

APLICABILIDADE DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* EM ORGANIZAÇÕES: INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS PROCEDIMENTAIS, SOCIAIS E CULTURAIS NA EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE¹

APPLICABILITY OF COMPLIANCE PROGRAMS IN ORGANIZATIONS: INFLUENCE OF PROCEDURAL, SOCIAL AND CULTURAL ASPECTS IN THE IMPLEMENTATION OF INTEGRITY POLICIES

Cristian Ricardo Wittmann² e Anayara Fantinel Pedroso³

RESUMO

Considerando que os programas de *compliance* podem ser considerados enquanto instrumentos adequados para evitar a prática de atos ímprobos e assim consagrar condutas éticas dentro das organizações, o presente estudo busca questionar qual a influência dos aspectos procedimentais, sociais e culturais na efetivação das políticas de integridade. Para responder este questionamento, objetiva-se demonstrar o que são os programas de conformidade, bem como, os procedimentos de instauração e aplicação dos mesmos dentro das estruturas organizacionais; além de analisar os aspectos sociais e culturais que se correlacionam à adoção do *compliance* e a influência que é exercida na efetivação dessas políticas de integridade. Este estudo se efetiva através de pesquisa bibliográfica, qualitativa e do método de abordagem dedutivo, sendo possível concluir que embora os programas de *compliance* sejam de extrema importância para balizar a conduta dos indivíduos que se relacionam com as organizações, há uma dificuldade na implementação e efetivação das políticas de integridade decorrente da problemática relacionada à instauração de uma cultura organizacional que se pautar na probidade, uma vez que, para a efetivação de maneira plena, faz-se necessário alterar a cultura empresarial, que por sua vez, decorre da cultura individual, bem como, das questões de cunho social.

Palavras-chave: Programa de conformidade, ética, cultura organizacional.

ABSTRACT

Considering that compliance programs can be considered as adequate instruments to avoid the practice of unrighteous acts and thus enshrine ethical conduct within organizations, the present study seeks to question the influence of procedural, social and cultural aspects in the implementation of integrity policies. To answer this question, the objective is to demonstrate what compliance programs are, as well as the procedures for their establishment and application within organizational structures; in addition to analyzing the social and cultural aspects that are correlated to the adoption of compliance programs and the influence exerted by in the implementation of these integrity policies. This study is carried out through bibliographic, qualitative and

1 Artigo científico.

2 Doutor em Direito pela UNISINOS. Professor Associado da UNIPAMPA. Advogado. Líder de relacionamento institucional e advocacy da Rede Sehlac no Brasil. Pesquisador e ativista junto a diferentes organizações da sociedade civil organizada na promoção do Direito Internacional e Desarmamento Humanitário. cristianwittmann@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6262143098552010>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2589-4632>

3 Mestranda em Direito e Justiça Social (FURG). Especialista em Execução Criminal e Tribunal do Júri. Especialista em Direito Administrativo. Pós-graduanda em Direito Penal e Direito Processual Penal. Advogada. Bacharela em Direito pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa). E-mail: anayarafantinelpedroso@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4931636737843628>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8718-5794>

deductive research, and it is possible to conclude that despite the fact that compliance programs are extremely important to guide the conduct of individuals who relate to organizations, there is a difficulty in implementing and effecting them. the integrity policies that arise from the problems related to the establishment of an organizational culture that is based on probity. Since, for full implementation, it is necessary to change the corporate culture, which, in turn, stems from individual culture, as well as from social issues.

Keywords: *Compliance program, ethics, organizational culture.*

INTRODUÇÃO

Ao considerar que os programas de *compliance* são mecanismos capazes de combater e prevenir os possíveis riscos para as organizações, especialmente quando relacionados à corrupção, o presente trabalho busca analisar as formas de efetivação destes programas a fim de possibilitar uma maior eficiência no âmbito da organização em que eles são instaurados.

Desta forma, questiona-se qual a influência dos aspectos procedimentais, sociais e culturais na efetivação dos programas de integridade. Para tanto, objetiva-se demonstrar o que são as políticas de *compliance*, bem como, os procedimentos de instauração e aplicação deles dentro das estruturas organizacionais. Outrossim, propõe-se a analisar os aspectos sociais e culturais que se correlacionam à adoção das políticas de conformidade e a influência que é exercida na efetivação desses programas.

Este estudo é dividido em quatro etapas, onde, primeiramente é apresentado o *compliance* e as formas pelas quais se dá a instauração destes programas, compreendendo desde o desejo de implementação até o processo de instauração propriamente dito. Em um segundo momento, será abordado sobre os setores dentro da organização responsáveis pelas atividades relacionadas a esta instauração conforme as respectivas áreas de atuação organizacional.

Posteriormente, o estudo se destinará a estudar as formas de tornar esta instauração efetiva, delimitando-se na análise dos elementos imprescindíveis para a construção de um *compliance* efetivo para que, no último momento, seja possível analisar quais são as principais problemáticas relacionadas a não efetivação de uma política de conformidade adequada, bem como, os pontos positivos caso seja efetiva. O que compreende também uma análise ampla de quais são os fatores sociais, culturais e procedimentais que possibilitam essa construção de programas de integridade corretamente estruturados e capazes de atingir as finalidades propostas.

Através de pesquisa bibliográfica, qualitativa e do método de abordagem dedutivo é possível concluir que apesar do fato dos programas de conformidade serem de extrema importância para balizar a conduta dos indivíduos dentro dos setores das organizações, bem como, daqueles que se relacionam com ela, há uma grande dificuldade na implementação e efetivação que decorre das problemáticas relacionadas à instauração de uma cultura organizacional que se pautem na probidade, uma vez que, para a efetivação de maneira plena, faz-se necessário alterar a cultura empresarial, que, por sua vez, decorre da cultura individual, bem como, das questões de cunho social.

PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E O PROCESSO DE APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para que seja possível compreender qual a influência dos aspectos procedimentais, sociais e culturais na efetivação de uma política de integridade, faz-se necessário, em um primeiro momento, expor o que significa um programa de *Compliance* e como se dá o processo de aplicação desde a vontade de implementação até o estado de conformidade propriamente dito. Para isso, esta primeira seção se destinará a apresentar a política de integridade⁴ e a respectiva aplicação institucional.

