

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

Thaís Carvalho Capute Castro

ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*: caso de uma empresa

Mariana, MG

2021

Thaís Carvalho Capute Castro

ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*: caso de uma empresa

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Mariana, MG

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C355a Castro, Thaís Carvalho Capute .
Atualização do programa de compliance [manuscrito]: caso de uma
empresa. / Thaís Carvalho Capute Castro. - 2021.
24 f.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Rocha .
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Compliance. 2. Corrupção . 3. Transparência . I. Rocha , Simone . II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.012.2

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário ICSA/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Thaís Carvalho Capute Castro

ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*: caso de uma empresa

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 30 de abril de 2021

Membros da banca

Doutora Simone Aparecida Simões Rocha - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutorando Felipe Gouvêa Pena - Centro Universitário de Belo Horizonte
Mestranda Itaiane de Paula - Universidade Federal de Ouro Preto

Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 11/05/21



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/05/2021, às 14:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0169622** e o código CRC **2FEDB412**.

RESUMO

Para tentar restaurar a imagem perdida, recuperação de clientes e, principalmente as perdas financeiras, as empresas perceberam a necessidade de implantar normas que garantam processos transparentes. Estas normas fazem parte de uma documentação chamada de *Compliance*. O objetivo da pesquisa foi o de apresentar os desafios necessários para a atualização do *Compliance* em uma construtora instalada na cidade de Mariana/MG. O método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que estudar em particular uma empresa permite à pesquisadora realizar reflexões e obter entendimentos necessários para a troca de informações entre empresa e academia. É preciso utilizar do Programa de *Compliance* em sua totalidade, não somente para verificar se há corrupção ou não, e sim, para se organizar de forma transparente, permitindo a participação em vários eventos transacionais, melhoria da imagem da empresa no cenário empresarial mundial e obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Palavras-chave: *Compliance*. Corrupção. Manual de *Compliance*. Reputação. Transparência.

ABSTRACT

To try to restore the lost image, customer recovery and, mainly, financial losses, companies realized the need to implement standards that guarantee transparent processes. These standards are part of a documentation called *Compliance*. The research aims to present the necessary challenges to update *Compliance* in a construction company located in Mariana/MG. The method used was the case study, which considers that studying a company in particular allows the researcher to carry out reflections and obtain the necessary understandings for the exchange of information between the company and academy. It is necessary to use the *Compliance* Program in its entirety, not only to check for corruption or not, but to organize itself transparently, allowing participation in various transactional events, improving the company's image in the global business scenario and obtaining a competitive advantage over competitors.

Keywords: *Compliance*. Corruption. *Compliance* Manual. Reputation. Transparency.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	10
3	DESCRIÇÃO DO MÉTODO.....	13
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO	15
4.1	<i>COMPLIANCE</i> NA EMPRESA	15
4.2	ANÁLISE DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>	15
4.3	IDENTIFICAÇÃO DE ALTERAÇÕES RELEVANTES.....	16
4.4	AVALIAÇÃO A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES FRENTE A ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> DA EMPRESA	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

O Programa de *Compliance* tornou uma prática necessária e utilizada pelas empresas, que reporta à confiabilidade e credibilidade no mercado, trata de um termo em inglês “*to comply*”, que significa estar em adesão com um regulamento, com uma solicitação, com uma gestão ou com uma instrução interna. Essa concepção se disseminou em meados do século XX, nos Estados Unidos, como concepções afiliadas sobretudo por bancos e que se propagou no mundo corporativo (CARVALHO *et al.*, 2020).

De acordo com CFA (2019) no Brasil, na década de 90, com a abertura do mercado para o capital estrangeiro e com o acontecimento do “Mensalão”, surgiu a necessidade da criação de normas para as instituições públicas e privadas com o intuito de alinhar práticas organizacionais com a legislação do país, estados e municípios. A Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013) conhecida como Lei Anticorrupção, entrou em vigor em 2014, onde, a partir daí, as empresas ficaram expostas a crimes civis e administrativos se praticarem alguma atividade perniciosa contra à administração pública, ou seja, atos fraudulentos como: corrupção, vantagens em contratos e licitações.

O Programa de *Compliance* na atualidade, converteu-se em uma definição ampla, ligada aos procedimentos internos das organizações, concebido por sistematização próprias de tarefas, análise e prevenção de riscos, auditorias, políticas internas, gerenciamento de crises, gestão de pessoas etc. Cabe ressaltar, que os órgãos que regulamentam as relações entre empresas e administração pública, devem se ater à prevenção e não aplicar sanções ou qualquer outra forma de punição após a ocorrência de erros (ASSI, 2017).

Até então, o Brasil só possuía a cultura de correção e não de prevenção. É relevante lembrar dos casos mais conhecidos no país como Eron, Parmalat, Aracruz, Banco PanAmericano, Óleo e Gás Participações S.A. (OGX), Petrobrás e Empreiteiras. A falta de processos e normas para identificação e prevenção de problemas causou grandes prejuízos às empresas, não somente financeiros, como também na imagem e na credibilidade (ASSI 2017).

Após os escândalos citados acima e outros mesmo que não mencionados e que são de conhecimento público, o *Compliance* ganhou destaque e vislumbra ser utilizado tanto em outras nações quanto no Brasil, para que as rotinas de *Compliance* continuem tornando-se cada vez mais relevantes no cenário empresarial. Na essência, o valor do *Compliance* é de impedir riscos desvantajosos, os quais denigrem a reputação de uma empresa, ou seja, afetam sua credibilidade (CARVALHO *et al.*, 2020).

