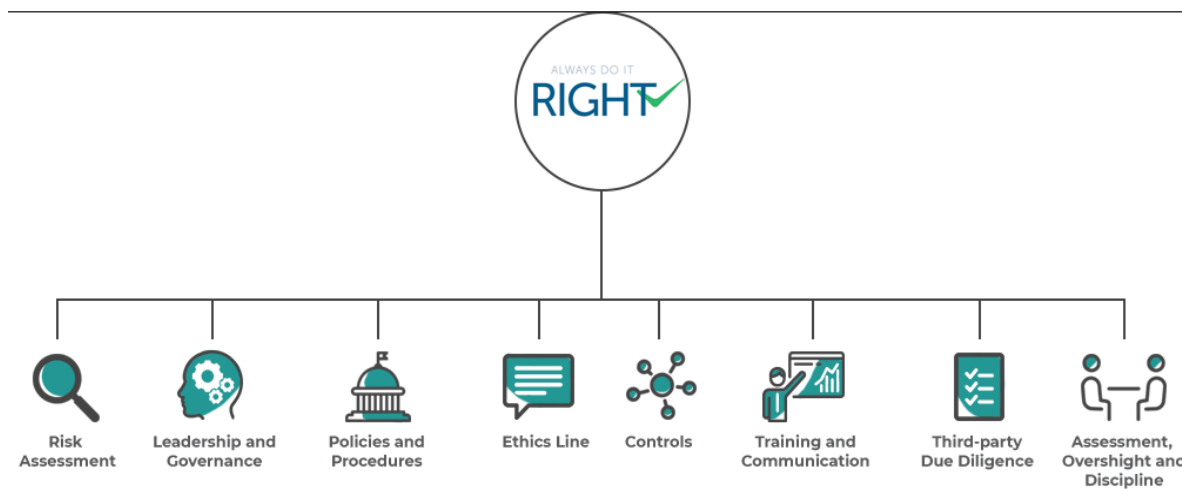
Entretanto, a companhia já havia lançado um Manual de Conduta Ética em março de 2016, um ano antes das notícias de corrupção serem vinculadas à organização. Este manual já abordava proibições como subornos, recompensas, pagamentos ilegais e outras práticas de corrupção e deveriam ser observados em qualquer situação, por todos aqueles que mantêm relações com a empresa.

Segundo o site oficial da empresa de alimentos estudada, a estrutura de governança é responsável pelas estratégias de investimento, orientando e monitorando o relacionamento da companhia com seus acionistas e demais partes interessadas, assim garantindo a geração contínua de valor e o desenvolvimento sustentável de seus negócios. A mensagem atual e oficial do Conselho de Administração da companhia é que todos os funcionários se comportem de forma ética, transparente e se concentrem nos resultados, de acordo com a cultura e o manual de conduta ética da empresa.

O Conselho de Administração da companhia possui oito membros, com mandato de dois anos. Os membros do conselho podem ser reeleitos e são responsáveis por definir políticas, orientar negócios e estratégias, monitorar o desempenho da empresa e supervisionar o gerenciamento.

De acordo com site oficial da companhia, o departamento de *compliance* global foi instituído em 2017, liderado por renomado e experiente executivo da área de *compliance*. O programa foi chamado “*Always Do It Right*”. O Departamento se reporta diretamente ao conselho de administração para garantir sua independência. A empresa definiu os seguintes pilares de seu programa de *compliance*:

Figura 1 - Pilares Programa de *Compliance* na empresa em estudo



Fonte: Site oficial da empresa estudada, 2019.

Em seu site de relacionamento com investidores a empresa, em setembro de 2019, reporta que revisou recentemente suas políticas e implementou 9 ações para maior transparência sobre as iniciativas de integridade para seus *stakeholders*.

São elas: 1) a estruturação de um departamento global de *compliance*, reportando-se diretamente ao conselho de administração; 2) implementação de uma linha ética terceirizada em todas as regiões de operação da companhia; 3) dois novos códigos de conduta e ética foram aprovados para colaboradores e prestadores de serviços; 4) contratação de novos colaboradores para o departamento de *compliance*; 5) desenvolvimento de políticas locais e globais de *compliance*; 6) treinamentos de *compliance* para toda a organização com mais de 25.000 horas; 7) melhorias na análise de *due diligence* de terceiros com um *software* desenvolvido internamente em parceria com consultoria “Bigfour”; 8) reforço dos controles antissuborno e de corrupção; e, também, 9) acriação de *website* de *compliance* da empresa.

Ao finalizar a revisão da literatura sobre o tema em estudo, no próximo capítulo são definidos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a aplicação das pesquisas quantitativa e qualitativa e para o desenvolvimento deste estudo de caso como um todo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentamos, nesse capítulo, os procedimentos metodológicos que envolvem o planejamento da pesquisa, bem como o tipo de pesquisa e o método de estudo empregado. Além disso, discutiremos sobre a delimitação do objeto de estudo, a população e a amostra utilizada, e ainda, quais técnicas de coleta e de análise de dados foram aplicadas neste estudo.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2008) discorre que, após definido os objetivos e os resultados desejados, deve-se escolher o tipo de pesquisa, dessa forma, a pesquisa exploratória foi definida para ser utilizada nesse estudo.

O escopo principal de estudos exploratórios é a estruturação de questões mais específicas ou hipóteses para investigações posteriores, sendo o modelo de estudo que aponta menor rigor na preparação. Normalmente, envolvem pesquisa bibliográfica, documental e estudos de caso (GIL, 2008).

Como método, utilizou-se o estudo de caso. Para Creswell (2007, p. 32) o estudo de caso “investiga acontecimentos reais, cujos pesquisadores coletam informações detalhadas usando várias formas de levantamento de dados, durante um determinado tempo”.

Além disso, um estudo de caso dispõe de bastante profundidade, porém pouca amplitude, pois permite o estudo detalhado de um sujeito, grupo ou organização, ou seja, possibilita compreender a fundo um elemento específico, todavia, sem a intenção de realizar generalizações (GIL, 2008).

O tratamento de dados aplicado foi o misto concomitante, ou seja, foi realizada a pesquisa qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo, através do mesmo formulário de pesquisa. Conforme Creswell (2007, p. 39): “Procedimentos de métodos mistos concomitantes são aqueles em que o investigador coleta dados qualitativos e quantitativos ao mesmo tempo e depois integra as informações na interpretação dos resultados gerais”.

E ainda Santos (2017) complementa que um estudo de métodos mistos não se refere à realização de dois estudos segregados que discutem uma questão específica, mas sim um estudo que utiliza métodos diferentes para responder uma questão de pesquisa única, onde as informações obtidas se complementam mutuamente.

Na pesquisa quantitativa, os pesquisadores, com frequência, testam as teorias como uma explicação para as respostas a suas questões, onde as variáveis estão relacionadas à resposta a uma questão da pesquisa (CRESWELL, 2007).

Já na pesquisa qualitativa considera o correto entendimento e definição do problema e dos objetivos da pesquisa como parte dos dados a serem coletados e torna acessível aos entrevistados os caminhos que lhes permitam expressarem suas percepções (CRESWELL, 2007).

Na pesquisa qualitativa os participantes responderam a uma pergunta aberta em relação ao que julgam ser essencial para melhoria do programa de *compliance* da empresa estudada, tendo a oportunidade de discutir livremente e demonstrar sentimentos e ideias que foram registradas, elencadas e consideradas como base da percepção dos respondentes em relação ao programa.

A principal motivação para o uso da pesquisa qualitativa e quantitativa, neste estudo, é que os resultados de uma abordagem podem ser mais bem interpretados com uma segunda fonte de dados.

Nesse sentido, Santos (2017) corrobora que tanto a técnica quantitativa quanto a qualitativa têm competências e limitações. E que a principal vantagem da integração delas está em tirar de cada uma, o melhor para responder uma pergunta de pesquisa.

3.2. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em seu site oficial a empresa objeto do presente estudo informa que é uma das líderes globais da indústria de alimentos e tem cerca de 230 mil colaboradores, em 15 países. Possui um portfólio de marcas reconhecidas que atendem cerca de 280 mil clientes em mais de 190 nacionalidades em todo o mundo.

A plataforma de atuação é diversificada, inclui carne bovina, suína, aves, proteínas processadas e prontas para o consumidor; além de couros, biodiesel, colágeno, gestão de resíduos, embalagens e transportes. A empresa controladora tem sede no Brasil, mas possui plataformas e instalações de produção em países como Estados Unidos, Canadá, México, Austrália, Brasil, Argentina e Uruguai.

A empresa começou como uma pequena empresa familiar de carne bovina, iniciada por seu fundador no interior de Goiás em 1953, até a evolução para a líder mundial em proteínas com operações em todo o mundo. Os valores fundamentais que norteiam as ações da empresa são: determinação, humildade, disciplina, disponibilidade, franqueza, simplicidade e atitude de dono.

A empresa abriu, em 2007, as negociações de suas ações no mercado da atual Bolsa de Valores B3 (antiga BM & FBovespa), que exige o mais alto nível de governança corporativa no mercado de capitais do Brasil. Os planos da empresa para listagem na Nova York (*Initial Public Offering* - IPO) ficaram em segundo plano após o envolvimento da empresa em escândalos de corrupção em 2017.

Conforme relatório de sustentabilidade divulgado em seu site oficial, no final de 2018, a composição acionária da empresa estava dividida em 40,6% com controle da família, 56,9% em ações em circulação, 35,6% minoritários, 21,3% Bancos, 2,4% de ações em tesouraria. O capital social da companhia é formado exclusivamente por ações ordinárias e 37,5% dos membros do conselho de administração são independentes.

Ainda no relatório de sustentabilidade de 2018, a empresa divulga que seu total de colaboradores, em seus negócios do Brasil, é de 50.163 pessoas, onde 72,2% desse total são homens e 27,8% são constituídos por mulheres. O número total de colaboradores é composto por funcionários de todas as unidades produtivas da empresa, isto é, desde o chão de fábrica até a alta gestão e escritório corporativo.

Diante desse cenário, o público entrevistado foi composto apenas por colaboradores da empresa pesquisada que atuam no Brasil, que ocupam cargos de diferentes níveis, como: diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, especialistas, técnicos, inspetores, analistas e assistentes.

A amostra deste estudo consistiu em 206 respondentes, dos quais 36% foram mulheres e 64% foram homens. Não foi possível estimar, dentro da organização pesquisada, a quantidade total da população que ocupa cargos dos respondentes da pesquisa.

A técnica de amostragem utilizada foi amostra não probabilística por conveniência, em função do número de respondentes que o pesquisador teve acesso direto, e ainda foi possível alcançar somente aqueles com acesso a smartphones ou computadores.

Segundo Gil (2008), a amostragem por conveniência é um tipo de amostra em que o investigador escolhe os elementos pela facilidade de acesso aos respondentes, considerando que, de alguma maneira, representam o ambiente estudado. Geralmente, esse tipo de amostragem é utilizado em pesquisas exploratórias.

Para Oliveira (2001) adota-se uma amostra por conveniência, selecionada pela facilidade de acesso aos respondentes, constituindo-se em um estudo não probabilístico, já que a amostra não tem a intenção de ser representativa do todo.

E o autor ratifica que, todavia, é válida por se tratar de um estudo exploratório, que tem como objetivo conhecer mais sobre o problema de pesquisa, sem preocupações em efetuar generalizações, pois é um estudo de caso.

Ainda segundo Oliveira (2001), uma amostra não probabilística se caracteriza, principalmente, pela preocupação com critérios de seleção homogênea da amostra, utiliza a

conveniência para o pesquisador, ou seja, os respondentes são abordados por facilidade de acesso e tempo.

Outra razão para o uso de amostragem não probabilística pode ser que a obtenção de uma amostra de dados que reflitam precisamente a população, não seja o propósito principal da pesquisa. Ou seja, se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então, não haverá preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população (OLIVEIRA, 2001).

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados de fontes primárias foi realizado através de entrevistas por meio de formulário eletrônico estruturado (*survey*) da plataforma *google forms*, contendo vinte e uma questões. Os detalhes do questionário constam no Apêndice II deste trabalho.