Ao buscar a origem etimológica da palavra *Compliance*, faz-se importante observar que este vocábulo “possui origem no Latin, sendo composta pela preposição “*com*” (junto) e o verbo “*plicare*” (dobrar), de forma que seu significado pode ser compreendido por, atender, submeter, a regras e regulamentos” (TOSATTI; CASADO, 2018).

Terminologicamente, *compliance* deriva do verbo, em inglês, “*to comply*” e significa cumprir, obedecer, aquiescer, consentir; ou seja, executar aquilo que é determinado, o que diz respeito ao fato de estar em conformidade e prezar pelo cumprimento dos regulamentos internos (ABBI; FEBRABAN, 2009). Neste sentido, compreende-se por *compliance* todo o atuar em conformidade com alguma norma que balize o agir e/ou o não agir dentro dos padrões de ética comportamental, de forma a incidir tanto sobre os comportamentos individuais quanto coletivos. Moreira (2018) afirma que estar em *compliance* significa atuar de acordo com o que estipula determinadas diretrizes éticas, sob pena de sujeitar-se às sanções que são estabelecidas de forma prévia nestes ordenamentos ou, como identifica Wittmann (2015), nestes subsistemas jurídicos.

Nesta mesma acepção, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), ao construir um guia com orientações a serem seguidas para a construção e efetivação das políticas de *Compliance*, estabelece que:

4 De acordo com Wittmann; Fantinel Pedroso (2021): “embora existam diferenças - por mínimas que sejam - conceituais no que tange aos programas de *compliance* anticorrupção e de integridade, acredita-se, diante do campo de atuação prático-institucional, que esses programas se tornam modelos que se confundem, uma vez que atuam na mesma direção, buscando os mesmos objetivos e utilizando-se dos mesmos mecanismos para atingi-los, obstinados na busca de um fim comum: estar em conformidade com os ordenamentos, garantindo sobretudo, a integridade empresarial. Pois, conforme a CGU (2015) a política de *compliance* visa especificamente prevenir e, quando não for possível, remediar os atos já praticados que possam por em cheque a instituição, dispostos na lei nº 12.846/2013, que por sua vez, detêm-se às práticas ilícitas relacionadas às defraudações nos procedimentos licitatórios, bem como na execução dos contratos com o Erário. Nesse sentido, diversos autores corroboram, afirmando que há divergências mínimas no que tange ao termo *compliance* e programa de integridade, pois possuem objetivos em comuns. Portanto, não havendo ainda divergências doutrinárias quanto às demoniações, utiliza-se como sinônimos” (WITMANN; FANTINEL PEDROSO, 2021, p. 208). Como depreende-se da análise de Schramm (2018, p. 245): “A Lei Federal nº 12.846/2013 e o Decreto nº 8.420/2015 não usam o termo programa de *compliance*, mas, sim, programa de integridade. Entretanto, tendo em vista a inexistência de conceito unívoco no ordenamento jurídico e na doutrina nacional - o que se extrai da Lei Federal nº 13.303/2016, que usa o termo *compliance* para referir-se ao programa de integridade - os conceitos serão utilizados, neste trabalho, como sinônimos, sob a designação programa de *compliance*”.

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores [...]. O programa tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente (CADE, 2016, p. 9).

Ou seja, trata-se de um conjunto de regras que estabelecem a atuação das pessoas envolvidas com a organização e que balizarão não apenas os limites de cada atuação, mas, impor valores e racionalidades que deverão ser absorvidos pelos membros da organização para que se tenha um programa efetivo. Pois, a partir do momento em que houver uma absorção dos valores que constituem o setor empresarial, todas as condutas partirão destes pressupostos e a ética será uma consequência e não um dever. Em outras palavras, com a absorção dos valores organizacionais por parte dos membros, a proibição será uma tendência natural e potencialmente estará intrínseca no agir das pessoas envolvidas.

Não se trata única e exclusivamente de seguir ordenamentos jurídicos impostos, mas, sobretudo, de manter os atos empresariais e humanos em conformidade com os preceitos e valores da organização e que, conseqüentemente, se pautarão em diretrizes éticas previamente estabelecidas nos códigos de condutas das empresas que podem, inclusive, conter um rigor ainda maior do que aquilo estabelecido nas legislações (WAGATSUMA; CATTAN; FERNANDES, 2019). Devido essa possibilidade de adotar um caráter mais restritivo que as legislações que regulem sobre o tema que os programas de *compliance* podem ser caracterizados enquanto um sub-ordenamento que irá reger a atuação organizacional e de todos aquelas partes que com ela se relacionem.

Desta forma, observa-se que o *compliance* pode ser considerado enquanto um importante mecanismo relacionado ao combate de práticas ímprobas, já que, diante desta caracterização de sub-ordenamento jurídico, se destina a responsabilizar os praticantes de improbidades; evitar que essas condutas sejam praticadas; reduzir os riscos⁵ que essas condutas causem às organizações por meio do aumento da fiscalização e da aplicação dos códigos de condutas organizacionais (WITTMANN; FANTINEL PEDROSO, 2021), e, sobretudo, a construir uma cultura corporativa capaz de contribuir para o crescimento da organização, seja por estímulo externo ou por vontade espontânea (WITTMANN, 2015).

Ocorre que, embora essa construção cultural corporativa seja uma das partes mais importantes de um programa de *compliance*, na maioria das vezes acaba sendo a etapa menos atingida, já que os níveis de exigência para chegar a uma cultura de conformidade são extremamente elevados e dependem de inúmeros fatores que não se limitam ao disposto nos códigos de conduta, pois se relacionam com a absorção dos valores organizacionais. Situação que torna complexa a implementação destas políticas no seio das organizações, dado que, se relaciona com elementos de difícil controle

⁵ Quando se fala em “riscos” à organização, leva-se em consideração os riscos relacionados a não adoção de comportamentos probos, que podem variar desde a perda financeira ou de reputação, que possivelmente possam ocorrer diante de um não cumprimento de obrigações dispostas em algum ordenamento ou código interno, e, até mesmo, de submeter-se a sanções previamente estabelecidas em lei, conforme o disposto pela ABBI e FEBRABAN (2016).

e acesso por parte dos responsáveis pela implementação, porquanto se trata da construção de uma cultura organizacional.