Assim, é imprescindível que o conceito de *Compliance* seja ampliado para ser melhor entendido. É estar em conformidade com as normas estabelecidas, mas ressaltando que cada empresa terá um programa que deverá ser construído exclusivamente, considerando-se a realidade daquela empresa. É, também, estar em anuência com os controles internos e externos (FRANCO, 2019).

Vale ressaltar que toda uma organização, em sua totalidade, e não somente nos controles financeiros precisam passar por esta definição e entendimento das normas, sobretudo para o amadurecimento e sustentabilidade do programa, sendo imprescindível a estruturação da cultura de *Compliance* (FRANCO, 2019). Sem a participação efetiva dos colaboradores e depois a prática diária do *Compliance*, este torna-se desnecessário sem a adesão. Poderá ser tornar apenas um amontoado de papéis impraticáveis. Até os colaboradores indiretos, como fornecedores, contratadas e terceirizadas devem estar em consonância com o *Compliance* da instituição, ou seja, com as políticas e diretrizes adotadas (ASSI, 2017).

Os controles internos, como formulários, planilhas, procedimentos e treinamentos como procedimentos, estabelecimento de alçadas de aprovação e programas de verificação (FRANCO, 2019) visam reduzir os riscos e garantir que o empreendimento acate sistematicamente, a legislação definida pelos órgãos que regulamentam as ações trabalhistas, fiscais, contábeis, financeiras, ambientais, criminais, previdenciárias, relações humanas, enfim, as que se fizerem necessárias a cada tipo de corporação (ASSI, 2017).

A Construtora Alfa localizada em Mariana-MG, em 2016, teve, como necessidade de manutenção do seu mercado, realizar a elaboração de um programa de *Compliance* para atender às grandes corporações que exigiam a existência de normas que garantissem os benefícios orientados por este programa. Isso se deu, logo após o rompimento da Barragem de Fundão de propriedade da Empresa Samarco em 2015, o que mobilizou inúmeros órgãos reguladores, e que também mobilizou o mundo. Sendo assim, a Samarco demandou de suas contratadas a elaboração e/ou atualização destas normas para que todos tentassem em conjunto recuperar a credibilidade tão afetada.

Neste contexto, é importante que a Construtora Alfa atualize seus documentos e ações relacionados à prática do *Compliance*. Sendo assim, a pergunta que orienta o desenvolvimento desta pesquisa consiste em: quais são os desafios a serem enfrentados pela Construtora Alfa para que a mesma possa atualizar seu Programa de *Compliance*? Refletindo sobre este tema, decide-se pelo estudo de caso para responder ao problema de pesquisa,

contando com a participação da pesquisadora como observadora participante, para que se tenha uma riqueza na coleta e análise de dados.

Os objetivos desta pesquisa visam proporcionar uma visão geral do Programa de *Compliance*, presumindo de onde se deve partir e, onde e como se quer chegar. Assim, o objetivo geral, consiste em apresentar os desafios necessários para a atualização do Programa de *Compliance* na Construtora Alfa, empresa instalada em Mariana-MG. Os objetivos específicos para desenvolver esta pesquisa são: *i*) acompanhar a atualização do Programa de *Compliance* elaborado na companhia desde 2016; *ii*) conhecer e identificar as alterações relevantes; *iii*) avaliar a percepção e envolvimento dos colaboradores frente a atualização desse Programa.

O desenvolvimento desta pesquisa se justifica, primeiramente, para a sociedade empresarial e àquela que vivem em seu entorno, de maneira que as empresas se adequem às normas definidas pelo Programa de *Compliance* com o objetivo de não oferecerem mais danos à comunidade e aos colaboradores. Ressaltando a importância desse Programa e tendo como exemplo, o rompimento da Barragem de Fundão de propriedade da Empresa Samarco em 2015, que mobilizou inúmeros órgãos reguladores, sociedade e outras tantas partes do mundo. Sendo assim, a Samarco demandou de suas contratadas a elaboração e/ou atualização destas normas, para que todos em conjunto, sejam responsáveis e tentem recuperar a credibilidade tão afetada, através da gestão de riscos.

Como a Construtora Alfa é prestadora de serviços da Samarco, a mesma também teve que revisar e atualizar o seu programa de *Compliance*, como forma de garantir os cumprimentos de todos os procedimentos e requisitos necessários para a manutenção da credibilidade de seus negócios, fornecedores e parceiros. A gestão de riscos é um dos alicerces do Programa de *Compliance*, pois visa a necessidade de prevenção e avaliação dos impactos causados por desvio de conduta antes de sua ocorrência. Estabelece ainda ferramentas que reduzem a possibilidade de sua concretização e caso o problema ocorra, que o impacto causado seja brando (CFA, 2019). Segundo Leon Santos, assessor de comunicação da CFA (2019), outra ação importante, é nivelar as práticas desenvolvidas nas instituições com a legislação do país, estado ou município. Além de executar normas e procedimentos internos conduzindo-os aos objetivos estratégicos, missão e visão das organizações.

