

Christian K. de Lamboy
(Coordenador)

Manual de Compliance



Christian Karl de Lamboy

Manual de Compliance

1º edição

São Paulo

VIA ETICA

2018

© 2018 VIA ETICA

1. ed. 2018

ISBN: 978-85-85272-01-2



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M294 Manual de compliance / Coordenador Christian Karl de Lamboy. –
São Paulo (SP): Via Ética, 2018.
1061 p.

Bibliografia: p. 1001-1033
ISBN 978-85-85272-01-2

1. Economia. 2. Ética empresarial. 3. Programas de compliance.
I. Lamboy, Christian Karl de.

CDD 330

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – é proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825/07.

Impressão no Brasil.

VIA ETICA, São Paulo, www.viaetica.com

Sumário

Prefácio.....	viii
PLAN Introdução geral em Compliance e Programa de Compliance ..	xi
Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade <i>Christian K. de Lamboy / Giulia G.A. Pappalardo Risegato / Marcelo de Aguiar Coimbra.....</i>	1
Programa de Compliance ou Programa de Integridade – o que isso importa para o direito brasileiro? <i>Antonio Fonseca.....</i>	51
O papel das empresas e do Estado no combate à corrupção <i>Luiz Felipe Hadlich Miguel / Rodrigo de Pinho Bertocelli.....</i>	91
Ética, Compliance, Transparência e Sustentabilidade – o que podemos esperar do futuro enquanto trabalhamos o presente com as armas que temos hoje <i>Karine Aparecida de Oliveira Dias Eslar.....</i>	109
O combate à corrupção sob a ótica dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável <i>Reynaldo Makoto Goto.....</i>	119
PLAN Ambiente Regulatório	129
A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo <i>Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha.....</i>	131
Leis Anticorrupção Brasil e EUA <i>Renata Fonseca de Andrade.....</i>	179
Compliance, Governança Corporativa e Anticorrupção na perspectiva da União Europeia e da Alemanha <i>Juliana Oliveira Nascimento.....</i>	205
Programa de Integridade: um panorama sobre a atuação do setor público <i>Thiago Braga Smarzaró.....</i>	237
Princípios da administração pública e compliance <i>André Almeida Rodrigues Martinez.....</i>	263
Compliance concorrencial – a conformidade pela perspectiva antitruste <i>Marcelo Lapolla.....</i>	277

Compliance no Mercado de Capitais <i>Maria Cecília Carmona / Guilherme Ribeiro Felipe</i>	287
Introdução à Prevenção da Lavagem de Dinheiro e Combate do Financiamento de Terrorismo <i>Paulo Sérgio Suzart / Luíza Moura Costa Spínola</i>	319
O compliance tributário no Brasil <i>Dayani Domanski</i>	351
FATCA e CRS – Conformidade Fiscal de Contas Estrangeiras e o Padrão de Declaração Comum <i>Luciano Vasconcelos Leite</i>	387
Autorregulação e Compliance – um debate necessário <i>Rodrigo Carril</i>	421
PLAN Governança Corporativa e Gestão de Risco	447
Gerenciamento de Riscos Corporativos <i>Ricardo Lemos</i>	449
Gestão de Riscos na Prática <i>Nelson Ricardo Fernandes da Silva</i>	471
Gestão por Processos e Controles Internos <i>Daniel V. Sans</i>	487
Independência em programas de compliance – o papel do membro independente <i>Fábio Risério</i>	507
Riscos ambientais e integridade corporativa <i>Flávia de Sousa Marchezini</i>	523
DO Normas, Políticas e Procedimentos	545
Código de Conduta, Políticas, Processos e Procedimentos <i>Luciano A. Malara</i>	547
Código de Ética e Conduta – a referência para o programa de compliance <i>Marcelo Lapolla</i>	557
Compliance de Terceiros <i>Eduardo Duarte / Ricardo Ribeiro Trigo</i>	565
DO Canais, Comunicação e Educação	577
Comunicação e Treinamentos <i>Christian K. de Lamboy</i>	579
Canais de Denúncia <i>Christian K. de Lamboy / Adilson Rodrigues</i>	614

DO Investigações	643
Gestão Profissional de Fraudes	
<i>Christian K. de Lamboy / Adilson Rodrigues / Peter Zawilla.....</i>	645
Investigações Internas	
<i>David Vasconcelos.....</i>	679
A dimensão humana da fraude	
<i>Renato Santos.....</i>	701
Licitude de provas	
<i>Adriano Almeida Fonseca</i>	729
CHECK Controles e Testes de Compliance.....	751
A adesão a Cultura e Ética e monitoramentos de Compliance	
<i>Vinicius Pinho</i>	753
Computação Forense	
<i>Holney A. Decco.....</i>	767
Compliance Performance Review	
<i>Massamitsu Iko.....</i>	789
ACT Ações depois de má conduta.....	809
Compliance trabalhista e ações internas depois de má conduta	
<i>Rogéria Gieremek.....</i>	811
Compliance Criminal – Conceito, Fundamentos e Tendências	
<i>Giovani Agostini Saavedra</i>	825
Dawn Raids – Como a empresa deve se comportar em operações surpresas realizadas por autoridades	
<i>Anne Caroline Gonçalves Marques de Medeiros Prudêncio / Alexandro Benvenuti dos Santos / Carlos Prudêncio</i>	843
Comunicação de crise	
<i>Jeferson Mola / Marcos Rocha.....</i>	863
ACT Estudos de Caso e Melhorias Contínuas	883
O significado e os benefícios da Certificação de um Sistema de Gestão da Compliance e Antissuborno com base nas Normas ISO 19.600 e ISO 37.001	
<i>Rogério Campos Meira.....</i>	885
Implantação do programa de compliance em cooperativa de trabalho médico e operadora de planos de saúde – relato da experiência na Unimed Belo Horizonte	
<i>Vivian Nicele Andrade.....</i>	893
Implantação de compliance após a Operação Lava Jato	
<i>José Oswaldo Guimarães</i>	921

A Lei Anticorrupção e os Pequenos Negócios <i>Gilberto Socoloski</i>	933
Compliance Ergonômico – uma questão saudável <i>Edu R. Trevisan</i>	951
Agro-Compliance como fator de sustentabilidade do agronegócio nacional <i>Fernando Henrique Schwanke / Flávio Cazarolli</i>	967
O futebol manipulado <i>Tiago Horta Barbosa</i>	985
Bibliografia	1001
Autores	1035

Prefácio

O comportamento das pessoas em geral e o comportamento fraudulento das pessoas em particular sempre teve um apelo especial, o que leva todos a se aproximarem do tema. Além do interesse puramente pessoal, existem também inúmeras necessidades econômicas para lidar com o fenômeno multifacetado de compliance.

É surpreendente que atualmente faltem abordagens sistemáticas para lidar com o compliance em empresas ou tendências para uma profissão uniforme do *Compliance Officer*. Em poucas empresas, a tarefa da gestão profissional de compliance até agora é tratada em um departamento independente. Muitas vezes, é coberto pelo jurídico, auditoria interna ou pelo departamento de segurança. Além da integração dos papéis e das tarefas de compliance em uma organização, surge a questão das habilidades que um *Compliance Officer* deve trazer para gerenciar as tarefas de forma confiável. Isso leva à questão da aquisição qualitativamente apropriada e prova confiável do conhecimento necessário. Também é necessário uma plataforma neutra, de várias empresas, o que permite que os *Compliance Officers* troquem informações de uma forma ampla em diversas áreas.

Como contribuição de uma solução para estas questões, foi criado este livro que reflete a essência de inúmeras discussões com especialistas de empresas públicas e privadas e um aprofundamento com conhecimento teórico e prático. Além de conhecimento especializado em certas áreas, como fundamentos legais ou forenses, também estão incluídas habilidades. Estruturar este conteúdo em um modelo holístico e concretizá-lo em um livro foi um desafio, bem sucedido, ao acreditar nos numerosos comentários positivos.

Os tópicos fornecem quadros para uma gestão de compliance integrada, conhecida a partir do ciclo de gestão da qualidade PDCA (planejar – PLAN, fazer – DO, verificar – CHECK, agir – ACT).

Como *think tank* a VIA ÉTICA sempre está buscando novas alternativas e melhores serviços para a sociedade. Assim queremos com este livro também ajudar na pesquisa e no trabalho, deixando todas as fontes de informações usadas, de forma aberta para possam ser consultadas e

usadas em vários programas de citação. Para isto, basta acessar nossa biblioteca online:

<https://www.zotero.org/viaetica/items>

Pode pesquisar, marcar e baixar as fontes em um formato desejado.

Gostaríamos de agradecer a todos os autores pela excelente cooperação, pelo alto nível de identificação e por seu compromisso, criando um trabalho único nesta constelação. Agradecemos especialmente nossas famílias que sofreram com nossas ausências nas horas dedicadas neste assunto.

São Paulo, 2018

Christian K. de Lamboy

PLAN

Introdução geral em Compliance e
Programa de Compliance

Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade

Christian K. de Lamboy / Giulia G.A. Pappalardo Risegato / Marcelo de Aguiar Coimbra

1	Resumo	3
2	Definições e Conceito de Compliance, Integridade e Ética	3
2.1	Compliance	3
2.2	Ética e Integridade.....	13
2.2.1	Ética e Integridade	13
2.2.2	Conceito de Resiliência	14
2.2.3	Sistema de Integridade Corporativa.....	15
2.2.4	Ética nas Organizações.....	17
2.3	Compliance e o Respeito às Normas.....	20
2.4	Compliance como Modelo de Negócio	22
3	Cultura da Empresa e Compromisso da Liderança.....	23
3.1	Cultura Organizacional.....	23
3.2	Compromisso da Liderança	26
3.2.1	Os princípios que regem o comprometimento da liderança	26
3.2.2	Liderança Ética	27
3.2.3	Atributos da Liderança Ética	27
3.2.4	Prevenção e Liderança nos casos de má conduta ética	28
4	Interfaces Internas e Externas.....	30
4.1	Compliance vs. Auditoria	30
4.2	Compliance vs. Jurídico	32
4.3	Compliance vs. Ombudsman	35
4.4	Compliance vs Controles Internos	37
4.5	Compliance vs Gestão de Riscos Corporativos	42
5	Perfil do Profissional de Compliance.....	42
5.1	Qualificações Pessoais	43
5.2	Habilidades Interpessoais.....	44

1 Resumo

Este artigo tem como finalidade instruir tanto os profissionais que estão começando a ter contato com o tema, quanto trazer novas perspectivas e padrões para as pessoas que já trabalham na área e já tiveram algumas experiências práticas, e querem maior embasamento para fazer as melhorias contínuas nas suas áreas de atuação.

Iniciamos com os conceitos a cerca de Ética e Compliance, passando por várias definições comuns. Incluímos as leis e regulamentações que regem este assunto em artigos especiais. Abrimos em outras vertentes, tais como, corrupção, fraude, suborno entre outras.

Trazemos também o conceito da governança corporativa que é chave nas interações com as organizações e seu tom em relação ao tema. Este compromisso da liderança com relação a Ética e Conformidade é o ponto principal para uma evolução da empresa em sua cultura de ética e conformidade, onde todos estão preparados a responder a situações que se apresentem e que poderiam ter um impacto negativo caso não encaminhadas corretamente ou a um dilema ético, que, se tratado de forma equivocada, pode destruir a reputação de uma empresa.

Destacamos que este trabalho é um compilado de vários conceitos e melhores práticas e como resultado da experiência e padrões utilizados pelos seus autores.

2 Definições e Conceito de Compliance, Integridade e Ética

2.1 Compliance

Num ambiente de crescente mudança em modelos de negócios com um maior dinamismo, nunca foi tão visível a necessidade de uma conduta íntegra e responsável nas organizações. Há muitas décadas temos um maior dinamismo nas comunicações, tendo como consequência um

aumento na transparência das organizações e, a expectativa da sociedade com relação ao comprometimento ético das mesmas.¹

Ao ler notícias em todas as mídias nos deparamos com os mais diversos exemplos de má conduta nas organizações que vem a transformar-se em escândalos. Assim, ganha força o tema da governança corporativa e a preocupação das organizações em, além de seguir as normas legais e que regulam seus mercados, buscam as melhores práticas como resultado de seus valores e princípios, que incluem transparência e responsabilidade.

Casos recentes de fraude e desvios da conduta nas organizações mostram com mais força também a necessidade de melhorias contínuas² na aderência dos princípios e normas³ de compliance e a criação de um programa ativo, agora com maior comprometimento da administração, considerando os investimentos necessários para sua implementação.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais globalizadas, num ambiente mais competitivo, com pressão para redução de custos e a remuneração dos executivos atrelada a rentabilidade, o que poderia levar a busca de lucro a qualquer preço.

Estes fatos contribuem para o desenvolvimento nas organizações de líderes de programas de compliance, como um mecanismo efetivo na prevenção ao descumprimento de normas, combate a fraudes⁴, corrupção⁵, lavagem de dinheiro⁶ e do desvio de conduta ética⁷ em geral.

Do ponto de vista macro, não se pode perder de vista que uma sociedade composta por organizações íntegras constitui-se uma sociedade mais

¹ Adaptado do Livro: DE AGUIAR COIMBRA, Marcelo ALESSI MANZI, Vanessa, **Manual de Compliance - Preservando a Boa Governança e Integridade das Organizações**, São Paulo: Atlas, 2010.

² Veja também os artigos de IKO e PINHO neste livro.

³ Veja também os artigos de MALARA e LAPOLLA neste livro.

⁴ Veja também os artigos de DECCO e LAMBOY/RODRIGUES neste livro.

⁵ Veja também os artigos de ANDRADE e CUNHA neste livro.

⁶ Veja também os artigos de SUZART/SPÍNOLA e VASCONCELOS neste livro.

⁷ Veja também o artigo de HADLICH/BERTOCELLI e FONSECA neste livro.

justa e harmoniosa, com maior respeito aos direitos individuais, com menos corrupção e pobreza. Assim, o compliance não protege apenas a organização em si, mas a sociedade como um todo. Ademais, o respeito às leis é um dos pilares centrais do Estado Democrático de Direito. A falta de integridade é fator de perda de confiança nas organizações, afetando ainda a economia nacional.

A postura ética, a governança e a sustentabilidade já fazem parte do discurso das organizações. Sem um efetivo programa de compliance que envolva e integre esses temas, dando-lhes coerência, consistência e efetividade prática, corre-se o risco deste discurso se esvaziar, afetando a reputação dessas organizações em razão de uma postura que pode ser vista como não íntegra pelos seus stakeholders.

“Ética e conduta não são coisas que podem ser meramente criadas ou atingidas somente através de gastos corporativos. Elas exigem um profundo comprometimento, que só pode ser atingido através do tempo, esforços e, sim, gastos.”⁸ Para a organização estar em compliance, ela precisa colocar a questão no centro da sua estratégia, como elemento formador da sua identidade, convertendo-o em política e programa, criando uma infraestrutura e um ambiente de compliance com o compromisso da administração e dos colaboradores de respeito às normas. Cada indivíduo da organização deve incorporar o espírito do compliance, de adesão voluntária aos padrões de integridade, de fazer julgamentos de conformidade e tomar decisões observando as normas do programa. Afinal, o “estado de compliance” não é alcançado com comando, controle e sanções.

A implementação de um programa de compliance pode não ser suficiente para tornar uma organização, seja ela pública ou privada, à prova de desvios de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, servirá como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos⁹ e combate a corrupção e a fraudes.

⁸ BIEGELMAN, Martin T. BIEGELMAN, Daniel R., **Building a World-Class Compliance Program: The Seven Steps in Practice (Part I)**, Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

⁹ Veja também o artigo de SANS neste livro.

Na esfera privada, a função de compliance recebeu o impulso inicial nas instituições financeiras, para as quais se converteu em requisito regulatório.¹⁰ Na sequência deste movimento em prol do compliance, aparecem outros setores regulados, como o farmacêutico e de telecomunicações, dentre outros, expandindo-se, mais recentemente, para os mais diversos setores; e isto porque o compliance é uma questão estratégica, que se aplica a todos os tipos de organizações, tanto empresas e entidades do terceiro setor como entidades públicas (pequenas ou grandes), empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo.

No cenário mundial, casos como os atos terroristas, os escândalos de governança, como, por exemplo, os relacionados ao Barings, Enron, WorldCom e Parmalat e a crise financeira mundial, além da divulgação de casos de corrupção envolvendo autoridades públicas e também desvios de recursos em entidades do terceiro setor, acentuaram a necessidade de maior conformidade a padrões legais e éticos de conduta. O aumento da pobreza, dos problemas sociais, ambientais e, neste último caso, a chamada crise ambiental ampliou a abrangência do compliance para novos padrões desejáveis de comportamento. Por fim, vivemos numa sociedade de riscos¹¹, em que o de compliance aparece como mais um dos riscos a serem enfrentados pelas organizações.

Mas o que é compliance e como definir risco de compliance?

Quando se houve a palavra “Compliance”, tentamos traduzir e entender o que significa, o que abrange, do que se trata. O termo “Compliance” vem do verbo inglês “*to comply*”, que significa cumprir, executar, concordar, adequar-se, satisfazer o que lhe foi imposto. Compliance é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma empresa, de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios.

Escutamos também a expressão “Risco de Compliance”, que é o risco de sanções legais ou regulatórias de perda financeira ou de reputação que

¹⁰ Veja também o artigo de CARMONA/FELIPE neste livro.

¹¹ Veja também os artigos de LEMOS e SILVA neste livro.

uma empresa pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, normas e procedimentos.

Para entender perda de reputação, parte-se do pressuposto de que esta se baseia na forma pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização. Esta avaliação fundamenta-se na identidade da organização, inclusive informações, visão e estratégia fornecidas por ela, assim como as ações no decorrer do tempo; as percepções da organização por parte de outros públicos, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade; e o desempenho, como lucratividade e responsabilidade social. O risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial na reputação, provocando publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, redução na base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência.

Risco legal ou regulatório relaciona-se a não conformidade com leis, regulações e padrões de compliance que englobam matérias como gerenciamento de segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro etc. Este arcabouço regulatório tem como fonte leis, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta.

Considerando os aspectos das leis em vigor sobre estas questões de Compliance, observamos o Decreto Nº 8.420/15, que regulamenta a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, de que trata a Lei no 12.846/13. Neste Decreto, o programa de compliance, chamado de “Programa de Integridade”, pode ser apresentado pela pessoa jurídica em sua defesa, com informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento do programa de integridade.

Externamente, verificamos também as leis relevantes ao assunto Compliance, como por exemplo a lei americana FCPA e UK Bribery Act, duas leis muito importantes e que tem cada vez maior penetração em todos os países onde empresas americanas ou inglesas tem atividade.¹²

¹² Para mais detalhes veja o capítulo AMBIENTE REGULATÓRIO neste livro.

Nesta, está bem claro que um programa de compliance não pode funcionar a não ser que seja comunicado efetivamente em toda a organização, incluindo treinamento periódico e certificação dos diretores e líderes.

De acordo com a associação de bancos ABBI e FEBRABAN, Compliance como função dentro da empresa, deve ser independente e sua função tem como escopo:¹³

1. Assegurar, quanto a:

- Leis - aderência e cumprimento;
- Princípios Éticos e Normas de Conduta – existência e observância;
- Regulamentos e Normas – implementação, aderência e atualização;
- Procedimentos e Controles Internos – existência e observância;
- Sistema de Informações – implementação e funcionalidade;
- Planos de Contingência – implementação e efetividade, por meio de testes periódicos;
- Segregação de Funções – adequada implementação a fim de evitar conflitos de interesse;
- Relatório do sistema de controles internos (Gestão de Compliance) – avaliação dos riscos e controles internos;
- Políticas Internas – que previnam problemas de não conformidade com leis e regulamentações.

2. Fomentar o desenvolvimento da Cultura de:

- Prevenção a lavagem de dinheiro através de treinamentos específicos;
- Controle, juntamente com os demais pilares do sistema de controles internos, na busca da conformidade.
- Certificar-se que, nas relações com:
 - Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – todos os itens requeridos sejam prontamente atendidos;

¹³ FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, Função de Compliance, 2009.

- Auditores Externos e Internos – todos os itens de auditoria relacionados a não conformidade com leis, regulamentações e políticas da empresa sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas;
- Associações de Classe e importantes participantes do mercado – promover profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos de revisão de regras de mercado, legislação e regulamentações pertinentes.

Assim, Compliance tem a missão de assegurar que os controles internos da empresa funcionem de forma sistemática, buscando a redução dos riscos com base no modelo de negócios e a complexidade dos mesmos. Também deve disseminar a cultura de controles internos em toda organização de forma a assegurar o cumprimento das leis, normas, regulamentos internos e externos existentes.

Os custos da empresa por não estar em compliance podem ser bem elevados e incluem:

- danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca;
- má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
- cassação de licenças de operação;
- sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos; e
- custos secundários e não previstos (advogados, tempo da alta gerência, etc.).

Além de ser um dever ético, que deve ser cumprido sem se esperar qualquer recompensa financeira, a atuação das organizações em conformidade com as normas e melhores práticas traz vantagens para a comunidade, para a economia, para o meio ambiente, ou seja, para o país como um todo.