Faz-se necessário que haja uma absorção tanto individual quanto coletiva dos valores organizacionais. Primeiramente, de maneira individual, de forma a tornar-se *compliance*, ao adotar comportamentos de acordo com estes valores absorvidos para que, posteriormente, estejam em conformidade de forma coletiva.

Segundo ABBI e a FEBRABAN (2009), existe uma grande diferença entre ser e estar em conformidade. “Ser” *compliance* parte do pressuposto de conhecer as normativas organizacionais e agir de acordo com essas, reconhecendo a importância de uma postura ética não apenas durante a realização das atividades empresariais, mas em todos os momentos. Enquanto que “estar” em *compliance* pressupõe simplesmente estar em conformidade com os ordenamentos, sejam eles internos ou externo. Diante disso, observa-se que tanto ser como estar em conformidade, são atitudes obrigatórias, devendo ser exigidas dos colaboradores da instituição no âmbito desta. Uma vez que, a relevância que é dada a essas condutas éticas de ser e estar em conformidade, bem como às atitudes executadas pelos colaboradores, sobretudo pela Alta Administração - em virtude de esta possuir como dever governar pelo exemplo, a fim de firmar uma cultura de *compliance* - relaciona-se diretamente com a efetividade de uma política de conformidade.

Entretanto, apesar do termo *compliance* significar estar em conformidade com os ordenamentos internos, considerando que a partir de determinado ato praticado por algum membro da organização empresarial, nenhuma normativa seja descumprida, mas este traga prejuízos aos acionistas, colaboradores e público geral no qual a instituição está voltada - também denominados *stakeholders* -, poderá resultar em perdas à reputação empresarial, não se encontrando assim, o ambiente organizacional em *compliance*. Visto que não são os ordenamentos que identificam o que é estar em conformidade, mas sim, os padrões de ética e honestidade dissipados pela instituição, a fim de que seja realmente instituída uma cultura organizacional calcadas na idoneidade, considerando-se como um elemento imprescindível para estar, de fato, em *compliance* (ABBI; FEBRABAN, 2009).

Para isso, é imperioso que os programas de *compliance* sejam edificados com base nas obrigações relacionadas às legislações e padrões comportamentais a serem seguidos, e, sobretudo, nas bases sólidas das necessidades organizacionais. Pois, é só a partir de uma análise específica das deficiências e das necessidades que será possível estabelecer objetivos a serem cumpridos a fim de que seja possível alcançar as melhorias internas e, construir, de fato, uma cultura corporativa que se pautar nos valores da organização. Ou seja, uma política de integridade só será efetiva se levar em consideração as características individuais do ambiente em que está sendo construído e das pessoas que com ele se relacionam.

Portanto, verifica-se que o fato de uma determinada organização estar em conformidade com as normativas - sejam elas internas ou externas- com o público no qual está voltada, de forma a disseminar uma cultura empresarial ética através dos atos praticados pelos representantes empresariais nas

mais diversas esferas, além de buscar arquitetar as atividades a serem desempenhadas no mercado, visando não apenas uma vantagem a si própria, mas direcionando-as aos *stakeholders*, objetivando assim o bem comum, tornam-se de fato, circunstâncias determinantes para a consolidação plena e eficaz de um programa de *compliance*, pautado principalmente em bases principiológicas calcadas na honestidade e moralidade, estando em conformidade com toda a coletividade.

Seguindo nesta mesma lógica e, a fim de vislumbrar os procedimentos a serem adotados dentro do setor organizacional para a consolidação de um programa de integridade efetivo, a próxima seção se destinará a analisar a estruturação destas políticas conforme as áreas de atuação.

SETORES DA POLÍTICA DE *COMPLIANCE* E ÁREAS ESPECÍFICAS DE ATUAÇÃO

Para que seja possível implementar uma cultura organizacional calcada na ética, faz-se necessário estruturar as políticas de *compliance* atendo-se às peculiaridades da organização com base na divisão das áreas de atuação, a fim de garantir uma maior eficácia diante da possibilidade de se adequar e determinar as atribuições diversas e compatíveis com cada setor dentro do círculo organizacional.

Neste sentido, existem alguns princípios a serem seguidos que determinam a atuação de cada setor nas atividades a serem postas em prática. Em uma política de integridade dentro da organização, o Conselho de Administração é a área responsável por administrar o “risco de *compliance*”, possuindo como dever aceitar a criação do programa de conformidade (ABBI; FEBRABAN, 2009).

Além disso, o Conselho de Administração deve certificar-se que a gestão deste seja de maneira efetiva; contribuir para a consolidação de uma boa conduta por parte dos membros, corroborando para a (trans)formação de uma cultura ética empresarial a partir da divulgação deste programa à todos os colaboradores da instituição; asseverar que a Alta Administração estabeleça as sanções necessárias para toda e qualquer ação que confrontem os princípios de conformidade, além de apreciar a efetividade da gestão de riscos da política de *compliance* e prover mecanismos necessários para a consolidação do programa de conformidade. Cabe ressaltar que apesar de ser um órgão de suma importância dentro da instituição, não é obrigatório, cabendo à Alta Administração exercer essas atividades, na falta daquele (FEBRABAN, 2018).

Já a Alta Administração é um órgão indispensável dentro da função de *compliance*, pois possui o dever de administrar o risco de *compliance*, reportando ao Conselho de Administração, quando necessário, questões referentes à gerência dos riscos, aludindo acerca das possíveis falhas do programa de conformidade que possam afetar as áreas mais frágeis da instituição, além de identificar o não cumprimento das normativas previamente estabelecidas, aplicar as sanções necessárias, instituir e prover os recursos indispensáveis à Área de *Compliance*. Por fim, a Alta Administração deve também, estudar os iminentes riscos do *compliance* e buscar subsídios para mitigá-los da maneira mais adequada possível (FEBRABAN, 2018).

O papel da Alta Administração é extremamente importante, porque a eficiência do programa de integridade depende da importância que lhe é destinada por parte de todos os membros da organização, mas, especialmente por aqueles que se encontram no topo. Devendo estes, estarem tecnicamente preparados para estimular à adoção de condutas probas, de modo a ser e estar em *compliance*.