A realização desta pesquisa, reside também na possibilidade de auxiliar empresas a entender a relevância de promover a verdadeira mudança cultural dos colaboradores e no contexto inserido da instituição a partir do Programa de *Compliance*, visar a gestão da integridade, além das leis, diretrizes e normas. Vale ressaltar, a necessidade de aprendizagem

e prática intelectual da pesquisadora, para futuras oportunidades profissionais. Em síntese, as contribuições desta pesquisa são justificadas pelo conhecimento a ser disseminado para a academia, para as empresas, para os parceiros e colaboradores envolvidos no Programa de *Compliance* e seus impactos junto à sociedade. É mais uma forma de obtenção de informações acadêmicas, que podem vir a ser agregadas às operações de atualização do Programa de *Compliance* na empresa em estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O *Compliance* e a governança corporativa estão intimamente associados (CARVALHO *et al.*, 2020). Para entender melhor essa relação, é importante ressaltar a definição da Governança segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), em seu Código de Melhores Práticas, onde conceitua este como um programa de monitoramento de ações entre os atores que compõem sua estrutura hierárquica, de fiscalização, controle e outras partes que tenham interesse na mesma. Ainda aponta, que as práticas de Governança, se bem aplicadas e utilizadas, vai estar de encontro com interesses econômicos das empresas, possibilitando acesso aos recursos, manutenção e propagação de uma boa gestão, possibilitando relações por longos períodos, e disseminação de bem comum a todos envolvidos e que dela se beneficiam. A partir disso, é possível afirmar que implantar e elaborar mecanismos de desenvolvimento para preservar um efetivo Programa de *Compliance*, é uma escolha de gestão que está aliado a uma parcela significativa da maneira que são realizadas as tomadas de decisões (CARVALHO *et al.*, 2020).

É válido destacar a notoriedade do Programa de *Compliance* para as instituições, pois devem justificar sua importância no mercado, porque estar em *Complaint* tornou-se uma vantagem competitiva ou até mesmo a permanência do negócio (FRANCO, 2019). Sendo assim, a aplicabilidade do processo é capaz de prevenir e gerir crises, efetivar padrões que diminuam os riscos nas atividades empresariais e que garantam que o empreendimento atenda as normas do mercado e dos órgãos regulamentadores. As empresas têm que incorporar procedimentos e atividades relevantes para evitar a corrupção e erros provenientes da burocracia irregular. Desta forma, podem zelar pelas características inerentes a uma empresa, advertindo sobre possíveis perdas, cujos efeitos são capazes de destruir uma marca, ou seja, atingir o intangível da empresa (ASSI, 2017).

As atividades de *Compliance* não devem ser exclusividade apenas dos grandes empreendimentos. E sim, na realidade, ser aplicadas seja qual for a empresa, da pequena às

grandes companhias, de qualquer setor e localidade. É importante legitimar critérios dignos ou éticos, pois este é um requisito básico e fundamental no mercado atual. Vale ressaltar também, que o Programa de *Compliance* vai além de processos de anticorrupção e do marketing, este permite que as companhias devam prezar por transparência em suas diretrizes e políticas adotadas, além de estabelecerem a humanização da governança. Com o intuito de manter um bom relacionamento com os colaboradores (ASSI, 2017).

Ter um Programa de *Compliance* é um investimento que sobrepõem às normas e diretrizes a serem pré-estabelecidas e seguidas, é um programa de prevenção de análise de riscos e não de correção pós erros e conflitos, é investir para monitorar com antecedência visando futuros riscos, para manter a imagem do empreendimento, através de controles internos eficientes e eficazes. Com isso, além da manutenção da credibilidade frente a sociedade e os órgãos regulamentadores, possibilita que a empresas possam obter o aumento da rentabilidade e da carteira de clientes, dentre outras vantagens (FRANCO, 2019).

Cada empresa é única, embora existam inúmeras variáveis semelhantes, mas o contexto em que estão inseridas, a fazem ser e agir de uma forma singular. Até mesmo as Leis Trabalhistas se flexibilizam para cada atividade em cenários distintos, por exemplo. Desta forma, a análise de riscos é a ferramenta que tornará possível a real compreensão precisa e a visão da dimensão dos riscos. É a análise de riscos que irá apurar e identificar as necessidades do empreendimento para estar em consonância com as normas e diretrizes a serem definidas, realmente. Daí surgirá a criação de padrões internos para manutenção da ordem e as possibilidades de diminuir os riscos cotidianos (FRANCO, 2019).

Sobre os Programas de *Compliance*, é importante destacar que existe uma ideia de que supostamente seria suficiente o uso do “Condigo de Conduta”, por exemplo e treinamentos de anticorrupção para os colaboradores. Porém, além desses pontos básicos, segundo o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE, 2017), existem muitas questões a serem consideradas para que seja efetivo, como aperfeiçoamento de controles e processos e procedimentos de reconhecimento de desvios de conduta.

Em síntese, os Programas de *Compliance* não são um produto pronto e segundo CARVALHO *et al.* (2020, p. 40) “não ‘se compra’ – mas sim deve ser incorporado como padrão valorativo e comportamental da empresa, refletido em atividades permanentes de todos os colaboradores, como parte integrante do seu modelo de negócio”.

Nessa linha de pensamento, um modelo sugerido de Programa de *Compliance* é descrito por Assi (2017) como o primeiro pilar, sendo este o suporte da alta liderança, também conhecido como o *tone of the top* – o exemplo vem de cima – responsável por dar voz ao

programa (FRANCO, 2019). Esse ponto, sem dúvidas, é tratado como o mais importante, pois é a partir da influência e do exemplo de conduta do padrão esperado da diretoria e do conselho administrativo que acontecerá a disseminação de cultura aos demais colaboradores.

Avaliação de risco deve ser feita anteriormente à publicação do Código de Conduta e das políticas, sendo imprescindível reconhecer quais os principais riscos eminentes no dia a dia das operações internas e externas – relacionamento com clientes públicos e privados, fornecedores e parceiros. O próximo passo é a criação do Código de Conduta, que deve ter uma linguagem clara e objetiva, com a função de determinar os direitos e obrigações de todos os funcionários, independente do grau de hierarquia. É um manual composto por situações cotidianas e como agir diante delas, o que é permitido ou não e quais são as medidas disciplinares para cada caso. Sendo uma ferramenta de prevenção às infrações normativas e desobediências a procedimentos (ASSI, 2017).