Para Gil (2008), os questionários fechados são utilizados como técnica de investigação com o propósito de obter informações sobre percepções, sentimentos, práticas, preferências, comportamentos ou outros, onde conferem maior consistência às respostas obtidas e podem ser comparadas e processadas de forma mais fácil.

A elaboração das perguntas do questionário foi realizada a partir dos objetivos iniciais deste estudo e foram considerados os temas propostos por Otte et al. (2018); segundo os autores os quatro elementos que fornecem suporte e consistência necessárias aos programas de *compliance* maduro e efetivos, são:

Grupo I - Implementação: perguntas 4, 6, 8, 9, 10 e 13;

Grupo II - Comprometimento: perguntas 1, 2, 3 e 7;

Grupo III - Aplicabilidade: perguntas 5, 11, 12, 14, 15, 16 e 20;

Grupo IV - Monitoramento: perguntas 17, 18 e 19.

As perguntas de número um a vinte tinham opções de respostas definidas e foram designadas para a coleta de dados que compôs a pesquisa com abordagem quantitativa, no total de 206 respostas foram obtidas.

Na pergunta vigésima primeira, cuja resposta foi opcional e também aberta, 67 entrevistados a responderam. Essa questão foi utilizada para a obtenção dos dados da pesquisa com abordagem qualitativa, ou seja, foi solicitado aos respondentes para que oferecessem sua própria resposta à seguinte pergunta: "Quais sugestões de melhorias você indicaria ao Programa de *Compliance* da empresa".

Os participantes responderam às questões fechadas do questionário utilizando a escala *Likert* que, segundo Nogueira (2002), refere-se aos níveis de concordância ou de discordância do participante em relação às afirmações quanto ao assunto estudado. Assim sendo, há pontuação em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente”, 5 significa “concordo totalmente”, 4 expressa que somente “concordo”, 2 “discordo” e o 3 significa “indiferente ou neutro”, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Escala Likert com cinco pontos

Alternativas	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Pontuação	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Nogueira (2002).

O formulário foi aplicado aos respondentes através de envio por aplicativo de celular dos entrevistados durante o período 19 de outubro de 2019 a 23 de novembro de 2019, perfazendo cinco semanas de aplicação do questionário e coleta dos dados.

O questionário aplicado foi anônimo, sem qualquer identificação ou assinatura, todos os respondentes aceitaram responder o questionário de forma voluntária e responderam “sim” (aceito participar da pesquisa) através do termo de consentimento livre e esclarecido que consta no apêndice I deste trabalho.

Este trabalho foi submetido à análise do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos - CEPH da FGV através de formulário específico para proteger os direitos dos entrevistados e os objetivos do estudo, onde a aprovação e parecer do comitê constam no anexo I.

As coletas de fontes secundárias foram realizadas através de informações da organização, todos os dados coletados da empresa são públicos e obtidos através de relatórios e dados do site de relacionamento com investidores, relatório de sustentabilidade e no próprio site do *compliance* da empresa.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico onde as fontes foram constituídas, especialmente por literatura específica sobre o tema de *compliance*, ética e anticorrupção.

O conteúdo da pesquisa bibliográfica foi obtido, principalmente, da biblioteca digital da FGV, bases como *google scholar* e da plataforma *Business Source Complete* - EBSCO,

onde foram priorizados a utilização de artigos revisados por especialistas, e de recente publicação.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

No que tange à pesquisa com abordagem quantitativa, a análise de dados envolveu a estatística descritiva com análise univariada e bivariada das variáveis observadas.

Segundo Gil (2008), as estatísticas descritivas das variáveis observadas apenas resumem e descrevem um conjunto de dados, elas não representam generalizações da amostra para a população. A técnica utilizada para estender conclusões da amostra para a população é a inferência.

Primeiramente foi realizada a análise univariada dos dados, onde Gil (2008) descreve como o exame da distribuição de casos de, apenas, uma variável de cada vez, ou seja, qualifica o atributo de cada grupo e verifica a variabilidade e a distribuição de cada variável naquele grupo.

Ao invés de apresentar a lista com todos os dados, foram distribuídos, os dados, em uma tabela de frequência sem perder qualquer detalhe, na qual foram apresentados em valores absolutos (brutos) e porcentagens, quer dizer, o número de pessoas que responderam às perguntas como base para calcular as porcentagens.

Em seguida foi realizada a análise bivariada dos dados que, conforme nos demonstra, Gil (2008), as análises bivariadas procuram identificar as relações entre duas variáveis e resumir, através de tabelas, gráficos ou medidas estatísticas a correlação existente entre elas.

Para este estudo, foi abordada a relação entre variáveis qualitativa nominal e ordinal, na qual a tabela de cruzamento utilizada envolve duas variáveis que, ao ser analisada, observou-se como estão distribuídos esses indivíduos por categoria nominal em relação ao ordinal, melhor dizendo, verificou-se a distribuição das cinco variáveis ordinais da escala Likert em termos das frequências para variáveis nominais das perguntas do questionário.

Ainda na pesquisa quantitativa, foi realizado o teste de aderência e foi percebido como estão distribuídos esses indivíduos por variável nominal em relação ao nível de aderência realizado pela seguinte expressão, conforme Silva e Menezes (2010):

- Nível Aderência = $\frac{\sum_{i=1}^n O_i}{\sum_{i=1}^n E_i}$. em que,
- O = valor observado, E = valor esperado.

O teste de aderência utilizado foi o teste de Qui-Quadrado χ^2 , o qual foi utilizado para testar a qualidade do ajuste ao comparar a distribuição das frequências observadas (na amostra) com as frequências esperadas, obtidas sob a validade de H0 (SILVA; MENEZES, 2010).

Hipóteses:

- H0: A distribuição entre os grupos é semelhante.
- H1: A distribuição entre os grupos, pelo menos um é diferente.

Para análise de dados da pesquisa qualitativa foram seguidas as etapas apresentadas por Gil (2008), “redução, exibição e conclusão”. Primeiramente, os dados obtidos da pergunta aberta, vigésima primeira do questionário aplicado; foram simplificados e transformados em dados sumarizados e organizados de acordo com os temas definidos nos objetivos deste estudo e pesquisa.

Posteriormente, os dados foram agrupados e apresentados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e sua interação dentre os principais temas mencionados pelos respondentes relacionando-os aos elementos do programa de *compliance*, são eles: 1) apoio da alta gestão, 2) *compliance* em todos os níveis hierárquicos, 3) divulgação, 4) treinamentos, 5) monitoramento, 6) terceiros, 7) canal de denúncias, e 8) relações de trabalho.

Para interpretar os resultados, a leitura dos dados, integramos ao universo dos fundamentos teóricos da pesquisa através da revisão da literatura sobre o tema. Essa bagagem de informações contribuiu para auxiliar na etapa de análise e interpretação dos dados da pesquisa e conferir o significado aos dados.

Ainda para a análise da pesquisa qualitativa foi realizado um comparativo entre os elementos do programa *compliance* da empresa estudada ao modelo teórico construído através das diretrizes do Caderno do Pacto Anticorrupção (GT), Controladoria Geral da União (CGU), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), *Legal, Ethics and Compliance* (LEC) e da cartilha da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Conforme a tabela 3, foi realizada a associação do questionário estruturado utilizado nas entrevistas ao modelo de *compliance* conforme as melhores práticas, foi construído a partir dos objetivos iniciais deste estudo e foram considerados os temas propostos por Otte et al. (2018), baseado nos quatro elementos que fornecem suporte e maturidade necessárias aos programas de *compliance*, a saber: a) implementar, b) comprometer, c) aplicar e d) monitorar.

Tabela 3 – Questionário associado ao modelo de *compliance* conforme melhores práticas

Elementos	Perguntas
Implementação	
- Políticas e Procedimentos;	4. Os treinamentos recebidos sobre <i>Compliance</i> são levados em consideração por você e seus colegas de trabalho no dia-a-dia.
- Comunicação e Treinamentos periódicos;	6. A implementação do Programa de <i>Compliance</i> colaborou para que as atitudes e comportamentos do dia-a-dia fossem mais éticos.
	8. Você utiliza regularmente as políticas de conduta ou procedimentos do departamento de <i>Compliance</i> .
	9. Os comportamentos que comprometem o <i>Compliance</i> não são tolerados por seus colegas na empresa.
	10. As políticas e procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> foram transmitidos a todos os funcionários.
	13. Na sua percepção os colaboradores não sentem medo de represália ao utilizarem os canais de denúncia para informar irregularidades.
Comprometimento	
- Comprometimento e apoio da alta direção;	1. Na sua percepção as políticas do Programa de <i>Compliance</i> estão alinhadas às estratégias e aos objetivos da empresa.
	2. Os seus gestores demonstram no dia-a-dia aderência e participação ao Programa de <i>Compliance</i> .
	3. A alta Direção da empresa demonstra comprometimento com o <i>Compliance</i> agindo de forma exemplar.
	7. Você percebe que o departamento onde você trabalha, está totalmente comprometido com o <i>Compliance</i> da empresa.
Aplicabilidade	
- Análise periódica de riscos;	5. O <i>Compliance</i> não torna o seu trabalho mais engessado, lento ou burocrático.
- Canais de denúncia de irregularidades;	11. O código de conduta e ética e as políticas de <i>Compliance</i> são expandidos aos terceiros (fornecedores e clientes).
- Investigação e medidas disciplinares definidas;	12. Além dos colaboradores da empresa, os canais de denúncia são apresentados aos terceiros (fornecedores e clientes).
- <i>Due Diligence</i> de Terceiros;	14. As ações disciplinares em caso de descumprimento dos procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> estão claras e definidas.
	15. Estar em não <i>Compliance</i> reduz a credibilidade externa da empresa.
	16. O <i>Compliance</i> é capaz de demonstrar suas atividades não só através de documentos, mas também na prática e na rotina da empresa.
	20. Ao saber de um ato de má conduta a empresa e os responsáveis tratam com o devido rigor.

Monitoramento	
- Monitoramento contínuo do programa; - Independência da área de <i>compliance</i> ;	17. As metas e responsabilidades do Programa de <i>Compliance</i> estão bem definidas e divulgadas.
	18. Você acredita que o Programa de <i>Compliance</i> é analisado e melhorado continuamente pela empresa.
	19. Existe algum fórum para esclarecimento de dúvidas sobre o <i>Compliance</i> .
	21. Quais sugestões de melhorias você indicaria ao Programa de <i>Compliance</i> da empresa. (opcional).
Fonte: Elaborado pela autora, com base em Otte et al. (2018), GT (2015), CGU (2015), IBGC (2017), FEBRABAN (2011), LEC (2017), FCPA (2012).	

A seguir na tabela 4 encontra-se a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver este estudo de caso, envolvendo desde o planejamento da pesquisa, o desenho do estudo, a delimitação do objeto, os objetivos de cada abordagem, a população e a amostra utilizada, além das técnicas de coleta e de análise dos dados.

Tabela 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa

Planejamento da Pesquisa	Pesquisa Exploratória	
	Estudo de Caso	
Desenho do estudo	Pesquisa de métodos mistos concomitante de dados	
	Quantitativo	Qualitativo
Objeto do estudo	Empresa de Alimentos alvo de investigações da operação lava-jato	
Objetivos	Analisar a aderência em relação ao programa de <i>compliance</i> sob a ótica dos colaboradores da organização estudada, identificando os principais desafios do programa de conformidade.	Analisar a percepção dos colaboradores sobre o programa de <i>compliance</i> , identificando as oportunidades de melhorias aplicáveis à implementação prática do programa e ainda verificar se os elementos do programa da empresa estão concordantes com as melhores práticas de mercado, a partir da análise das diretrizes estudadas.
População	Funcionários da empresa estudada no Brasil	
Amostra	206 participantes	67 respondentes
Coleta de dados	Questionário estruturado com 20 perguntas fechadas, utilizando 5 opções da escala <i>Likert</i> .	01 Pergunta aberta e opcional
Análise de dados	Estatística descritiva com análise univariada e bivariada das variáveis observadas e teste de aderência.	Organização e sumarização das respostas
		Agrupamento de acordo com os elementos do programa de <i>compliance</i> da empresa estudada.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

4.1. DESCRIÇÃO RESUMIDA DO ESTUDO ESTATÍSTICO

De acordo com os dados apresentados na tabela 5, há a descrição resumida das variáveis do estudo estatístico. Para que a análise dos dados fosse realizada, foram divididas em grupos, conforme os temas propostos por Otte et al. (2018) sobre a maturidade e efetividade dos programas de *compliance*, composto em grupos, sendo eles, especificamente:

Grupo I - Implementação: X4, X6, X8, X9, X10 e X13;

Grupo II - Comprometimento: X1, X2, X3 e X7;

Grupo III - Aplicabilidade: X5, X11, X12, X14, X15, X16 e X20;

Grupo IV - Monitoramento: X17, X18 e X19.