Isso porque, é exatamente o comprometimento do setor da Alta Direção que irá prover subsídios para a instauração de uma cultura organizacional pautada nos padrões de integridade de modo a direcionar a atuação empresarial no âmbito dos negócios (CADE, 2016). E o envolvimento deste setor deve levar em consideração algumas estratégias específicas, como pode-se denotar:

Ao incluir o tema como uma de suas prioridades estratégicas, a alta administração, na prática, garante a própria existência do programa na medida em que: (i) transmite sua relevância para todos os colaboradores; (ii) assegura sua inclusão no orçamento, oportunidade em que quaisquer recursos adicionais necessários ao programa deverão ser discutidos; (iii) monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte do(s) responsável(is) pela gestão do programa; (iv) atribui metas, objetivos e itens de controle do programa de compliance concorrencial, que devem ser observados na prática (CADE, 2016, p. 16)

Torna-se, portanto, perceptível a importância que a Alta Administração possui não apenas em garantir a aplicação de uma política de *compliance* através das responsabilidades relacionadas à criação, administração e gestão de um programa de integridade, mas, sobretudo, de gestão deste programa com base nas relações interpessoais, já que a construção de uma cultura organizacional diz respeito à relação dos membros entre si, e também, dos membros com as normativas estabelecidas e com a gestão e importância que é direcionada por setores específicos da organização à elas.

A área de conformidade, por sua vez é o departamento destinado ao controle do programa de integridade como um todo (FEBRABAN, 2018), possuindo autonomia, uma vez que está relacionada com a existência de um diretor - denominado *Compliance Officer*⁶ -, responsável pela fiscalização das atividades empresariais e por gerir os riscos sem estar submetido a algum superior, evitando assim conflitos de interesse, o que de fato permite a livre obtenção de recursos necessários para a plena execução das funções que lhe são devidas (ABBI; FEBRABAN, 2009).

Além dessa insubmissão hierárquica, faz-se necessário um prévio conhecimento das normativas empresariais, especialmente aquelas relacionadas ao programa de integridade para que os atos possam ser julgados objetivamente com base no que prevê o ordenamento, bem como, dos setores de riscos da organização, para que possa haver uma análise séria acerca da possibilidade de ilícitos e/ou prejuízos. Além disso, os responsáveis pela investigação não podem ter conflito com os membros das empresas, sob pena de comprometer a seriedade do procedimento. Ademais, são exigidos alguns requisitos como habilidade em comunicação, discrição, organização, imparcialidade e capacidade de

⁶ É importante salientar que, neste espaço, ao referir sobre a atuação do *Compliance Officer*, leva-se em consideração um programa de investigação centralizado. Ou seja, considerando a existência de uma única pessoa ou um único grupo de pessoas responsáveis por realizar os procedimentos investigatórios dentro da organização, sendo esta, a forma mais utilizada nas organizações brasileiras (VALENTE; AMARAL; BONFANTE, 2019).

discutir com a Alta Administração e demais membros sobre as alterações necessárias a fim de garantir a integridade da organização (VALENTE; AMARAL; BONFANTE, 2019).

Isso porque essa área de conformidade contribuirá na gestão de riscos com a Alta Administração, através da criação de manuais de *compliance*; do reconhecimento e apreciação dos riscos, providenciando responsabilizações quando necessário, sendo essas atividades objeto de revisões periódicas através da auditoria interna (ABBI; FEBRABAN, 2009).

E, conseqüentemente - em conjunto com os demais setores organizacionais - se comprometer com a construção e propagação de uma cultura empresarial pautada na probidade. E essa propagação cultural se baseia através das próprias atividades dos membros da área de conformidade, já que, devem estabelecer as avenidas necessárias para a tomada de iniciativa que leve em consideração as necessidades empresariais, de forma a, inclusive, exigir dos demais membros o cumprimento das atividades que o setor de conformidade estipular.

Ou seja, para que exista a efetiva implementação de uma política de *compliance* que atenda todas as necessidades empresariais, faz-se necessária a criação de todos os setores especificamente supracitados, aliados a uma boa atuação dos contribuintes com eles relacionados, dissipando assim uma cultura ética. Sobretudo, tendo-a como regra, devendo ser seguida por todos os aliados da organização.

ELEMENTOS E TÉCNICAS A SEREM EMPREGADAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UM PROGRAMA DE CONFORMIDADE

Para a criação de um programa de conformidade, em um primeiro momento, é de suma importância haver uma avaliação dos riscos nos quais a instituição esteja vulnerável. Após a aprovação do programa pela Alta Direção, torna-se necessária a existência de um ambiente adequado para a implementação deste. A partir de então, é constituído um grupo de trabalho responsável por analisar informações necessárias como a área de atuação institucional, o levantamento de possíveis casos de corrupção nela já existentes, relatórios de auditorias e denúncias para a construção de um cronograma de implementação do programa, levando em consideração todos esses pormenores necessários (CGU, 2017).

Levantadas às questões básicas, é necessário identificar e analisar os possíveis riscos, uma vez que o programa de integridade deve ser aplicado de maneira individualizada, levando em consideração o perfil empresarial. Deve-se para tanto, identificar as principais ameaças em que a instituição está sujeita bem como, os setores mais vulneráveis desta, para analisar a relação entre eles. Além disso, faz-se necessária a construção de um “mapa de calor”, onde serão estabelecidos todos os possíveis riscos já com o devido grau de gravidade e verificados quais a instituição está disposta a aceitar, mitigar, evitar ou eliminar (CGU, 2017).

O risco de *compliance* exaustivamente supracitado, está diretamente relacionado com as penalidades legais, falhas reputacionais, além de medidas em face do descumprimento de regras do

mercado, seja ele nacional ou internacional; códigos de ética e conduta. Portanto, é de suma importância a abordagem do programa a partir da óptica do risco, uma vez que a sociedade se encontra em constante evolução. Nesse sentido, essa abordagem calcada em pressupostos mais voláteis, tornam-se benéficos para as instituições, uma vez que, haverá um alinhamento entre riscos e objetivos a serem alcançados, permitindo a adoção de um modelo de avaliação de riscos de *compliance* de acordo com as particularidades empresariais, construindo assim, uma política de integridade sólida e efetiva (FEBRABAN, 2018).