Os controles internos são constituídos por pessoas e ferramentas e, também por metodologias, porque a maneira como as pessoas desenvolvem o mesmo trabalho pode ser diferente e, por isso, a necessidade de criar padrões para que todos saibam o que fazer e como fazer, sempre atento aos limites de sua função. Importante ressaltar, a necessidade de que todos os colaboradores desempenhem suas funções corretamente para que os resultados sejam satisfatórios e, diante disso determinar um método em que prevaleça a conscientização de cada colaborador (ASSI, 2017).

Pensar em *Compliance* e decidir implantar o programa é ter que refletir em comunicação, como ela será efetivada para que o processo seja eficiente. Sem um processo fortemente analisado, o programa não atenderá a companhia pois não será acessível aos variados níveis de compreensão e necessidade de cada departamento ou setores (ASSI, 2017). Deste modo, investir em comunicação e treinamento é primordial para que o programa se efetive. Sem uma linguagem bem definida aos autores, não se concretiza nenhum procedimento, nem a sensibilização para tal é construída. Ou seja, o diálogo entre os pares e todos os colaboradores é imprescindível que seja consumado. Isso se dá através de conversas, discussões, levantamento de dados, esclarecimentos, treinamentos e principalmente, a tentativa permanente de ouvir a voz do outro com devida importância ao processo (ASSI, 2017).

Tanto no processo comunicativo como também nos controles é considerável o monitoramento de todas as atividades desenvolvidas, para que assim, os riscos e problemas e irregularidades sejam identificados, validando assim, os processos de auditorias. Dentro do processo comunicativo criar um canal para futuras denúncias também é representativo,

validando o processo, buscando operar com exatidão nos momentos de resolução de crises (ASSI, 2017).

Existe, também, um processo de investigação, conhecido como *due diligence*, que mapeia oportunidades de negócio ou de clientes com o intuito de avaliar os riscos de transação aos quais a empresa está exposta decorrente desses possíveis relacionamentos. Vale definir os vários benefícios além dos já citados: eficiência na operação, crescimento na produtividade, vantagem competitiva, credibilidade no mercado, redução de custos, confiança jurídica e envolvimento dos colaboradores (ASSI, 2017).

A partir das necessidades e benefícios explicitados e tendo em vista a diversidade dos funcionários da construtora, torna-se relevante ressaltar que as variantes são inúmeras para o processo, principalmente a discrepância do nível de escolaridade dos colaboradores. Para que se tenha um produto construído de maneira que será uma realidade vivenciada na instituição (ASSI, 2017).

Há outra lei que permeia o *Compliance*, a Lei Geral de Proteção de Dados Brasileira (LGPD), Lei nº 13.709 (BRASIL, 2018), similar a Lei Europeia do *General Data Protection Regulation* (GDPR), que entrou em vigor em 25 de maio de 2018 (CARVALHO *et al.*, 2020). O objetivo dessa lei é a regulamentação ao tratamento de dados de maneira clara, de pessoas ou instituições tanto do setor público quanto do privado e nos meios digitais. Além disso, o intuito também é de padronizar as normas sobre tratamento dos dados. Nas relações trabalhistas, é autorizado as empresas usarem os dados pessoais dos funcionários, mas apenas para execução de contratos, em prerrogativa do próprio funcionário (CARVALHO *et al.*, 2020).

Para o desenvolvimento da pesquisa, apropria-se das leis aqui mencionadas, bem como do conhecimento de Assi (2017), buscando relacionar o Programa de *Compliance* da Construtora e os desafios para sua atualização. Por certo, a comunicação e as etapas que compreendem essa atualização, proporcionará uma nova perspectiva na empresa.

3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar os desafios necessários para a atualização do Programa de *Compliance* na Construtora Alfa. Segundo Lakatos e Marconi (2019), esta é uma pesquisa de caráter indutivo, pois ocorre uma observação sistemática e a classificação dos fenômenos observados na empresa. A fundamentação desta pesquisa ficou centrada nas circunstâncias e frequências em que as informações e ações do Programa de *Compliance* se

apresentam nos documentos e relatórios da empresa em estudo. A abordagem da pesquisa é qualitativa porque foi analisado um caso concreto a partir de suas especificidades e contexto em que está inserido de maneira subjetiva (FLICK, 2013).

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa é o estudo de caso. O diferencial do método escolhido é a gama de evidências (YIN, 2015) que podem ser utilizadas e nesse caso, a fonte de informação, consiste na pesquisa de campo que compreende a obtenção e organização das informações classificadas como importantes (GODOY, 2005). Para o desenvolvimento da pesquisa, a pesquisadora se apresentou como observadora, o que facilita no acompanhamento dos eventos, como forma de contribuir para a compreensão do fenômeno a ser estudado (ABIB *et al.*, 2013).

A teoria sobre *Compliance* e outros assuntos que são correlatos à mesma, são temáticas recentes na ciência, o que por sua vez justifica a pouca quantidade de material científico discutido em profundidade, ou que trate com exaustão o tema, principalmente sob a ótica do Programa de *Compliance*.

Assim, esta pesquisa quanto aos meios é empírica, pois não teve interferência da pesquisadora, por considerar que os resultados obtidos serão aqueles a partir das observações *in loco*, bem como dos documentos e relatórios disponibilizados pela empresa. Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva, com bases nos objetivos, porque o intuito é estudar um grupo de ações exclusivas de determinado fenômeno (GIL, 2017).