O Compliance é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização. Além destes impactos diretos em curto prazo, a grande maioria dos empresários em diversos países acreditam que uma empresa ética e responsável obterá mais sucesso em longo prazo.

O sucesso das organizações é extremamente dependente da admiração e da confiança pública, refletida no valor de suas marcas, na sua reputação, na capacidade de atrair e fidelizar clientes, investidores, parceiros e até os empregados. Estudos recentes têm demonstrado como estão à frente as organizações que apresentam uma estrutura sólida de preceitos éticos e atuam de forma responsável, em detrimento das demais que atuam de forma diversa.

A cada dia, aumenta a importância de fatores intangíveis. O compliance contribui com sua parte ao aumento deste valor intangível por ser um instrumento cujo objetivo principal é a proteção da reputação da empresa.

Um desvio ético praticado pela organização, por um de seus dirigentes, empregados ou, até mesmo, por um de seus fornecedores ou parceiros¹⁴ é capaz de provocar um efeito altamente negativo na sua imagem e na sua reputação. E, quando se trata de prevenir riscos atrelados à reputação, dificilmente será possível mensurar o valor estimado da perda desta num caso de escândalo de conduta não ética. Como se sabe, a reputação e a confiança são conquistadas a duras penas durante vários anos com altos investimentos na área de comunicação e podem ser completamente arruinadas ou aniquiladas numa questão de segundos.

E o que está em jogo não é apenas a reputação da organização em si, mas, além disto e com o mesmo grau de importância, a reputação daqueles que fazem parte da vida da organização e com ela se relacionam.

Não bastasse isso, a confiança dos fornecedores de capital reduz consideravelmente o custo de capital. O Compliance converte-se em vantagem competitiva considerando que, a cada dia, aumenta o número de consumidores críticos, que procuram não só bens de consumo, mas também valores e comportamento das organizações de acordo com esses valores.

¹⁴ Veja também o artigo de DUARTE/TRIGO neste livro.

O compliance constitui a base para o estabelecimento de uma cultura ética na empresa, cultura esta imprescindível à prevenção e redução de fraudes, que representam perdas financeiras para as organizações.

Uma organização que seja ética e que faça a difusão de uma cultura pautada na ética, por meio de um Programa de Compliance, tem menos problemas com fraudes.

A cultura organizacional ligada à ética exerce uma clara influência sobre a integridade dos funcionários. Assim, quanto mais profunda a cultura de integridade da organização, menor a incidência de fraudes e outros comportamentos que representam desvios de recursos.

Por outro lado, as organizações são mais dependentes da produtividade e do comprometimento dos empregados. Uma organização que se comporta de forma ética em relação aos seus funcionários aumenta a satisfação das pessoas que nela trabalham e, por consequência, a sua fidelidade, desembocando em maior comprometimento e rendimento do trabalho, melhorando, ainda, o clima e o ambiente organizacional.

O alinhamento com base nas mesmas regras amplia a coesão do público interno, favorecendo a criação de um espírito de trabalho em equipe e contribuindo para o sentimento de pertencer a uma determinada comunidade, com valores e fins próprios. Isto eleva o compromisso dos empregados com os objetivos e as metas da empresa.

Os estudos mostram que as pessoas preferem trabalhar e são mais comprometidas com organizações éticas.¹⁵ O compliance, desta forma, contribui para atrair e reter talentos. As pessoas que têm sensibilidade ética são, em geral, mais criativas, flexíveis, compromissadas e capazes de trabalhar em equipe.

Também em relação aos stakeholders externos há vantagens em se adotar um programa de compliance com o objetivo de promover relações harmoniosas, evitar conflitos éticos com fornecedores, investidores, clientes e outros públicos com os quais a empresa mantém relacionamento. Com isso, ela torna-se mais confiável e ganha a lealdade desse público.

¹⁵ Por exemplo LRN, The How Report, 2016.

A cada dia aumenta o número de investidores, fundos e bancos de desenvolvimento que consideram temas ligados ao compliance ao decidir fornecer capital às organizações.

Uma organização dotada de área de compliance eleva a qualidade e velocidade das interpretações regulatórias, aprimorando o relacionamento com reguladores.

Uma organização que age com ética evita problemas jurídicos e processos judiciais, reduzindo, portanto, os riscos legais e custos. Além disso, o compliance sustenta todos os esforços envidados pela organização para o estrito cumprimento das exigências legais e, por isso, reduz os riscos de multas ou outros encargos impostos por autoridades e, até mesmo, em casos extremos, o risco de cassação da licença para operar ou sofrer qualquer outra penalidade. As legislações vêm, a cada dia, endurecendo as punições para as organizações e indivíduos que descumprem a lei.

O movimento de governança corporativa fortaleceu a tendência de se exigir a responsabilização dos administradores, não só por ação das autoridades, mas também pelo controle dos acionistas. O compliance preserva a responsabilidade civil e criminal de proprietários, conselheiros e executivos, pois reduz e previne erros de administração. No que se refere à prevenção de ocorrência de fraudes, principalmente por meio da criação de uma cultura de compliance que atinja todos os colaboradores, os benefícios são mais perceptíveis, visto que conselheiros e executivos podem ser indiciados criminalmente se um de seus colaboradores adota conduta fraudulenta, mesmo sem o seu conhecimento. Um adequado programa de compliance aponta conduta diligente dos administradores na prevenção de fraudes, reduzindo, por consequência, o risco de responsabilização por condutas de colaboradores da empresa ou, pelo menos, a redução da condenação em eventuais ações.

O bom funcionamento de um programa de compliance favorece a qualidade das decisões e também reduz o custo operacional, representando um pressuposto para a boa governança das organizações: não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem falar em ética e, conseqüentemente, considerar a importância de compliance.

2.2 Ética e Integridade

A integridade consiste, sem dúvida alguma, no valor fundamental que não só orienta o programa de compliance, mas constitui a sua razão de ser. O programa de compliance, por outro lado, pode ser considerado como a peça-chave do sistema de integridade.

Este capítulo apresenta a ideia de resiliência corporativa, que consiste na integração de três atividades que compõem o chamado sistema de integridade corporativa, a saber: compliance, controles internos e ética empresarial ou organizacional.

2.2.1 Ética e Integridade

Integridade pode ser encarada como efeito ou causa.

A integridade-efeito surge do jogo de forças responsável pela coesão interna de um ovo ou de uma galáxia; de uma pessoa ou da sociedade inteira; de uma empresa ou do sistema econômico no qual ela está inserida. É expressão de algo que está inteiro. Integridade-efeito = inteireza.

A integridade-causa provoca a determinação em alguém. Trata-se do motor que leva uma pessoa ou uma organização a fazer o que é certo. Hábito de resistir às duas canções de maior sucesso das sereias: o egocentrismo e o oportunismo. É ato de não ceder à acrasia no combate à corrupção e à injustiça. Integridade-causa = caráter.

Nos dois usos do conceito, a integridade atua cumprindo a principal função de qualquer fronteira: estabelecer limites por intermédio de normas, ou seja, condições, leis, regras, critérios etc. A tarefa desses limites e normas é defender tudo aquilo que está em seu interior: identidades, interesses, afetividades, responsabilidades, compromissos etc.

Nesse ponto, cumpre salientar que a integridade requer não apenas o cumprimento de normas e leis, não é sinônimo perfeito de honestidade, mas significa também a atuação concreta da organização segundo a sua visão e missão. Uma organização íntegra é aquela que consegue manter, em cada uma das suas decisões, atividades ou ações uma coerência com a sua identidade, nunca perdendo de vista os valores que a inspiram e

os objetivos que ela deve perseguir, transformando-os em ação concreta.

Por decorrência, ela também define os custos que devem ser praticados para que a inteireza, valores e princípios em pauta sejam respeitados e protegidos. Daí resulta o corolário: inteireza, valores e princípios não têm preço, mas têm custos.

Desse modo, a integridade-efeito define os limites e os custos da identidade (portanto, da existência) e a integridade-causa define os limites e os custos das escolhas (portanto, da liberdade) de uma pessoa ou organização.

Enfim, de forma genérica, a integridade é um agente fundamental na instituição (dar começo a) e na manutenção (sustentar, preservar) de tudo o que há.

2.2.2 Conceito de Resiliência

O conceito nasceu no âmbito da engenharia de materiais para designar a propriedade de um corpo de se recuperar de certo grau de deformação usando a própria energia que o deformou.

No uso mais amplo do termo, a resiliência é concebida como o poder de recuperação que coisas, sistemas, pessoas, organizações, culturas e sociedades assumem quando envolvidas em acontecimentos estressantes, deformadores, corruptores etc.

A recuperação propiciada pela resiliência realiza-se por obra de uma “elasticidade espontânea” que maximiza a energia disponível e minimiza as perdas durante tais acontecimentos. A expressão elasticidade espontânea significa que a resiliência é um poder de continuar intrínseco a algo/alguém, ou seja, não é uma ação continuada. Em outros termos, a resiliência não é um processo (sequência de ações), mas uma capacidade (propriedade, característica).

Isso quer dizer que – diferentemente da integridade – a resiliência não funciona o tempo todo; ela é uma espécie de bombeiro, pronto para agir

toda vez que a integridade estiver em perigo, ameaçada por crises ou desastres.¹⁶

É fundamental ter em mente que a resiliência não é a única responsável pela integridade de algo/algum. No caso de pessoas e organizações, são imprescindíveis: os propósitos, as responsabilidades, a determinação, vigilância e a capacidade de se impor auto-restrições. Esses fatores são processos cuja qualidade afeta positiva ou negativamente a resiliência e, em última instância, a própria identidade.

Por conta disto, tais fatores são os objetivos principais dos programas de gestão da integridade corporativa.

2.2.3 Sistema de Integridade Corporativa

Efeito ou causa, a integridade não é um acontecimento espontâneo: requer infraestrutura e administração.

Esquemáticamente, administrar significa estabelecer relações causais entre os seguintes elementos: decisões (escolhas), sequências (processos), consequências (resultados), limites (regulação e auto-regulação), pessoas (treinamento) e monitoramento disto tudo. O objetivo é realizar propósitos bem definidos.

Para coordenar as incontáveis interconexões entre estes elementos, as grandes organizações utilizam os mais variados sistemas, não necessariamente informatizados.

Um deles é, justamente, o sistema de integridade corporativa (sistema) que tem por missão articular entre si as atividades das seguintes áreas: Auditoria, Compliance, Controles Internos, Ética Empresarial, Gestão de Crises, Gestão de Riscos, Segurança Corporativa e Sustentabilidade. Claro está que as atribuições e a configuração deste sistema variam conforme a dimensão e a indústria da organização.

Vejamos como o sistema de integridade corporativa pode contribuir para a gestão de cada um dos elementos acima mencionados.

¹⁶ Veja também o artigo de MOLA/ROCHA neste livro.

1. decisões, consequências e propósitos: fornecendo relatórios e orientações que conjuguem, em um único cenário, indicadores e pontos de preocupação (*red flags*) relativos a todas as atividades integradas pelo sistema. Esses relatórios devem permitir decisões estratégicas e táticas destinadas a aproximar de forma continuada as consequências dos propósitos;

2. monitoramento e limites: estes são, por excelência, os elementos focais das atividades integradas pelo sistema; basta notar que o monitoramento tem por função essencial evitar que perdas, crises e desastres sejam irremediáveis e que esta figura entre as funções da auditoria, do controle legal, dos controles internos, da ética empresarial, da gestão de crises e da gestão de riscos. Para tanto, o monitoramento realizado pelo sistema deve disparar dispositivos destinados a interromper, resolver e gerenciar crises sempre que as atividades de prevenção a desvios falharem. Portanto, o foco do monitoramento são as atividades de prevenção a desvios que, por sua vez, são estabelecidas por limites e pelas normas que deles derivam. É fácil perceber que limites e normas se prestam a tornar claras as condições de normalidade da ação e conduta organizacionais;

3. sequências:¹⁷ o sistema também deve permitir decisões de melhoria nos vários processos da organização capazes de afetar, para o bem ou para o mal, a manutenção e a prevenção de desvios da normalidade.

Como observado por MAAK/ULRICH, a integridade é composta por quatro Cs: compromisso, consistência, coerência e continuidade.¹⁸

A integridade pressupõe, em primeiro lugar, um compromisso com valores e princípios. Mas isto não basta. É necessária uma coerência entre a comunicação acerca dos valores e princípios da organização e a sua ação concreta. Além disso, deve haver uma consistência entre os valores e princípios da organização e os seus processos. Por fim, a

¹⁷ Veja também o artigo de IKO neste livro.

¹⁸ MAAK, Thomas ULRICH, Peter, **Integre Unternehmensführung: ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis**, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

organização deve atuar conforme os valores e princípios de forma continuada.

2.2.4 Ética nas Organizações

Os preceitos éticos não são apenas um dos elementos que compõem o ordenamento normativo do programa de compliance. O florescimento e desenvolvimento da cultura de compliance são altamente dependentes de um ambiente ético.

Segundo o filósofo Mario Sergio CORTELLA, Ética é um conjunto de valores e princípios que utilizamos para decidir as três grandes questões da vida: Quero, Devo, Posso. Estas questões são definidas a partir de exemplos, princípios da sociedade, sejam religiosos ou não, normatizações.

Durante muito tempo, o princípio que orientou a conduta das empresas foi a maximização do lucro. Se cada um perseguisse o seu próprio interesse, no livre jogo dos interesses dos diversos agentes econômicos, o resultado seria maior eficiência produtiva e, com isso, uma elevação da riqueza nacional e do bem-estar geral. A função da empresa consistiria somente na elevação do bem-estar dos sócios ou acionistas e o seu único compromisso perante a sociedade seria o aumento da sua lucratividade.

Nas últimas décadas, verificou-se o esgotamento desta visão de mundo com o florescimento de uma nova cultura corporativa na qual a ética passou a ser considerada como fator relevante nas decisões empresariais e das organizações em geral. Este movimento pela ética nas organizações, iniciado já no século XII nas cidades de Hanse na Alemanha como conceito de “*ehrbarer Kaufmann*”¹⁹. Sobretudo, a partir da metade dos anos 80, nos EUA, espalhou-se por todo o mundo, atingindo, mais recentemente, o Brasil.

Certamente, a condução de organizações com base em diretrizes éticas não é nova. Novo é o fato de gestores já poderem administrar códigos morais como administram os demais planos, processos e programas da organização.

¹⁹ “Empresário Honesto” em tradução livre.

Assim, não tem fundamento a tese segundo a qual a “ética vem do berço”; é uma questão subjetiva que varia conforme a visão de mundo de cada indivíduo e, portanto, não é necessário ocupar a agenda de executivos e as organizações investirem recursos em programas de ética e compliance.

As organizações, por meio de um conjunto de teorias, técnicas e instrumentos, orientam gestores e colaboradores nas tarefas de conceber, usar limites e normas (princípios, valores e regras) éticas em suas atividades.

Pois bem, tal conjunto recebe o nome de ética empresarial ou, de forma mais ampla, ética organizacional e é por meio deste conhecimento (know-how) que as empresas e organizações públicas e do terceiro setor incorporam, em suas atividades, contratos e operações que prometem em seus códigos morais (ética ou conduta).

Em outras palavras, a ética empresarial ou organizacional é composta pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento da organização e compõem a sua cultura corporativa, influenciando as suas estratégias, estrutura, decisões e as suas mais diversas operações.²⁰

Os valores e princípios da ética orientam a governança da organização, a fim de que esta não seja conduzida apenas de acordo com a vontade dos tomadores de decisão, impondo limites à discricionariedade dos administradores e à própria ação da organização. Esta passa a ter uma identidade e um modelo próprios de governança, independentemente dos administradores que estão à frente da gestão da organização. As pessoas podem até mudar, mas a identidade da governança da organização e a forma como ela se relaciona com outros permanecem as mesmas.

As organizações não são apenas entidades jurídicas com um objetivo específico (constituídas juridicamente com capacidade de possuir um patrimônio e recursos distintos de seus sócios, contratar e demitir funcionários, firmar contratos, tomar decisões etc.), elas são também entidades éticas, que se orientam segundo alguns valores, padrões e

²⁰ Veja também o artigo de HADLICH/BERTOCELLI neste livro.

melhores práticas, que lhes dão uma certa identidade e unidade de sentido. Na sociedade contemporânea, mais do que nunca, especialmente as decisões tomadas pelas empresas afetam a vida das pessoas, não apenas daqueles que mantêm relação direta com ela como funcionários e consumidores, mas da comunidade como um todo. Por isso, a maneira como as empresas são governadas passou a ser um tema de interesse coletivo.

Segundo as lições da ética empresarial ou organizacional, as melhores práticas de incorporação ou disseminação cultural de limites e normas éticas são:

- concepção de códigos morais;
- engajamento e diálogo com stakeholders;
- processos estruturados de tomada de decisão:
 - análise de produtos e serviços;
 - resolução de conflito de interesses, dilemas éticos e questões de justiça;
 - análise de desvios de conduta e comportamento – que inclui o gerenciamento de canais independentes de recepção e investigação de denúncias e atendimento a reclamações;
 - programa de educação continuada em ética; e
 - gestão de indicadores e pesquisas de clima ético.

Somente após a afirmação de determinadas regras de conduta é que as organizações assumem uma identidade de fato, tanto para as suas atividades como perante a sociedade em geral, seus parceiros, seus clientes, cidadãos, fornecedores e autoridades.

A partir da definição e exposição de regras de conduta é que determinada organização possibilita àqueles que com ela se relacionam manter-se com ela se relacionando, seja como funcionário, cliente, fornecedor ou, simplesmente, decidirem por escolher outra organização orientada por valores distintos.

Não há dúvidas sobre a relação direta de interdependência entre o compliance e a ética nas organizações. De um lado, o compliance vem oferecer uma resposta ao maior desafio da ética nas organizações, qual seja, a metodologia, as técnicas e os mecanismos de integrar a ética na

sua estratégia, decisões e ações. Para uma organização ser ética, não basta a criação de um código de ética ou conduta; ela precisa de sistemas, políticas e processos que integrem esses padrões na vida da organização. Por outro lado, o programa de compliance não conseguirá produzir os resultados esperados num ambiente organizacional que não seja fortemente baseado em valores éticos. O programa de compliance deve estar embebido num contexto ético. É a ética e a integridade que dão sustentação e sentido ao programa de compliance. Sem uma forte cultura ética, não há sistema de compliance que funcione.

2.3 Compliance e o Respeito às Normas

As normas tem um papel muito importante na sociedade, de organizar a vida nela e dar orientação do comportamento esperado, onde um grupo de pessoas esteja com unidade e coesão. Respeitar as normas evita punições e faz com que as relações sejam mais harmônicas e consistentes, para que assim uma organização ou grupo de pessoas alcance seus objetivos de forma organizada.²¹

A criação de regras gerais, aplicáveis a todas as pessoas de uma organização, produz uma identidade comum e um certo sentimento de interdependência entre os seus membros. A ordenação de um grupo de pessoas através de regras cria um estado de ordem.

O sentido das normas está ligado ao fato de que elas são concretizações e materializações de princípios éticos, jurídicos e democráticos.

O Estado de Direito é baseado em normas que dão sentido aos seus valores fundamentais, limitam o poder e constituem garantias aos direitos individuais. O Estado de Direito significa, exatamente, o império do Direito em todos os âmbitos da vida em social, inclusive na esfera econômica. O respeito à lei é uma forma de controlar o poder cada vez maior das empresas e das organizações em geral na sociedade atual.

O compliance, assim, pode ser visto como uma decorrência e, até mesmo, uma exigência do Estado Democrático de Direito.

²¹ Veja também o capítulo de NORMAS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.

O primeiro compromisso ético dos cidadãos reside no cumprimento da lei.²² Não simplesmente para evitar a imposição de alguma sanção, mas como um dever cívico. A cidadania não se compõe apenas por um conjunto de direitos, mas também por uma série de deveres, dentre eles o de seguir as determinações legais e o de pagar impostos. É a chamada ética da legalidade. O compromisso ético das organizações não se esgota na obediência às leis, mas começa no respeito por esse “mínimo ético”. As normas são produtos da ação democrática dos parlamentos e um mecanismo para equilibrar o interesse privado com o interesse público.

Especialmente nos países onde a confiabilidade nas instituições públicas é baixa, as empresas têm sido consideradas cada vez mais como indivíduos ao invés de meros atores responsáveis pela geração de riquezas. Atuando como um cidadão, como parte da sociedade, a empresa deve seguir a legislação.

O bom funcionamento da economia também pressupõe o respeito às normas, que conferem previsibilidade, maior confiança e segurança jurídica às transações negociais. As relações econômicas no mercado devem estar baseadas em postulados éticos reconhecidos pela Constituição (ética econômica constitucional). Para citar um exemplo, a corrupção, uma das manifestações de desrespeito à lei, tem como consequência a má alocação de recursos que poderiam ser aplicados em atividades produtivas. Os custos da corrupção são transferidos aos proprietários da organização, consumidores ou aos contribuintes dos tributos.