Para que toda a organização esteja envolvida com a política de *compliance*, devem ser estabelecidas linhas de defesa, sendo a primeira relacionada aos negócios operacionais, onde os dirigentes de negócio devem ser os primeiros a reconhecer os riscos e atenuá-los, utilizando-se para tanto de ferramentas condizentes com as políticas internas empresariais. A segunda linha de defesa a ser adotada, relaciona-se com o programa de integridade propriamente dito, com a questão do controle interno e do gerenciamento dos possíveis riscos, que deve pautar-se por uma unidade independente das demais linhas de defesa, atuando como moderadora na instalação de mecanismos adequados no que tange a conformidade, controles internos e gerenciamento dos riscos. Além de serem responsáveis por apreciar o grau de aceitação das normativas internas empresariais, levando em consideração os preceitos básicos institucionais, repassando relatórios no que tange à conformidade à alta administração. Por fim, como terceira linha de defesa, têm-se a auditoria interna, responsável por enviar à Alta Administração avaliações acerca das áreas mais frágeis no que tange a possibilidade de riscos. Essa linha contribui para a solidificação das duas primeiras, uma vez que tem a capacidade de avaliar de maneira neutra a eficácia daquelas, devido a independência funcional em que lhe é auferida (FEBRABAN, 2018).

Feitos todos os procedimentos supracitados, é elaborada então, a primeira versão do plano de integridade, que indicará as medidas que devam ser aplicadas na instituição sob um determinado espaço de tempo, delimitando a atuação desta, a fim de mitigar os possíveis riscos, bem como remediar as questões que possam provocar problemas para com a integridade. Esse plano só terá eficácia após a revisão e aprovação pela Alta Direção. A fim de que a cultura empresarial calcada na ética seja “dissipada” então, são criados manuais e códigos de ética, indicando as condutas corretas a serem seguidas pelos envolvidos, com o propósito de que sejam respeitadas por todos os agentes da organização empresarial, padronizando-as. Evitando assim, as práticas ilícitas indesejadas. Para a consolidação efetiva, é criada uma comissão de ética visando repassar orientações acerca da ética profissional (CGU, 2017).

Para que um programa de integridade seja efetivo é necessário um código de ética e conduta também efetivo e, para isso, faz-se necessária a disposição de direitos e deveres de forma acessível para que todos os integrantes da organização e demais colaboradores possam ter acesso aos princípios, valores e objetivos empresariais a serem seguidos, sob pena de sofrer as sanções previamente estabelecidas. Para garantir a acessibilidade deste código, deve possuir uma linguagem facilitada, bem como, estar à livre disposição para todos os membros da organização que necessitem consultá-lo.

Ressalta-se que para que os códigos de ética e conduta sejam colocados em prática por parte dos membros e colaboradores, faz-se necessária a adoção de mecanismos que facilitem o conhecimento das normas empresariais, sendo capaz de conectar todos servidores com os princípios e valores institucionais. Neste sentido, é importante, para além da linguagem acessível, a promoção de treinamentos empresariais, forma de difundir as normas internas que são exigidas dos membros e colaboradores através da integração.

Via de regra, os códigos são divididos de modo organizado, capaz de demonstrar os princípios e valores organizacionais, buscando demonstrar aquilo que deve ser a base para a relação entre as partes (relação entre a organização e os membros e/ou demais colaboradores); as condutas a serem praticadas e, também, os procedimentos necessários para colocar em prática aquilo que é disposto no código.

Deverão constar também as condutas inaceitáveis dos funcionários da empresa, bem como, dos demais envolvidos, especialmente em se tratando de um *compliance* anticorrupção, cabendo à instituição, através do código de conduta, fornecer as orientações necessárias quando da participação em situações que envolvam a Administração Pública. Além disso, deverá haver uma especificação acerca do canal de denúncias para fins de ciência dos locais a serem recorridos em caso de ilicitudes. Estes códigos deverão retratar as realidades empresariais. Por exemplo, as empresas que possuem a habitualidade de participar dos processos licitatórios, deverá constar no código de ética, a conduta esperada por parte dos representantes empresariais quando dos certames e das relações com agentes públicos, conforme afirma (SCHRAMM, 2018).

Além disso, faz-se necessária a adoção de medidas capazes de realizar o controle interno a fim de verificar o cumprimento ou não das normativas organizacionais por parte dos servidores e demais colaboradores. Essa fiscalização ocorre através de auditorias internas, onde são observadas as atividades empresariais e os setores de maior risco, de forma a garantir a integridade empresarial e evitar a prática de atos ímprobos.

A auditoria interna é um processo autônomo e independente que atua de maneira transitória a fim de avaliar as atividades que vem sendo executadas dentro da empresa, visando prestar assistência aos membros desta através de recomendações. Para que haja uma eficiência nessa atividade é importante o conhecimento das atividades prestadas na repartição em que está sendo auditada. Diante dessa óptica de controle faz-se necessário diferenciar a auditoria interna do *compliance*. São áreas que se complementam, uma vez que a auditoria interna é realizada de maneira transitória, visando acompanhar o cumprimento das normativas criadas pela Alta Administração, a fim de atingir os objetivos empresariais e mitigar os riscos. Enquanto o *compliance* atua cotidianamente e permanentemente, monitorando todos os setores da empresa a fim de que sejam efetivamente aplicados todos os códigos nos quais os membros da empresa estão subordinados. O que de fato, resulta no cumprimento das normativas e mitigação dos riscos. A conformidade faz parte dos mecanismos de controle enquanto a auditoria avalia esses programas. (RODRIGUES; OLIVEIRA; ARAUJO, 2016).

A fim de que seja mantida a integridade, a criação de canais de denúncias acessíveis, onde tanto servidores quanto cidadãos possam denunciar possíveis atos ímprobos, mantendo a salvo os direitos dos denunciantes, protegendo-os (ABBI; FEBRABAN, 2009). O fato de proteger os denunciadores está intrínseco à garantia ao anonimato dos denunciadores nos canais de denúncia, já que essa é uma ferramenta essencial nos programas de integridade.