A coleta de dados ocorreu através de documentação e relatórios disponibilizados pelo Comitê de Ética e Integridade da empresa durante o processo de atualização do programa. Também utilizou-se da pesquisa documental, na qual foi disponibilizado o acesso a todos os documentos referentes ao Manual de *Compliance* elaborados em 2016 e a análise das percepções dos funcionários, aliado às pesquisas bibliográficas. A coleta dos dados e das informações ocorreram durante o período de outubro de 2020 a fevereiro de 2021.

De posse dos documentos e relatórios que constituem o Programa de *Compliance* da empresa em estudo, o estudo de caso foi elaborado, descrevendo como se encontra o Programa de *Compliance* atualmente, bem como quais foram as ações necessárias para que este possa ser atualizado.

- Etapa 1: identificação das ações que devem compor um Programa de *Compliance*;
- Etapa 2: análise do conteúdo deste programa, a partir dos documentos e relatórios disponibilizados;

- Etapa 3: acompanhar e analisar a participação e contribuição de todos os elos ou atores que compõem este programa na empresa;
- Etapa 4: descrever as ações necessárias para a atualização desse programa; e
- Etapa 5: identificar os desafios que deverão ser monitorados pela empresa, para que o Programa de *Compliance* possa ser atualizado e que tenha caráter de identificação com a empresa, momento atual da mesma no cenário em que está inserida.

A análise dos dados se deu através da escrita do caso, de acordo com Yin (2015), evidenciando as preposições contidas no Programa de *Compliance* que precisam ser atualizadas e vivenciadas por todos os elos, para constituir em um documento e promissor para a empresa.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1 COMPLIANCE NA EMPRESA

A empresa Alfa possui o seu programa de *Compliance* desde 2016, composto pelo Código de Conduta; Política Anticorrupção e Antifraude; Política de Alçadas; Política de Brindes e Hospitalidade; Política de Doações e Investimentos Sociais; Políticas de Medidas Disciplinares; Políticas de Viagens Corporativas; Regimento da Gestão do Canal de Denúncias e Regimento Interno do Comitê de Ética e Integridade.

Além do programa, existe também o Comitê que é formado por cinco pessoas da empresa, que são eleitos pelo Conselho de Administração, que são escolhidos entre profissionais de reputação ilibada. A duração do mandato dos membros é de 12 meses, podendo ser renovado, sem limite para reeleição. A periodicidade das reuniões do Comitê é mensal.

São disponibilizados a todos os funcionários treinamentos periódicos sobre o Código de Conduta, Políticas e Procedimentos Internos, com objetivo de educar e conscientizar quanto ao seu fiel cumprimento.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

O processo de atualização do programa de *Compliance* iniciou em outubro de 2020, mas até o momento que do término da coleta de dados, em fevereiro de 2021, não houve a finalização da primeira revisão, por tanto é possível que novas adequações foram feitas depois

desse período, mas por conta disso não serão apresentadas. A dificuldade de finalizar essa revisão se deve ao fato de que a empresa em estudo é de porte médio e não possui um setor específico de *Compliance*. Devido as demandas do dia a dia os membros do Comitê muitas vezes dispunham de pouco tempo destinado a esse projeto.

Em contrapartida, um ponto importante nessa situação é o fato de a elaboração ser realizada pelos membros do comitê, já que a intenção é tornar o programa mais próximo a realidade da construtora, pois a primeira versão foi produzida por uma empresa terceirizada. É valido ressaltar que, os membros do comitê são resultados de uma tentativa de juntar colaboradores de diferentes áreas, para que fosse possível ter receptores dentro da construção do programa para garantir que a discussão acontecesse com quem irá executá-lo, para que as práticas sejam exequíveis. Uma das perguntas que nortearam esse processo foi: como estruturar o Programa de *Compliance* de maneira apropriada ao tamanho e à complexidade do negócio? Esse é um dos maiores desafios, adequar esse programa para que ele seja robusto, eficiente, sustentável e que atenda as demandas, necessidades e regulamentação.

Durante a atualização, estavam sendo revisados também os procedimentos de segurança, qualidade, suprimentos e departamento pessoal que estão presentes no programa de *Compliance* e, como resultado disso, houve a necessidade de mais tempo para receber o retorno do setor de qualidade, que é responsável pela criação e manutenção dos processos. Ressaltando que esse setor voltou a estar presente na empresa há pouco tempo, por isso vários pontos estão passando por essa reciclagem.

Percebeu-se que a maioria das normas e regimentos não precisavam de revisão, pois realmente devem ser seguidos e estão em concordância com a realidade da empresa, com o ambiente que está inserida e com os públicos envolvidos nas atividades diariamente. Notou-se que a necessidade nesse caso é fazer com que haja maior disseminação e conscientização da cultura do *Compliance* para todos, principalmente para a alta liderança que é responsável por difundir e dar importância as práticas de *Compliance* (FRANCO, 2019).

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE ALTERAÇÕES RELEVANTES

Ao longo do processo de atualização, se a empresa possuísse mecanismos específicos para gestão de deficiências e investigação, ajudaria muito na identificação e entendimento das alterações necessárias. E montar uma matriz de riscos é um dos desafios apontados durante a análise, mas esse é um ponto que decidiram que seria feito aos poucos, porque é uma das questões mais complexas e importantes. Frente a esse cenário, realizou-se um caminho mais

demorado para constatar tais mudanças. Aconteceram reuniões com os membros do comitê onde foram analisados item a item do programa. E quando alguma política, norma ou procedimento eram identificados como sensíveis ao risco de *Compliance*, tornava-se um sinal de alerta para a empresa pensar em maneiras de se resguardar e como fazer tais modificações.