Os investidores internacionais escolhem onde investir pelo grau de corrupção do país.³ Não basta ser um país economicamente estável, se for desprovido de padrões de conduta ética. A qualidade ética de um país é fundamental para o desenvolvimento dos negócios (fator de atração e manutenção de investidores).

Os investidores fogem das empresas com má reputação ética. Além do que, um ambiente de confiança reduz o custo dos negócios. A falta de respeito às normas (fraudes, corrupção) encarece, burocratiza, reduz a velocidade dos negócios, afetando, ainda, a livre concorrência. Ademais,

²² Veja também o capítulo de AMBIENTE REGULATÓRIO.

quanto menor arbitrariedade do poder econômico, menos distorções de mercado.

A falta de respeito a normas leva à tomada de decisões que não são as mais eficientes, provocando a redução da inovação.

Por tudo isso, o compliance deve ser visto como um tema de interesse público e ser transformado em uma verdadeira política pública. Por isso, algumas legislações no mundo exigem que empresas tenham programas anticorrupção e, pelas mesmas razões, o compliance é imposto por órgãos reguladores estatais ou entidades de auto-regulação.

2.4 Compliance como Modelo de Negócio

Hoje em dia, as empresas não são avaliadas apenas por sua performance financeira, mas também levando em conta a postura dentro do mercado. Os escândalos do passado demonstraram que seguir normas, não somente aquelas estabelecidas por lei, mas também impostas pelo mercado e pelo entorno social em que a empresa se insere, não é uma opção, mas deve fazer parte do modelo de negócio da empresa.

Em termos gerais, um modelo de negócio envolve os aspectos nucleares de um negócio e, portanto, o método de se executar o referido negócio escolhido pela empresa para se sustentar dentro de seu mercado de atuação. Referido modelo considera, dentre outras características, o objetivo da empresa, a estratégia, a infraestrutura, as estruturas organizacionais, políticas e processos operacionais.

De acordo com STÄHLER,²³ um modelo de negócio é constituído por três elementos: proposição de valores, arquitetura de uma cadeia de valores e um modelo de receita. Como o compliance interfere em todos os três elementos anteriormente mencionados, pode-se entender que é, por si mesmo, um modelo de negócio ou, pelo menos, pode ser tido como uma parte do modelo de negócio de uma empresa. Uma vez sendo parte, influenciará o desenho das estruturas organizacionais, processos, infraestrutura e políticas da empresa. E, além disso, o compliance

²³ STÄHLER, Patrick, **Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie**, Lohmar: Eul, 2001.

agrega valor porquanto auxilia uma empresa a se distanciar de problemas, tais como notificações e autuações, dentre outros.

Hoje, estar em compliance não é mais uma opção da empresa. As empresas estão sendo cada vez mais observadas e avaliadas pelo ponto de vista de seu comportamento como cidadãos.²⁴ Como consequência, o compliance deve prevalecer em todo e qualquer passo da cadeia de valores. Além disso, experiências passadas demonstram que as atividades de compliance possuem uma valiosa proposta. Portanto, o compliance pode, agora, ser considerado e entendido como um modelo de negócio.

3 Cultura da Empresa e Compromisso da Liderança

3.1 Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional permeia todos os valores de uma empresa e de quem atua dentro dela. A cultura está presente em cada uma das vitórias e conquistas de uma organização, e também está influenciando os problemas e obstáculos que toda empresa enfrenta no cumprimento de sua missão.

A Cultura Organizacional é a principal determinante de todos os resultados de uma empresa, além de ser ela a responsável por separar organizações de sucesso de suas concorrentes.

Uma cultura forte demonstra a quem trabalha com a empresa de que ela genuinamente valoriza seus colaboradores e clientes. A cultura pode trazer talentos, pode engajar as pessoas, pode criar sinergia em equipes, e pode transformar a todos na organização em pessoas mais realizadas em suas vidas.

Na cultura que reside o futuro da organização, e de todos que atuam dentro dela.

²⁴ Veja também os artigos de MEIRA neste livro.

Segundo Edgar SCHEIN,²⁵ a Cultura organizacional tem três níveis distintos:

- Artefatos, comportamentos e produtos;
- Normas e valores;
- Assunções básicas.

Esses três níveis se referem a quão profundos e visíveis são os elementos da cultura:

- Artefatos, comportamentos e produtos se referem a qualquer elemento tangível da cultura, como vestuário, linguagem, rituais, comemorações, piadas, e outros exemplos de artefatos visíveis por todos no comportamento dos membros de uma cultura. Esses elementos podem ser facilmente reconhecidos por quem não é parte da mesma cultura.
- Normas e valores se referem às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta. São as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros. Elas costumam ser expressadas como as filosofias oficiais da cultura e as declarações públicas da identidade do grupo. Em alguns casos são projeções para o futuro, sobre o que os membros da cultura desejam se tornar. Exemplos de normas e valores são os códigos de profissionalismo de uma organização, e comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos.
- Assunções básicas são comportamentos e crenças profundamente enraizadas na mente e na programação dos indivíduos, que geralmente são inconscientes. Essas assunções constituem a essência da cultura, e geralmente são tão bem integradas na dinâmica da cultura que chegam a ser difíceis de se detectar pelos membros da cultura.

Segundo Geert HOFSTEDÉ,²⁶ Culturas são programações mentais que todos nós temos. Essas programações incluem nossos padrões de

²⁵ SCHEIN, Edgar H, **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

²⁶ HOFSTEDÉ, Geert H., **Cultures and organizations: software of the mind**, Rev. ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

pensamento, de sentimentos, e de ações potenciais. Essas programações são adquiridas, não herdadas, provendo do ambiente social do indivíduo: são as programações da cultura que distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas em relação a outros. Conhecendo alguns detalhes dessa programação, e portanto conhecendo a cultura, podemos ter indicadores sobre as reações mais prováveis e compreensíveis das pessoas sobre os acontecimentos em seu contexto.

Cultura não é o mesmo que a Personalidade de um indivíduo, que inclui programações mentais que são diferentes e particulares de indivíduo para indivíduo, e também não é o mesmo que a Natureza Humana, que inclui programações comuns a todos os indivíduos no planeta.

Figura 1 Pirâmide de Cultura



Quando HOFSTEDE menciona a base da pirâmide como o primeiro nível de cultura que é o que foi herdado, que faz parte da natureza humana, podemos relacionar com uma cultura reativa, baseada nos instintos. Se levamos este nível de cultura a área de ética e compliance, podemos dizer que apenas reagimos aos acontecimentos, má conduta e com um nível básico de entendimento de compliance.

Quando passa para o nível de cultura, o que foi aprendido podemos relacionar com outros dois parâmetros em relação a ética e compliance: uma cultura onde o indivíduo precisa aprender, ser treinado e com

regras e, a partir delas e baseado nelas atuar, dependendo destas regras e procedimentos, e também depende do supervisor falando o que deve ser feito. E outro parâmetro onde o indivíduo já sabe as regras e cuida dos temas relacionados a ética independentemente do supervisor.

Já quando falamos de Ética e Conformidade, na verdade queremos chegar numa cultura onde os indivíduos sabem como atuar, estão preparados para responder a dilemas e questões éticas apresentadas no seu trabalho do dia a dia e, além disso, sabem interagir com outros colegas observando, mostrando, inspirando, guiando e compartilhando com outros qual é a forma certa de agir. Cria-se assim a cultura interdependente.

3.2 Compromisso da Liderança

3.2.1 Os princípios que regem o comprometimento da liderança

Segundo a Norma AS 3806:2006, os princípios para a elaboração de um programa de compliance que serão analisados abaixo podem ser divididos em quatro grupos: comprometimento, implementação, monitoramento/medição e melhoria contínua. Abaixo o primeiro grupo: Comprometimento.

- Trata do comprometimento do corpo diretivo e da alta direção com um programa de compliance eficaz, que esteja presente em todos os níveis da organização.
- A política de compliance está alinhada à estratégia e aos objetivos de negócio da organização e recebe o endosso do corpo diretivo.
- Recursos suficientes são alocados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa de compliance.
- O corpo diretivo e a alta direção da empresa aprovam os objetivos e a estratégia do programa de compliance.
- Cada uma das obrigações de compliance é identificada e avaliada, as quais recebendo o tratamento devido.

3.2.2 Liderança Ética

Liderança Ética tem dois elementos principais: Os líderes éticos devem agir e tomar decisões de forma ética; Os líderes éticos devem também portar-se eticamente – nas formas de tratar as pessoas em sua interação cotidiana, em suas atitudes, nas formas de incentivar, e nas direções em que orientar suas organizações ou iniciativas.

Liderança ética é ao mesmo tempo visível e invisível: A parte visível é na forma como o líder trabalha com e trata os outros, em seu comportamento em público, em suas declarações e seus atos. Os aspectos invisíveis da liderança ética se encontram no caráter do líder, em seu processo de tomada de decisão, na sua mentalidade, no conjunto de valores e princípios em que ele desenha, e em sua coragem para tomar decisões éticas em situações difíceis.

Os líderes éticos são éticos o tempo todo, e não apenas quando alguém está olhando; e eles são éticos ao longo do tempo, provando mais uma vez que a Ética é uma parte integrante do quadro intelectual e filosófico que eles usam para entender e se relacionar com o mundo.

Liderança tem um papel crítico a desempenhar no desenvolvimento e manutenção da Cultura Ética.

3.2.3 Atributos da Liderança Ética

Integridade na liderança:

- Definir o tom ético adequado;
- Ser um modelo para o comportamento profissional adequado e integridade;
- Percepção dos empregados de ser honesto e tem integridade.
- Estilo de comunicação:
- Comunica claramente as expectativas;
- Escuta com atenção e cuidado a opinião dos outros;
- Aberto a novas idéias;
- Simpatia e acessibilidade.

Responsabilidade e resposta:

- Responsabilizar as pessoas;

- Aceitar responsabilidade por sucessos e fracassos.

O que os líderes podem fazer para promover a cultura ética e de compliance?

Tom vindo do topo:

- Liderar pelo exemplo;
- Ser visível para todos os níveis da sua organização;
- Procurar oportunidades frequentes para reforçar o comportamento ético.

Incentivar as pessoas a falarem:

- Lembrar aos funcionários sobre suas responsabilidades, incluindo a levantar questões ou preocupações sobre as práticas de negócios da empresa;
- Deixar clara a política de não-retaliação contra qualquer pessoa que, de boa fé, levante uma preocupação ou suspeita de má conduta, ou forneça informações durante uma investigação.

Ouvir ativamente:

- Quando alguém se aproxima com uma questão escutar ativamente e abordar questões e preocupações no momento certo;
- Incentivar outros gestores a fazer o mesmo.

3.2.4 Prevenção e Liderança nos casos de má conduta ética

Considerando a liderança ética, um dos papéis do líder é a prevenção e sua presença ativa nas ações de prevenção. Assim, quando analisamos os elementos que podem causar uma má conduta, buscamos no triângulo da Fraude, originado a partir da hipótese de Donald CRESSEY,²⁷ as áreas onde temos que atuar na prevenção.

Segundo CRESSEY, pessoas de confiança se tornam violadores de confiança quando eles concebem como tendo um problema financeiro

²⁷ CRESSEY, Donald Ray, **Other people's money; a study in the social psychology of embezzlement**, Belmont, California: Wadsworth Pub. Co, 1971.

que não podem compartilhar, estão cientes que este problema pode ser resolvido secretamente por violação da posição de confiança financeira, e são capazes de aplicar a sua própria conduta nessa situação, verbalizações que lhes permitam adaptar as suas concepções de si mesmos como pessoas de confiança com as suas concepções de si mesmos como usuários dos fundos confiados ou propriedade.

O triângulo da fraude é um modelo para explicar os fatores que fazem com que um indivíduo cometa fraude. Quando estes três fatores juntos estão presentes, podem levar a um comportamento fraudulento: Pressão, Oportunidade e Racionalização.²⁸

Figura 2 Triângulo da Fraude



O primeiro fator é a “Pressão” que motiva o crime em primeiro lugar. O indivíduo tem problemas financeiros que não consegue resolver pelos meios legais/normais e começa a considerar cometer um ato ilegal, como por exemplo, roubar dinheiro ou falsificar resultados financeiros, como uma forma de resolver o seu problema. Prevenção: a liderança deve reforçar os valores fundamentais fortemente em todas as atividades; prestar atenção às bandeiras vermelhas comportamentais (*red flags*), e tomar medidas apropriadas.

O segundo fator é a “Oportunidade” percebida, que define o método pelo qual o crime será cometido. A pessoa deve ver alguma forma onde ela possa usar (e abusar) de sua posição de confiança para resolver este problema financeiro com um risco baixo de ser descoberta. Prevenção: garantir que os processos estão bem controlados e disciplinados;

²⁸ Veja também o artigo de SANTOS neste livro.

participação visível e ativa da liderança no ambiente de controle; cultura de compliance e forte tom vindo de cima (*tone from the top*).

O terceiro fator do triângulo da fraude é a “Racionalização”. A grande maioria dos fraudadores cometeram o crime pela primeira vez; eles não se consideram criminosos. Eles vem a si mesmos como pessoas normais, honestas, que foram pegas num momento ruim. Conseqüentemente o fraudador deve justificar o crime para si próprio de uma forma que o veja como um ato aceitável ou justificável. Prevenção: orientar a responsabilidade pela tomada de decisões e valores éticos fundamentais, começando com o tom vindo do topo da organização e apoiar com treinamento e educação; ambiente de trabalho positivo, transparente e envolvente que promova um diálogo aberto e incentive as pessoas a falar.

4 Interfaces Internas e Externas

Com a implantação da função de compliance nas organizações, tem sido comum a busca pelo entendimento sobre as suas interfaces em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares, de forma a evitar sobreposições e maximizar os esforços, obtendo melhores resultados.

A partir do entendimento da missão atribuída à função de compliance, as organizações devem determinar o seu escopo e o seu âmbito de atuação no programa de compliance. O objetivo é evitar conflitos de interesses e sobreposições indevidas em outras áreas que são aliadas do compliance, como o jurídico, controles internos e gestão de riscos. Analisamos aqui as diversas interações destas áreas, bem como de que maneira estas podem contribuir para a cultura de compliance nas organizações.

4.1 Compliance vs. Auditoria

Conforme conceito do INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, a auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria interna assiste a organização na consecução dos seus objetivos, mediante uma abordagem sistemática e

disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança.

Assim como a área de compliance, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento do sistema de controles internos na instituição.

As atividades desenvolvidas pelo compliance e pela auditoria não são coincidentes mas, sim, complementares. A auditoria interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, bem como a eficiência e eficácia dos controles.

O compliance, por sua vez, executa as suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar que as diversas áreas e unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio. O compliance dedica, igualmente, grande parte dos seus esforços com atividades de comunicação e treinamento, com vistas à criação de uma cultura de compliance.

Estas áreas contribuem para identificação de fragilidades nos controles internos e promovem uma cultura de correção dos pontos de não conformidade, por meio de reporte para a alta administração. O compliance engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização, configurando essa uma das intersecções das duas áreas.

Vale ainda destacar a importância do trabalho destas áreas com base numa mesma metodologia de avaliação integrada de riscos, que abrangerá, inclusive, a gestão do risco de compliance.²⁹

Entretanto, apesar de possuir funções semelhantes, o compliance faz parte da cultura organizacional, podendo executar processos e implantar controles. Ao contrário da auditoria, que é responsável por avaliar a estrutura de controles internos, devendo, assim, não se envolver na execução de processos e definição de controles. Portanto, a área de compliance, assim como as demais unidades da organização, deve ser objeto de avaliação da auditoria interna.

²⁹ Veja também os artigos de LEMOS e SILVA neste livro.

Por meio da auditoria do compliance, é possível avaliar se a função foi estruturada de acordo com o porte da organização, bem como se considerou a complexidade de seus negócios, se os profissionais são qualificados e se há independência para que a área desenvolva um trabalho preventivo de identificação de possíveis não conformidades. E, principalmente, avaliar se as demais áreas da organização estão assumindo as suas responsabilidades em relação ao compliance.³⁰

4.2 Compliance vs. Jurídico

Pelo seu caráter estratégico dentro da estrutura empresarial e por compartilharem objetivos comuns de garantir a segurança jurídica dos negócios, a relação entre as competências e atribuições das funções de compliance e jurídico merece uma atenção especial.

Com interesses muitas vezes similares, é comum encontrar empresas que reúnem ambas as funções em uma só área, sob a estrutura de uma mesma equipe, inserida na mesma hierarquia organizacional. Nestes casos, a função de compliance é normalmente incorporada pela área jurídica, que passa a acumular as respectivas competências e atribuições. Em alguns casos, é nomeado, dentro da área jurídica, um profissional apenas para cuidar da função de compliance.

É fato que tanto a área jurídica como o compliance têm como uma das suas funções primordiais a de procurar fazer com que a organização, seus colaboradores e stakeholders cumpram normas. É certo que o compliance leva em consideração, em comparação com a área jurídica, um conjunto mais amplo de normas, não apenas as leis e regulamentações específicas, mas também convenções internacionais, códigos de ética setoriais, códigos de melhores práticas, políticas internas da organização e o código de ética ou de conduta da organização.

Nesse contexto, a orientação e os treinamentos constantes realizados pelo compliance a todos os integrantes da organização, visando criar uma cultura de compliance, acabam por minimizar riscos legais, seja

³⁰ Veja também os artigos de IKO e MEIRA neste livro.

nas relações pessoais, trabalhistas e de mercado, seja no cumprimento de normas tributárias, societárias e ambientais.

De todo modo, a área jurídica e o compliance não apresentam somente semelhanças e pontos de contato, sendo comum a existência de dilemas entre eles, como será demonstrado a seguir. Desta forma, o acúmulo de ambas as funções pela mesma área ou pelo mesmo profissional passa a ser uma tarefa difícil, em algumas situações, com alto potencial de conflito de interesses. Mais do que garantir a obediência a normas e padrões éticos, a preocupação do departamento jurídico está relacionada à redução de responsabilidades da organização.

As funções entre as áreas são distintas em outras questões, como a formação dos profissionais; o compliance deve ter um forte conhecimento de gestão para administração do programa e todas as ações a ele relacionadas, bem como capacidade de comunicação e treinamento. Por essa razão, não raro o Gerente de Compliance possui outra formação alheia à área jurídica.

Analisemos uma situação específica, levando em consideração a função primordial da área jurídica e do compliance, ou seja, fazer com que os procedimentos e negócios da organização estejam em conformidade com as normas vigentes, para ficar mais claro o foco da atuação de cada uma das áreas.

Como é sabido, o Brasil é um país burocrático, vigorando um grande número de leis municipais, estaduais e federais, em relação as quais as organizações devem estar informadas e devem agir em conformidade.

Aliado a esse fato, pode-se dizer que o cumprimento *ipsis literis* de toda a legislação, não raro, dificulta a realização dos negócios ou, até mesmo, em casos extremados, pode chegar a inviabilizá-los. Assim, a empresa, para não perder determinada oportunidade de negócio, busca alternativas para flexibilizar o entendimento ou os efeitos de uma determinada legislação que, a princípio, por uma interpretação mais conservadora, seria um óbice à realização do referido negócio. E, aqui, fica evidente o grande dilema vivido pelas áreas ou pelos profissionais que acumulam as duas funções: o jurídico, por vezes, busca soluções com mais risco e, até mesmo, “brechas” na lei para facilitar a consecução dos negócios; o compliance, por sua vez, assume uma posição bem mais

conservadora, velando pela observância das leis de acordo com uma interpretação que não ofereça riscos de sanções ou processos judiciais.

A área jurídica da empresa responde à área de gestão, em alguns casos ao diretor administrativo ou ao presidente da empresa e não detém, via de regra, a independência e a neutralidade necessária ao exercício da função de compliance.

Além disto, o jurídico é responsável pelo aconselhamento legal e pela elaboração dos contratos, que também devem estar submetidos à verificação de sua conformidade à lei pelo compliance.

Assim, apesar das semelhanças entre elas, a melhor prática recomenda a separação das funções, o que, além de evitar situações de conflito de interesses, permite o melhor desenvolvimento de cada uma delas.

Assim, cabe à área jurídica o dever legal e ético de: (i) funcionar como um órgão consultivo de seus clientes internos, recomendando a maneira legal e em conformidade com as políticas internas da organização; e (ii) defender a organização em demandas judiciais.

A primeira responsabilidade é exercida considerando as circunstâncias negociais com uma visão mais flexível da legislação. Por outro lado, a área jurídica tem o dever de defender os interesses da empresa em demandas judiciais, explorando todos os aspectos e argumentos possíveis. Além disso, por vezes, tais demandas decorrem de supostas infrações que podem decorrer de desvio de conduta de agentes ou administradores da organização, cuja investigação interna para fins de atribuição de responsabilidade e aplicação de sanções compete ao compliance.

Se ambas as funções forem acumuladas na mesma área ou profissional, a investigação interna não seria afetada pela visão do advogado do processo? Por isso, é recomendável a independência da atuação dos responsáveis por tais funções, porém com a necessária colaboração entre estas áreas e todas as demais ligadas à governança corporativa.