Ademais, a ABBI e a FEBRABAN (2009) sugerem que para que haja sucesso na efetiva aplicação do programa de conformidade, faz-se necessária a existência de algumas questões básicas que as empresas devam adotar - levando, obviamente, em consideração sua estrutura em particular no que tange aos objetivos e riscos organizacionais próprios - sendo elas: a certificação sobre o cumprimento dos regulamentos. Para isso, faz-se necessário um acompanhamento contínuo, emitindo relatórios para a Alta Administração, além da constatação do cumprimento dos códigos de ética, distribuindo-os para os servidores e arrecadando o termo de ciência a fim de que seja comprovado que estes estão de acordo com o estabelecido; a certificação da existência de procedimentos padrões para a plena normatização processual, bem como da existência e funcionamento do sistema de informação; a existência eficaz de plano de contingência, sendo necessário auxiliar na elaboração de testes ou receber relatórios destes;

Além dos quesitos supracitados, deve existir uma separação das funções, visando a inexistência de conflitos de interesses; a prevenção de atos ilícitos, utilizando-se para tanto, da criação de formulários específicos para melhor identificação dos clientes, além de garantir a fiscalização das transações e envio de relatório às autoridades sobre os possíveis negócios atípicos; haver sanções e garantir a não realização de transações com pessoas sancionadas; desenvolver as ferramentas de controle, através de treinamentos de funcionários, criação de comitês do *compliance* e controle interno, para melhor direcionamento das atividades relacionadas à fiscalização, devendo para isso, haver relatórios dos sistemas de controle interno e avaliação dos possíveis riscos. Classificando-os para posteriori apresentá-los, além da criação e catalogação de normativos internos; estar em conformidade com as exigências dos órgãos reguladores, designando para isso, um *Compliance Officer* garantindo o cumprimento em prazo hábil, bem como manter consonância da auditoria interna com a externa e *compliance*; promover a sustentabilidade através políticas internas e acompanhamento das questões internacionais em voga relacionadas ao meio ambiente (ABBI; FEBRABAN, 2009).

ASPECTOS POSITIVOS E DIFICULTANTES DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

O *compliance* é uma ferramenta relevante no combate à corrupção que vêm sendo utilizado, com sucesso, não apenas no plano normativo, mas também no contexto factual, em países como a Itália, Inglaterra e Estados Unidos. O que pode culminar na construção de uma cultura ética através

do combate e da prevenção de condutas ilícitas, tanto no interior da organização empresarial quanto no exterior da mesma, cobrando uma conduta proba dos funcionários com toda a sociedade, aderindo tal postura para o cotidiano, não ficando restrita ao meio corporativista (BREIER, 2015). No Brasil, tornou-se um instituto de extrema importância nas últimas décadas, uma vez que há a constante necessidade de transparência na maneira como as empresas são geridas (CGU, 2017).

Diante disso, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção discorreu sobre a necessidade de implementação de códigos de conduta para o combate, de maneira preventiva, da corrupção, com atuações pautadas na transparência, moralidade e honestidade. Ou seja, segundo a Convenção esse combate deve iniciar através da criação de programas de controle de integridade internos, por parte do setor público, de maneira a garantir a transparência (BREIER, 2015).

O *compliance* traz inúmeros benefícios para o setor privado, que passa a tê-lo como ferramenta de integridade, através da mitigação de riscos, uma vez que além de corroborar para o crescimento institucional através das melhorias no desenvolvimento organizacional, também corrobora para a verificação das fragilidades institucionais, principalmente relacionadas aos setores propensos aos riscos. Pois, quando identificados, podem ser trabalhados visando a eficiência. Ademais, corrobora para o *marketing* empresarial, pois existem programas, como o Pró-Ética, dirigido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) que visam avaliar, por meio de equipes técnicas especializadas, as políticas de integridade constituídas pelos setores empresariais inscritos no programa, distribuindo selos “Pró-Ética” às Pessoas Jurídicas que são aprovadas na análise. O que corrobora para a adoção dos programas de integridade pelos setores empresariais, pois com o aval de órgãos públicos responsáveis, as empresas passam a ter uma maior credibilidade no que tange ao combate a atos ilícitos diante da sociedade (ARARIPE; MACHADO, 2018).

Conforme corrobora a autora:

De fato, como foi dito, a adoção de *compliance* é uma necessidade das empresas, tanto para a boa governança, domínio de seu próprio funcionamento e estrutura e aumento da produtividade, quanto na melhora da reputação da organização perante clientes, fornecedores e investidores que nasce da implementação de medidas de integridade e ética [...] Para além das questões de *marketing* e boa imagem decorrentes da existência de um programa de *compliance* efetivo, é inegável que a adoção sistemática e efetiva desse tipo de estrutura anticorrupção atende ao dever de zelo e a preocupação com o bem estar de seu público interno e externo, o que por sua vez também dialoga diretamente com a própria função social da empresa (COSTA, 2017, p. 73-74).

Além da prevenção e mitigação dos riscos que possam afetar a empresa, o *compliance* possibilita a constatação das condutas ilegais de maneira ágil, favorecendo uma atuação empresarial eficiente. O que permite uma verificação não só do comportamento dos funcionários diretos da empresa, mas de todos aqueles nos quais que esta se conecta, balizando assim os relacionamentos com terceiros desde o público alvo até os fornecedores, pois a instituição pode ser prejudicada com a atuação destes.

Nesse sentido, ao tomar conhecimento de possíveis ilegalidades comportamentais, a empresa poderá escolher o melhor caminho a fim de mitigar os riscos e até evitar que pulverizem na atuação empresarial, inclusive optando por colaboradores que também possuam políticas de integridade, que atuem de acordo com os ordenamentos estabelecidos e até mesmo contribuam na busca de assessoria quando necessário a fim de mitigar os possíveis riscos, tomando decisões seguras e corretas (CADE, 2016).

Por isso, a efetividade desse programa depende da correlação da empresa com os demais setores a ela relacionados, principalmente aqueles que estão ligados com as áreas de risco, devendo o *compliance* abranger individualmente todos os envolvidos nos processos empresariais. Ou seja, existem técnicas de tomada de decisão que devem ser aplicadas aos colaboradores, de forma a promover a conscientização da interdependência de uma boa imagem empresarial, considerando que seus trabalhos se mantêm a partir desta. Daí, a necessidade em possuírem condutas pautadas em parâmetros legais, sendo um dever de todos que estão inseridos no contexto empresarial, trabalhar para o fortalecimento das políticas de integridade adotados por ela (SCHRAMM, 2018).