Exemplo disso, é a necessidade do reforço da cultura e do comprometimento com o *Compliance*. Notou-se que esse é um ponto primordial para que essa atualização seja bem-sucedida, por ser uma questão, infelizmente, cultural do brasileiro (CARVALHO *et al.*, 2020) e não só da empresa, tornando-se o obstáculo inicial desse processo.

A Construtora Alfa percebeu que a conscientização, disseminação e cobranças das normas que compõem o programa tem que ser mais efetiva para atingir toda a estrutura da organização. Um ponto de partida para essa situação é o maior envolvimento das altas lideranças, que devem procurar sempre seguir os procedimentos para dar exemplo e, também, para mostrar que o *Compliance* não é um dificultador na empresa, mas sim, um norteador na busca por melhorias internas, relacionamento com os stakeholders e de maneira geral garantir a sustentabilidade do negócio (FRANCO, 2019).

Relacionado ao item anterior, até o período de coleta de dados, alguns pontos foram destacados para revisão, porém apenas alguns exemplos foram autorizados pela empresa para divulgação. Começando pelas Políticas de Recebimento de Item e de Viagens Corporativas que foram citadas como exemplos claros de que as normas estabelecidas no Programa não são cobradas em sua totalidade e por muitos, os preenchimentos dos formulários disponibilizados nesses casos, é considerado desnecessário.

No Código de Conduta, era vedada a contratação de pessoas que possuíam parentes que já fazem parte da equipe, mas essa não era a realidade da empresa, ainda mais por ser uma companhia familiar. Por conta disso, o item foi revisado autorizando a contratação de pessoas que possuem familiares e/ou relacionamento amorosos, desde que em diferentes cadeias de processo, sem relação de subordinação e sendo estas aprovadas antecipadamente pela direção.

Outra modificação realizada no Código aconteceu em relação as mídias sociais, porque não era permitido expor imagens relacionadas a qualquer atividade da organização. Mas, o comitê trouxe alguns argumentos e percebeu que se bem alinhada com os funcionários, postar certas imagens nas redes sociais, como brindes recebidos pela empresa, causam uma boa imagem e acompanham a tendência de uma empresa mais moderna.

Ao longo da pesquisa, outros desafios foram identificados, sendo eles a dificuldade de elaborar, aprovar e divulgar políticas e procedimentos e de identificar, analisar e acompanhar

os aspectos de *Compliance* e regulatório aplicáveis à companhia. Aliado a esse ponto, uma adversidade que foi citada anteriormente, que é a disponibilidade do tempo da equipe para se envolver nesse projeto, levando em consideração também que a principal idealizadora do Programa é também a Diretora Financeira, que igualmente em decorrência de outras atividades diárias não conseguia dedicar um tempo satisfatório para todas as necessidades envolvidas nesse setor.

E além dessa questão de disponibilidade, percebeu-se que pelo cargo que ocupa e por ser no setor financeiro, a diretora não seria a pessoa mais indicada para estar à frente e ter responsabilidades descritas previamente, por ser tratar de uma área com altos riscos de exposições. Pela construtora não ser uma empresa de grande porte, uma área autônoma de *Compliance*, acredita-se não ser viável, considerando os custos e ausência de demandas se comparada a outras áreas. Portanto, uma alternativa apresentada foi a de analisar e encontrar um profissional de outro setor que pudesse desempenhar a função de coordenador de *Compliance*.

A direção conseguiu alinhar as necessidades e definiu um outro profissional e para que essa mudança tivesse o efeito desejado, mais uma alteração precisou ser realizada no Programa de Ética e Integridade: redefinir as responsabilidades e funções do Comitê e definir as mesmas para o Coordenador de *Compliance*. E durante uma das reuniões, foram listados os seguintes itens:

- Coordenador de *Compliance*:
 - i. Atualizar o Programa de Ética e de Integridade, de forma a garantir que alterações regulatórias, legais, de diretrizes ou práticas sejam observadas.
 - ii. Elaborar, estabelecer critérios e aplicar o plano de treinamentos relacionado a esta Política e a todo o Programa de Ética e Integridade Empresarial.
 - iii. Esclarecer dúvidas sobre esta Política e sua aplicação, após as dúvidas iniciais serem esclarecidas diretamente pelos Gestores imediatos.
 - iv. Apurar denúncias ou ocorrências que revelem indícios de condutas contrárias a este Regimento assim como às demais Políticas e Procedimentos do Programa de *Compliance*.
 - v. Manter registros das situações supracitadas.
 - vi. Implementar e manter o canal de denúncias, zelando e assegurando as regras de proteção aos denunciantes.
 - vii. Apurar e dar encaminhamento a todas as informações (dúvidas, sugestões e denúncias) recebidas pelo canal de denúncias da Companhia.

- viii. Conduzir investigações de denúncias e apresentar relatórios e decidir sobre a condução de quaisquer investigações adicionais, visando a apuração de eventuais ilícitos dolosos praticados analista.
- ix. Atuar como o principal ponto de contato de autoridades em caso de investigações.
- x. Disponibilizar todas as informações da empresa, em caso de solicitação de autoridades, por meio de ofícios em caso de investigações.
- xi. Realizar o reporte direto e periódico ao Conselho de Administração dos assuntos relacionados ao cumprimento e desenvolvimento das atividades de sua competência.
- Comitê de Ética e Integridade:
 - i. Cumprir com as diretrizes estabelecidas no Regimento Interno do Comitê de Ética e Integridade.
 - ii. Aprovar, acompanhar e aprimorar as diretrizes desta Política.
 - iii. Adotar esta Política em toda a tomada de decisão referente a situações identificadas como condutas antiéticas e relatadas pelo analista.
 - iv. Aprovar casos controversos que porventura possam surgir na aplicação desta Política.
 - v. Cumprir com os procedimentos e diretrizes para a gestão do canal de denúncias, aplicado as investigações e a não retaliação.