Com relação à área jurídica, podemos definir a sua atuação como sendo de dentro para fora da organização, ou seja, verificar quais leis são aplicáveis para as condutas e atividades da organização. Com isso, o máximo potencial da área jurídica é obtido mediante análise da

legalidade das decisões da organização. Toda empresa deve ter conhecimento do arcabouço legal ao qual está sujeita na sua atuação. Para tanto, é fundamental o suporte especializado capaz de analisar se determinada medida está em sintonia com o ordenamento jurídico e, eventualmente, nos casos de imprecisão da norma, avaliar os riscos legais atrelados a uma determinada alternativa.

Já o compliance deve direcionar a sua atuação de fora para dentro da empresa, ou seja, a partir das leis, convenções e demais regras de mercado, o compliance deve desenvolver normas internas que possam ser transmitidas aos colaboradores da empresa, ressaltando valores morais e éticos que elas concretizam. Em nenhuma hipótese, o responsável por compliance poderá recomendar uma determinada ação que entre em confronto com os valores éticos defendidos pela empresa, mesmo que de acordo com a legislação.

Portanto, ao compliance não cabe indagar se determinada ação é legal (tarefa atribuída à área jurídica), mas sim observar de uma forma mais ampla se tal ação corresponde aos seus valores e normas internas.

Analisar os impactos de determinada medida à reputação da organização ajuda a avaliar o seu caráter ético. O compliance, em comparação com o jurídico, tem maior preocupação em velar pela reputação da organização e pode recomendar que seja tomada uma determinada decisão, ou seja, escolhida uma determinada alternativa, mesmo que legal, se oferecer risco à reputação.

Assim, a organização poderá decidir, com o apoio do compliance, por não explorar as suas atividades em determinada situação em benefício da preservação dos seus valores, ainda que a estratégia de negócio proposto não infrinja qualquer lei ou regulamento. Por exemplo, uma indústria química pode preferir recusar a venda de quantidade significativa de produto, caso entenda que a sua possível destinação seria contrária aos seus princípios, como no uso para a indústria bélica.

4.3 Compliance vs. Ombudsman

A origem do Ombudsman provém da Suécia, que lançou as primeiras bases da instituição, ainda no século XIX, servindo de fonte de inspiração para a criação da instituição por todo o mundo.

O Ombudsman surgiu no Brasil na década de 80 e ainda é pouco difundido nas organizações. Ele tem a função de receber críticas, sugestões, reclamações e denúncias dos stakeholders da organização e encaminhá-las internamente para os órgãos e profissionais competentes para tratar de cada assunto. O Ombudsman, tanto na esfera pública como no âmbito privado, atua como um intermediário imparcial entre uma instituição e seus públicos de interesse, funcionando como um canal de comunicação de extrema importância para o programa de compliance, tendente a aumentar não só a transparência e a qualidade, mas também o respeito às normas integrantes desse programa.

As características e funções do Ombudsman variam de empresa a empresa; no entanto, é possível reunir alguns traços comuns, abaixo enumerados:

- Recebimento de queixas, críticas e sugestões;
- Canal de comunicação e de aproximação entre a organização e seus stakeholders;
- Autonomia e independência;
- Poderes de investigação, sem poderes decisórios, emitindo recomendações e sugestões;
- Promoção da qualidade e eficiência da atuação da organização;
- Acesso às informações internas para apurar e propor soluções;
- Atuação na prevenção, mediação e resolução de conflitos;
- Apresentação de relatórios regulares; e
- Atuação de maneira informal, célere e versátil.

Para que o Ombudsman cumpra satisfatoriamente a sua missão, é essencial levar ao amplo conhecimento dos stakeholders a sua organização, as suas finalidades e a forma de acesso ao órgão.

Em comparação com o compliance, a função do Ombudsman é mais propositiva (sugestão e recomendação) e mais informal, servindo como um canal de diálogo, com o objetivo de aumentar a satisfação dos stakeholders e melhoria da qualidade e eficiência da atuação da empresa. O Ombudsman abrange uma grande variedade de temas e não apenas a questão da integridade. O programa de compliance é mais específico, sendo voltado à promoção do cumprimento de normas internas e externas, acumulando também um papel sancionatório.

A despeito das distinções entre as funções, o Ombudsman deve atuar como aliado do programa de compliance, servindo como um canal de denúncias, comunicando a área de compliance no caso de cumprimento de normas legais e regulamentares, de políticas e diretrizes estabelecidas para a instituição ou empresa, funcionando também como mecanismo de controle preventivo e para receber sugestões de aprimoramento do programa.

4.4 Compliance vs Controles Internos

Os conceitos de segurança e perenidade (continuidade) vêm sendo divulgados por economistas, acionistas, investidores, consultores, executivos e órgãos reguladores, notadamente depois dos inúmeros escândalos decorrentes de falhas de controle ocorridas ao redor do mundo. Num ambiente dinâmico, amplamente baseado em tecnologia e repleto de mudanças organizacionais, um pequeno incidente pode afetar a perpetuidade da organização. Pensando nisso, cada vez mais regulamentações e normas legais vêm sendo editadas visando a fortalecer o sistema de controle das organizações.

A entidade americana *Securities and Exchange Commission* (SEC), que supervisiona o mercado de capitais, editou regulamentação relativa à prática de *Business Continuity and Contingency Planning*, para empresas que tenham ações na Bolsa de Valores de New York (NYSE – *New York Stock Exchange*), no sentido de que “os membros afiliados precisam desenvolver e manter um plano de continuidade de negócios escrito, com procedimentos a serem seguidos no caso de uma emergência ou significativa parada operacional”. Na mesma linha, outras instituições de supervisão e regulamentação do mercado no Brasil também impõem esses programas, tais como Banco Central do Brasil, Superintendência de Seguros Privados e Comissão de Valores Mobiliários.

A prática de análise de riscos, em um sistema de controles internos robusto, é bastante mencionada nas seções do Lei Sarbanes-Oxley (SOX). Sumariamente, a SOX determina o cumprimento das exigências de governança corporativa, compliance e controles internos, exigindo dos executivos o “bom entendimento dos principais riscos da organização e controle dos negócios”.

A área de controles internos, além do conjunto de políticas, procedimentos e normas, acompanha as atividades da organização com vistas a reduzir os níveis de incerteza da ocorrência ou não de um risco, além de contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela administração e assegurar a existência de conformidade com as leis e regulamentos, garantindo, ainda, a confiabilidade dos relatórios gerenciais.

As políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente de controles internos e que devem ser cumpridos não garantem por si só que as atividades intrínsecas às operações das organizações permaneçam livres dos riscos inerentes às suas funcionalidades.

Com base em políticas definidas e aprovadas pelo conselho de administração, as organizações devem manter atualizados todos os elementos integrantes do sistema de controles internos, visando à mitigação das potenciais perdas advindas de sua exposição ao risco e ao fortalecimento de processos e procedimentos vinculados ao modelo de governança corporativa.

A estrutura de pessoas com dedicação exclusiva, conjugada com os investimentos em tecnologia, em treinamento, no conjunto, confirmam que a gestão de controles internos e de conformidade é efetiva e atenderá às exigências dos órgãos reguladores e dos órgãos internos da estrutura da governança da organização.

Os fluxos de processos e sistemas da organização devem ser continuamente submetidos a avaliações pela administração e por áreas independentes para aferir a efetividade dos controles existentes e se estes estão sendo regularmente aplicados. Essa tarefa deve contar com o pleno envolvimento das áreas operacionais e de tecnologia da informação, da área de compliance e de auditoria interna, com um estreito relacionamento com os auditores externos, bem como órgãos reguladores e seus resultados devem ser submetidos ao conhecimento dos membros do conselho de administração.

Para tanto, deve-se tomar como referência às boas práticas estabelecidas nos padrões *Committee of Sponsoring Organizations of the*

*Treadway Commission (COSO)*³¹ e *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*.

A estruturação da área de controles internos nas organizações tem como objetivo:

- Otimizar os processos internos das organizações, com o objetivo de buscar alternativas viáveis para a redução de custos e aumento de receitas;
- Desenvolver e implementar processos, para atender aos objetivos de negócios da organização;
- Adotar critérios de medição de resultados baseados em resultados concretos e na identificação de vantagens competitivas;
- Avaliar o nível de exposição aos riscos dos processos e os respectivos controles existentes, apontando eventuais melhorias nos controles de forma que os riscos estejam devidamente minimizados e gerenciados; e
- Racionalizar processos, visando eliminar eventuais duplicidades, retrabalhos e atividades improdutivas, bem como oportunidades de automatização.

Como resultados esperados de um sistema de controle interno, podemos citar os seguintes:

- Auxiliar a organização a alcançar seus objetivos pela mitigação de riscos relevantes;
- Diminuir a possibilidade de danos na reputação de uma organização;
- Assegurar que a empresa está cumprindo as leis e regulamentações;
- Garantir a salvaguarda dos bens, exatidão e fidedignidade dos registros; e
- Manter a exposição aos riscos, conforme os limites aceitos pela organização.

Em linhas gerais, a função de compliance envolve a avaliação se todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o

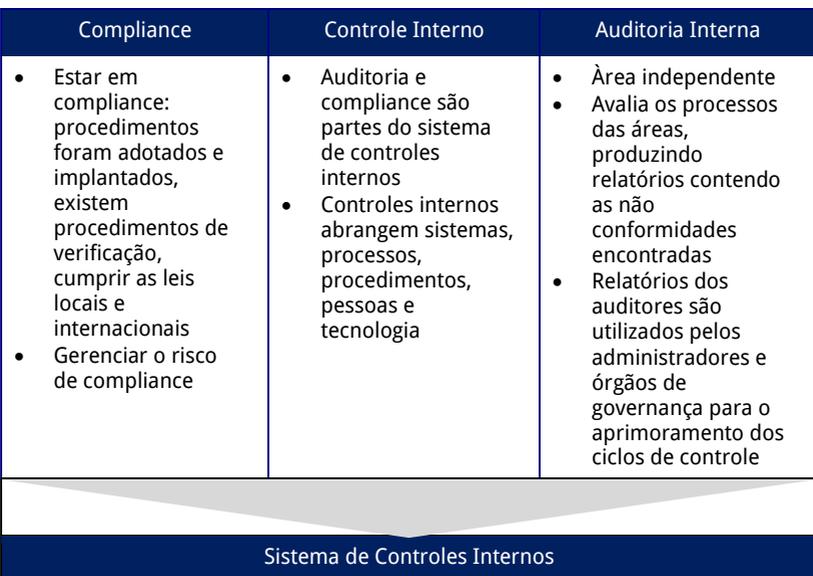
³¹ Veja também o artigo de SANS neste livro.

ambiente de controles internos estão funcionando adequadamente para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações. Legisladores e órgãos reguladores têm influenciado, significativamente, a amplitude do ambiente das organizações, estabelecendo requisitos sobre os mecanismos de gestão de riscos e de controles internos.

Nesse contexto, a área de compliance tem atuado no assessoramento da administração na fase de desenho do controle interno de um processo, no que diz respeito ao atendimento deste controle aos riscos regulatórios. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que trazem impactos negativos para os stakeholders (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa.

Os gestores de áreas de negócios costumam ter muitas dúvidas sobre as diferenças entre compliance e controles internos. De forma sumária e ilustrativa, diferenciamos essas duas atividades na figura a seguir.

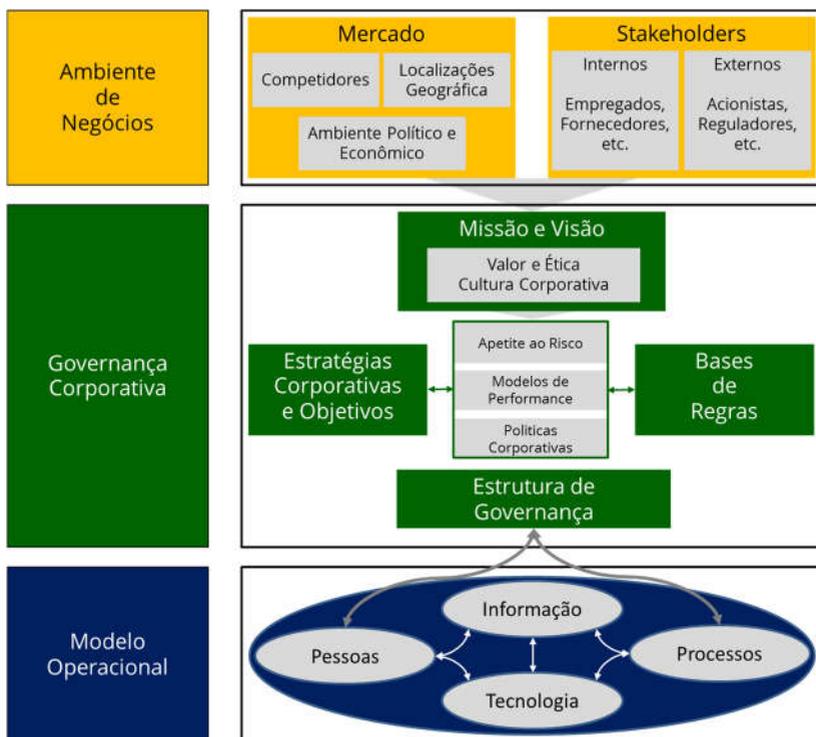
Figura 3 Compliance vs. Controles Internos vs. Auditoria Interna

Compliance	Controle Interno	Auditoria Interna
<ul style="list-style-type: none"> • Estar em compliance: procedimentos foram adotados e implantados, existem procedimentos de verificação, cumprir as leis locais e internacionais • Gerenciar o risco de compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria e compliance são partes do sistema de controles internos • Controles internos abrangem sistemas, processos, procedimentos, pessoas e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Área independente • Avalia os processos das áreas, produzindo relatórios contendo as não conformidades encontradas • Relatórios dos auditores são utilizados pelos administradores e órgãos de governança para o aprimoramento dos ciclos de controle
 <p>Sistema de Controles Internos</p>		

Para uma efetiva atuação da área de compliance, em um sistema de controles internos, considerando os temas tratados neste capítulo, o Gerente de Compliance deve atuar de forma efetiva em todas as dimensões desse sistema, considerando as dimensões agrupadas abaixo.

Com bases nestas dimensões, deve-se avaliar a sua abordagem de atuação, considerando o seu alinhamento estratégico com os processos de criação de valor da organização e racionalizando, ao mesmo tempo, as atividades de compliance, seja da própria área de compliance, seja de suas atividades, executadas pelos gestores das áreas de negócios, para promover a eficiência na gestão de riscos regulatórios vis-à-vis ao sistema de controles internos da organização.

Figura 4 Sistema de controles internos³²



³² PWC, Apresentação, in: , São Paulo: [s.n.], 2008.

4.5 Compliance vs Gestão de Riscos Corporativos

A definição dos objetivos de gestão dos riscos varia conforme a organização, dependendo da sua estratégia, operações, normas a serem seguidas e os desafios relacionados aos critérios de transparência, bem como as particularidades da organização para efetuar a sua gestão de riscos. O COSO publicou, em 2004, uma metodologia intitulada de Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management Framework*)³³, que define o gerenciamento de riscos corporativos como um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, diretoria e demais empregados aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Os objetivos de gestão dos riscos são os de entender os riscos mais significantes que afetem a missão da organização, alinhar o apetite dos riscos com as suas estratégias, realçar o planejamento de negócios e a previsão de sucesso destes, obter rápidas respostas aos riscos identificados, reduzir surpresas operacionais e perdas, identificar e gerir riscos entre empresas do mesmo conglomerado financeiro, fornecer respostas integradas a múltiplos riscos, melhorar o desdobramento do capital e, mais exatamente, medir a realização dos negócios.

O gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo, segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros.

5 Perfil do Profissional de Compliance

Servindo das palavras de BIEGELMAN,³⁴ o “*Chief Compliance Officer* (CCO), tornou-se, rapidamente, um dos mais importantes papéis numa

³³ Veja também os artigos de LEMOS e SILVA neste livro.

³⁴ BIEGELMAN BIEGELMAN, **Building a World-Class Compliance Program**.

organização nos dias de hoje”. O número de CCO tem crescido significativamente nos últimos tempos. O CCO é peça fundamental e indispensável para a efetividade do programa de compliance e para que ele atinja os seus objetivos.

Ele não é um fiscal ou policial da organização, mas acima de tudo um agente promotor da integridade na organização, um gestor da integridade. Diante da complexidade e amplitude do programa de compliance, a organização precisa de um especialista dedicado exclusivamente à questão.

O CCO participa da estruturação, supervisiona o canal de denúncias, acompanha as investigações, elabora relatórios e é responsável pela gestão do programa de compliance, desde o treinamento.

Mas a nomeação de um CCO não significa que ele será o único ator do programa de compliance, apenas o seu principal gestor.

Como qualquer outra profissão, espera-se do profissional de compliance a habilitação necessária para cumprir com as exigências da sua função. A área de compliance é cada vez mais demandada em situações complexas, acumulando as mais variadas atividades (treinamento, investigação etc.) e devido a isso requer profissionais bem preparados e com capacidades múltiplas. A preparação dos profissionais se refere tanto às características pessoais como profissionais e inclui também o acompanhamento contínuo de temas de ética empresarial e de compliance do mercado.

5.1 Qualificações Pessoais

Entre todas as características pessoais de um profissional da área, há algumas que se destacam e devem ser exigidas para o bom desempenho da sua função, a saber:

Integridade

Uma pessoa íntegra procura viver seguindo as suas convenções, convicções éticas e princípios, fazendo o que entende correto, de acordo com os seus julgamentos morais. Uma pessoa íntegra tem maior legitimidade para falar com os colegas e colaboradores sobre temas de

ética. O profissional de compliance deve ser exemplo e mostrar compromisso pessoal com a integridade.

Reputação

Como grande defensor da reputação da organização, o profissional de compliance deve cuidar da sua própria reputação, não só agindo com honestidade, mas também parecendo honesto.

Caráter forte

O sucesso da criação de uma cultura ética, dentro da empresa, depende altamente do comportamento dos líderes de diferentes níveis. Sobretudo, a postura ética do profissional de compliance deve ser exemplar. Ser e viver um exemplo dentro da organização é uma questão-chave para se conquistar uma cultura organizacional na qual as normas e códigos internos e externos são levados a sério.

Autoridade

Tendo em vista a natureza da função, é importante que o profissional de compliance tenha autoridade para que as suas ações no âmbito do programa sejam respeitadas, seus treinamentos seguidos e que os colaboradores tenham receio de sofrer sanções por ele impostas para quem desprezar as normas do programa de compliance.

5.2 Habilidades Interpessoais

Para poder orientar membros da organização do profissional de compliance, são requeridas habilidades para entender pessoas e seus comportamentos. Além disso, é necessária a competência para liderar pessoas, capacidade de intervir em situações delicadas, comunicar e promover mudanças na organização.

Acima de tudo, saber interagir com pessoas de todos os níveis e de forma objetiva, com maturidade e precisão.

Finalmente, decisões éticas têm consequências para os seres humanos. Como parte do seu trabalho, o profissional de compliance enfrenta situações, tanto de confronto pessoal como em grupos, sobretudo, na parte dos treinamentos, para resolver conflitos ou problemas construindo consenso e compreensão. Além disso, precisa lidar com

todos os níveis da organização, do operário até a presidência, com diferentes contatos externos.

Persistência

Mudança de cultura requer tempo e ações contínuas de conscientização por parte do profissional de compliance. Tendo em vista que um programa de compliance, muitas vezes, é mais difícil de entender no início, a comunicação e treinamento, neste momento, são cruciais. O profissional de compliance tem que ter a paciência e a persistência para ultrapassar as barreiras e dificuldades associadas à implantação da mudança de cultura.

Segundo PAYAN/MCFARLAND³⁵, as estratégias mais eficientes para garantir o comprometimento com o compliance são as que se baseiam em argumentos bem fundamentados. O estudo proposto pelos mencionados autores demonstra que os argumentos influenciam mais que as recomendações. “Recomendação é, na essência, aconselhamento sem o suporte evidente.” Dessa forma, a utilização de argumentos é o caminho para o comprometimento.

Independência – Disposição de deixar o cargo

O profissional de compliance tem que ter a disposição de defender as normas e convenções da organização, especialmente entre os níveis superiores da empresa. Isso, em casos extremos, significa arriscar seu próprio cargo. Esta disposição não é somente influenciada pela integridade, mas também pelo apetite ao risco do profissional de compliance. Além disso, certa independência financeira e/ou a isenção de conflitos de interesse são extremamente desejáveis para não influenciar a tomada de decisões em situações que envolvem ética e compliance. Só assim será possível cumprir com as responsabilidades inerentes ao cargo.

Coragem

Na maior parte do seu tempo, o profissional de compliance implanta e mantém o programa de compliance. Prepara materiais, ministra

³⁵ PAYAN, Janice M. MCFARLAND, Richard G., Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance, **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 66–79, 2005.

treinamentos, revê os processos da organização e investiga casos dos quais tomou conhecimento. Porém, os verdadeiros desafios da profissão são aqueles momentos quando ele se encontra com altos interesses comerciais, contradizendo a conduta prevista nas normas da organização. Nesses momentos, ele pode estar sozinho para defender os fundamentos éticos da organização. Para tanto, precisa de coragem e força para manter a sua posição neste momento, de forma intransigente, como guardião da integridade da organização. O profissional de compliance deve defender, arduamente, a sua posição e alertar para os riscos de se seguir caminho diverso.