Tabela 5 - Sumário geral das variáveis do estudo

Titulo	Var	Descrição
Genêro	Gênero	Gênero
Faixa etária	Faixa etária	Faixa etária
Escolaridade	Escolaridade	Escolaridade
Ocupação	Cargo	Cargo
Tempo de empresa	Tempo	Tempo de empresa
Implementação	X4	4. Os treinamentos recebidos sobre <i>Compliance</i> são levados em consideração por você e seus colegas de trabalho no dia-a-dia.
Implementação	X6	6. A implementação do Programa de <i>Compliance</i> colaborou para que as atitudes e comportamentos do dia-a-dia fossem mais éticos.
Implementação	X8	8. Você utiliza regularmente as políticas de conduta ou procedimentos do departamento de <i>Compliance</i> .
Implementação	X9	9. Os comportamentos que comprometem o <i>Compliance</i> não são tolerados por seus colegas na empresa.
Implementação	X10	10. As políticas e procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> foram transmitidos a todos os funcionários.
Implementação	X13	13. Na sua percepção os colaboradores não sentem medo de represália ao utilizarem os canais de denúncia para informar irregularidades.
Comprometimento	X1	1. Na sua percepção as políticas do Programa de <i>Compliance</i> estão alinhadas às estratégias e aos objetivos da empresa.
Comprometimento	X2	2. Os seus gestores demonstram no dia-a-dia aderência e participação ao Programa de <i>Compliance</i> .
Comprometimento	X3	3. A alta Direção da empresa demonstra comprometimento com o <i>Compliance</i> agindo de forma exemplar.
Comprometimento	X7	7. Você percebe que o departamento onde você trabalha, está totalmente comprometido com o <i>Compliance</i> da empresa.
Aplicabilidade	X5	5. O <i>Compliance</i> não torna o seu trabalho mais engessado, lento ou burocrático.

Aplicabilidade	X11	11. O código de conduta e ética e as políticas de <i>Compliance</i> são expandidos aos terceiros (fornecedores e clientes).
Aplicabilidade	X12	12. Além dos colaboradores da empresa, os canais de denúncia são apresentados aos terceiros (fornecedores e clientes).
Aplicabilidade	X14	14. As ações disciplinares em caso de descumprimento dos procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> estão claras e definidas.
Aplicabilidade	X15	15. Estar em não <i>Compliance</i> reduz a credibilidade externa da empresa.
Aplicabilidade	X16	16. O <i>Compliance</i> é capaz de demonstrar suas atividades não só através de documentos, mas também na prática e na rotina da empresa.
Aplicabilidade	X20	20. Ao saber de um ato de má conduta a empresa e os responsáveis tratam com o devido rigor.
Monitoramento	X17	17. As metas e responsabilidades do Programa de <i>Compliance</i> estão bem definidas e divulgadas.
Monitoramento	X18	18. Você acredita que o Programa de <i>Compliance</i> é analisado e melhorado continuamente pela empresa.
Monitoramento	X19	19. Existe algum fórum para esclarecimento de dúvidas sobre o <i>Compliance</i> .
Monitoramento	X21	21. Quais sugestões de melhorias você indicaria ao Programa de <i>Compliance</i> da empresa. (opcional).

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa e qualitativa, 2019.

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIADA

Para exposição dos resultados obtidos na pesquisa com abordagem quantitativa, a tabela 6 trás o resumo por categoria para um melhor entendimento e leitura. Assim pode-se conhecer o conjunto dos dados e qual a representatividade da amostra estudada.

Quantificando a frequência absoluta (F_i), onde o número de indivíduos pertencentes a cada categoria e frequência relativa percentual ($F_{ri}(\%)$) por categoria, pode-se notar, ao observar os resultados da tabela 6, que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, correspondendo a (64%) do público, contra (36%) dos participantes do sexo feminino, notando-se, que nessa pesquisa os homens foram a maior parcela.

Ao que refere à faixa etária desses mesmos participantes; ao observá-la pode-se notar que a maior parcela é de pessoas com idade entre 25 e 35 anos (correspondendo a 42,7% do público), onde, logo após, há pessoas de 36 a 45 anos de idade (39,8%), seguido do público de 46 a 60 anos de idade (11,7%), percebendo-se que, em penúltimo lugar, estão os mais novos do que 25 anos (4,8%); e, em último caso, os maiores de 60 anos (1%).

Referente à escolaridade dos mesmos respondentes, é possível observar que a maioria (42,2%) possui o nível superior, em segundo lugar ficam os que fizeram MBA/Especialização com (33,5%), seguidos dos participantes que têm apenas o ensino médio

completo (20,4%) contra a menor parcela, a instituída por mestres e doutores com (3,9%) do total de participantes do estudo.

No que tange a cargo ocupacional, o perfil da amostra revelado, mostra que a maior parcela (27,3%) ocupa o cargo de Especialista/Supervisor, onde um pouco atrás há o cargo de Assistente/Analista com uma taxa de (26,2%) dos entrevistados; logo após há os cargos de Gerente/Gerente executivo com (16,0%), em quarto lugar Inspetor/Técnico com (15,0%), seguindo para Coordenador com (13,1%) e, em último lugar, com (2,4%) está o cargo de Diretor/Diretor Executivo.

Quanto aos respondentes pelo tempo que trabalham na empresa; nota-se que a grande parte dos respondentes tem até 10 anos de empresa. Verifica-se que a maior parcela (28,1%) tem um tempo de 6 a 10 anos de trabalho, seguido por um público de (23,8%) onde estão no mesmo emprego de 2 a 5 anos; em terceiro lugar estão os que têm menos de 2 anos de empresa (16,0%); já a quantidade começa a diminuir, tendo uma taxa de (14,1%) para os que têm de 11 a 15 anos de empresa; após (10,7%) para os funcionários de 16 a 20 anos no mesmo local de trabalho, e a menor taxa é para os funcionários que estão na empresa há mais de 20 anos (7,3%).

Tabela 6 - Tabela de resumo descritivo por categoria

Categoria		F _i	Fr _i	Fr _i (%)
Sexo	Feminino	75	0,36	36
	Masculino	131	0,64	64
Faixa etária	Menos de 25 anos	10	0,048	4,8
	Entre 25 a 35 anos	88	0,427	42,7
	Entre 36 a 45 anos	82	0,398	39,8
	Entre 46 a 60 anos	24	0,117	11,7
	Acima de 60 anos	2	0,01	1
Escolaridade	Ensino médio	42	0,204	20,4
	Ensino superior	87	0,422	42,2
	MBA/Especialização	69	0,335	33,5
	Mestrado/Doutorado	8	0,039	3,9
Cargo	Inspetor / Técnico	31	0,15	15
	Assistente / Analista	54	0,262	26,2
	Especialista / Supervisor	56	0,273	27,3
	Coordenador	27	0,131	13,1
	Gerente / Gerente executivo	33	0,16	16
	Diretor / Diretor Executivo	5	0,024	2,4
Tempo de empresa	Menos de 2 anos	33	0,16	16
	De 2 a 5 anos	49	0,238	23,8
	De 6 a 10 anos	58	0,281	28,1

	De 11 a 15 anos	29	0,141	14,1
	De 16 a 20 anos	22	0,107	10,7
	Acima de 20 anos	15	0,073	7,3
Total		206	1	100

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

4.3. ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIADA

Conforme a tabela 7, nota-se que, para sexo feminino (40,67%) responderam que concordam totalmente com as perguntas do questionário aplicado; em seguida afirmaram que concordam (33,93%), seguido pelas que são neutras (15,20%); com uma parcela menor (6,73%) para as que discordam e, (3,47%) das que discordam totalmente, na qual o nível de aderência foi de (80%).

Já com o sexo masculino (45,42%) respondeu que concordam totalmente, seguido pelos homens que concordam (34,35%), seguidos pelos que são neutros (12,56%), com uma menor parcela dos que discordam (5,19%) e, aqueles que discordam totalmente com (2,48%), com o nível de aderência de (83%).

Tabela 7 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da categoria nominal, gênero

Gênero	Nível de concordância					Nível de Aderência
	Disc. Total	Disc.	Neutro	Conc.	Conc. Total	
Feminino	3,47%	6,73%	15,20%	33,93%	40,67%	80%
Masculino	2,48%	5,19%	12,56%	34,35%	45,42%	83%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Em relação à faixa etária, percebe-se, conforme tabela 8 abaixo, que os colaboradores que possuem idade até 25 anos concordam com as questões do programa (38,00%), ficando com nível de aderência de (78,40%), contra os que possuem de 25 a 35 anos que concordam totalmente com as questões apresentadas (43,07%), tendo um nível de aderência de (81,84%), seguido pela faixa etária de 36 a 45 anos onde a maioria (40,91%) concorda totalmente com as questões tendo, assim, uma base de aderência de (81,13%).

Em contrapartida, a faixa de 46 a 60 anos obteve um nível de aderência de (87,25%), na qual (59,58%) das respostas foram “concordo totalmente”, seguido pelo último público, que são os de acima de 60 anos, tendo a taxa de aderência de (82,50%); a grande maioria (52,50%) concordaram totalmente com as questões apresentadas. No teste χ^2 , para verificação

da diferença entre os grupos, há fortes evidências para rejeitarmos H_0 (p -valor = 0,000), concluindo que há alguma diferença entre as proporções da faixa etária..

Tabela 8 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal, faixa etária

Faixa etária	Nível de concordância					Nível de Aderência
	Disc. Total	Disc.	Neutro	Conc.	Conc. Total	
Menos de 25 anos	3,50%	3,00%	23,50%	38,00%	32,00%	78,40%
Entre 25 a 35 anos	2,39%	6,02%	14,66%	33,86%	43,07%	81,84%
Entre 36 a 45 anos	3,35%	6,28%	12,62%	36,83%	40,91%	81,13%
Entre 46 a 60 anos	2,08%	4,38%	8,33%	25,63%	59,58%	87,25%
Acima de 60 anos	7,50%	2,50%	12,50%	25,00%	52,50%	82,50%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

A tabela 9 representa a contingência existente por cargo ocupacional, na qual destaca-se a aderência ao programa de *compliance* os cargos de gerência e diretoria, respectivamente com níveis de aderência de (85,60%) e (87,03%), mostrando que os gerentes tiveram uma taxa de (55%) de concordância total às questões do programa e os diretores taxa de (54%) de total concordância. Já os especialistas e supervisores responderam que (49,73%) “concordam totalmente” com as questões; assim, um nível de aderência de (83,84%), seguidos pelos coordenadores com uma taxa de aderência de (80,78%); (42,04%) dos participantes afirmaram “concordar totalmente” com as questões.

Em penúltimo lugar, assistentes e analistas, (39,63%) “concordam totalmente”, levando a uma taxa de aderência de (80,39%), tendo-se em consideração a baixa aderência dos inspetores e técnicos (76,81%), onde (45,65%), apenas afirmaram somente “concordar” com as questões respondidas. Realizando o teste χ^2 , para verificação da diferença entre os grupos, há fortes evidências para rejeitarmos H_0 (p -valor = 0,000), concluindo que há alguma diferença entre as proporções do cargo ocupacional.

É importante ressaltar que o perfil dos respondentes abrangeu a visão de diversos níveis hierárquicos representando diferentes funções: inspetor, técnico, assistente, analista, especialista, supervisor, coordenador, gerente, gerente executivo, diretor e diretor executivo; dessa forma a pesquisa não se limitou ao ponto de vista somente de um mesmo grupo ou hierarquia.