Continuando com mudanças relevantes, o Canal de Denúncias não estava ativo e essa é uma ferramenta extremamente importante para a sustentabilidade do Programa e a conduta da empresa no momento de recepcionar e analisar as denúncias. É primordial para estabelecer a maturidade do mesmo (FRANCO, 2019). Por conta disso, criou-se um formulário no site da empresa juntamente com o e-mail da ouvidoria, mas mais importante que a criação é a efetividade na divulgação e o encorajamento ao uso de boa-fé. E para isso, durante os treinamentos foi realizada a propagação do canal e foram confeccionados adesivos da ouvidoria com o link do canal que agora estão presentes nos veículos, alojamentos, oficina e sede da empresa.

A construtora possui programa de treinamento, mas como todos os procedimentos também precisou ser revisto, já que um bom programa de treinamento é a melhor forma de garantir que o Programa de *Compliance* da organização está atingindo os principais receptores, quais sejam, colaboradores, prepostos, parceiros, diretores, presidentes, membros do conselho e os *stakeholders*, aqueles terceiros/fornecedores que se relacionam com a

empresa. A comunicação utilizada nos treinamentos é voltada para os colaboradores da linha de produção, são utilizados exemplos rotineiros de maneira leve, mas sempre mostrando e afirmando as consequências de que a prática do programa trará para a organização. Porém, constatou-se a necessidade de criar um treinamento exclusivo para os funcionários do escritório, já que existem situações específicas para esse público que são suscetíveis aos riscos do Compliance.

Quando o programa foi implementado, existia monitoramentos e auditorias periódicas, mas que não se mantiveram e esse é outro ponto que perceberam a necessidade de reestabelecer, para verificação da efetividade dos controles, a fim de prevenir o descumprimento do Programa. São considerados monitoramentos os processos realizados pelos membros do Comitê, por Auditorias e por revisões e verificações realizados por um terceiro de forma independente.

4.4 AVALIAÇÃO A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES FRENTE A ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* DA EMPRESA

Durante o período de pesquisa, a pesquisadora teve maior acesso e contato com os colaboradores que constituem o Comitê e o que foi possível perceber é que eles acreditam na melhoria que um programa bem estruturado pode trazer para a empresa e que entendem que muitos aspectos precisam ser melhorados. Mas mostraram-se entusiasmados nas reuniões debatendo quais os melhores caminhos e quais mudanças deveriam ser realizadas, buscaram mostrar suas percepções de acordo com a área que atuam.

Algumas mudanças foram realizadas enquanto a coleta de dados ocorreu e era nítido como alguns setores se interessavam e buscavam ajudar nas melhorias, como o setor de qualidade, departamento pessoal, a gerência e diretoria também.

Em relação aos demais, como mencionado, o contato foi menor, porém durante um treinamento introdutório percebeu-se que mesmo grande parte não possuindo conhecimento prévio do assunto, houve interesse e que com desenvolvimento do treinamento grande parte possuía exemplos do dia a dia para compartilhar e questionavam quando alguma dúvida surgia. Contudo, uma parcela dos funcionários aparentou descrença no programa e até um pouco de descaso, mas esse ponto já havia sido comentado pela alta direção e que com o trabalho de sensibilização e conscientização, acreditam que aos poucos a maturidade em relação ao Programa de *Compliance* vai melhorar em geral na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente de negócios contemporâneo, marcado pelo ritmo acelerado de mudanças, as empresas precisam adequar-se às inúmeras normas regulamentadoras e exigências. Essa jornada para estar sempre aliada a conformidade está sujeita a diversas barreiras e desafios, e por isso, esta pesquisa buscou mostrar os obstáculos vivenciados por uma construtora, a fim de auxiliar a organização durante o processo de atualização do Programa de *Compliance* e também de incentivar o amadurecimento de outras empresas no âmbito da ética e integridade.

A partir dos resultados obtidos, foi possível apresentar os desafios necessários para a atualização do *Compliance* na Construtora Alfa, mas não em sua totalidade pelo fato de que o processo não foi finalizado durante o período da coleta de dados desta pesquisa. A participação de reuniões e acesso a diversos documentos, facilitaram o acompanhamento do processo e foram identificadas mudanças tanto no documento escrito quanto na cultura da empresa e mesmo no pouco tempo de contato com todos os colaboradores, observou-se o interesse dos membros do comitê pela mudança e na maneira como acreditam que um programa robusto de *Compliance* pode trazer benefícios em grande escala para a empresa.

O método de pesquisa utilizado foi de grande valia para o desenvolvimento da pesquisa, por ser um estudo de caso *in loco* possibilitou que fossem feitas observações de acordo com as especificidades do caso, podendo compartilhar do mesmo de atualização de cada etapa do Programa.

Em relação aos objetivos específicos, foi possível acompanhar a atualização do Programa de *Compliance* elaborado na companhia desde 2016, no período de outubro de 2020 a fevereiro de 2021. O que se observou durante o período de realização da pesquisa é que todos os funcionários da empresa têm conhecimento do Programa de *Compliance*, com saberes diferenciados, não só por causa do nível hierárquico, mas também por envolvimento direto ou indiretamente no mesmo. Por um lado, no período de coleta de dados e observação; percebe-se o engajamento de todos, demandando da empresa a disponibilidade de colaboradores com mais conhecimento do Programa, para que possam disseminar a ideia e concepção do *Compliance* com mais frequência. Porém, neste momento pandêmico, não é viável que aconteçam as reuniões conforme devem ser, cabendo a empresa desenvolver materiais e campanhas de disseminação desse Programa com linguagens apropriadas para os funcionários, continuamente e pautadas em ações que sejam da responsabilidade de cada um.