Orientação para o resultado

O profissional de compliance deve ser, por um lado, visionário e ser guiado pela implantação do programa. Por outro lado, cabe a ele ter uma visão de futuro e exercer influência visando proteger a imagem da organização. É necessário criatividade para chegar aos resultados desejados, aceitar caminhos alternativos e dinâmicos para obter o comprometimento de todos os colaboradores, garantindo a conformidade com o programa de compliance.

Além das habilidades mencionadas, são requeridas discrição, objetividade e autonomia do profissional de compliance, entre outras competências.

Qualificações profissionais

O sucesso de um programa de compliance depende, diretamente, da autoridade conferida aos profissionais de compliance. Para poder cumprir com as responsabilidades e atingir a visibilidade necessária, o profissional de compliance deve ter certas qualificações e habilidades profissionais específicas.

Os profissionais que exercem atualmente a função apresentam formação jurídica ou exercem o cargo de controle ou relacionado à gestão de pessoas (exemplo: RH ou auditoria), mas devem também ter conhecimento de contabilidade e finanças.

Conhecimento da atividade

Para gerar credibilidade, sobretudo no nível gerencial, o profissional precisa ter um amplo conhecimento da atividade da organização/negócio. Só assim ele será capaz de relacionar as normas e

exigências de compliance à realidade operacional da organização, de entender os motivos que possam causar riscos éticos e de compliance dentro das suas operações.

Capacidade de trabalhar com nível gerencial

A função de compliance requer autonomia e habilidade para se comunicar com o nível gerencial da empresa para demonstrar e explicar a estratégia da área, relacionando a sua área de responsabilidade aos objetivos gerais da organização. O profissional de compliance deve ser percebido, pelo nível gerencial, como independente.

Capacidade de trabalhar com outros departamentos

A função de compliance relaciona-se e depende de outras áreas da organização. Na maioria dos casos, o Compliance atua em cooperação com o RH, gestão de riscos, controles e outros departamentos com objetivos e interesses em comum. Na implantação de um programa de compliance em uma organização, é preciso saber aproveitar estas relações intraorganizacionais, torná-las positivas e efetivas.

Conhecimento e paixão para conduta ética e para o compliance

Conforme anteriormente mencionado, a integridade de um profissional de compliance é condição essencial para o exercício da função. Não bastasse isso, o conhecimento da parte teórica da ética é também importante e completa a formação do profissional. Deve estar imbuído da vontade incansável de adquirir maior conhecimento sobre a ética, a conduta e as dinâmicas organizacionais, progredindo como profissional, aumentando a sua capacidade e credibilidade no exercício da função.

Experiência na gestão

O profissional de compliance não só gerencia pessoas, mas também, como destacado acima, lida com o nível gerencial da empresa. Ao treinar os colaboradores e ao responder às dúvidas e questionamentos que surgem no desenvolvimento do programa, precisa passar credibilidade e conhecimento, o que se constrói com tempo e adquirindo experiência.

Por atuar em toda a organização, tendo a objetividade e o julgamento necessários, é imprescindível que o profissional de compliance conheça e entenda os objetivos e estratégias da organização. Consequentemente,

nas palavras de NEWTON, “a função de Compliance não é trabalho para amadores”.

Desenvolvimento profissional

Manter-se atualizado, com o acompanhamento de tendências, experiências e desenvolvimento da área de compliance, é um fator essencial para o aprimoramento contínuo da área. Ele precisa ter acesso às várias fontes de desenvolvimento profissional na área de compliance. Já existem processos de certificação do profissional de compliance baseados em normas e procedimentos formalizados no Brasil como o *Certified Expert in Compliance* (CEC) do Instituto ARC.

Em relação ao desenvolvimento profissional dos profissionais de compliance é recomendável a consideração dos seguintes aspectos:

Redes com pares de outras organizações

Ser associado a uma organização profissional, participar em conferências e seminários com o envolvimento em projetos específicos são alternativas para que o profissional de compliance se relacione com pares de outras organizações. A frequência de uso destas ferramentas para criar redes profissionais, tem que ser suficiente para o profissional de compliance se beneficiar do intercâmbio de informações, trocar experiência para a solução de problemas atuais e enfrentar novos desafios nas conversas e discussões sobre o âmbito do compliance, auxiliando na definição de melhores práticas.

Conhecimento atualizado de normas e requisitos de compliance

Os requisitos regulatórios estão em constante alteração e os sistemas de controles internos e de gestão de riscos se desenvolvem cada vez mais para atender às exigências de órgãos reguladores. É obrigação do profissional de compliance manter-se atualizado em relação aos requisitos legais, sobretudo em relação àqueles referentes às atividades da sua organização.

Acesso a novos resultados de pesquisas

Novas experiências e resultados de pesquisas relacionadas às práticas de compliance e de programas implantados surgem permanentemente. Ter acesso a informações sobre métodos eficientes de implantação de um programa, sobre novas tendências em outras organizações e mercados e formas de estruturar programas aumenta a eficiência da

atuação do profissional. Fontes para estas informações são jornais relacionados à área, informativos e resumos executivos de publicações científicas. O profissional da área deve se atualizar também para poder aconselhar os níveis gerenciais nos temas de ética e compliance.

Acesso a recursos de melhores práticas

Várias opções podem ser utilizadas para a aquisição de conhecimento sobre melhores práticas de outras organizações. Podem ser tanto informativos como seminários ou simplesmente reuniões para discutir melhores práticas entre profissionais da área. É necessário que tempo e dinheiro sejam reservados para acessar estas fontes, o que aumenta a qualidade nos processos de compliance, da própria organização na qual ele exerce a sua atividade. Só através deste envolvimento é possível trocar experiências e ter uma noção de possíveis situações de conduta e compliance mesmo que não as tenha experimentado.

Ser um profissional de compliance requer a experiência e a facilidade de se conectar com outras pessoas dentro e fora da organização para poder alcançar um entendimento mais amplo sobre normas e a conduta correta dentro das organizações. Os profissionais da área de compliance têm que estar dispostos a mostrar pulso firme para corrigir condutas e para substituir ferramentas inadequadas, sempre com o motivo de proteger a empresa como um todo e, por consequência, os seus próprios colaboradores.

Bibliografia

ABBOTT, Martin. *Four Traits Of Leading Compliance And Ethics Programs*. 2013.

ABREU, Clóvis Vieira; COSTA, Frederico Lustosa da BARBOSA, Lázaro Oliveira. Jeitinho brasileiro como recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 2, p. 5–31, 1982.

ACCIOLY, Elizabeth. **Mercosul e União Europeia: Estrutura Jurídico – Institucional**. 4. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2010.

ACFE. Report to the nations on occupational fraud and abuse. 2016. Disponível em: <<http://www.acfe.com/rtn2016.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2017.

AIREY, Tom BURNELL, Paul. **Man Utd v Liverpool: The 1915 Good Friday betting scandal**. BBC News. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-32152534>>. Acesso em: 4 set. 2017.

ALEMANHA. **Lei Fundamental da República Federal da Alemanha**. Disponível em: <<https://www.btg-bestellservice.de/pdf/80208000.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ALTOUNIAN SARIAN, Cláudio; RIBEIRO NARDES, João Augusto GOMES VIEIRA, Luis Afonso. **Governança Pública - o desafio do Brasil**. 2. Belo Horizonte: Editora Forum, 2015.

ANDRADE, Adriana ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa. Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Renata. Ethics and Compliance Programs in a Global and Brazilian Context: The 6 Principles of Compliance. Disponível em: <<http://www.corporatecomplianceinsights.com/ethics-and-compliance-programs-in-a-global-and-brazilian-context-the-6-principles-of-compliance/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial - Uma visão prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ARD, Laura BERG, Alexander. Bank Governance: Lessons from the financial crisis. 2010. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/Note13_Bank_Governance.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2017.

ARENDDT, Hannah. **Eichman em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Cia. das Letras, 2008.

ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1995.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

ASSOCIATED PRESS. **Ministros do G7 debatem combate ao financiamento do terrorismo**. Folha de S.Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2016/05/1773708-ministros-do-g7-debatem-combate-ao-financiamento-do-terrorismo.shtml>>. Acesso em: 5 set. 2017.

AZEVEDO, André Mauro Lacerda. **Bribery act 2010: as principais mudanças trazidas pela nova lei britânica de combate à corrupção**. Jusbrasil. Disponível em: <<http://andremauro2.jusbrasil.com.br/artigos/121816422/bribery-act-2010-as-principais-mudancas-trazidas-pela-nova-lei-britanica-de-combate-a-corrupcao>>. Acesso em: 2 set. 2017.

BANCO MUNDIAL. Guia de Referência Anti-Branqueamento de Capitais e de Combate ao Financiamento do Terrorismo. 2004. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTAML/Resources/2454_WB_Portugese.pdf>. Acesso em: 4 set. 2017.

BARBOSA, Daniel Marchionatti. Ferramentas Velhas, novos problemas: deficiências da utilização da lei dos crimes contra o sistema financeiro para coibir descumprimento de deveres de compliance. In: HIROSE, Tadaaqui BALTAZAR JÚNIOR, José Paulo (Orgs.). **Curso Modular de**

Direito Penal. Florianópolis: Conceito Editorial-EMAGIS, 2010, p. 489–510.

BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros.** São Paulo: Campus, 1992.

BARROS FILHO, Clóvis CORTELLA, Mario Sergio. **Ética e Vergonha na Cara.** Campinas, SP: Editora Papyrus, 2014.

BARROS FILHO, Clóvis KARNAL, Leandro. **Felicidade ou Morte.** São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2016.

BARROS FILHO, Clóvis POMPEU, Júlio. **A Filosofia Explica As Grandes Questões Da Humanidade.** São Paulo: Editora Casa da Palavra, 2013.

BARROS, Marco Antonio. Lavagem de Capitais e Obrigações Civis Correlatas. **Revista dos Tribunais**, p. 305, 2012.

BARTLE, Ian VASS, Peter. Self-regulation and the regulatory state – A survey of police and practice. 2005.

BAUCUS, Melissa S. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. **Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 699–721, 1994.

BECK, Ulrich. **Risk society: towards a new modernity.** London; Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1992. (Theory, culture & society).

BENEDETTI, Carla Rahal. **Criminal Compliance. Instrumento de Prevenção Criminal Corporativa e Transferência de Responsabilidade Penal.** São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BERGER, Peter L. LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1985.

BERINI, Arturo Gonzáles de León. Autorregulación empresarial, ordenamiento jurídico y derecho penal. *In: Criminalidad de empresa y Compliance: Prevención y reacciones corporativas.* Barcelona: Atelier Libros Jurídicos, 2013.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Elsevier/Alta Books, 1997.

BEZERRA, Italla Maria Pinheiro SORPRESO, Isabel Cristina Esposito. Conceitos de Saúde e Movimentos de Promoção da Saúde em Busca da Reorientação de Práticas. **Journal of Human Growth and Development**, v. 26, n. 1, p. 11–20, 2016.

BIEGELMAN, Martin T. BIEGELMAN, Daniel R. **Building a World-Class Compliance Program: The Seven Steps in Practice (Part I)**. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2011. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/9781118268193.ch9>>. Acesso em: 1 out. 2015.

BM&FBOVESPA. Política Corporativa de Prevenção e Combate ao Financiamento do Terrorismo, à Lavagem e à ocultação de bens, direitos e valores. 2016. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_113/file/Pol%C3%ADtica%20Corporativa%20de%20Preven%C3%A7%C3%A3o%20e%20Combate%20OLD_20160513.pdf>. Acesso em: 5 set. 2017.

BMZ. **Anti-Corruption and Integrity in German Development Policy - Strategiepapier**. Disponível em: <http://www.bmz.de/en/publications/archiv/type_of_publication/strategies/Strategiepapier323_04_2012.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2017.

BRAGA NETTO, Felipe Peixoto. **Teoria dos ilícitos civis**. Belo Horizonte: DelRey, 2003.

BROWN, Arthur J.; LEWIS, David; MOBERLY, Richard; *et al* (Orgs.). **International handbook on whistleblowing research**. Cheltenham: Elgar, 2014. (Elgar original reference).

BRUM, Leonardo Rafael; OLIVEIRA, Luciana Pinheiro de; COSTA, Heider Gomes da; *et al*. Antropometria na Ergonomia: Um Estudo Para Funcionários da Empresa de Gelo em Cabo Frio. 2013. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15557>>. Acesso em: 9 ago. 2017.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial - Políticas e Estratégias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BURG, Daniel Allan BRUSAMOLIN, Frederico Manso. Provas particulares servem para demonstração prévia do direito. 2016. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2016-nov-06/provas-particulares-servem-demonstracao-previa-direito>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

BURT, Ronald S. **Structural holes: the social structure of competition**. 1. Harvard Univ. Press paperback ed. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1995.

BUTTERFIELD, Kenneth D.; TREVIN, Linda Klebe WEAVER, Gary R. Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors. **Human Relations**, v. 53, n. 7, p. 981–1018, 2000.

BUTTON, Mark; GEE, Jim BROOKS, Graham. Measuring the cost of fraud: an opportunity for the new competitive advantage. **Journal of Financial Crime**, v. 19, n. 1, p. 65–75, 2011.

CALLEGARI, André Luís. **Lavagem de Dinheiro**. Barueri: Manole, 2004.

CAMPOS, Marcelo da Silveira. **Crime e Congresso Nacional: uma análise da política criminal aprovada de 1989 a 2006**. São Paulo: IBCCRIM, 2010.

CANDELORO, Ana Paula; MARTINS DE RIZZO, Maria Balbina PINHO, Vinicius. **Compliance 360°**. 2. São Paulo: [s.n.], 2015.

CANDELORO, Ana Paula; MARTINS DE RIZZO, Maria Balbina PINHO, Vinicius. **Compliance 360° - Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. 1. São Paulo: Trevisan, 2012.

CARAFANO, James. **The World's 10 Richest Terrorist Organizations**. Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/pictures/gkll45egf/1isis-annual-turnover/>>. Acesso em: 5 set. 2017.

CARDOSO, Alianna Caroline Sousa. Resenha: O que faz o Brasil, Brasil? Essa e outras verdades do jeitinho brasileiro. **Revista Liberdade**, v. 4, n. mai-ago, p. 67, 2010.

CARDOSO, Débora Motta. **A extensão do compliance no direito penal: análise crítica na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013.

CARVALHO, Délton Winter de DAMACENA, Fernanda Dalla Libera. **Direito dos Desastres**. Porto Alegre: Fernanda Dalla Libera, 2013.

CARVALHO, Paulo Roberto Galvão de. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a lei anticorrupção brasileira, o Foreign Corrupt Practices Act norte-americano e o Bribery Act do Reino Unido. Lei Anticorrupção. *In*: SOUZA, Jorge Munhos de QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Orgs.). **Lei Anticorrupção e temas de compliance**. 1. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2015.

CARVALHO MIRANDA, Claudia Maria DE OLIVEIRA ARRUDA, Danielle Miranda. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p. 40–57, 2004.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de direito tributário**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CASAL, Adolfo Yañez. **Entre a dádiva e a mercadoria: ensaio de antropologia económica**. Lisboa: Edição do autor, 2005.

CASARI, Yuri. Robert Hoyzer, o homem que quase manchou a Copa de 2006. Disponível em: <<http://www.escrevendofutebol.com.br/2015/11/robert-hoyzer-o-homem-que-quase-manchou.html>>. Acesso em: 4 set. 2017.

CASARI, Yuri. **Totonero: o futebol italiano das cinzas à glória - Escrevendo Futebol**. Disponível em: <<http://www.escrevendofutebol.com.br/2015/11/totonero-o-futebol-italiano-das-cinzas.html>>. Acesso em: 4 set. 2017.

CGU MINAS GERAIS. **Minuta Decreto Lei Anticorrupção**. Disponível em: <<http://controladoriageral.mg.gov.br/images/documentos/Minuta%20Decreto%20Lei%20Anticorrup%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

CHAVES DE FARIAS, Cristiano ROSENVALD, Nelson. **Introdução ao Direito Civil**. 15. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2017.

CHURCHILL, Gilbert Jr. PETER, J. Paul. **Marketing - Criando Valor Para Os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2013.

COCA VILA, Ivó. ¿Programas de Cumplimiento como forma de autorregulación regulada? *In*: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Org.). **Criminalidad de empresa y Compliance**. Barcelona: Atelier Libros Jurídicos, 2013, p. 43–76.

COLEMAN, James William. Toward an Integrated theory of White-Collar Crime. **The American Journal of Sociology**, v. 93, n. 2, p. 406–439, 1987.

COLLUCCI, Cláudia. Planos processam “máfia das próteses”. **Folha de São Paulo**, 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1857092-planos-processam-mafia-das-protesees.shtml>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

COLOMBO FILHO, Cássio. **Quem Paga Essa Conta? Danos morais, assédio moral e outras encrencas. Manual de diretrizes de compliance para gerenciamento da ética laboral**. Curitiba: Direito Prático, 2016.

COMISSÃO EUROPEIA. **A Luta da União Europeia Contra a Fraude e a Corrupção. No âmbito do Organismo Europeu de Luta Antifraude**. Disponível em: <<http://www.norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/LutaFraude.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

CONRAD, Thyana Spode. Como funciona o financiamento do terrorismo? Disponível em: <<http://www.politize.com.br/financiamento-do-terrorismo/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

CONSELOHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Guia Programa de Compliance. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2017.

CORTELLA, Mario Sergio. **Educação, Escola e Docência**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? - inquietações positivas sobre gestão, liderança e ética**. Petrópolis: Vozes, 2007.

COSO. **Controle Interno - Estrutura Integrada - Sumário Executivo**. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

COSTA, Helena Regina Loba da ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. Compliance e o julgamento da APn 470. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, v. 22, n. 106, p. 215–230, 2014.

COUNCIL OF EUROPE. **Civil Law Convention on Corruption**. Disponível em: <<http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/174>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

COUNCIL OF EUROPE. **Convention against corruption involving officials**. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l33027>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

COUNCIL OF EUROPE. **Criminal Law Convention on Corruption**. Disponível em: <<http://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/173>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

COUNCIL OF EUROPE. **Proteger os interesses financeiros da União Europeia: luta contra a fraude**. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:l33019>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

CRESSEY, Donald Ray. **Other people's money; a study in the social psychology of embezzlement**. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co, 1971. (The Wadsworth series in analytical ethnography).

CRUZ, Marco. **Fazendo certo a coisa certa**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017.

CSA GROUP. Whistleblowing Systems – A Guide. 2016. Disponível em: <<http://shop.csa.ca/en/canada/risk-management/whistleblowing-systems-a-guide/invt/whistleblowing-guide>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

CUNHA, Moisés Ferreira da; MARTINS, Eliseu NETO, Alexandre Assaf. Avaliação de Empresas no Brasil Pelo Fluxo de Caixa Descontado: Evidências Empíricas Sob o Ponto de Vista Dos Direcionadores de Valor nas Ofertas Públicas de Aquisição de Ações. **Revista Administração**, v. 49, n. 2, p. 251–266, 2014.

CURY, Augusto. **Ansiedade: Como Enfrentar o Mal do Século**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DAMÁSIO, António. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Cia. das Letras, 2003.

DAMATTA, Roberto. **Carnaval, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

DARLEY, John M. BATSON, C. Daniel. From Jerusalem to Jericho": A study of situational and dispositional variables in helping behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 27, n. 1, p. 100–108, 1973.

DARNACULLETA GARDELLA, Ma Mercè. **Derecho Administrativo y Autorregulación: la Autorregulación Regulada**. Girona: Universidad de Girona, 2002.

DE AGUIAR COIMBRA, Marcelo ALESSI MANZI, Vanessa. **Manual de Compliance - Preservando a Boa Governança e Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <http://www.editoraatlas.com.br/atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522459773>.

DE LAMBOY, CHRISTIAN PAUTHNER, JÜRGEN. Aufbau unternehmensinterner Kompetenz- und Wissensressourcen für das Compliance-Management (A). **Corporate Compliance Zeitschrift**, n. 3, p. 106–112, 2011.

DE LAMBOY, CHRISTIAN PAUTHNER, JÜRGEN. Aufbau unternehmensinterner Kompetenz- und Wissensressourcen für das Compliance-Management (B) Aufbau von Compliance-Ressourcen durch geeignete und angemessene Schulungskonzepte und Schulungsformen. **Corporate Compliance Zeitschrift**, n. 4, p. 146–155, 2011.

DE SANCTIS, Fausto Martin. **Crime organizado e lavagem de dinheiro: destinação de bens apreendidos, delação premiada e responsabilidade social**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DE SOUZA ALMEIDA, Lilian Maria; GONZAGA MARIANO DE SOUZA, Luiz PEREIRA MELLO, Carlos Henrique. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, v. 1, n. 17, p. 19–34, 2010.

DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Editora Cortez, 1992.