Tabela 9 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal cargo ocupacional

Cargo	Nível de concordância					Nível de Aderência
	Disc. Total	Disc.	Neutro	Conc.	Conc. Total	
Inspetor / Técnico	4,52%	7,74%	14,52%	45,65%	27,58%	76,81%
Assistente / Analista	3,52%	6,85%	13,43%	36,57%	39,63%	80,39%
Especialista / Supervisor	2,59%	4,64%	13,48%	29,55%	49,73%	83,84%
Coordenador	2,78%	6,85%	16,11%	32,22%	42,04%	80,78%
Gerente / Gerente exe.	0,76%	3,03%	11,52%	29,70%	55,00%	87,03%
Diretor / Diretor Executivo	2,00%	6,00%	8,00%	30,00%	54,00%	85,60%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Comparando a escolaridade com os níveis de concordância nota-se, na tabela 10, que o grupo de escolaridade com a maior taxa de aderência (82,46%), são os especialistas e aqueles com MBA, com uma taxa de (45,29%) que disseram concordar totalmente com as questões do programa; já os mestres e doutores, com (82,13%) do nível de aderência em sua maioria (45,63%), afirmaram concordar de forma total; após isso, os entrevistados que têm apenas o ensino médio com (81,88%) de adesão ao programa num total de (42,14%) que aceitam totalmente.

Em último lugar, os respondentes com ensino superior apresentaram (81,75%) de aderência, com a maioria (42,99%) concordando totalmente com o que foi proposto. Aparentemente, não há uma diferença significativa entre os grupos do teste χ^2 ; para verificação da diferença existente, mas há fortes evidências para aceitarmos H_0 (p-valor = 0,111), concluindo que as proporções da distribuição entre os grupos de escolaridade são semelhantes.

Tabela 10 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica nominal, nível escolaridade

Nível escolaridade	Nível de concordância					Nível de Aderência
	Disc. Total	Disc.	Neutro	Conc.	Conc. Total	
Ensino médio	3,45%	5,71%	10,95%	37,74%	42,14%	81,88%
Ensino Superior	2,93%	6,03%	13,39%	34,66%	42,99%	81,75%
MBA / Especialização	2,39%	5,51%	14,78%	32,03%	45,29%	82,46%
Mestrado / Doutorado	2,50%	5,00%	17,50%	29,38%	45,63%	82,13%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Em relação ao tempo de empresa, conforme tabela 11, a maior parcela, com (90,13%) de aderência, são os que estão há mais de 20 anos na companhia, onde (65%) dos entrevistados concordam totalmente, seguidos pelos funcionários de 15 a 20 anos de empresa, representando uma parcela de (83,27%) de adesão ao programa, onde a maioria (43,86%)

“concorda totalmente” com o que lhes foi apresentado sobre o programa; logo depois há os funcionários que estão com 11 a 15 anos de empresa, onde uma parcela de (45,52%), concordam de forma plena formando, assim, uma porcentagem de aderência de (82,38%),

Em quarto lugar temos os funcionários de 6 a 10 anos na companhia que apresentaram uma taxa de aderência de (81,62%), em que (45,78%) dos entrevistados concordam com o programa em sua totalidade, seguindo para o penúltimo lugar os funcionários com 2 a 5 anos de empresa, os quais formam uma aderência de (80,33%) onde (37,86%) destes concordam totalmente com o que foi apresentado e, em último lugar, os funcionários mais novos na empresa, com menos de 2 anos, com um nível de aderência de (80,45%) e apenas concordam com o que lhe foi proposto (38,64%). Assim conclui-se que, verificando, há diferença significativa por meio do teste χ^2 entre os grupos que compõem o tempo de trabalho na empresa, constatando-se fortes evidências para rejeitarmos H_0 (p-valor = 0,000).

Desta forma, percebe-se que a amostragem reúne funcionários que, em sua maioria, possuem mais de cinco anos de empresa. Logo, a amostragem consiste em funcionários que tiveram a oportunidade de acompanhar nos últimos anos os acontecimentos externos e internos provenientes das investigações e dos escândalos de corrupção envolvendo a empresa estudada.

Tabela 11 - Distribuição conjunta de frequência relativa percentual em relação ao total de linhas da variável categórica, tempo de empresa

Tempo Empresa	Nível de concordância					Nível de Aderência
	Disc. Total	Disc.	Neutro	Conc.	Conc. Total	
Menos de 2 anos	2,58%	5,76%	15,76%	38,64%	37,27%	80,45%
De 2 a 5 anos	2,65%	5,31%	17,65%	36,53%	37,86%	80,33%
De 6 a 10 anos	2,67%	8,79%	12,07%	30,69%	45,78%	81,62%
De 11 a 15 anos	4,14%	4,31%	12,59%	33,45%	45,52%	82,38%
De 15 a 20 anos	2,73%	4,09%	11,14%	38,18%	43,86%	83,27%
Acima de 20 anos	2,33%	0,67%	6,00%	26,00%	65,00%	90,13%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Observando os apontamentos acima, é possível verificar que a grande maioria da população participante da pesquisa segue o programa, e podemos ter evidências estatísticas que quanto mais elevada a posição do colaborador maior é sua anuência ao programa *compliance*. Embora exista diferença entre os grupos, os resultados mostram que quanto maior for o tempo de empresa maior é o nível de aderência. E, por fim, verifica-se que quanto maior a idade da pessoa, maior sua aceitação e aderência ao programa de *compliance*.

Além disso, observou-se, que a porcentagem de aderência dos colaboradores da organização está diretamente relacionada com sua posição hierárquica, sendo importante verificar, se isso está relacionado (ou não) com o conhecimento efetivo dos profissionais e com sua participação nas ações envolvidas no programa.

4.4. ANÁLISES DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS OBSERVADAS

E, de acordo com a tabela 12, temos os elementos considerados fundamentais para verificar a efetividade e maturidade do programa. Quanto à implementação, percebe-se que os respondentes têm uma percepção alta do programa *compliance*, na qual apenas duas variáveis X9 e X13 obtiveram uma aderência menor que 75%, médias abaixo de 4 e desvio padrão superior a 1. Destaca-se a baixa aderência da variável X13, sugerindo que os colaboradores possuem certo receio em denunciar irregularidades.

Ainda para implementação a variável X8 distingue-se das demais pelo alto nível de aderência e média nas percepções dos respondentes, em que atinge níveis de (90,78%) de aderência, sugerindo que as políticas e procedimentos de *compliance* são utilizados com frequência.

O grupo comprometimento foi o que mais se destacou, apresentando níveis de aderência acima da média geral para todas as variáveis observadas, mostrando que todos estão comprometidos com o programa e sabem da sua importância para a corporação. Destaca-se a variável X1, média de 4,46 e aderência de (89,13%); sugerindo que os colaboradores percebem que as políticas do *compliance* estão alinhadas às estratégias e aos objetivos da empresa.

Já no quesito aplicabilidade, há três variáveis X5, X12 e X20 com aderência abaixo de (80%), conseqüentemente, com médias baixas. Por outra parte, cabe salientar que as políticas e procedimentos do programa de *compliance* são utilizados com frequência pelos colaboradores da organização, pois o *compliance* é considerado, de forma geral, um objetivo da empresa e um mecanismo para incrementar a credibilidade externa da empresa, destacando-se a variável X15 em que se obteve uma média de 4,66 e nível de aderência de (93,20%) e também a variável X8 em que se atingiu uma média de 4,54 e nível de aderência de (90,78%).

No que tange ao item monitoramento, a variável X19 ficou com uma média abaixo de 4; entende-se que ainda faltam mecanismos para esclarecimentos de dúvidas em relação ao programa *compliance*, demonstrando a aderência em (75,24%).

Um ponto a se destacar refere-se à percepção dos colaboradores no que diz respeito aos treinamentos sobre *compliance* apresentam (88,64%) do nível de aderência que representam a variável X4 indicando que o programa é levado a sério pelos colaboradores da empresa, o que possibilita aumentar o nível de aderência ao programa como um todo.

Tabela 12 - Descritivo e pressupostos das variáveis observadas

Var	Pergunta	Média	Mediana	Desvio Padrão	Aderência (%)
Implementação					
X4	Os treinamentos recebidos sobre <i>Compliance</i> são levados em consideração por você e seus colegas de trabalho no dia-a-dia.	4,43	5	0,77	88,64
X6	A implementação do Programa de <i>Compliance</i> colaborou para que as atitudes e comportamentos do dia-a-dia fossem mais éticos.	4,35	5	0,87	86,99
X8	Você utiliza regularmente as políticas de conduta ou procedimentos do departamento de <i>Compliance</i> .	4,54	5	0,67	90,78
X9	Os comportamentos que comprometem o <i>Compliance</i> não são tolerados por seus colegas na empresa.	3,63	4	1,24	72,62
X10	As políticas e procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> foram transmitidos a todos os funcionários.	4,26	5	1	85,15
X13	Na sua percepção os colaboradores não sentem medo de represália ao utilizarem os canais de denúncia para informar irregularidades.	3,42	4	1,18	68,45
Comprometimento					
X1	Na sua percepção as políticas do Programa de <i>Compliance</i> estão alinhadas às estratégias e aos objetivos da empresa.	4,46	5	0,7	89,13
X2	Os seus gestores demonstram no dia-a-dia aderência e participação ao Programa de <i>Compliance</i> .	4	4	0,86	80
X3	A alta Direção da empresa demonstra comprometimento com o <i>Compliance</i> agindo de forma exemplar.	4,08	4	1,04	81,55
X7	Você percebe que o departamento onde você trabalha, está totalmente comprometido com o <i>Compliance</i> da empresa.	4,36	5	0,84	87,18
Aplicabilidade					
X5	O <i>Compliance</i> não torna o seu trabalho mais engessado, lento ou burocrático.	3,52	4	1,24	70,49
X11	O código de conduta e ética e as políticas de <i>Compliance</i> são expandidos aos terceiros (fornecedores e clientes).	4,28	4	0,87	85,53
X12	Além dos colaboradores da empresa, os canais de denúncia são apresentados aos terceiros (fornecedores e clientes).	3,97	4	1,07	79,42
X14	As ações disciplinares em caso de descumprimento dos procedimentos do Programa de <i>Compliance</i> estão claras e definidas.	4,02	4	1,08	80,49
X15	Estar em não <i>Compliance</i> reduz a credibilidade externa da empresa.	4,66	5	0,56	93,2

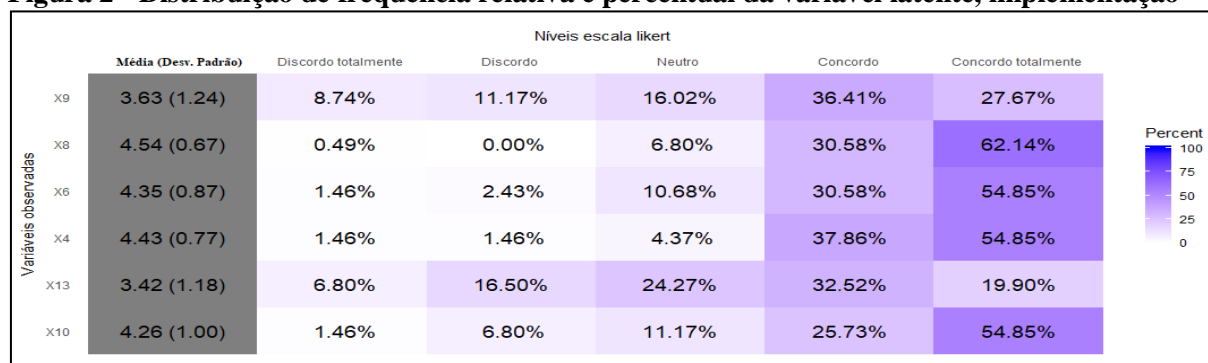
X16	O <i>Compliance</i> é capaz de demonstrar suas atividades não só através de documentos, mas também na prática e na rotina da empresa.	4,31	4	0,83	86,12
X20	Ao saber de um ato de má conduta a empresa e os responsáveis tratam com o devido rigor.	3,63	4	1,24	72,62
Monitoramento					
X17	As metas e responsabilidades do Programa de <i>Compliance</i> estão bem definidas e divulgadas.	4,11	4	0,91	82,14
X18	Você acredita que o Programa de <i>Compliance</i> é analisado e melhorado continuamente pela empresa.	4,24	4	0,85	84,85
X19	Existe algum fórum para esclarecimento de dúvidas sobre o <i>Compliance</i> .	3,76	4	1,11	75,24

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Otte et.al (2018).