O meio institucional é um fator determinante no que tange às questões comportamentais das pessoas que com ele estão envolvidas, posto que proporcionam estímulos para que as condutas individuais atuem sobre a conduta da sociedade, sejam elas negativas ou positivas. Diante desse ímpeto, é de suma relevância que as instituições aproveitem-se desse cenário, conduzindo para a adoção de comportamentos desejáveis, através de uma severidade no que tange ao trato das condutas ilícitas, e conseqüentemente na aplicação de sanções. Contudo, a adoção de técnicas estritamente repressivas não estimula a consolidação de comportamentos análogos, pautados na moralidade e honestidade. A partir desse contexto, insere-se o programa de conformidade, pois através do estudo comportamental das pessoas que estão envolvidas com o meio empresarial, torna-se possível observar as condutas disfuncionais, propícias para as práticas ilegais. Identificando-as previamente e atuando de maneira ativa, coibindo e até modificando os comportamentos indesejáveis (PINTO, 2017).

Isto posto, considerando os incentivos proporcionados pelo programa de *compliance* aos membros da empresa em seguir condutas probas e adotar os padrões de ética estabelecidos pelos códigos de conduta empresariais, verifica-se a contribuição para a disseminação de uma cultura empresarial calcada em princípios da ética e da moralidade. O que por sua vez, contagia a todos que estão envolvidos naquele meio, principalmente no momento da tomada de decisão individual, momento mais propício para a prática de atos corruptos (SCHRAMM, 2018).

Ou seja, a existência de um programa de conformidade dentro da órbita institucional, se bem administrado, resultará em uma gestão pautada pela integridade. O que de fato, leva os agentes institucionais, durante a tomada de decisões, pensar primeiramente na empresa, deixando de lado as questões pessoais, utilizando-se para tanto de critérios técnicos. Diminuindo assim, as práticas corruptivas e conseqüentemente aumentando a qualidade da prestação de serviço aos destinatários finais (CGU, 2017).

Além disso, é de se ressaltar que a existência de um programa de integridade efetivo evita o envolvimento organizacional com processos judiciais ou administrativos em decorrência de atos ímprobos praticados pelos membros da empresa ou colaboradores.

Ademais, o fato de uma organização possuir um programa de conformidade amplia as possibilidades de contratação, pois há uma maior confiança e credibilidade pelo fato haver padrões probos a serem seguidos, corroborando para um *marketing* de ética empresarial.

Assim, corrobora a autora:

É certo que a obrigação de *compliance* anticorrupção não é exigência demasiado penosa, principalmente diante dos benefícios que a própria empresa desfrutará com a adoção sistêmica desta prática - com ganho de reputação, de produtividade, aumento de investimentos estrangeiros e, claro, redução dos custos decorrentes da corrupção (COSTA, 2017, p. 80).

É importante ressaltar que é impossível que exista um modelo de programa de integridade que se adapte da mesma maneira para todas as empresas, uma vez que um dos alicerces principais dessa política é a análise dos riscos, necessitando para tanto de uma minuciosa investigação dos setores empresariais mais frágeis e conseqüentemente mais propensos aos riscos, delimitando-os e utilizando-se dos meios necessários para preveni-los ou até mesmo, mitiga-los. Ou seja, uma política de conformidade deve adaptar-se e desenvolver-se de acordo com o âmbito organizacional no qual está inserida (OLIVA; SILVA, 2018).

Para a adoção dessa política faz-se necessário um estudo de caso aprofundado no que tange à organização e suas principais características. Deve moldar-se em relação a cada caso, levando em consideração as potencialidades e dificuldades empresariais, bem como questões no que tange às atividades a serem realizadas pela empresa, e as áreas em que essa atua (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Entretanto, apesar de haver aspectos facilitadores e positivos relacionados à instauração de programas de *compliance*, ainda existem algumas dificuldades quando da implementação destes, visto que por ser um instituto extremamente novo, necessita de preparações adequadas a fim de garantir a efetividade, além de profissionais competentes e já habituados com as práticas de implementação, controle e demais necessidades exigidas por essa política. Ocorre que, os meios necessários para uma implementação correta e eficaz possuem elevados custos financeiros, uma vez que resultam em benefícios empresariais evidentes, como a mitigação dos riscos no que tange às partes mais frágeis da empresa em relação a possibilidade dos atos ilícitos, bem como permite uma elevação dos padrões de integridade empresarial, corroborando para a eficiência empresarial de forma inimaginável, todavia com valores muito altos de implementação (SCHRAMM, 2018).

Outro fator preocupante são os programas de *compliance* de “fachada” que são instituídos na intenção da redução das possíveis sanções que possam surgir a partir da constatação de práticas ímprobos. Isso porque a lei anticorrupção determinou que as empresas que possuíssem um programa de integridade poderiam obter redução das penas. Além disso, também pode ser recorrente nos

programas de fachada a instauração para única e exclusivamente melhorar a reputação empresarial através do *marketing* de ética, já que é provável que organizações probas sejam mais contratadas do que aquelas que não tenham essa certificação.

Contudo, é necessário ressaltar que a instauração meramente formal de programas de conformidade não garantirá a probidade empresarial. Desta forma, para que haja uma efetividade na instauração e aplicação dos programas de integridade faz-se necessário uma participação conjunta de todos os setores organizacionais de forma a construir uma cultura de *compliance* para que estejam em conformidade propriamente dita. Já que, se não houver essa aderência empresarial, correr-se-á os riscos referentes à mera aplicação formal dos programas de fachada, sem nenhuma efetividade propriamente dito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do supramencionado, é possível concluir que existem inúmeros fatores políticos, sociais, institucionais e culturais que se relacionam com a instauração e aplicação dos programas de *compliance* e que são determinantes para qualificar os atos organizacionais, já que, é a partir da forma como o programa de integridade é aplicado que se terá resultados positivos ou negativos para a organização.