DELOITTE. A Caminho da Transparência - A evolução dos pilares da governança corporativa. 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/governanca/ACaminhodaTransparencia-Deloitte.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

DEPARTMENT OF JUSTICE. **Declinations - Criminal Fraud**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/pilot-program/declinations>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DURAND, Jean-Pierre WEIL, Robert. **Sociologie contemporaine**. Paris: Vigot, 1990.

ETHICS RESOURCE CENTER. Inside the mind of a whistleblower. 2011. Disponível em:

<www.peopleintouch.co.uk/library/download/www/pdf/inside-the-mind-of-a-whistleblower.pdf>.

EU. **EUROPA - Serviço Europeu de Polícia (Europol)**. União Europeia - European Commission. Disponível em: <https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/europol_pt>. Acesso em: 26 ago. 2017.

EUROPEAN ANTI FRAUD OFFICE. **The OLAF Report 2016**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/anti-fraud/sites/antifraud/files/olaf_report_2016_en.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2017.

FACHIN, Luiz Edson. Aspectos de Alguns Pressupostos Histórico-Filosóficos Hermenêuticos para o Contemporâneo Direito Civil Brasileiro – Elementos Constitucionais para uma Reflexão. *In*: NUNES DOS ANJOS FILHO, Robério (Org.). **10 Anos do Código Civil: edição comemorativa**. Brasília: ESMPU, 2014, p. 91.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Função de Compliance. 2009. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

FERNANDES, Newton FERNANDES, Valter. **Criminologia Integrada**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995.

FERREIRA, Luciano Vaz. The Foreign Corrupt Practices Act handbook. Bookreview. **Revista Conjuntura Austral**, v. 4, n. 15/16, p. 98, 2013.

FERREIRA, Luciano Vaz MOROSINI, Fabio Costa. A implementação da lei internacional anticorrupção no comércio: o controle legal da corrupção direcionado às empresas transnacionais. **Revista Conjuntura Austral**, v. 2, n. 3, p. 270, 2013.

FERREIRA, Mário César. Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: Lugar, Importância e Contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, p. 18–29, 2015.

FIGUEIREDO MOREIRA NETO, Diogo de. Novo Referencial do Direito Administrativo: Do Controle da Vontade ao do Resultado. **Panóptica**, v. 1, n. 1, p. 46–63, 2006.

FILHO, Alvaro Ragadali; LEAL, Ivonilde; ANJOS, Quesia da Silva dos; *et al.* Lesões por Esforços Repetitivos (LER): Uma Doença Misteriosa do Trabalho. **Revista Saberes**, v. 3, n. 2, p. 76–89, 2015.

FILHO, Tarcísio Henrique. O Princípio da Operabilidade no Código Civil. *In*: NUNES DOS ANJOS FILHO, Robério (Org.). **10 Anos do Código Civil: edição comemorativa**. Brasília: ESMPU, 2013, p. 103–118.

FITCHETT, James A. Consumers as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory. **Business Ethics: A European Review**, v. 14, n. 1, p. 14–27, 2005.

FLANAGAN, O. Psicologia moral. *In*: CANTO-SPERBER, Monique (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2013, p. 850–855.

FLORIOS, Daia. **6 multinacionais envolvidas com trabalho escravo e exploração infantil - greenMe.com.br**. greenme. Disponível em: <<https://www.greenme.com.br/viver/trabalho-e-escritorio/126-6-multinacionais-envolvidas-com-trabalho-escravo-e-exploracao-infantil>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

FRANKLIN ELECTRIC CO.INC. **Política de Não Retaliação**. Disponível em: <<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/pt/gui/26477/nrp.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Reissue. Cambridge New York Melbourne Madrid Cape Town Singapore: Cambridge University Press, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 46. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade: Direito ao futuro**. 3. Belo Horizonte: Editora Forum, 2016.

FREUDS. The Brewery Journal - Public Trust in Sport. 2017. Disponível em:

<http://issuu.com/freuds8/docs/brewery_sportsjournal?e=19600670/50540836>. Acesso em: 4 set. 2017.

GABARDO, Emerson CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do Compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 131, 2015.

GABRIEL, Bruce D. The Scope of Bribery under the Travel Act. **Journal of Criminal Law and Criminology**, n. 70, p. 337–348, 1979.

GAFI. 40 Recomendações GAFI. 2012. Disponível em: <<http://www.coaf.fazenda.gov.br/menu/pld-ft/novos-padroes-internacionais-de-prevencao-e-combate-a-lavagem-de-dinheiro-e-ao-financiamento-do-terrorismo-e-da-proliferao-as-recomendacoes-do-gafi-1>>. Acesso em: 4 set. 2017.

GAN. **German Anti-Corruption Legislation**. Disponível em: <<http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-legislation/germany>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

GANDON, Luiz Fernando Martins; FERRAZ, Renato Ribeiro Nogueira; PAVAN, Luciana Maria Bernstein; *et al.* Redução das faltas e dos acidentes de trabalho com base na implementação de melhorias ergonômicas na linha de produção de um frigorífico gaúcho. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 8, n. 1, p. 92–113, 2017.

GEHANI, Ray R. Corporate Brand Value Shifting from Identity to Innovation Capability: from Coca-Cola to Apple. **Journal of technology management & innovation**, v. 11, n. 3, p. 11–20, 2016.

GIDDENS, Anthony. Risk Society: the Context of British Politics. In: FRANKLIN, Jane (Org.). **The politics of risk society**. Cambridge: Polity Press, 1998.

GIOIA, Dennis A. Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 5–6, p. 379–389, 1992.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance – A excelência na prática**. [s.l.: s.n.], 2014.

GIOVANINI, Wagner. Lei Anticorrupção ajuda o Brasil. **Jornal Estadão**, 2017. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/lei-anticorrupcao-ajuda-o-brasil/>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR. **GEM Global Entrepreneurship Monitor**. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

GOMES, Luiz Flávio. **O preço da corrupção para o brasil**. Jusbrasil. Disponível em: <<http://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/121932082/o-preco-da-corrupcao-para-o-brasil>>. Acesso em: 3 set. 2017.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil - Parte Geral - Sinopses Jurídicas**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 5–19, 2000.

GONSALES, Alessandra. **Compliance - a nova regra do jogo**. São Paulo: LEC, 2016.

GÖRLING, Herlmut; INDERST, Cornelia BANNENBERG, Britta. **Compliance: Aufbau – Management – Risikobereiche**. München: C.H. Beck, 2010.

GRANDIS, Rodrigo de. Responsabilidade Penal dos Dirigentes nos Delitos Empresariais. In: SOUZA, Artur de Brito Gueiros (Org.). **Inovacoes no Direito Penal Econômico**. Brasília: ESMPU, 2011, p. 335–344. Disponível em: <<http://escola.mpu.mp.br/publicacoes/obras-avulsas/e-books/inovacoes-no-direito-penal-economico-contribuicoes-criminologicas-politico-criminais-e-dogmaticas>>.

GRÖNROOS, Christian. Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 5, p. 347–360, 1994.

HABERMAS, Jürgen. **El discurso filosófico de la Modernidad**. Madrid: Taurus, 1989.

HARTMANN, Martin HONNETH, Axel. Paradoxien des Kapitalismus - Ein Untersuchungsprogram. **Berliner Debatte Initial**, v. 15, n. 1, p. 9, 2004.

HAURIOU, Maurice. **Précis Élémentaires de Droit Administratif**. Paris: Recueil-Sirey, 1926.

HAUSCHKA, Christoph E. **Corporate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen**. München: C.H. Beck, 2010.

HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. Rev. ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

IBGC. **Código Brasileiro de Governança Corporativa Companhias Abertas**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2017.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

IBGC. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. (Cadernos de Governança Corporativa, Caderno 19). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/GuiaCoop_Web.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2017.

IBGC. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente**. 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/biblioteca/5194/Guia-de-orientacao-para-planejamento-de-sucessao-avaliacao-e-remuneracao-de-conselho-de-administracao-e-diretor-presidente>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

IBGC. **Manual prático de recomendações estatutárias**. São Paulo: IBGC, 2006. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/biblioteca/838/Manual-pratico-de-recomendacoes-estatutarias>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

IBGC. **Origens da Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

IBGC. Panorama da Governança Corporativa no Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/GC-Panorama2009.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

IBGC. **Perfil dos Conselhos de Administração**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Pesquisa_Perfil_Conselhos_2016_vfinal.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2017.

ICM. ICM annual crisis report. 2017. Disponível em: <http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2017/04/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2016_Issued-April-3_2017.ov_.pdf>. Acesso em: 22 maio 2017.

IIA. As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. 2013.

INTERPOL. **Cybercrime**. Disponível em: <<https://www.interpol.int/Crime-areas/Cybercrime/Cybercrime>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

INTOSAI. Declaração de Lima sobre Diretrizes para Preceitos de Auditoria. 1998. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2561DF3F50156A415509B2E11>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

IRS. IGA Brasil e EUA. 2014. Disponível em: <<https://www.treasury.gov/resource-center/tax-policy/treaties/Pages/FATCA.aspx>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

IRS. Instructions for Form 990. 2017. Disponível em: <<https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990.pdf>>.

IRS. **Internal Revenue Bulletin - May 9, 2011 - Notice 2011-34.** Disponível em: <https://www.irs.gov/irb/2011-19_IRB/ar09.html>. Acesso em: 15 ago. 2017.

IRS. Lista de países aderentes ao FATCA. 2017. Disponível em: <<https://www.treasury.gov/resource-center/tax-policy/treaties/Pages/FATCA.aspx>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

IRS. Regras FATCA. 2013. Disponível em: <https://www.irs.gov/irb/2013-15_IRB/ar16.html>. Acesso em: 8 mar. 2017.

JAMIESON, Dale. **Ética e meio ambiente: uma introdução.** São Paulo: Editora Senac, 2010.

KAHHALE, Edna M. Peters. Behaviorismo Radical: origens e fundamentos. In: KAHHALE, Edna M. Peters (Org.). **A Diversidade da Psicologia: uma construção teórica.** São Paulo: Cortez, 2006, p. 97–114.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação.** 18. ed. São Paulo: Campus, 2007.

KAPTEIN, Muel. **The Servant of the People: On the Power of Integrity in Politics and Government.** [s.l.]: Researchgate, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Muel_Kaptein/publication/266394787_The_Servant_of_the_People_on_the_power_of_integrity_in_politics_and_government/links/543195220cf277d58e982b5d/The-Servant-of-the-People-on-the-power-of-integrity-in-politics-and-government.pdf?origin=publication_detail>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KASSEM, R. HIGSON, A.W. The New Fraud Triangle Model. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, v. 3, n. 3, p. 191–195, 2012.

KLINDT, Thomas; PELZ, Christian THEUSINGER, Ingo. Compliance im Spiegel der Rechtsprechung. **NJW**, p. 2385–2391, 2010.

KOTLER, Philip KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KROST, Oscar. **O lado avesso da reestruturação produtiva: a ‘terceirização’ de serviços por ‘facções’.** Blumenau: Nova Letra, 2016.

LANGE, Donald. A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 710–729, 2008.

LANGSETH, Petter; STAPENHURST, Rick POPE, Jeremy. The Role of a National Integrity System in Fighting Corruption. 1997. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/165851468762295346/The-role-of-a-national-integrity-system-in-fighting-corruption>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

LEITE, Alaor. Domínio do fato, domínio da organização e responsabilidade penal por fatos de terceiros sobre os conceitos de autor e partícipe na APn 470 do STF. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, v. 22, n. 106, p. 47–90, 2014.

LENNANE, K Jean. “Whistleblowing”: a health issue. **British Medical Journal**, v. 307, n. 6905, p. 667–670, 1993.

LEVITT, Matthew. Terrorist Financing and the Islamic State. 2014. Disponível em: <<https://www.washingtoninstitute.org/uploads/Documents/testimony/LevittTestimony20141113.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2017.

LIDA, Itiro. **Ergonomia projetos e produção**. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 1992.

LIMA, Carlos Fernando dos Santos. O Sistema Antilavagem de Dinheiro: as obrigações de Compliance. In: DE CARLI, Carla Verissimo (Org.). **Lavagem de Dinheiro: Prevenção e Controle Penal**. Porto Alegre: Verbo Jurídico Editora, 2011, p. 47–88.

LIMA, Renato Brasileiro de. **Legislação Criminal Especial Comentada**. Salvador: Editora JusPodivm, 2014.

LIMA, Luciana. Seu Trabalho te Deprime? **Você S/A**, 7. ed. 2017.

LIMA, Rita de Cássia Pereira. Sociologia do desvio e interacionismo. **Tempo Social**, v. 13, n. 1, p. 185–201, 2001.

LIPOVETSKY, Gilles. **O crepúsculo do dever: a ética indolor dos novos tempos democráticos**. Lisboa: Dom Quixote, 2005.

LOMBROSO, Cesare. **O Homem Delinquente**. São Paulo: Ícone, 2007.

LOPES JUNIOR, Aury. **Sistemas de Investigação Preliminar no Processo Penal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

LOURENÇO, Leonardo. **Pivô da Máfia do Apito processa a ex, sofre sem emprego e mora com a mãe**. globoesporte.com. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sp/futebol/noticia/2015/06/pivo-da-mafia-do-apito-processa-ex-sofre-sem-emprego-e-mora-com-mae.html>>. Acesso em: 4 set. 2017.

LRN. The How Report. 2016. Disponível em: <<http://howmetrics.lrn.com/>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

LUHMANN, Niklas. **Teoría política em el Estado de Bienestar**. Madrid: Alianza Universidad, 1997.

LUSA. **União Europeia avança com Procuradoria Europeia para investigar fraudes**. Disponível em: <<https://eco.pt/2017/06/08/uniao-europeia-avanca-com-procuradoria-europeia-para-investigar-fraudes/>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

LYNN, Leonard H. Technology and organizations: a cross-national analysis. *In*: GOODMAN, Paul S. SPROULL, Lee S. (Orgs.). **Technology and Organizations**. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990, p. 174–199.

MAAK, Thomas ULRICH, Peter. **Integre Unternehmensführung: ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

MACHADO, Juliana. **Maioria das empresas nacionais está exposta à corrupção, diz estudo**. Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4670101/maioria-das-empresas-nacionais-esta-exposta-corrupcao-diz-estudo>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MACIEL JÚNIOR, João Bosco. Aplicabilidade do Princípio do Contraditório nas Relações Particulares. *In*: BUENO, Cássio Scarpinella (Org.). **Coleção Direito e Processo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACLEAN, Tammy L. Framing and Organizational Misconduct: A Symbolic Interactionist Study. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1–2, p. 3–16, 2008.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance Anticorrupção: importância e elementos essenciais. *In*: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro AYRES, Henrique da Silva (Orgs.). **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MALISKA, Marcus Augusto. **Estado e Século XXI: A Integração Supranacional sob a ótica do Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARANHÃO, Ney. **Poluição Labor-Ambiental: Abordagem conceitual da degradação das condições de trabalho, da organização do trabalho e das relações interpessoais travadas no contexto laborativo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

MASLOV, Marcy. “Compliance Officer” Vs. “Integrity Officer”: You see, words have power. 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/power-words-integrity-officer-vs-compliance-maurice-gilbert>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2003.

MCKENDALL, Marie A. WAGNER, John A. III. Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegality. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 624–647, 1997.

MCLEOD, Saul. **Kohlberg - Moral Development**. SimplyPsychology. Disponível em: <<https://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, Rafael Munhoz. **Princípios Constitucionais de Direito Administrativo Sancionador**. São Paulo: Malheiro, 2007.

MILGRAM, Stanley. Behavioral study of obedience. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, p. 371–378, 1963.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. Cartilha sobre a Convenção da OCDE contra o suborno transnacional. 2016.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Coleção - Programa de Integridade**. Coleção Programa de Integridade. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. Como fortalecer sua gestão - Lei Anticorrupção e Programa de Integridade. 2017. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/colecao-municipio-transparente/arquivos/como-fortalecer-sua-gestao-lei-anti-corrupcao-e-programa-de-integridade.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Curso de Responsabilização administrativa de pessoas jurídicas**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/cursosresponsabilizacaoadministrativa.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Portal de Combate à Corrupção**. Tipos de Corrupção. Disponível em: <<http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/tipos-de-corrupcao>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MISKOLCI, Richard. Reflexões sobre normalidade e desvio social. **Estudos de Sociologia**, v. 7, n. 13/14, p. 109–126, 2003.

MOLA, Jeferson Luís. **Hospitalidade em venda direta: um estudo de casos múltiplos sob a teoria dos stakeholders**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2013. (Dissertação). Disponível em: <http://portal.anhembi.br/wp-content/uploads/dissertacoes/hospitalidade/2013/Dissertacao_Jeferson_Luis_Mola.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MON, W. Causal Factors of Corporate Crime in Taiwan: Qualitative and Quantitative Findings. **International Journal of Offender therapy and Comparative Criminology**, v. 46, n. 2, p. 183–205, 2002.

MONTIGNY, Philippe. **Is Anti-corruption Compliance a board issue?** Disponível em: <<http://www.ethic-intelligence.com/blog/7948-anti-corruption-compliance-board-issue/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo FREITAS, Rafael Verás de. A juridicidade da Lei Anticorrupção: reflexões e interpretações prospectivas. **Fórum Administrativo**, v. 14, n. 145, p. 9–20, 2014.

MORIN, Edgar. **O Método 6 - Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6–12, 1999.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Compliance e Sustentabilidade: perspectivas do futuro corporativo sob o prisma do direito do trabalho. *In*: GUNTHER, Luiz Eduardo; ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de; BUSNARDO, Juliana Cristina; *et al* (Orgs.). **Direitos Humanos e Meio Ambiente de Trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 2016, p. 81–90.

NIETO, Adán. Responsabilidade Social, gobierno corporativo y autorregulación: sus influencias em el derecho penal de la empresa. **Política Criminal**, n. 5, p. 1–18, 2008.

NITAHARA, Akemi. Brasil é quarto no mundo em acidentes de trabalho, alertam juízes. **Agência Brasil**, 2016. Disponível em: <Brasil é quarto no mundo em acidentes de trabalho, alertam juízes>. Acesso em: 9 ago. 2017.

NOGUEIRA, Hilda Maria Brzezinski da Cunha. Contradições do trabalho contemporâneo: da opressão no trabalho à qualidade de vida. *In*: OPUSZKA, Paulo Ricardo (Org.). **Direito Do Trabalho e Efetividade: Temas Clássicos, Problemas Contemporâneo**. Curitiba: CRV, 2017, p. 247–274.

OAB. **Pedido de providências. Violação de prerrogativa profissional prevista no artigo 7º, II e §6º, da Lei n. 8.906/94. Encaminhamento de expediente.** Disponível em:

<<http://www.migalhas.com.br/arquivos/2015/7/art20150706-01.pdf>>.
Acesso em: 25 ago. 2017.

OCDE. Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. 1997.

OCDE. Relatório sobre aplicação da convenção sobre o combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais e a recomendação revisada de 1997 sobre o combate ao suborno em transações comerciais internacionais da OCDE. 2007. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/avaliacao2_portugues.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2017.

OECD. Ethics in the Public Service. 1996.

OECD; UNODC THE WORLD BANK. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

OGUS, Anthony. Self-Regulation. In: PARISI, Francesco (Org.). **Production of legal rules**. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2011, p. 228–252. (Encyclopedia of law and economics, second edition, volume 7).

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador**. São Paulo: LTr Editora, 2010.

OMAROVA, Saule. Rethinking the future of Self-Regulation in the Financial Industry. **Brooklyn Journal of International Law**, v. 35, n. 3, p. 665–706, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção das Nações Unidas contra Corrupção. 2000.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Carta da OEA. 1948.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Interamericana Contra a Corrupção. 1996.

PAYAN, Janice M. MCFARLAND, Richard G. Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 66–79, 2005.

PEVKUR, Aive. Compatibility of Public Administration Systems and Ethics Management. 2007. Disponível em: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/16e/2_a.pevkur.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2017.

PINA, Mario. **Derivativos Financeiros**. Curitiba: IESDE, 2009. Disponível em: <http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_derivativos_financeiros.pdf>. Acesso em: 11 maio 2017.

PINTO, Eduardo e Silva HELOANI, Roberto. Trapaça. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**. Riverside: Free Press, 2008. Disponível em: <<http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=4934923>>. Acesso em: 3 set. 2017.

PORTER, Michael E. MILLAR, Victor E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. *In*: **Competição; on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 83–106.

PRADO, Luiz Regis. **Direito Penal Econômico**. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto n° 3.678/00 - Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm>. Acesso em: 14 ago. 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto n° 4.410/02 - Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996.

Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm>. Acesso em: 14 ago. 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 5.687/06 - Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em: 14 ago. 2017.

PUTNAM, R.A. Pragmatismo. *In*: CANTO-SPERBER, Monique (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2013, p. 820–824.

PWC. Apresentação. *In*: São Paulo: [s.n.], 2008.

PWC. **Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesquisa-gecs-2014.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. IN RFB 1.571/15. 2015. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=65746>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

REDAÇÃO RBA. **Terceirização tende a aumentar número de acidentes de trabalho, diz MPT**. Rede Brasil Atual. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2017/04/terceirizacao-tende-a-aumentar-numero-de-acidentes-de-trabalho-diz-mpt>>. Acesso em: 3 set. 2017.

REGIERUNSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX. **German Corporate Governance Code**. Disponível em: <<http://www.dcgk.de/en/code//foreword.html>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

RENANDO, Chad. **Speeding tickets and Kohlberg's model of ethical decision making**. Sideways Thoughts. Disponível em: <<http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2014/03/speeding-tickets-and-kohlbergs-model-of-ethical-decision-making/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

RIBEIRO, Ivan Augusto Vall; TERESO, Mauro José Andrade ABRAHÃO, Roberto Funes. Análise Ergonômica do Trabalho em Unidades de

Beneficiamento de Tomates de Mesa: Movimentação Manual de Cargas. **Revista Ciência Rural**, v. 39, n. 4, p. 1083–1089, 2009.

RIGGS, Fred W. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

RIZÉRIO, Lara. **Potências globais e a grande questão: como estancar a fortuna do Estado Islâmico?** InfoMoney. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/4411986/potencias-globais-grande-questao-como-estancar-fortuna-estado-islamico>>. Acesso em: 5 set. 2017.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks - O Futuro Além das Marcas**. São Paulo: M. Books, 2004.

ROCHA FURTADO, Lucas. **As raízes da corrupção no Brasil - Estudo de casos e lições para o futuro**. Belo Horizonte: Editora Forum, 2014.

RODRIGUES ALVES, Murilo. **Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empreendedorismo/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

ROTSCH, Thomas. Criminal Compliance. **Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik**, v. 5, n. 10, p. 614, 2010.

ROTSCH, Thomas. Grundlagen. *In: Criminal Compliance Handbuch*. Baden-Baden: Nomos, 2015, p. 35–37.

ROTSCH, Thomas. **Recht – Wirtschaft – Strafe: Festschrift für Erik Samson zum 70. Geburtstag**. München: C.H. Beck, 2010.

SAAVEDRA, Giovanni Agostini. Compliance Criminal: Breve Excurso Crítico Sobre o Debate Acerca do Tema no Brasil. *In: SALAH, H. Khaled Jr (Org.). Sistema Penal e Poder Punitivo: Estudos em homenagem ao Prof. Aury Lopes Jr*. Florianópolis: Empório do Direito, 2015, p. 281–288.

SAAVEDRA, Giovanni Agostini. Compliance e Prevenção à Lavagem de Dinheiro: sobre os reflexos da Lei no. 12.683/2012 no Mercado de Seguros. **Revista de Estudos Criminais**, v. 54, n. 9, p. 165–180, 2014.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Compliance in Brasilien. *In: MAKOWICZ, Bartosz WOLFFGANG, Hans-Michael (Orgs.). **Rechtsmanagement im Unternehmen. Praxishandbuch Compliance. Aufbau, Organisation und Steuerung von Integrität und regelkonformer Unternehmensführung.** Köln: Bundesanzeiger, 2015, p. 60–80.*

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Compliance na Nova Lei de Lavagem de Dinheiro. **Revista Síntese – Direito Penal e Processual Penal**, v. 75, n. 8/9, p. 22–30, 2012.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Reflexões iniciais sobre criminal compliance. **Boletim IBCCRIM**, v. 18, n. 218, p. 11–12, 2011.

SALIBI, Neto. A competitividade também é social. **HSM Management**, n. 78, p. 18–26, 2015.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnaldo Jose de Hoyos AMORIM, Maria Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53–66, 2013.

SCCE. **Complete Compliance and Ethics Manual.** Minneapolis: [s.n.], 2017.

SCHAEFER, Richard T. **Sociologia.** 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Disponível em: <<http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=36500>>. Acesso em: 1 out. 2015.

SCHIOPPA, Antonio Padoa. **História do Direito na Europa: Da Idade Média à Idade Contemporânea.** São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2014.

SCHMITT, Paulo Marcos. **Dicionário de Direito Desportivo.** Disponível em: <http://enajd.cbf.com.br/pt/files/dicionario_enajd.pdf>. Acesso em: 4 set. 2017.

SEBRAE. **Brasil é o país mais empreendedor do Brics.** Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em:

<<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/11/bras-il-e-o-pais-mais-empreendedor-do-brics.html>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SEBRAE. **Pesquisa GEM revela taxa de empreendedorismo no país.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DE CASA CIVIL E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS MINAS GERAIS. **Estados e municípios poderão usar decreto padrão para regulamentar Lei Anticorrupção.** Casa Civil. Disponível em: <<http://www.casacivil.mg.gov.br/index.php/component/gmg/story/4321-estados-e-municipios-poderao-usar-decreto-padrao-para-regulamentar-lei-anticorruptao>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** São Paulo: Record, 1999.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance.** 1. [s.l.: s.n.], 2016. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Compliance-Descomplicado-simples-direto-Programas-ebook/dp/B01DH79EH2#reader_B01DH79EH2>.

SILVA, Alexandre Pinto da. **Ergonomia: Interpretando a NR 17.** São Paulo: LTr Editora, 2016.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação Corporativa e Reputação - Construção e Defesa da Imagem Favorável.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge SAAD-DINIZ, Eduardo. Criminal Compliance: os limites da cooperação normativa quanto à lavagem de dinheiro. **Revista de Direito Bancário e Mercado de Capitais**, v. 56, n. 4, 2012.

SIMPSON, Sally S. **Corporate crime, law, and social control.** Cambridge, UK; New York, NY: Cambridge University Press, 2002. (Cambridge studies in criminology).

- SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- SMITH, Adam. **The Wealth of Nations**. London: Strahan, 1904.
- SOARES, Alex Pereira; MIOTTO, Katiucia Mascarello GRANDO, Mara Lucia. Análise Ergonômica da Automatização do Processo de Lavagem de Copas de uma Indústria Frigorífica. **Revista Tecnológica**, v. 4, n. 1, p. 35–57, 2016.
- SOLTES, Eugene. Como Nasce um Corruptor. **Veja**, p. 17–19, 2017.
- SOUSA, Rainer Gonçalves. Escândalo de Watergate. 2016. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/historiag/escandalo-watergate.htm>>. Acesso em: 6 dez. 2016.
- SOUZA, Giselle. **Lei Anticorrupção privatizou investigação criminal, diz advogado**. ConJur. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-mai-14/lei-anticorruptcao-privatizou-investigacao-criminal-advogado>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- SPINK, Mary Jane P. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- SPINK, Mary Jane P.; PEREIRA, Adriana Bernardes; BURIN, Lívia Barbosa; *et al.* Usos do glossário do risco em revistas: contrastando “tempo” e “públicos”. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 1, p. 1–10, 2008.
- STÄHLER, Patrick. **Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie**. Lohmar: Eul, 2001.
- STANSBURY, Jason BARRY, Bruce. Ethics Programs and the Paradox of Control. **Business Ethics Quarterly**, v. 17, n. 02, p. 239–261, 2007.
- STATES SERVICES COMMISSION (NEW ZEALAND). An Ethics Framework for the State Sector. 1999. Disponível em: <<https://www.ssc.govt.nz/resources/2713/all-pages>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Editora Aymarã Educação, 2012.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **AgInt no RECURSO ESPECIAL Nº 1.208.844 - MT (2010/0153221-4)**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/136532559/stj-07-02-2017-pg-4764?ref=topic_feed>. Acesso em: 7 ago. 2017.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Princípio da boa-fé objetiva é consagrado pelo STJ em todas as áreas do direito**. Disponível em: <<https://stj.jusbrasil.com.br/noticias/100399456/principio-da-boa-fe-objetiva-e-consagrado-pelo-stj-em-todas-as-areas-do-direito>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

SZWAJKOWSKI, Eugene. Accounting for organizational misconduct. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 5-6, p. 401-411, 1992.

SZWAJKOWSKI, Eugene. Organizational Illegality: Theoretical Integration and Illustrative Application. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 558-567, 1985.

TELLES JUNIOR, Goffredo. **Iniciação na Ciência do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2001.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. **FCPA Opinions**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-opinions>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

THOMSON REUTERS. Third Party Risk: Exposing the Gaps from a U.S. Point of View. 2017. Disponível em: <<https://risk.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/risk/report/third-party-risk-exposing-the-gaps-from-a-us-point-of-view.pdf>>.

TMF GROUP. The Financial Complexity Index 2017. 2017. Disponível em: <<https://www.tmf-group.com/en/news-insights/publications/2017/financial-complexity-index-2017/>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

TOXICOLÓGICAS, Postado por Análises. Toxicologia forense: uso e importância da Cadeia de Custódia. Disponível em: <<http://atoxicologiaufsj.blogspot.com/2011/11/toxicologia-forense-uso-e-importancia.html>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2017. Disponível em: <http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/Referencial%20de%20combate%20a%20fraude%20e%20corrup_o%20web.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

TSUKAMOTO, W.S. Uma reconstrução da administração científica através da economia institucional: sobre a perda da lógica teórica do Taylorismo. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 105–117, 2007.

TVERSKY, Amos. **The Psychology of Risk**. Charlottesville: Institute of Chartered Financial Analysts, 1990.

UNITED KINGDOM. Bribery Act 2010. 2010. Disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>>. Acesso em: 20 set. 2017.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. Guidelines Manual. 2015.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. Evaluation of Corporate Compliance Programs. 2017. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 12 maio 2017.

VALENTE, Gabriela. **Brasil é advertido por não se empenhar no combate ao terrorismo**. Jornal O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/brasil-advertido-por-nao-se-empenhar-no-combate-ao-terrorismo-14447615>>. Acesso em: 5 set. 2017.

VAUGHAN, Diane. Beyond Macro- and Micro-Levels of Analysis, Organizations, and the Cultural Fix. In: PONTELL, Henry N. GEIS, Gilbert (Orgs.). **International Handbook of White-Collar and Corporate Crime**. Boston, MA: Springer US, 2007, p. 3–24. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-0-387-34111-8_1>. Acesso em: 28 ago. 2017.

VOLKOV, Michael. Ethics and Compliance, Not Complianace and Ethics. 2015. Disponível em: <<https://blog.volkovlaw.com/2015/03/ethics-and-compliance-not-compliance-and-ethics/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

WAKAHARA, Roberto. Bluewashing, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 50, p. 165–175, 2017.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília: UnB, 1999.

WEBER, Max. **Economía y sociedad - Esbozo de sociología comprensiva**. Madrid: Fondo de cultura económica, 2002. Disponível em: <<https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

WESTPHAL, James D. GRAEBNER, Melissa E. A matter of appearances: how corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 15–43, 2010.

WOLFE, David T. HERMANSON, Dana R. The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. **CPA Journal**, v. 74, n. 12, p. 38–42, 2004.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Officials Records of the World Health Organization. 1948.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação - Avanços e Aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YAZBECK, Otavio. A regulamentação das bolsas de valores e das bolsas de mercadorias e futuros e as novas atribuições da comissão de valores mobiliários. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, v. 34, p. 687–709, 2006.

YEOH, Peter. Whistleblowing: motivations, corporate self-regulation, and the law. **International Journal of Law and Management**, v. 56, n. 6, p. 459–474, 2014.

Ação da Inditex, dona da Zara, cai após denúncias de trabalho escravo. globo. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2011/08/acao-da>

inditex-dona-da-zara-cai-apos-denuncias-de-trabalho-escravo.html>.
Acesso em: 5 ago. 2017.

Ações da Vale caem 7,55% com ruptura da barragem em Mariana. em.com.br. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/11/07/internas_economia,705425/acoes-da-vale-caem-7-55-com-acidente.shtml>. Acesso em: 5 ago. 2017.

FCPAmericas. Disponível em: <<http://fcpamericas.com/languages/portugues/introducao/#>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

German Criminal Code. Disponível em: <http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_stgb/englisch_stgb.html>. Acesso em: 26 ago. 2017.

Gesetz zur Bekämpfung der Korruption. **Bundesgesetzblatt Teil I**, n. 46, p. 2025, 2015.

Kohlberg's stages of moral development. Disponível em: <<http://pegasus.cc.ucf.edu/~ncoverst/Kohlberg%27s%20Stages%20of%20Moral%20Development.htm>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

Santa Bárbara não assina carta que permitiria a Samarco ter licença para voltar a operar. G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/santa-barbara-nao-assina-carta-que-permitiria-a-samarco-ter-licenca-para-volta-a-operar.ghtml>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

Autores

Adilson de Souza Rodrigues

Graduado em Processos de Produção e com MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios pela FGV, Adilson de Souza Rodrigues acumulou sua experiência de carreira por 3 décadas nas indústrias automotivas de origens Alemã, Americana e Japonesa nos seguimentos de 2 e 4 rodas e veículos pesados. Como Sênior nas Auditorias Corporativas por mais de 15 anos, realizou e geriu inúmeros trabalhos nas áreas de Auditoria Interna, Gestão de Risco e Compliance no mundo. Adicionalmente, foi responsável para o canal de contatos exclusivo para América Latina e para sua condução de auditorias especiais. Possui certificações CRMA pelo IIA e Auditor Líder ISO 19600 (Compliance) e ISO 37001 (Antissuborno).

Adriano Almeida Fonseca

Advogado; Consultor, Instrutor e Palestrante em Compliance; Especialista em Direito Público pela Universidade Salvador e em Direito Penal Econômico pela Universidade de Coimbra/IBCCrim; Certified Expert in Compliance pelo Instituto ARC; Membro da Comissão Anticorrupção da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Bahia.

Alexandro Benvenuti dos Santos

Advogado, Sócio do Prudêncio Advogados Associados - Pós Graduado em Direito Empresarial - Universidade Candido Mendes e Pós Graduado em Processo Civil e Contratos – Univali, Especialista Direito Tributário – Univali, Advogado, Sócio do escritório Prudêncio Advogados Associados.

André Almeida Rodrigues Martinez

Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, com especializações lato sensu em Direito Empresarial – PUC/SP – e em Direito Constitucional – Unisul. Procurador da Fazenda Nacional e Ex-Superintendente de Compliance do Banco Itaú S/A (rede nacional de agências). Ex-associado de "Araújo e Policastro Advogados". Ex-Procurador Federal na Advocacia-Geral da União – AGU. Autor de artigos sobre Compliance. Membro da "ECI – Ethics & Compliance Initiative", na qual obteve a certificação "LPEC – Leadership Professionals in Ethics & Compliance".

Anne Caroline Gonçalves Marques de Medeiros Prudêncio

Advogada; Sócia da Hage, Navarro, Fonseca, Suzart & Prudêncio Consultoria em Compliance; LLM em Direito Internacional, Universidade de Heidelberg e Instituto de Direito Comparado Público e Direito Internacional Max-Planck – Heidelberg – Alemanha; LLM duplo em Direito Internacional – Comércio, Investimentos e Arbitragem, Universidade do Chile; Certificado em Compliance pela Fordham University – Nova York; Vasta experiência na área de Compliance, tendo atuado anteriormente no escritório internacional Tauil & Chequer associado a Mayer Brown LLP, assessorando multinacionais em todas as questões anticorrupção; Sócia e docente do Instituto ARC & Compliance e Coordenadora do Grupo de Excelência em PLD em Prevenção à Lavagem de Dinheiro e da Especialização em Prevenção à Corrupção. Realiza palestras nacionais e internacionais; Coordenadora e instrutora da Compliancenet; Coautora do Guide to Anti-Corruption Laws in Major Jurisdictions. Mayer Brown, 2014; Coautora Dicionário Jurídico Alemão.

Dr. Antonio Fonseca

PhD em Direito (Londres), advogado consultor em gestão da ética aplicada e integridade, subprocurador-geral da República, presidente do Conselho de Ética do IES, elaborou o PLS 303/16 (Sistema de Integridade da Administração Pública). Ex-conselheiro do CADE e ex-professor de Direito econômico.

Carlos Prudêncio

Advogado, Sócio do escritório Prudêncio Advogados Associados; desembargador aposentado do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e ex-presidente do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Inventor da Urna Eletrônica. Coautor do livro Modernização do Poder Judiciário – A Justiça do Futuro.

Dr. Christian Karl de Lamboy

Gerente Executivo Governança, Risco & Compliance da Volkswagen do Brasil e Região SAM. Antes Sócio-Diretor do Instituto ARC, com mais de dez anos de experiência nas áreas de Auditoria, Gestão de Risco e Compliance nos mais diversos segmentos. Dirigiu inúmeros projetos de capacitação e consultoria para clientes internacionais. Instrutor de diversos cursos e palestras nas áreas de auditoria, gestão de risco, compliance para diversas Universidades e Instituições em vários países.

Possui graduação em Administração de Empresas com foco em Gestão e Contabilidade (Goethe Universidade Frankfurt, Alemanha) e doutorado em Administração de Empresas (Frankfurt School of Finance & Management, Alemanha) com foco na regulação financeira. Ele é autor e editor de inúmeras publicações.

Daniel V. Sans

Bacharel em Administração de Empresas pela FEI (ESAN-SP), Especialista em Gerência Financeira FIA/FEA-USP, estudos em Compliance pelo Insper e Instituto ARC. Profissional com mais de 30 anos de experiência desenvolvida na área financeira em Empresas Multinacionais ocupando por oito anos posições de Diretoria (C-level). Atuação em todas as áreas de finanças, com foco em controladoria e contabilidade. Experiência internacional profissional na Espanha e Colômbia. Atualmente é Consultor em Estratégia, Finanças, Riscos e Compliance. Professor de Gestão de Riscos e Compliance na Faculdade Trevisan.

Dayani Domanski

Sócia Fundadora do escritório Domanski & Maiolli Advocacia e Consultoria Jurídica. Bacharela em Direito pela UNICURITIBA. Pós-Graduada em Direito Tributário e Processo Tributário pela Universidade Positivo. Especialista em Planejamento Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários – IBET/SP. Pós-Graduada em Processo Civil – Novo CPC pela Academia Brasileira de Direito Constitucional – ABDConst. Pós-Graduada em Direito Empresarial e Civil pela Academia Brasileira de Direito Constitucional – ABDConst. Capacitação para Formação em Compliance Officer pelo ComplianceNet.

Edu R. Trevisan

MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Positivo; é Coach, Membro da Sociedade Brasileira de Coaching; Fisioterapeuta com Especialização em Ergonomia pela Universidade Federal do Paraná; Professor convidado da Pós-graduação do IEL e Escola da Magistratura Trabalhista do Paraná.

Eduardo Duarte

Professor do Instituto ARC. Diretor de Auditoria Interna da Allianz Seguros. Antes de assumir a Auditoria Interna, foi Chief Compliance

Officer da Allianz e Gerente Sênior na área de Internal Audit, Risk & Compliance Services da KPMG Brasil. Teve a oportunidade de participar de projetos de Auditoria Interna, Compliance e Gerenciamento de Riscos em países como: USA, Alemanha, Espanha, Chile, Canadá, Colômbia, Costa Rica, África do Sul e Argentina. Eduardo é graduado em Administração de Empresas, Ciências Contábeis e graduando em Economia Internacional.

Fábio Risério

Bacharel em Relações Públicas pela UNESP, com Especialização em Comunicação Empresarial e Inteligência de Mercado e MBA em Gestão de Sustentabilidade em Infraestrutura pela USP e diversos cursos de extensão em Compliance. Profissional com 20 anos de experiência em Sustentabilidade e Compliance, atuando em organizações de grande porte. Em 2016, fundou a consultoria Além das Palavras: Negócios Éticos e Sustentáveis e também é facilitador em cursos, palestras e workshops em temas de integridade e sustentabilidade. É membro do Comitê Independente de Compliance da Nova Engevix Participações S/A e da organização Observatório Social do Brasil.

Fernando Henrique Schwanke

Post MBA Kellogg Management School – Northwestern University Chicago. MBA em Gestão Empresarial – Fundação Dom Cabral. Graduação em Engenharia Florestal pela Universidade Federal de Santa Maria, além de inúmeros cursos de aprimoramento gerencial; Consultor do projeto de transferência de metodologias de qualidade e inovação da Universidade de Aachen – Alemanha para o Brasil, através das entidades SENAI e SEBRAE. Consultor do projeto de internacionalização da genética de Hereford e Braford e do arroz brasileiros, apoiado pela Apex Brasil. Sócio da FOCO RURAL Consultoria Ltda.

Flávia de Sousa Marchezini

Professora de Direito Ambiental, de Direito Urbanístico e de Compliance dos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Direito de Vitória – FDV. Procuradora do Município de Vitória com atuação nas áreas de meio ambiente e urbanismo. Mestre em História Social das Relações Políticas (UFES). Advogada e consultora (OAB/ES 8.751). Consultora de Sustentabilidade e Compliance da Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas (REDE), Vice-presidente da Comissão de

Meio Ambiente da OAB/ES, Membro do Conselho Estadual de Ética Pública do Espírito Santo. Palestrante e autora de diversos artigos sobre Direito Ambiental, Direito Urbanístico e Compliance.

Flávio Cazarolli

Formação Superior Agronomia – Universidade Federal de Santa Maria. Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos – Unijuí. Experiência na área de agronegócios, atuando com gestão financeira, gestão de pessoas, programas de participação nos resultados, sucessão familiar, planejamento estratégico. Vivência em desenvolvimento de projetos setoriais, nos setores de vitivinicultura, apicultura, bovinocultura de leite, suinocultura, realizando a articulação de parceiros públicos, empresas, entidades, centros de ensino e pesquisa, entre outros. Vivência como docente junto à IUMA / POA. Sócio da FOCO RURAL Consultoria Ltda.