Quanto ao segundo objetivo específico, o de conhecer e identificar as alterações relevantes, o que se percebe é que conhecem e concebem o Programa de *Compliance* da

empresa, e sabem o que é necessário ser realizado neste momento. O que a pesquisa traz como resposta a este objetivo, consiste da necessidade que se deve ter em relação à interatividade de todos os funcionários, para que as alterações necessárias e pertinentes neste momento, possam estar sendo realizadas.

E, no último objetivo específico, que é o de avaliar a percepção e envolvimento dos colaboradores frente a atualização deste Programa, a pesquisa realizada evidencia que o Comitê está envolvido, sabe da responsabilidade e importância do Programa de *Compliance* para a empresa. O que fica claro para todos é que há necessidade de reuniões periódicas e não somente distribuição de materiais sobre *Compliance* pela empresa. Discutir sobre este tema, pontuando cada ponto ou tópico alocado a cada elo da cadeia de valor da empresa, nas atividades realizadas por cada um e o que isto impacta nas atividades ou tarefas do outro colaborador, é que será o diferencial para formar uma equipe mais consolidada e consciência de sua responsabilidade.

Em relação ao atingimento do objetivo geral da pesquisa, ou seja, apresentar os desafios necessários para a atualização do Programa de *Compliance* na Construtora Alfa, estes são: a. disseminação do Programa em todos os níveis hierárquicos da empresa, com linguagem apropriada ao conhecimento e concepção de cada funcionário; b. promoção e divulgação de ações realizadas e suas interfaces, para que se tenha um entendimento de suas necessidades e conexões, e c. utilizar de mecanismos pertinentes ao momento pandêmico para atualizar as ações necessárias ao Programa, sem excluir qualquer elo da cadeia da empresa, bem como ressaltar e identificar as ações e colaboradores responsáveis por elas, para que, em caso de dúvidas, todos tenham acesso aos membros do Comitê responsável.

Por fim, a questão de pesquisa foi respondida ao atingir o objetivo geral e os específicos, cabendo a empresa o dever de se apropriar das ações e conduções necessárias para que o Programa de *Compliance* possa ser atualizado em sua totalidade. A empresa deve fortalecer o envolvimento de todos os funcionários e colaboradores do Comitê para uma perspectiva de vantagem competitiva, como também uma melhoria interna do ambiente de trabalho contínuo e benéfico a todos.

Como forma de melhoria, o primeiro passo após a atualização do documento do Programa, é enxergar o *Compliance* como um investimento e não um custo, juntamente com a disseminação e conscientização da missão, visão e valores da construtora e assim, continuar difundindo as normas e políticas estabelecidas. Outra sugestão que traria bons resultados, é a criação de indicadores para que fosse possível analisar se as mudanças foram suficientes, qual

o grau de maturidade de *Compliance* na empresa e principalmente a eficiência do Programa, além disso que seja definido uma periodicidade para futuras revisões.

As limitações encontradas para a realização desta pesquisa, consiste na dificuldade da realização de reuniões que a empresa teve por causa da Pandemia da COVID-19, onde não se pode aglomerar, dificultando a participação de todos. Por este motivo, a pesquisadora também teve ações limitadas em relação à coleta de dados e observação, não podendo permanecer por muito tempo no local de trabalho dos funcionários e colaboradores da empresa.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se a avaliação da existência e implantação do *Compliance* em pequenas e médias empresas da região, não somente para as exigências de mercado, após o rompimento da barragem de Fundão, mas como garantia do trabalho transparente e ético que qualquer empresa deve ter. Desta forma, será possível aprofundar-se mais em relação ao grau de *Compliance* dessas empresas. Esta pesquisa trouxe como contribuição para a acadêmica, uma perspectiva ainda não estudada, e que deve ser ampliada a partir do ambiente em que a empresa está inserida e das suas particularidades, auxiliando assim futuras pesquisas como forma de obtenção de informações e apropriação do conhecimento pertencente a todos.

REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo et al. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 604-616, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v53n6/08.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2021.

ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Compliance: Mudando a Conduta nos Negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda., 2017. Disponível em: <https://saintpaul.com.br/produto/governanca-riscos-e-compliance-mundo-a-conduta-nos-negocios-1o-edicao-2017/>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

CARVALHO, André Castro *et al.* **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CFA, Imprensa. **Saiba, aqui, como e quando surgiu o Compliance no Brasil e mundo.** 2019. Elaborado por Leon Santos – Assessoria de Comunicação CFA. Disponível em: <https://cfa.org.br/como-e-quando-surgiu-o-compliance/#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20segmento%20ganhou,crescente%20competitividade%20entre%20empresas%20transnacionais>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANCO, Isabel. **Guia Prático de Compliance.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org**, v. 3, n. 2, mai./ago. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21573/18267>. Acesso em: 05 mar. 2021.

IBDEE. Instituto Brasileiro de Direito e Ética. **Código de Compliance Corporativo.** Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial. 2017. Disponível em: http://ibdee.org/biblioteca_flip_book/guia-de-melhores-praticas-de-compliance-no-ambito-empresarial/. Acesso em: 05 mar. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. 3ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.