Verificando as distribuições dos dados em relação ao nível de concordância por variável observada, nota-se, na figura 2, que a maior parte das opiniões está entre “concordo” e “concordo totalmente”, fazendo com que, dessa forma, as variáveis X9 e X13 tenham as menores taxas de aderências ao programa *compliance*.

É possível perceber, todavia, que a classificação nessas variáveis é bem mais distribuída entre os níveis de concordância do que se comparadas às outras variáveis. Um ponto a ser destacado é o fato de que a variável X9 possui (8,74%) dos itens com respostas de “discordo totalmente” e a variável X13 com (16,50%), denota que os respondentes optaram em escolher “discordo” com a pergunta respondida.

Figura 2 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, implementação



Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

O gráfico apresentado na figura 3 mostra que a maior parte das opiniões está entre “concordo” e “concordo totalmente” com o item que foi abordado, ao analisar a opção “neutro” as variáveis X3 e X2 têm mais opiniões do que as variáveis X1 e X7, o que faz com que essas tenham uma taxa de aderência ao programa *compliance* um pouco menor do que o realmente desejado.

Figura 3 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, comprometimento

Variáveis observadas	Média (Desv. Padrão)	Níveis escala likert					Percent
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	
X7	4.36 (0.84)	1.46%	2.43%	7.77%	35.44%	52.91%	
X3	4.08 (1.04)	3.40%	4.85%	15.05%	33.98%	42.72%	
X2	4.00 (0.86)	1.46%	2.91%	18.93%	47.57%	29.13%	
X1	4.46 (0.70)	0.49%	0.49%	7.28%	36.41%	55.34%	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Observando as distribuições do gráfico, conforme figura 4, para o item aplicabilidade destaca-se a variável X15, na qual (69,90%) dos respondentes concordam totalmente com o item em questão. As outras variáveis estão distribuídas entre os níveis: “neutro”, “concordo” e “concordo totalmente”, diminuindo com isso o nível de aderência apresentado na tabela 12.

Figura 4 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, aplicabilidade

Variáveis observadas	Média (Desv. Padrão)	Níveis escala likert					Percent
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	
X5	3.52 (1.24)	5.83%	18.45%	21.84%	25.24%	28.64%	
X20	3.63 (1.24)	8.74%	11.17%	16.02%	36.41%	27.67%	
X16	4.31 (0.83)	1.46%	0.97%	11.65%	37.38%	48.54%	
X15	4.66 (0.56)	0.00%	0.49%	2.91%	26.70%	69.90%	
X14	4.02 (1.08)	2.91%	8.25%	15.05%	31.07%	42.72%	
X12	3.97 (1.07)	3.88%	4.37%	21.84%	30.58%	39.32%	
X11	4.28 (0.87)	0.97%	3.88%	10.19%	36.41%	48.54%	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Verificando as distribuições dos dados em relação ao nível de concordância por variável observada para o item monitoramento, nota-se, na figura 5, que a maior parte das opiniões está concentrada na resposta “concordo”, apresentando o maior nível para a variável X17 que foi de (40,78%) e, “concordo totalmente” para X18 onde o maior nível foi de (44,66%).

Figura 5 - Distribuição de frequência relativa e percentual da variável latente, monitoramento

Variáveis observadas	Média (Desv. Padrão)	Níveis escala likert					Percent
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	
X19	3.76 (1.11)	2.91%	12.14%	21.84%	32.04%	31.07%	
X18	4.24 (0.85)	0.97%	3.40%	10.68%	40.29%	44.66%	
X17	4.11 (0.91)	1.94%	2.91%	16.02%	40.78%	38.35%	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa quantitativa, 2019.

Nesse contexto, conforme dados coletados através da pesquisa com abordagem quantitativa, podemos elencar seis principais desafios ao programa de *compliance* da empresa; os desafios da implementação (apontados pelas variáveis X9 e X13) são: o primeiro deles quanto ao receio dos colaboradores em denunciar a ocorrência de irregularidades e se os comportamentos que comprometem o *compliance* não são tolerados na empresa.

Quanto a aplicabilidade (trazidos por três variáveis X5, X12, X20); o terceiro desafio é o fato de que os respondentes consideram que o *compliance* pode tornar mais burocráticos e lentos os procedimentos; o quarto é que os colaboradores sentem falta de que os canais de denúncia sejam apresentados a clientes e fornecedores; o quinto é que nem sempre os atos de má conduta são tratados com rigor.

Por último temos o sexto desafio do monitoramento (exposto pela variável X19), que é a falta de mecanismos para tirar dúvidas em relação ao programa de *compliance*.

Apesar dos desafios apontados, cujas variáveis, mostrarem médias abaixo de 4 e aderência menor que 80%, de modo geral, a maior parte dos entrevistados que aceitaram participar desta pesquisa concordam com o programa *compliance* da empresa em estudo, obtendo uma média geral que ficou em 4,10 com a aderência total de 82%.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Através dos resultados da pesquisa com abordagem qualitativa é possível verificar sobre a percepção dos colaboradores participantes da pesquisa em relação o programa de *compliance* implementado na empresa, e ainda possíveis recomendações de melhorias, que se consideradas pela organização, podem ser fundamentais para o aperfeiçoamento do seu programa.

As respostas foram obtidos através da vigésima primeira pergunta do questionário estruturado que está no apêndice II, tendo sido solicitado aos entrevistados, de maneira opcional, quais seriam as sugestões de melhorias que indicariam ao programa de *compliance* da empresa.

Como a pergunta foi inserida no questionário de maneira opcional, dos 206 respondentes totais, sessenta e sete entrevistados ofereceram sugestões de melhoria para o programa de *compliance* da empresa, objeto desse estudo.

Dentre as sessenta e sete respostas dos entrevistados, foi realizada a segregação por blocos, agrupando os principais temas mencionados pelos respondentes relacionando-os aos

elementos do programa de *compliance* da empresa, são eles: apoio da alta gestão, *compliance* em todos os níveis hierárquicos, divulgação, treinamentos, monitoramento, terceiros, canal de denúncias e relações de trabalho.

5.1. RESULTADOS OBSERVADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

No quadro 3 a seguir, é possível notar que entre os entrevistados, há opiniões divergentes, deixando em evidência suas opiniões com sugestões da alta gestão do que pode ser feito para que o programa de *compliance* tenha uma melhoria de maior significância.

A maior parte das sugestões aponta para a necessidade de que o programa seja aplicável para todas as esferas, sendo necessário que, inclusive, aqueles colaboradores em cargos de liderança (e gestores) respeitem o programa e cumpram com suas diretrizes.

Nota-se dentre as respostas, que o programa de *compliance* deve demonstrar que é aplicável em todos os níveis de gestão da companhia. Em especial a alta administração, sendo lembrada no comentário de número dois, a “liderança pelo exemplo”.

Neste sentido, podemos destacar no quadro 3, a resposta número sete, pois o entrevistado afirma que os líderes “fingem” que não existe regras de *compliance* e exercem sua função sem medo, sinalizando que comentem irregularidades sem receio.

Quadro 3 - Sugestões de Melhorias para o Programa *Compliance* - Apoio da Alta Gestão

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Ter o mesmo peso para os colaboradores de alta gestão e líderes”.
2	“Que principalmente a liderança cumpra com as diretrizes do programa. Liderar pelo exemplo”.
3	“Participação maior das diretorias”.
4	“Campanhas gerais e diferenciadas para cada tipo de público desde chão de fábrica a altos executivos”.
5	“Mostrar que é aplicável para todas as esferas”.
6	“Mais divulgação das políticas e que os líderes fossem treinados e cobrassem dos colaboradores a prática das políticas”.
7	“Que seja respeitado por todos nas unidades da empresa dos cargos de liderança fingem que não existe e exerce sua função sem nenhum medo”.
8	“Reforçar juntos aos gestores planta a necessidade de seguir corretamente as políticas da cia em todos os aspectos”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

Já o quadro 4 reuniu as respostas quanto à divulgação e atenção do programa de *compliance* em todos níveis hierárquicos, em especial aos das fábricas, bem como aos colaboradores que não têm acesso a computadores e e-mails.

A maior parte das sugestões para melhorias indicam a necessidade de evoluir a disseminação no chão de fábrica, melhorar a divulgação das regras e normas e as consequências do descumprimento delas para todos os setores, e considerar a opinião de todos os colaboradores, independentemente do cargo.

As opiniões do quadro 4 evidenciam que a disseminação do programa se encontra concentrada em alguns meios de comunicação digitais, e para aqueles colaboradores que atuam de forma operacional, a inserção das ações do *compliance* podem não estar bem distribuídas.

Chama a atenção o comentário nove, referente ao quadro 4, pois destaca que o *compliance* da empresa está fazendo “marketing” para que pareça que tudo está perfeito ao mercado, porém há necessidade de melhorias segundo o respondente, pois ele acredita que regras do programa não são aplicáveis de forma igual a todos.

Quadro 4 - Sugestões de Melhorias para o Programa de *Compliance* - Todos os níveis hierárquicos.

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Disseminar mais no chão de fábrica.”
2	“Melhorar a disseminação junto ao piso de fábrica.”
3	“Melhorar a divulgação das regras e normas e as consequências de quem não cumprir melhor para o chão de fábrica (Ajudante e Operador), pois hoje é muito concentrado somente para quem tem acesso aos e-mails e mais pouco pra quem não tem o acesso.”
4	“Mais palestras pra todos, por conta da produção muitos ficam de fora, só liberado para eventuais palestras sempre os mesmos, ou seja, liderança, turma da produção mesmo não vão por conta da produção. E a liderança não divulga tudo e sim o que realmente interessa pra eles.”
5	“Ouvir os colaboradores, sentir suas dificuldades. Ir até às unidades produtivas.”
6	“Melhor divulgação entre os colaboradores que não tem acessos a computadores e e-mail.”
7	“Divulgação através de panfleto mensalmente para os colaboradores da fábrica.”
8	“Um pouco mais de clareza e alinhamento nos programas que envolvem benefícios aos colaboradores. Aplicar na íntegra o conceito “tratar a todos de forma igualitária”.
9	“O <i>compliance</i> tem que parar de ser “Marketing” pra que os outros de fora achem que tudo corre perfeitamente dentro das regras da empresa e funcionar com a regra igual a todos.”

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

No quadro 5, adiante, os entrevistados responderam o que pode ser feito para melhorar a divulgação do programa de *compliance* com opiniões diversas, por exemplo: como divulgar mais, usar banner, TV aberta, divulgação externa, entre várias outras sugestões.

É interessante notar a resposta de número onze, do quadro 5, onde o entrevistado demonstra de maneira prática como a empresa pode incentivar os líderes a ajudarem o programa de *compliance* a divulgarem para suas equipes, os conceitos do programa dentro da organização. O respondente informa que ele mesmo realizou treinamento com seu time e obteve uma aceitação muito proveitosa.

Quadro 5 - Sugestões de melhorias para o Programa de *Compliance* - Divulgação

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Ampliar a abrangência de divulgação do programa e transparecer aos colaboradores, que esta ferramenta é algo que ajuda no desenvolvimento organização da empresa, coibindo práticas irregulares e favorecendo o aumento de sua sustentabilidade empresarial”.
2	“Divulgação em TV aberta”.
3	“Divulgar o programa com mais eficácia para os fornecedores”.
4	“Um canal ou divulgação de como tirar dúvidas sobre o tema”.
5	“Melhorar divulgação externa, afim de a comunidade ter conhecimento do programa e poder contribuir”.
6	“Banners”.
7	“Mais divulgação”.
8	“Melhor divulgação”.
9	“Maior divulgação”.
10	“Poderia ter uma divulgação maior de contatos para consultas e orientação aos funcionários, pois muitas vezes as pessoas só querem saber se determinado assunto está de acordo com as normas antes de fazer denúncia”.
11	“Divulgação de vídeos institucionais abordando a importância do tema para as organizações modernas, com uma maior frequência, difundida através de ações com as equipes e reforçada a pelas lideranças através de interações com seus liderados. Em um treinamento que ministrei à liderança da minha planta, utilizei vídeos com abordagens externas sobre a Lei Sox e a importância dos controles internos e gerência de riscos para grandes organizações de capital aberto. Houve uma aceitação muito positiva da equipe e elogios por parte de algumas lideranças pela parte esclarecedora antes de iniciar o tema do treinamento que eram mudanças nos sistemas de gerenciamento de acessos corporativos”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

No quadro 6, os participantes opinam para deixar mais em evidência os treinamentos para funcionários, entre as sugestões estão: aplicar mais palestras, exercícios práticos, um maior feedback, entre outras.