Gilberto Socoloski

Administrador, Especialista em Comércio Exterior e Mestre em Engenharia da Produção. Atualmente, além da academia, atua como Analista Técnico da Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial do SEBRAE Nacional, onde é Gestor nacional do Programa Empresa Íntegra.

Dr. Giovanni Agostini Saavedra

Doutor em Direito e em Filosofia pela Johann Wolfgang Goethe – Universität Frankfurt am Main (Alemanha), mestre em direito e graduado em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. É professor de Direito Penal, Compliance e Filosofia do Direito na Faculdade de Direito PUCRS, professor e coordenador da Especialização em Compliance da PUCRS, professor dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Criminais e em Direito da PUCRS (Mestrado e Doutorado), no âmbito dos quais ministra disciplina de Compliance para os alunos dos dois programas em nível de mestrado e doutorado. Além disso, é professor convidado em diversos cursos de pós-graduação lato sensu, pesquisador do Institut für Sozialforschung (Alemanha, Frankfurt am Main) no período de 2005 a 2008, Secretário-Geral do Instituto Transdisciplinar de Estudos Criminais (ITEC), Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Compliance, Governança Corporativa & Inovação e Coordenador da Comissão Científica da Faculdade de Direito da PUCRS.

Giulia G.A. Pappalardo Risegato

Economista, formada pela PUC-SP, conta com quase 30 anos de experiência nas áreas de Finanças e Ética & Compliance. Responsável pela implantação, manutenção e melhoria do programa de conformidade na América Latina para empresas multinacionais, incluindo treinamentos, desenvolvimento de conteúdos na área de ética, campanhas anuais de ética, consultoria e orientação a todas as funções da empresa. Exposição internacional em toda América Latina desenvolvendo projetos e reestruturando áreas de negócio, com amplo conhecimento no desenvolvimento e implantação de projetos como Blackbelt certificada na metodologia Seis Sigma.

Guilherme Ribeiro Felipe

estudante de Relações Internacionais na PUC-SP, estagiou em Compliance no Deutsche Bank do Brasil e atualmente é estagiário na mesa de negociações na XP Investimentos CCTVM.

Holney A. Decco

Profissional com 25 anos de experiência em TI e Segurança da Informação. Há 15 anos atuando com investigações digitais e perícias digitais forenses em Big Four e Multinacionais colaborando em casos no Brasil e no exterior. Participou do primeiro debate sobre o Marco Civil da Internet no Brasil- OAB SP e MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Foi Professor convidado da Pós-Graduação de Computação Forense na Faculdade Presbiteriana Mackenzie e atualmente ministra aulas de Investigações Digitais na Trevisan Escola de Negócios, Instituto Brasileiro e na certificação CEC (Certified Expert in Compliance) do Instituto ARC. Atualmente é Sócio/Diretor Técnico da Prosignia Forensics.

Jeferson Mola

Profissional com mais de 25 anos de experiência nas áreas de Comunicação e Marketing, atua desde 2005 com consultoria e educação. Graduado em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda pela ECA/USP e pós-graduado em Administração Mercadológica pela ESPM, possui MBA em Marketing pela FIA/USP e Mestrado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Desenvolveu carreira em grandes corporações voltadas ao consumo de massa, particularmente nas áreas de moda e cosméticos, e atuou como consultor voluntário do Instituto de Gestão para a Organização da

Sociedade Civil (IGESC), criado por ex-alunos do MBA da USP com foco na capacitação estratégica de entidades do terceiro setor. Coautor do livro Eles preferem os cremes 2001, que aborda o comportamento de compra do público masculino com relação a produtos de beleza, e dos livros Marketing estratégico, Marketing tático, Marketing B2B e Marketing: novas tendências, da Coleção Marketing em Tempos Modernos 2015, é professor e coordenador acadêmico de ensino superior, palestrante especializado nos temas de comunicação e marketing e consultor sênior associado à DirectBiz Consultants, onde desenvolve projetos voltados à comunicação estratégica de empresas do setor de vendas diretas.

José Oswaldo Guimarães

Compliance Expert, Pós-graduado em Direito Empresarial pela Universidade Mackenzie, e em Direito da Economia e da Empresa pela FGV, com longa experiência como advogado responsável por jurídico de empresas farmacêutica alemã, e do ramo de petróleo, óleo, gás, siderurgia e mineração, e nos últimos anos como Compliance Officer e consultor. Professor Coordenador Compliance da Faculdade Baiana de Direito, e Professor no Instituto ARC.

Juliana Oliveira Nascimento

Advogada Especialista em Compliance, Governança Corporativa, Direito Empresarial e Ética Corporativa. Mestrado Profissional Master of Laws in International Business Law pela Steinbeis University Berlin (Alemanha). Mestranda no Mestrado Acadêmico em Direitos Fundamentais e Democracia – UNIBRASIL. Pós-graduada no LL.M em Direito Empresarial Aplicado pelas Faculdades da Indústria do Sistema FIEP/SESI/SENAI/IEL. Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela ABDCONST. Pós-graduada em Estado Democrático de Direito – FEMPAR e Graduada em Direito pela UNICURITIBA. Coordenadora do Certified Expert in Compliance (CEC) do Instituto ARC. Docente da ABDCONST e Instituto ARC. Membro da Comissão de Direito Empresarial da OAB-PR. Membro de Instituto dos Advogados do Paraná - IAP e da Cátedra Ozires Silva de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis. Integrante do Instituto Compliance Brasil.

Karine Aparecida de Oliveira Dias Eslar

Advogada com formação e experiência em direito empresarial, especialista em compliance pela Asociación Argentina de Ética e Compliance. Consultora em compliance pela RHITSolution. Mestre, Professora, Palestrante e Autora e coautora de livros e artigos nas áreas jurídica e compliance.

Luciano A. Malara

Advogado e Compliance Officer certificado pela Society of Corporate Compliance & Ethics dos EUA; em Prevenção a Fraudes, Investigações, Ética & Compliance pela Webster University/Suíça; MBA em Direito Empresarial pela FGV/Ribeirão Preto; Negociação pela FGV/SP, especialista em Relações do Trabalho pela PUC/SP e graduação pela Universidade Mackenzie. É Diretor Executivo do Instituto Compliance Brasil, Presidente do Comitê Legislativo da Amcham Campinas e membro da Comissão de Apoio a Departamentos Jurídicos da OAB/SP. Docente do Instituto ARC, professor convidado no Insper, IBS-FGV e na Trevisan. Sócio do escritório CMT Advogados, possui mais de 20 anos de atuação na área empresarial, obtida tanto em escritórios de advocacia quanto em empresas nacionais e multinacionais, tendo atuado em organizações locais e internacionais em diretorias Jurídica e de Compliance, como na Citrosuco Paulista, Universidade Bandeirantes e Dell Computadores.

Luciano Vasconcelos Leite

Sócio Fundador da empresa Compliance.Com Soluções Empresariais. Assessor Empresarial da Diretoria Corporate Banking do Banco do Brasil, Bacharel em Direito pela PUC/RS, Especialista em Direito Público, Pós-graduado em Defesa do Consumidor e MBA em Negócios Internacionais pela FGV/SP. Docente em FATCA e Compliance na Federação Brasileira de Bancos – Febraban. Experiência profissional no Sistema Financeiro há mais de 30 anos e 10 deles atuando nos controles internos e compliance regulatório internacional.

Dr. Luiz Hadlich Miguel

Doutor e Mestre em Direito do Estado pela FDUSP. Especialista em Direito Administrativo pela PUC/SP. Graduado e Especialista em Direito Processual Civil pelo Mackenzie. Diretor Acadêmico do IBDEE – Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. Professor Universitário e Advogado em São Paulo.

Luíza Moura Costa Spínola

Especializada em Direito sobre Crime organizado, corrupção e terrorismo pela Universidade de Salamanca, Espanha. Pós-graduada em Ciências Criminais na Faculdade Baiana de Direito. Graduada pela Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia.

Dr. Marcelo de Aguiar Coimbra

Sócio Fleury, Coimbra e Rhomberg Advogados, Doutor em Direito pela Universidade de Colônia (Alemanha), Mestrado em Direito pela USP.

Marcelo Henrique Lapolla Aguiar Andrade

Professor e sócio do Instituto ARC, Doutorando em Direito Comercial pela University of Leicester (Reino Unido), LLM em Direito Norteamericano pela Washington University (Estados Unidos), Mestre em Direito Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Pós-graduações em Processo Civil e Direito do Consumidor pela Universidade Católica de Santos, Extensão em Mercado de Capitais pela FGV, Extensão em Fusões e Aquisições pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais, Extensão em Contrato pela Universidad de Salamanca (Espanha), Extensão Compliance pela Anbima, Bacharel em direito pela Universidade Católica de Santos, Membro das Comissões de Compliance da OAB-Pinheiros e do IASP, Membro da Comissão de Estudos da Concorrência e Regulação Econômica da OAB/SP, Árbitro da Câmara Santos-Arbitral.

Marcos Rocha

Graduou-se em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior. Especializou-se em Marketing de Serviços, Negociação e Marketing de Relacionamento pela FGV onde também concluiu o Programa de MBA em Marketing Estratégico. Em 2011, concluiu o curso de Negociação pela Harvard University. Em 2012, tornou-se Mestre em Comunicação. Na área de educação à distância concluiu o programa de EAD-Docência pela FGV. Possui experiência profissional acima de 18 anos na área de Administração Empresarial, tendo ocupado diversos cargos executivos em sua trajetória profissional dentro de empresas Multinacionais. Atualmente é, autor universitário, consultor, professor e coordenador em programas de MBA e graduação em Marketing.

Maria Cecília Carmona

advogada formada pela PUC-SP e especializada em Corporate Finance pela FGV-SP. Atualmente, é responsável Chief Compliance Officer do Banco BNP Paribas Brasil, já tendo também atuado como Head de Compliance por mais de 8 anos no Deutsche Bank – Banco Alemão e no Banco WestLB do Brasil.

Massamitsu Alberto Iko

Graduado em Administração de Empresas pela PUC-SP, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral e post-MBA pela Kellogg School of Management da Northwestern University em Chicago. Há 19 anos atuando nas áreas de Auditoria Interna, Controladoria e Ética & Compliance, conduziu centenas de projetos de auditoria interna e investigações de compliance e fraudes corporativas na América do Sul, Estados Unidos, Singapura e China. Atualmente é o responsável pela área de Ética e Compliance para a América do Sul da Bunge. Possui os certificados CFE (Certified Fraud Examiner) e CCEP-I (Certified Compliance and Ethics Professional – International).

Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha

Mestrando em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso. Especialista em Direito Processual Civil pela Fundação Escola Superior do Ministério Público. Graduado em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso. Professor do curso de Especialização em Direito Processual Civil da Universidade Federal de Mato Grosso. Professor do curso de Especialização em Direito Penal e Econômico do Grupo Atame, com certificação pela Universidade Cândido Mendes. Professor do curso de graduação em Direito da Universidade de Cuiabá. Foi secretário Adjunto do Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção do Governo do Estado de Mato Grosso (2016-2017). Advogado e consultor de Compliance em São Paulo e Mato Grosso.

Nelson Ricardo Fernandes Da Silva

Executivo com mais de 15 anos de experiência na área de Gestão de Riscos, Governança e Compliance em posições de gerência geral e diretoria, Curso de Gestão de Riscos em Harvard, MBA internacional (Manchester Business School), soft skills de liderança desenvolvidas ao longo de 25 anos como oficial superior das forças armadas, vivencia

internacional em ambiente multicultural (ONU - Organização das Nações Unidas), experiência em liderança de equipes multidisciplinares e na implantação de programas de risco, compliance, governança corporativa e no uso das metodologias Canvas Business Model, BSC, ISO 31.000 e COSO ERM. Coordenador e co-criador da metodologia de análise e de gestão de riscos: Análise de Riscos Parametrizada. Autor de dois livros, atualmente lançando o terceiro livro e coordenador do projeto e detentor da patente do software de Gestão de Riscos voltado para o mercado de seguros. Diretor do Instituto ARC.

Paulo Sérgio Suzart

Sócio da Hage, Navarro, Fonseca, Suzart & Prudêncio Consultoria em Compliance. Instrutor de Cursos/Palestras em Compliance. Instrutor responsável pela Certificação Internacional em Compliance (Certificate in Regulatory and Financial Crime Compliance) pela Associação Internacional de Compliance. Instrutor do International Compliance Training (Londres) na América Latina. Experiência de vários anos como Compliance Officer em diversas Instituições Financeiras. Responsável pela implantação de Políticas e Procedimentos em instituições Financeiras e Empresas em Compliance e Controles Internos. Membro de vários Comitês de Compliance, Ética, Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento do Terrorismo. Docente do Instituto ARC e LEC. Coordenador e instrutor da Compliancenet – Curso para Formação de Compliance Officer. Professor convidado na matéria compliance em várias Universidades.

Peter Zawilla

Sócio-Diretor da FMS Fraud Management and Services GmbH. Executivo na revisão de um grande banco alemão por muitos anos. Iniciou e gerenciou uma unidade especial responsável por investigações especiais de fraudes, bem como como membro de unidades de força de trabalho relacionadas a casos. Diretor do curso Certified Fraud Manager (CFM) e autor de numerosos livros e artigos.

Renata Fonseca Andrade

Presidente da Comissão de Anticorrupção e Compliance da OAB/SP Pinheiros. Advogada inscrita na OAB/SP (1990) e no Bar dos EUA, em Illinois Supreme Court (2008). Especialista em Compliance, realiza

Seminários e Treinamentos ativos sobre o tema, complementados por prestação de serviços específicos e de consultoria nas áreas da Governança e Ética, Compliance, Relações Governamentais, Contratos, Mitigação de Riscos, Implementação de Programas de Compliance em atendimento à Legislação Anticorrupção, com ênfase na revisão e melhoria contínua de programas, sistemas e procedimentos, visando mitigar riscos legais, regulatórios e reputacionais. Chief Compliance Officer for Brazil na Willis Towers Watson. Diretora do Comitê de Anticorrupção e Vice Presidente do Comitê de Licitações e Compras Públicas (Procurement) da American Bar Association, International Law Section, Membro da Comissão Permanente de Estudos de Compliance do IASP (Instituto dos Advogados de São Paulo) e da Comissão de Estudos de Gestão de Terceiros sob a ótica de Compliance do ICB (Instituto Compliance Brasil). Mestre em Direito – LLM-MLI pela Universidade de Wisconsin, Madison School of Law, USA (2006). Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da Universidade Mackenzie (1989) e especialização em Governo pela Escola de Governo, prof. Fábio Konder Comparato (2000).

Dr. Renato Santos

sócio-diretor da S2 Consultoria. Formado em Direito, MBA em Gestão de Pessoas, Mestre e Doutor em Administração pela PUC-SP. Foi executivo da área de Compliance e Prevenção a Fraudes Organizacionais em consultoria internacional de Gestão de Riscos por 12 anos. Ministrou diversos cursos e palestras no Brasil e Exterior (China). Anteriormente, trabalhou no Ministério da Defesa, como Oficial do Exército Brasileiro e na Duratex S/A, na área de Recursos Humanos. Docente de Pós-Graduação no Instituto ARC, FECAP, Anhembi-Morumbi e FESP/Brasiliense. Coordenador do MBA de Gestão de Riscos e Compliance da Trevisan Escola de Negócios. Colunista no Portal Endeavor e B3. Premiado pela CGU e Instituto Ethos e autor do livro Compliance Mitigando Fraudes Corporativas.

Reynaldo Goto

Engenheiro Mecatrônico pela Escola Politécnica – USP, com pós-graduações em Administração – FGV, Marketing – ESPM e MBA internacional em Berlim. Reynaldo Goto esta na Siemens desde 1997 e passou pelas áreas de Automação Industrial, Telecomunicações, Healthcare e Infraestrutura & Cidades. Foi CEO da IRIEL, empresa do

Grupo Siemens. Em 2015 assumiu a responsabilidade da área de Compliance da Siemens no Brasil. Desde 2016 é o coordenador do GT de anticorrupção do Pacto Global da ONU e presidente do Conselho da Alliance for Integrity.

Ricardo Lemos

Mestre em Administração de Empresas (FGV), MBA em Controladoria (Fipecafi-USP) e graduado em Administração de Empresas (FGV), Ciências Contábeis (UNIP) e em Estudos Teológicos (SBPV-Seminário Bíblico Palavra da Vida). Possui também certificação pelo IIA (Institute of Internal Auditors) em Performing External Quality Assessments of the Internal Auditing Activity (IIA-EUA). Com mais de 30 anos de experiência profissional e carreira desenvolvida a partir da Arthur Andersen, com atuação nas áreas de Auditoria, Business Consulting e Business Risk Consulting, além de diretor de novos negócios da New Zealand Trade Development Board no Brasil. Nos últimos anos foi diretor da prática de Governança Risco e Compliance na Protiviti e na CTI e hoje lidera esta prática na Parker Randall Brasil. É membro da Comissão de Riscos do IBGC. É professor em cursos de pós graduação / MBA lecionando governança corporativa, gestão de riscos, compliance e controles internos no Instituto ARC, FECAP, IBGC e Trevisan Escola de Negócios entre outras.

Ricardo Ribeiro Trigo

Professor do Instituto ARC. Chief Compliance Officer da Allianz Seguros, desenvolve trabalhos relacionados à implementação e manutenção dos programas globais de Compliance. Previamente, Ricardo trabalhou como Consultor Sênior na área de Fraud Investigation and Dispute Services da Ernst&Young (EY), conduzindo projetos nacionais e internacionais junto a clientes e escritórios de advocacia. Ricardo é Graduado em Administração de Empresas com ênfase Contábil, membro da ACFE – Association of Certified Fraud Examiners e membro da Allianz Global AML Advisory Group.

Rodrigo de Pinho Bertocelli

Graduado e Especialista em Direito Processual Civil pelo Mackenzie. Pós-Graduado em Contratos Empresariais pela FGV-GVLaw. Extensão Executiva em Business and Compliance pela University of Central

Florida. Presidente do IBDEE – Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial.

Rodrigo Carril

Rodrigo Carril é advogado, formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e especialista em Law & Economics pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atua como Chief Compliance Officer na Softline Brasil. Membro fundador do Instituto Compliance Brasil.

Rogéria Gieremek

Presidente da Comissão Permanente de Estudos de Compliance do Instituto dos Advogados do Estado de São Paulo (IASP) e professora do Instituto ARC.

Rogério Campos Meira

Diretor Executivo da Academia Tecnológica de Sistemas de Gestão (ATSG), Organismo de Treinamento Reconhecido pelo Registro de Auditores Certificados (RAC) para a Formação de Auditores Líderes de Sistemas de Gestão da Compliance e Antissuborno, com base nas Normas ISO 19.600 e ISO 37.001. É Engenheiro Mecânico, Mestre em Gerenciamento da Qualidade, Especialista e Auditor Líder de Sistemas de Gestão baseados em Normas ISO.

Tiago Horta Barbosa

Consultor para temas de integridade desportiva. Atua desde 2016 na multinacional Sportradar AG, onde ocupa o cargo de Diretor para Relacionamento com Federações Esportivas na América do Sul. Foi ainda Procurador do STJD do Futebol entre os anos de 2015 e 2016 e atuou como Oficial da INTERPOL entre 2012 e 2014.

Thiago Braga Smarzaro

Auditor Federal de Finanças e Controle, com atuação na Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) desde 2014. Graduado em Direito pela Universidade Federal Fluminense (UFF), conclusão do curso em 2008, e especialista em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET), conclusão do curso em 2011.

Vinicius Pinho

Economista graduado pelo IBMEC-RJ, com MBA em Auditoria e Compliance e detém importantes certificações técnicas internacionais: Certified Regulatory and Compliance Professional™ (CRCP) conferida por The FINRA Institute at Wharton, University of Pennsylvania; Certified Compliance & Ethics Professional-International (CCEP-I); Certified Fraud Examiner (CFE); dentre outras. Compliance 360° - Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo, livro de sua coautoria foi uma das primeiras obras a respeito de compliance no Brasil. Foi Head de Compliance da Ágora Corretora e do Banco Brasil Plural. Foi também Head de Prevenção a Fraudes e Compliance da Wirecard Brasil. Diretor de Compliance e Backoffice da BRX Corretora, atualmente é sócio fundador da Íntegra Compliance Outsourcing e sócio e docente do Instituto ARC.

Vivian Nicele Andrade

Certificada pelo Instituto ARC em Certified Expert in Compliance (CEC), atua como Gestora de Governança, Riscos e Compliance na Unimed Belo Horizonte. Está na Cooperativa há mais de 10 anos, sendo graduada em enfermagem, com formação em gestão, qualidade e relações governamentais. Atuou na implantação de serviços de saúde, coordenou unidades ambulatoriais, além do serviço de atenção domiciliar e a coordenação administrativa financeira de algumas unidades da cooperativa. Desde 2014, está à frente estruturação e implantação do Programa de Compliance da Unimed Belo Horizonte.