Neste sentido, pode-se observar que existem grandes problemas relacionados à aplicação de programas de *compliance* de fachada, especialmente em se tratando de organizações que não aderem as condutas de conformidade dentre os membros e que buscam reduzir os pesos das sanções ou apenas reconhecimento no mercado. Ocorre que, é importante salientar que só haverá reconhecimento quando os programas de integridade forem efetivos.

E, para que haja efetividade nos programas de integridade e, conseqüentemente, reconhecimento empresarial, faz-se necessário em um primeiro momento acreditar na importância destes programas e das normativas internas a ponto de absorver individualmente os ordenamentos relacionados a ser *compliance* para que, posteriormente e de forma coletiva, seja possível estar em conformidade com os ordenamentos internos. Contudo, para isso, é de suma importância um envolvimento de todos os setores da organização para a construção de uma cultura corporativa baseada na integridade, especialmente da Alta Direção, que possui a função de dar o exemplo para os demais setores envolvidos com a organização.

A partir do momento em que for adotada uma cultura organizacional pautada na ética, ter-se-á uma organização íntegra e com potencial para crescimento já que, terá ciência de todas as fragilidades e riscos expostos, podendo pautar a atuação empresarial no pilar da efetividade. Além desta possibilidade de crescimento, será possível absorver e dissipar a cultura da probidade, de forma a obter reconhecimento dentro dos setores organizacionais pela postura proba da organização.

REFERÊNCIAS

ABBI. Associação Brasileira de Bancos internacionais; FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecomplian-ce_09.pdf Acesso em 24 set. 2021.

ALMEIDA NETO, Edemilson Machado. **Combate à corrupção: uma análise do acordo de leniência e do programa de Compliance na lei Nº 12.846/2013**. Brasília: Universidade de Brasília - Faculdade de Direito, 2015. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/10837/1/2015_EdemilsonMachadodeAlmeidaNeto.pdf Acesso em 03 Abril 2022.

COSTA, Gabriela Revoredo Pereira da. **Compliance, lei da empresa limpa e lei sapin II: uma análise da aplicação do regime de obrigatoriedade de adoção de programas de integridade corporativa no Brasil**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5659/1/GabrielaRPC_Monografia.pdf Acesso em: 08 set. 2021.

ARARIPE, Cíntia Muniz Rebouças de Alencar; MACHADO, Raquel Cavalcanti Ramos. Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: nudge ou obrigação legal? Um olhar sobre as duas perspectivas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 385-404, 2018.

DE DEFESA ECONÔMICA, Conselho Administrativo. **Guia para Programas de Compliance**. 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-ainformacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf Acesso em: 10 set. 2021.

FEBRABAN. **Guia Boas Práticas de Compliance**. 2018. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2_018_web.pdf Acesso em: 12 set. 2019. FILHO, Marçal Justen. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**, 14. ed. São Paulo: DIALÉTICA, 2010, p. 991

JUNIOR, Mario Engler Pinto. Corrupção, governança, ética e compliance. **Revista de Direito da Empresa e dos Negócios**, v. 1, n. 1, p. 41-56, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/rden/article/view/14292/6019> Acesso em: 27 set. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. **Manual para implementação de programas de integridade - diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridadediretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 27 set. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. **Manual para implementação de programas de integridade - orientações para o setor público**. 2017. Disponível em: https://cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf Acesso em: 27 set. 2021.

MOIR, J. **Corporate Governance in Asia: A work in progress**. Asialaw, v. 1, 2006.

MOREIRA, Eliane de Oliveira. Compliance no Brasil: Aspectos da responsabilidade fiscal das empresas no combate à corrupção. Paraná: **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, 2018, n. 3. Acesso em: 27 jul. 2021.

OLIVA, Milena Donato; DA GUIA SILVA, Rodrigo. Notas sobre o compliance no direito brasileiro. **Revista Quaestio Iuris**, v. 11, n. 04, p. 2708-2729, 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/33843/27065> Acesso em: 29 set. 2021.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **A Exigência de Programas de Compliance e Integridade nas Contratações Públicas: O Pioneirismo do Estado do Rio de Janeiro e do Distrito Federal**. 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/04/29/a-exigenciade-programas-de-compliance-e-integridade-nas-contratacoes-publicas-o-pioneirismo-doestado-do-rio-de-janeiro-e-do-distrito-federal/> Acesso em: 27 set. 2021.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e lei anticorrupção nas empresas**. Paraná: **Revista de Informação Legislativa**, 2015, n. 205. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf Acesso em 20 maio 2019.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações pública**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190091> Acesso em: 27 set. 2019.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne da Silva. **O papel do controle interno na Administração Pública**. Porto Alegre: ConTexto, 2002, v. 2. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11555/0>. Acesso em 15 abril de 2021.

STUTZ, Rosiane Sant'Anna. **Compliance e os códigos de ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista**. 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19609> Acesso em: 27 set. 2021.

TEUBNER, Gunther. A Bukowina Global sobre a emergência de um pluralismo jurídico transnacional. **Revista Impulso**, Piracicaba, v. 13, n. 33, p. 9-31, 2003.

VALENTE, Cláudia Carvalho; AMARAL, Bartira Tupinambás; BONFANTE, Filipe Gollner. COMPLIANCE OFFICER X INVESTIGADOR: INDEPENDÊNCIA DAS FUNÇÕES. In: FRANCO, Isabel. **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro, 2020, p. 62-79.

WAGATSUMA, Adriana Tocchet; CATTAN, Karina Nigri; FERNANDES, Luciana Míliauskas. Departamento de *Compliance* - Independência e Autonomia. In: FRANCO, Isabel. **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro, 2020. P. 46-60.

WITTMANN, Cristian Ricardo; FANTINEL PEDROSO, Anayara. Programa de *compliance* como exigência em licitações: análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da Lei nº 14.133/2021. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 11, n. 3, 2021.

WITTMANN, Cristian. **Programas de cumprimento (compliance programs) e o Direito na sociedade global: A concepção de um campo autônomo de regulação das nanotecnologias em usos militares**. Tese: Programa de Pós-Graduação em Direito - Doutorado linha de Pesquisa: Sociedade, Novos Direitos E Transnacionalização, São Leopoldo, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6257> Acesso em: 12 set. 2019.

XAVIER, Christiano Pires Guerra. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: Elementos e estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito dos Negócios Aplicado e Direito Tributário Aplicado) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.