Fica evidente que pelo número de respondentes que se manifestaram sobre o tema treinamento, treze no total, que a empresa deve investir mais em treinamentos sobre o programa de *compliance*.

Por sua vez, vale ressaltar a resposta de número nove, onde foi sugerido não só treinamento, mas também uma aproximação de alguém da área de *compliance* corporativa

para ministrar palestras nas unidades produtivas da empresa, com intuito de elucidar todas as dúvidas sobre o programa.

Quadro 6 - Sugestões de melhorias para o Programa *Compliance* - Treinamento.

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Ser mais atuante”.
2	“Palestras presenciais”.
3	“Mais palestras”.
4	“Palestras e campanhas setor a setor”.
5	“Mais treinamentos e informações claras e seguras”
6	“Ter exercícios práticos além dos treinamentos online”.
7	“Mais treinamentos e maior feedback”.
8	“Mas treinamento com as pessoas envolvidas”.
9	“Disponibilizar alguém do corporativo para dar uma palestra nas unidades para esclarecer todas as dúvidas dos colaboradores de forma geral”.
10	“Fazer mais treinamentos com os colaboradores, para que todos não tenham dúvida da importância e significado do <i>compliance</i> ”.
11	“Realizar uma nova abordagem ao passar para os nossos colaboradores o tema, pois o mesmo pode estar sendo interpretado errado”.
12	“Trazer continuamente através de treinamentos via intranet exemplos de situações que se enquadram em não conformidade com as políticas e condutas preconizadas pela empresa”.
13	“Maior intensificação no esclarecimento aos colaboradores da importância do programa para aumentar ainda mais a credibilidade da nossa empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

No quadro 7, sobre como o monitoramento do programa pode ser melhorado, há diversas opiniões, entre elas a de haver auditoria surpresa, demonstração de resultados obtidos, mais agilidade, informativos sobre a evolução do programa, entre outros.

Cabe salientar que o item “monitoramento” não está dentro dos pilares do programa de *compliance* da empresa em estudo, é provável que por esse motivo, tenha se destacado como a sugestão de melhoria com maior número de respondentes, no total de dezesseis.

Fica evidente no quadro 7, que empresa precisa melhorar no quesito “feedback” aos colaboradores sobre o andamento das ações do *compliance*. Destaca-se o comentário de número treze, onde respondente chama o programa de *compliance* de “encher linguiça”, pois ele ainda desconhece seus resultados.

Quadro 7 - Sugestões de melhorias para o Programa *Compliance* - Monitoramento

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Fazer auditorias surpresa”.
2	“Aplicações frequentes de algum tipo de auditoria e fiscalização dos procedimentos reduziria os desvios de condutas em alguns casos”.
3	“Além das apresentações, cartazes e outros trimestralmente poderia ter CALL com os colaboradores para melhor diálogo e ampliação de informações sobre o <i>compliance</i> ”.
4	“Intensificar ainda mais a divulgação e destacar a importância do programa de <i>compliance</i> ”.
5	“Faltam informativos sobre a evolução do programa, ou seja, sabemos que existe, mas não se está sendo eficaz”.
6	“Demonstração dos resultados obtidos”.
7	“Mais divulgações sobre os resultados do <i>compliance</i> . Assim saberemos mais ações a serem tomadas”.
8	“Divulgação de dados sobre número de atendimentos e casos que foram investigados, bem como número de casos que obtiveram consequências padronizadas pela empresa, ajudando a gerar confiança para que haja maior participação”.
9	“Ser um pouco mais claro referente às regras e intenção do programa! Assim como a forma que eles atuam nas soluções”.
10	“Que houvessem mais comitês para discussão de aplicabilidade do programa sem prejudicar ganhos financeiros”.
11	“Que representantes da área de <i>compliance</i> visitem todas as divisões tirando dúvidas, esclarecendo os conceitos para todos os níveis hierárquicos. Se não for possível presencialmente, via vídeo conferência”.
12	“Visitas esporádicas às unidades para avaliar o nível de cumprimento das unidades, observando inclusive a relação dos aspectos nos diferentes turnos de trabalho”.
13	“Vejo esse programa, mais não vejo e nunca vi resultados, pra mim é encher linguiça”.
14	“Manter o foco como está atualmente, até o programa virar cultura. Depois pensar em melhorias”.
15	“Ter pessoas com conhecimentos práticos trabalhando na equipe de análises de processos e atividades”.
16	“Ser mais ágil nos retornos das consultas realizadas através do chamado geralmente a planta precisa da informação urgente”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

O quadro 8, subsequente, sobre o programa de *compliance* e o envolvimento com terceiros ou prestadores de serviços, os entrevistados que expõem suas opiniões, sugerem que as tratativas das situações de alto risco sejam priorizadas, que os brindes recebidos pela empresa sejam sorteados para todas as áreas, melhor gestão de cadastro de fornecedores, e etc.

No recorte de três respostas do quadro 8, sobressai o segundo comentário, pois o entrevistado aponta que são adiadas as soluções que envolvem riscos maiores à empresa, e são resolvidas os problemas mais corriqueiros do dia-a-dia, chamado de “baixo risco”.

Nesse caso demonstra que empresa não está sendo tão rigorosa nas tratativas das questões que envolvem riscos. Quanto mais grave o assunto, maior deve ser a prioridade, e não o contrário.

Quadro 8 - Sugestões de melhorias para o Programa de Compliance - Terceiros

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“Para iniciar, demonstrar para todos os setores ponto a ponto, os fatores positivos e negativos por tal ação. Outro ponto, uma melhor gestão de prestadores bloqueados, para não correr o risco de apenas trocar o CNPJ e voltar a atuar dentro da empresa”.
2	“Aparentemente acaba postergando a resolução de "situações" de alto risco ao contrário das de "situações" de baixo risco”.
3	“Os brindes recebidos pela Empresa (canetas, cadernos, agendas, <i>pendrive</i> , etc) devem, também, serem disponibilizados para as áreas que não tem acesso aos fornecedores. Tipo um sorteio, não por pessoa, por área e cada área fosse responsável por distribuir internamente. Acredito que isso vai motivar as outras áreas que não tem esse contato”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

O quadro 9 sinaliza uma melhoria muito importante para o programa que é o canal de denúncias. Os entrevistados sugerem que as denúncias sejam tratadas de forma anônima, que os funcionários sejam encorajados a denunciar e se expressarem quando necessário, caso necessitem, que as denúncias sejam investigadas mais a fundo, entre várias outras sugestões.

Observa-se no quadro 9, em especial na resposta de número três, que além da garantia de que as denúncias sejam sigilosas e da não retaliação, o respondente sugere que as implicações das irregularidades denunciadas sejam apuradas de maneira igual, em qualquer nível ocupacional.

A melhoria ao canal de denúncias foi duplamente constatada nesse trabalho, tanto na pesquisa com abordagem quantitativa, quanto na pesquisa qualitativa.

Dessa forma, fica evidente a necessidade da implementação pela empresa de uma política interna de não retaliação, onde deve ficar claro que a empresa não irá retaliar contra qualquer funcionário e também ficar claro que qualquer tentativa de retaliação resultará em uma ação disciplinar imediata.

Quadro 9 - Sugestões de melhorias para o Programa de Compliance - Canal de Denúncias

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“O aprimoramento e a continuidade dos treinamentos são essenciais. Enraizar a cultura do Programa. Enfatizar os esclarecimentos referentes às características do processo de denúncia. Para minimizar a desconfiança e resistência de muitos colaboradores em relação ao sigilo e o sentimento de segurança em relação a anonimato”.
2	“Tratar as denúncias de forma que os denunciados não saibam quem denunciou”.
3	“As consequências das irregularidades identificadas fossem tratadas em igualdade a todos os níveis hierárquicos. Trabalhar forte para minimizar a retaliação nos casos de denúncias”.
4	“Incentivar mais o colaborador a dar sua opinião, ou até mesmo fazer uma denúncia, pois muitos têm receio de se expressar”.
5	“Investigar mais a fundo as denúncias sobre autoritarismo de chefe sobre seus subordinados”.
6	“Existem ainda setores que regras de não compliance são tolerados. Exemplo? João x

Empresa (um absurdo), rastreabilidade bovina falta clareza e transparência bem como temas relacionados com sustentabilidade”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

Já no quadro 10, apenas dois entrevistados deram suas opiniões no contexto de como as relações de trabalho podem ser melhoradas através do programa de *compliance*, onde é sugerido que seja dada mais atenção às condições físicas de trabalho e à igualdade de salários para a mesma função.

Dessa forma, constata-se através das respostas do quadro 10, que o programa de *compliance* é mecanismo muito mais abrangente, que vai além da prevenção de corrupção e fraude no âmbito organizacional, mas é um poderoso mecanismo que orienta até mesmo, as relações de trabalho.

Quadro 10 - Sugestões de melhorias para o Programa *Compliance* - Relações de Trabalho

Seq.	Respostas dos entrevistados
1	“O programa deve olhar mais para as condições de trabalho dos colaboradores da empresa, estrutura física muitas vezes em péssimas condições”.
2	“Que essas regras sigam em todos os requisitos inclusive em relação do salário na mesma função”.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa qualitativa, 2019.

5.2. ELEMENTOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* DA EMPRESA ESTUDADA X DIRETRIZES DE *COMPLIANCE* (MODELO TEÓRICO)

No quadro 11 a seguir estão expostos elementos do programa *compliance* da empresa estudada comparando ao modelo teórico construído através das diretrizes do Caderno do Pacto Anticorrupção (GT), Controladoria Geral da União (CGU), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), *Legal, Ethics and Compliance* (LEC) e da cartilha da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Ao analisá-la é possível notar que, ao comparar seus elementos, a empresa estudada está em conformidade com o modelo teórico sugerido como as melhores práticas para um programa de *compliance*, partindo do princípio que a maior parte dos elementos e pilares de conformidade implementados pela empresa, estão dentro do sugerido e praticado, hoje, pelo mercado, posto o recorte das diretrizes selecionadas neste trabalho.

Sobretudo, o elemento “Monitoramento contínuo do programa de integridade”, a empresa não divulga como elemento presente em seu programa de *compliance*, em

contrapartida, o elemento “Controles”, faz parte das diretrizes de *compliance* da companhia estudada; contudo, não é um elemento comum apontado pelo modelo teórico construído para esse estudo.

Através da verificação do quadro 11, fica evidente a necessidade da inclusão pela empresa do elemento “monitoramento contínuo do programa” em seu programa de *compliance* oficial, garantindo o seu aprimoramento contínuo, característica fundamental de um programa efetivo.

Quadro 11 - Programa de *Compliance* da empresa e Programa de *Compliance* Melhores Práticas

Elementos do programa de <i>Compliance</i> da empresa estudada	Programa de <i>Compliance</i> (Melhores práticas)
Liderança e Governança	Comprometimento e apoio da alta direção
Treinamentos e Comunicação	Comunicação e Treinamentos periódicos
Avaliação de riscos	Análise periódica de riscos
Avaliação, fiscalização e disciplina	Investigação e medidas disciplinares definidas
Políticas e Procedimentos	Políticas e Procedimentos de <i>compliance</i>
Canal de denúncia	Canais de denúncia de irregularidades
<i>Due Diligence</i> de Terceiros	<i>Due Diligence</i> de Terceiros
Independência da área de <i>compliance</i>	Independência da área de <i>compliance</i>
Controles	-
-	Monitoramento contínuo do programa de integridade

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Otte et al. (2018), GT (2015), CGU (2015), IBGC (2017), FEBRABAN (2011), LEC (2017), FCPA (2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse estudo foi identificar a percepção dos colaboradores de uma organização alvo de investigações da operação lava-jato e sua aderência ao programa de *compliance*, por meio de um estudo quanti-qualitativo da problemática da empresa, alvo de investigações por corrupção. Nesse sentido, é necessário apontar que os resultados obtidos na pesquisa estão relacionados diretamente com a percepção dos funcionários da empresa, não tendo teor oficial.

A aderência e a percepção dos colaboradores em relação ao programa de *compliance* da organização podem ser usadas como indicador, a fim de ajustar as ações e expectativas quanto às práticas do programa.

Cabe observar que esse estudo possui dois pontos de limitações, um deles é a escolha do método como estudo de caso, onde Gil (2008) descreve que os estudos de caso possuem algumas limitações, a saber, a falta de rigor metodológico, pois diferentemente do que ocorre em experimentos, nos estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos e, também, quanto à dificuldade de generalização, onde a análise de um único caso fornece um suporte muito frágil para generalizações.

A segunda limitação refere-se ao modelo de amostragem utilizado, não probabilística; segundo Oliveira (2001), as amostras por conveniência são o tipo de amostragem menos confiável, pois o pesquisador as seleciona conforme sua conveniência, havendo pouco rigor na seleção, e acrescenta que o principal problema de amostras por conveniência é que não há como saber se todas as pessoas incluídas na amostra são representativas da população.

Entretanto, os procedimentos metodológicos abordados durante a pesquisa permitiram atingir os objetivos propostos inicialmente, uma vez que houve a identificação da realidade dos colaboradores da organização em relação à prática do programa e algumas oportunidades de melhoria que podem ser aplicáveis para sua maturidade efetiva, no sentido de coibir práticas desonestas no âmbito corporativo e ainda garantir maior participação de todos, contribuindo para uma cultura organizacional mais ética.

Nesse contexto, a pesquisa abordou o que, segundo o autor Otte et al. (2018), descreve como os elementos que demonstram aos programas de *compliance* a maturidade e efetividade necessária; implementação, comprometimento, aplicabilidade e monitoramento.

O perfil dos entrevistados durante a pesquisa foi diverso em relação ao gênero, faixa etária, nível de escolaridade, cargo ocupacional e tempo de empresa, situação que pode

garantir uma análise transversal abrangente, no entanto, pode-se dizer que os entrevistados foram predominantemente homens 64% com faixa etária entre 25 e 45 anos 82,5%, com ensino de nível superior ou especialização 75,7% e com mais de cinco anos na empresa 60,2%, dos diversos cargos ocupacionais, principalmente supervisores/especialistas e assistentes/analistas.

Quanto à questão de pesquisa: qual a aderência e percepção ao programa de *compliance* dos colaboradores de uma empresa do setor alimentício, alvo de investigações da operação lava-jato? No que tange a respeito da aderência ao programa, pode ser respondida considerando-se os resultados da pesquisa quantitativa, ocasião em que foi possível reconhecer que a maior parte dos participantes da entrevista concordou com o programa *compliance*, alcançando a média geral de 4,10, com aderência total de 82%, ao mesmo tempo, esses resultados podem ser discriminados considerando as características da amostra selecionada para o desenvolvimento da pesquisa.

Observou-se, inicialmente, que há uma diferença significativa entre a concordância de homens e mulheres a respeito das perguntas de pesquisa, não obstante há uma grande semelhança entre as duas populações, pois a maior parte dos entrevistados concordou totalmente com as perguntas do questionário (40,67% no caso do sexo feminino e 45,42% no caso do sexo masculino).

Em relação ao cargo ocupacional, verifica-se, que a porcentagem de aderência dos colaboradores da organização está diretamente relacionada com sua posição na organização, fazendo-se necessário verificar, em avaliação futura pela empresa, se isso está relacionado (ou não) com o conhecimento efetivo dos profissionais e com sua participação nas ações envolvidas no programa.

Já em relação ao tempo de empresa, a porcentagem mais significativa de aderência ao programa de *compliance* corresponde aos trabalhadores com maior tempo de colaboração na empresa, 90,13% com mais de 20 anos na organização; à vista disso, pode-se concluir que há uma diferença entre as populações, pois quanto maior tempo de trabalho na empresa, maior a aderência ao programa.

Observando os apontamentos da análise univariada da pesquisa quantitativa, é possível concluir que a grande maioria da população participante da pesquisa abraça o programa, e podemos ter evidências estatísticas que quanto mais elevada a posição do colaborador maior é sua anuência ao programa *compliance*. Embora exista diferença entre os grupos, os resultados mostram que quanto maior for o tempo de empresa maior é o nível de

aderência. E, por fim, verifica-se ainda que quanto maior a idade da pessoa, maior sua aceitação e aderência ao programa de *compliance*.

De modo geral, pode-se dizer que os participantes da pesquisa têm uma percepção alta do programa de *compliance*; que as políticas e procedimentos do programa de *compliance* são utilizados com frequência pelos colaboradores da organização, pois o *compliance* é considerado, de forma ampla, um objetivo da organização e um mecanismo para incrementar a credibilidade externa da empresa, destacando-se as variáveis X15 e X8 em que se obtiveram níveis de aderência de 93,20% e 90,78% respectivamente.

Por outra parte, quanto aos elementos considerados fundamentais para verificar a efetividade e maturidade do programa, pode-se apontar que há seis desafios principais no programa de *compliance* na organização; o primeiro deles é o receio dos colaboradores em denunciar a ocorrência de irregularidades e se os comportamentos que comprometem o *compliance* não são tolerados na empresa (desafios na implementação); o terceiro é o fato de que estes consideram que o *compliance* pode tornar mais burocráticos e lentos os procedimentos; o quarto é que os colaboradores sentem falta de que os canais de denúncia sejam apresentados a clientes e fornecedores; o quinto é que nem sempre os atos de má conduta são tratados com rigor (desafios na aplicabilidade); e o sexto é a falta de mecanismos para tirar dúvidas em relação ao programa de *compliance* (desafio no monitoramento).

Os seis desafios acima referidos foram identificados e fundamentados, considerando o baixo nível de concordância dos funcionários com as perguntas relacionadas. A baixa adesão a essas perguntas pode vir a contribuir para a melhoria do programa de *compliance* na empresa, pois, desta forma, tornou-se possível verificar a desconformidade dos funcionários com algumas ações contempladas no programa. Isso demonstra que existem margens para aprimorar o conhecimento, sanar dúvidas e dar segurança ao colaborador em relação aos canais de denúncia e sensação de impunidade.

Analisando os resultados da pesquisa qualitativa é possível identificar outras questões relacionadas com o programa de *compliance*; fundamentalmente, sobre a percepção dos colaboradores respondentes da pesquisa sobre o programa implementado na empresa e ainda possíveis formas de melhorias, abordadas na última pergunta do questionário de cunho dissertativo.

Devido a se tratar de uma pergunta opcional, a maior parte dos entrevistados optou por não respondê-la tendo sido recebidas apenas sessenta e sete sugestões que envolvem diversos temas, tais como o apoio da alta gestão, a necessidade de *compliance* em todos os níveis

hierárquicos, a necessidade de divulgação, treinamentos e monitoramento do programa de *compliance*, a melhor gestão de fornecedores e dos canais de denúncias e o melhoramento das relações de trabalho.

As sugestões de melhorias coletadas durante a pesquisa se forem acatadas pela empresa, podem ser essenciais para o aprimoramento do seu programa de *compliance*.

A respeito do apoio da alta gestão e níveis hierárquicos, a maior parte das sugestões aponta para a necessidade de que haja uma participação maior das diretorias e que, ao mesmo tempo, o programa seja aplicável para todas as esferas, sendo necessário que, inclusive, aqueles colaboradores em cargos de liderança (e gestores) respeitem o programa e cumpram com suas diretrizes.

Em relação à divulgação, o treinamento e o monitoramento do programa, os participantes da pesquisa mencionaram três questões fundamentais: a necessidade de ampliar a abrangência de divulgação do programa, tanto interna quanto externa, canais e mecanismos para tirar dúvidas sobre o tema, necessidade de investir em mais treinamentos por meio de palestras, de exercícios práticos, do uso do feedback que venham demonstrar, a importância do programa e a necessidade de aprimorar seu monitoramento por meio de auditorias regulares e fiscalização surpresa da demonstração dos resultados do programa, etc.

Cabe ressaltar que o item “monitoramento” não consta nos pilares do programa de *compliance* da empresa estudada, é provável que por esse motivo, tenha se destacado como a sugestão de melhoria com maior número de respondentes, no total de dezesseis.

Assim sendo, recomenda-se que a empresa monitore as ações do programa, além disso, faça a divulgação dos resultados aos funcionários, dessa forma eles se sentirão engajados e incluídos como parte fundamental e indispensável do programa de *compliance* da empresa.

Acerca de uma melhor gestão do canal de denúncias, sugere-se que as denúncias sejam anônimas (garantia de sigilo), para encorajar os funcionários a denunciarem e se expressarem quando necessário, e que as investigações sejam mais bem conduzidas para evitar a retaliação por parte dos níveis hierárquicos superiores.

Diante disso, de forma prática sugere-se a empresa a implementação de uma política interna de não retaliação, onde deve ficar claro que a empresa não irá retaliar contra qualquer funcionário que, de boa fé, relate uma violação em potencial. Além disso, essa política deve deixar claro que qualquer tentativa de retaliação contra um funcionário que use o sistema de denúncias irá resultar em uma ação disciplinar imediata. Através da política de não retaliação

a empresa também deve instruir os seus funcionários a entrarem em contato com o responsável pelo *compliance* imediatamente caso sintam-se alvo de retaliação.

Finalmente, no que concerne às relações de trabalho, a pesquisa qualitativa apontou a necessidade de que o programa de *compliance* olhe mais para as condições de trabalho dos colaboradores da empresa, garantindo as circunstâncias estruturais necessárias para atuação dos profissionais, e que as regras do programa verifiquem todos os requisitos de trabalho.

Ao mesmo tempo, durante a pesquisa foi possível verificar que os elementos do programa *compliance* implementado pela empresa objeto deste estudo, está dentro do modelo sugerido por seis importantes documentos presentes e influentes no mercado, atualmente.

Sobretudo, o elemento “Monitoramento contínuo do programa de integridade”, a empresa não divulga como elemento presente em seu programa de *compliance*; em contrapartida, o elemento “Controles”, faz parte das diretrizes de *compliance* da companhia estudada, porém não é um elemento comum apontado no modelo teórico construído para esse estudo.

Assim sendo, sugere-se a empresa a inclusão do elemento “monitoramento contínuo do programa” em seu programa de *compliance* oficial, garantindo o seu aprimoramento contínuo, característica fundamental de um programa efetivo.

O presente trabalho defende que as empresas privadas são elo primordial para redução da corrupção e que os programas de *compliance*, quando bem implementados, constituem uma poderosa ferramenta para mudança do cenário atual de corrupção podendo construir um futuro soberano para a sociedade como um todo.

Espera-se que os resultados deste trabalho de pesquisa venham contribuir com a prática administrativa na empresa objeto desse estudo, principalmente por meio do aperfeiçoamento de todos os elementos considerados fundamentais para garantir a efetividade, integridade e maturidade do programa de *compliance*.

Considera-se que isso é viável, pois a pesquisa identificou as principais problemáticas e desafios do programa e, ao mesmo tempo, algumas sugestões de melhoria, a partir da perspectiva dos colaboradores, sujeitos diretamente envolvidos nas ações do *compliance* e, portanto, conhecedores do funcionamento do programa, suas fragilidades e oportunidades.

Por fim, sugere-se a empresa objeto desse estudo, de forma geral, testar e monitorar em melhores condições, os resultados do seu programa para que possam ser comparados com a pesquisa realizada, consolidando assim um processo sistêmico da qualidade do *compliance* implementado, após os escândalos de corrupção das quais a empresa está envolvida.

REFERÊNCIAS

ABREU, Natália Martins De. **Intervenção do Estado na Economia Através da Lei Anticorrupção 12.846/2013**. Revista do Direito Público. Londrina, v.11, n.1, p.245-248, 2016.

ANDRADE, Lucinéia Aparecida Vieira de. **Aplicabilidade do Compliance nas Organizações Públicas**. Universidade de Taubaté, 2017. Dissertação de Mestrado.

BHARGAVA, Vinay. *The Cancer of Corruption*. International Affairs. The World Bank, p. 1-9, 2005.

BRASIL. **Decreto Nº 8.420, de 18 de Março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º 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. Diário Oficial da União, Brasília, 18 mar. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 21 set. 2019.

BRASIL. **Lei ordinária n. 12.846, de 1º 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. Diário Oficial da União, Brasília, 02 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 21 set. 2019.

BUSSMANN, Kai D.; NIEMECZEK, Anja. *Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention*. Journal of Business Ethics, v. 157, n. 3, p. 797–811, 2019.

CGU, Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

CARVALHO, Karine Cito Carneiro de. **Compliance no Combate à Fraude Organizacional e à Corrupção**. Universidade de Coimbra, 2018. Dissertação de Mestrado.

CRABB, John. **Operation Car Wash/Lava Jato**. International Financial Law Review, n.p., 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FCPA, Foreign Corrupt Practices Act. **A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, 2012**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2019.

FEBRABAN, Federação Brasileira dos Bancos. **Função de Compliance**. 2011. Disponível em: <https://mbafinancasebanking.files.wordpress.com/2014/03/funcao_compliance_febraban.pdf>. Acesso em 28 ago. 2019.

FILGUEIRAS, Fernando. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**. Opinião Pública, Campinas, v. 15, n. 2, p.386-421, 2009.

FRANCO, Isabel. **Os avanços do compliance no Brasil**. Harward Business Review, 2018. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/avancos-compliance-brasil/>>. Acesso em: 09 set. 2019.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública**. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2019.

GRUPO TEMÁTICO ANTICORRUPÇÃO. **Caderno do Pacto - Anticorrupção, cultura de integridade e ética nos negócios**. GT Anticorrupção. v. 2, 2015. Disponível em: <<http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2019.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**, 2017. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_orienta_compliance_a_luz_da_governanca.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.

LAKSHMI, B. **Leadership Ethics in Today's World: Key Issues and Perspectives**. ASCI Journal of Management, v. 44, n. 1, p. 66-72, 2014.

LAMBOY, Christian Karl. **Manual de Compliance**. 1. ed., Via Etica 2018. Disponível em: <[http:// https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf](http://https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2019.

LEC, Legal, Ethics and Compliance. **Os Pilares do Programa de Compliance**, 2017. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

LEDESMA, Thomás Henrique Welter; RODRIGUES, Maria Lúcia de Barros. **Implementação do compliance na fundação nacional do índio - FUNAI**. Revista Jurídica, v. 02, n. 43, p.114-141, 2016.

MPF – Ministério Público Federal. **Lava Jato, entenda o caso**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

MUSACCHIO, Aldo; LAZZARINI, Sergio G. **Reinventando o capitalismo de estado**. O Leviatã nos negócios: Brasil e outros países. São Paulo. Portfolio-Penguin, 2015.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues, Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company.** Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 2, p. 67-92, 2016.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, p. 59-68, 2002.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.** Administração on line, v. 2, n. 3, p. 01-10, 2001.

OTTE, Kimberly K.; HARTMAN, Karen A.; MUDLER, Lia M.; POTTER, Janelle H. **Compliance Program Maturity and Effectiveness: Developing a Common Measure.** Journal of Health Care Compliance, v. 20, n. 3, p. 5-61, 2018.

PADULA, A. J. A.; ALBUQUERQUE, P. H. M. **Corrupção Governamental no Mercado de Capitais: Um Estudo Acerca da Operação Lava Jato.** RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 58, n. 4, p. 405-417, 2018.

POPA, A. M. **Design and the Elements of an Effective Compliance Program.** Journal of Health Care Compliance, v. 20, n. 2, p. 18-26, 2018.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas.** Revista de Informação Legislativa, a. 52, n.205, 2015.

RIBEIRO, Renato Janine. **A Sociedade Contra o Social - O alto custo da vida pública no Brasil.** São Paulo. Companhia das Letras, 2000.

SALTAJI, I. M. F. **Governance and Its Mechanisms in Combating Corruption.** Internal Auditing & Risk Management, v. 13, n. 2, p. 33-43, 2018.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. **Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos.** Texto & Contexto-Enferm., v. 26, n. 3, 2017.

SILVA, Jéssica Forell; MENEZES, Felipe Moraes. **Proposta de um indicador de aderência para o plano de produção e vendas.** Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 7, n. 1, 2010.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Olá, meu nome é Fernanda Bosaipo Marques, trabalho no departamento de Administração desta empresa. Você está sendo convidado a participar, como voluntário, desta pesquisa sobre a adesão ao Programa de *Compliance* implementado nesta organização e que será conduzida por mim. Este estudo tem como objetivo analisar a percepção em relação ao Programa de Integridade, sob a concepção de seus colaboradores.

Você foi selecionado por fazer parte do quadro de funcionários da empresa objeto deste estudo. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Sua participação não oferecerá nenhum risco possível e também não implicará em nenhum gasto. A pesquisa consistirá em responder 20 perguntas fechadas, das quais há pontuação em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente; e 01 pergunta com resposta aberta e opcional, serão apenas 15 minutos para concluir o questionário.

Os dados obtidos serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação e o da empresa estudada. O questionário não tem identificação ou assinatura e os resultados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Eu como pesquisadora responsável, me comprometo a tornar público nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação de indivíduos ou da empresa estudada.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Fernanda Bosaipo Marques, e-mail: ferbosaipo.fb@gmail.com e telefones: (11) 99395-4827 e (11)3144-4517.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

() SIM (Aceito participar da pesquisa)

() NÃO (Não aceito participar da pesquisa)

APENDICE II

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

1. Gênero

() Masculino () Feminino

2. Faixa etária

() Menos de 25 anos () Entre 25 a 34 anos

() Entre 35 a 44 anos () Entre 45 a 54 anos

() Entre 55 a 64 anos () Acima de 65 anos.

3. Escolaridade

() Ensino fundamental () Ensino Superior

() Ensino médio () MBA / Especialização

() Outro () Mestrado / Doutorado

4. Cargo

() Assistente / Analista () Especialista / Supervisor

() Inspetor / Técnico () Gerente / Ger. executivo

() Coordenador () Diretor / Dir. Executivo

5. Tempo de empresa

() Menos de 2 anos () De 2 a 5 anos

() De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos

() De 15 a 20 anos () Acima de 20 anos

1. Na sua percepção as políticas do Programa de *Compliance* estão alinhadas às estratégias e aos objetivos da empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

2. Os gestores demonstram, no dia-a-dia, aderência e participação ao Programa de *Compliance*.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

3. A alta Direção da empresa demonstra comprometimento com o *Compliance*, agindo de forma exemplar.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

4. Os treinamentos recebidos sobre *Compliance* são levados em consideração por você e seus colegas de trabalho no dia-a-dia.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

5. O *Compliance* não torna o seu trabalho mais engessado, lento ou burocrático.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

6. A implementação do Programa de *Compliance* colaborou para que as atitudes e comportamentos do dia-a-dia fossem mais éticos.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

7. Você percebe que o departamento onde você trabalha, está totalmente comprometido com o *Compliance* da empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

8. Você utiliza regularmente as políticas de conduta ou procedimentos do departamento de *Compliance*.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

9. Os comportamentos que comprometem o *Compliance* não são tolerados por seus colegas na empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

10. As políticas e procedimentos do Programa de *Compliance* foram transmitidos a todos os funcionários.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

11. O código de conduta e ética e as políticas de *Compliance* são expandidos aos terceiros (fornecedores e clientes).

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

12. Além dos colaboradores da empresa, os canais de denúncia são apresentados aos terceiros (fornecedores e clientes).

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

13. Na sua percepção os colaboradores não sentem medo de represália ao utilizarem os canais de denúncia para informar irregularidades.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

14. As ações disciplinares em caso de descumprimento dos procedimentos do Programa de *Compliance* estão claras e definidas.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

15. Estar em não *Compliance* reduz a credibilidade externa da empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

16. O *Compliance* é capaz de demonstrar suas atividades não só através de documentos, mas também na prática e na rotina da empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

17. As metas e responsabilidades do Programa de *Compliance* estão bem definidas e divulgadas.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

18. Você acredita que o Programa de *Compliance* é analisado e melhorado continuamente pela empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

19. Existe algum fórum para esclarecimento de dúvidas sobre o *Compliance*.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

20. Ao saber de um ato de má conduta a empresa e os responsáveis tratam com o devido rigor.

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

21. Quais sugestões de melhorias você indicaria ao Programa de *Compliance* da empresa. (opcional).

ANEXO I
PARECER DO COMITÊ DE CONFORMIDADE ÉTICA EM PESQUISAS
ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPH/FGV



COMITÊ DE CONFORMIDADE ÉTICA EM PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPH/FGV	
Parecer n. 123/2019	
Local da Reunião	Rio de Janeiro
Data	18 de outubro de 2019
DADOS GERAIS	
Pesquisador Responsável	Fernanda Bossipo Marques
Centro/Escola	EAESP
Curso	Mestrado em Gestão para Competitividade – Linha: Controladoria e Finanças
Orientador	Gustavo Andrey Fernandes
Título do projeto de pesquisa	Estudo sobre a percepção e adesão ao programa de integridade implementado em uma empresa do setor de alimentos
Financiamento	Não
Relator	Cesar Zucco Jr.
RELATÓRIO	
<p>Após a operação Lava Jato grandes empresas investiram em programas de compliance efetivos, que incluem adotar as melhores práticas de governança corporativa para garantir a recuperação da imagem, credibilidade financeira e perpetuidade das companhias. Diante deste cenário tão atual no Brasil de hoje, este trabalho tem o objetivo de estudar a aderência em relação ao Programa de Integridade implementado na empresa do ramo de alimentos sob a percepção dos colaboradores da organização. Os dados serão coletados através de formulário eletrônico (survey), com perguntas fechadas, será anônimo, sem identificação ou assinatura, e será respondido de forma voluntária pelos entrevistados.</p> <p>A amostra será composta por até 100 colaboradores da empresa de alimentos pesquisada.</p> <p>Os dados serão armazenados em google forms e computador pessoal da pesquisadora.</p> <p>O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados da pesquisadora e do Comitê de ética.</p> <p>Quanto à confidencialidade dos dados, a pesquisadora esclarece que não serão coletados endereços de e-mail ou IP e que não há perguntas com identificação ou assinatura.</p>	
DELIBERAÇÃO	



Após deliberação dos membros, nos termos do formulário detalhado apresentado, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.

Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2019.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Osny', is centered on the page.

Osny da Silva Filho

Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos -
CEPH/FGV

ANEXO II

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DA EMPRESA ESTUDADA

MESTRADO FGV EAESP

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Ao
Sr. Marcelo Proença
 Diretor Global de Compliance

Eu, **Fernanda Bosalpo Marques**, CPF nº 722.655.231-00, responsável principal pelo projeto de pesquisa que será apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade, venho pelo presente, solicitar vossa autorização para realizar pesquisa acadêmica na empresa.

O trabalho de pesquisa sob o título: **"Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de integridade implementado em uma empresa do setor de alimentos"**, tem como objetivo estudar a adesão em relação ao Programa de Compliance implementado na empresa, sob a percepção dos colaboradores da organização.

Os dados serão coletados através de formulário eletrônico (survey) anônimo, sem identificação ou assinatura, no qual será respondido de forma voluntária pelos entrevistados. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

A coleta de dados deste projeto será iniciada somente após a aprovação, atendendo todas as solicitações e requisitos da empresa.


Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

São Paulo-SP, 01 de outubro de 2019.

Atenciosamente,


Fernanda Bosalpo Marques
 Aluno pesquisador FGV/EAESP


Dr. Gustavo Andrey Fernandes
 Professor Orientador FGV/EAESP

Autorizada, com a indicação de cumprimento das regras acadêmicas e corporativas.

 02.10.2019