FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CURITIBA – FATEC-PR
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

***COMPLIANCE*:**
O *COMPLIANCE* INTERFERE NO "JEITINHO" BRASILEIRO?

CURITIBA
2020

AMANDA CRISTINA CAMARGO

FERNANDA CHRISTINE DE SOUZA PETCHEVIST FAGUNDES

***COMPLIANCE*:**
O *COMPLIANCE* INTERFERE NO "JEITINHO" BRASILEIRO?

Projeto apresentado na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Administração da Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR, como requisito parcial obrigatório para aprovação.

Orientador: Prof. Camila Puhl
Coordenador do Curso: Prof. Camila Puhl
Coordenador de TCC: Prof. Camila Puhl

CURITIBA
2020

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CURITIBA – FATEC-PR
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC
(Trabalho de Conclusão de Curso)

AMANDA CRISTINA CAMARGO

FERNANDA CHRISTINE DE SOUZA PETCHEVIST FAGUNDES

***COMPLIANCE*:**
O *COMPLIANCE* INTERFERE NO "JEITINHO" BRASILEIRO?

Este TCC foi avaliado pela banca examinadora de TCC, do Curso Superior em Administração, da Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR e considerado (a) aprovado (a).

Banca examinadora

_____
Prof (a). xx Titulo xxx. Xxxxxx Nome do Orientador xxxxxxxxxx
Orientador(a)

_____
Prof (a). xxx Título xxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Membro da Banca

_____
Prof (a). xxx Título xxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Membro da Banca

Curitiba / PR, ___/___/2020.

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, esposos, colegas de turma e professores por todo o incentivo e apoio para a realização do mesmo.

Agradecimentos

A Deus, pois nos mantém firmes para que consigamos vencer cada batalha, e se fez presente durante toda nossa jornada na faculdade e elaboração deste trabalho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma 19

Quadro 2 - Histórico do Compliance 25

Quadro 3 - Existe algum assunto que, na sua opinião, deveria ser incluído ou melhor esclarecido no código de ética? 54

Quadro 4 - existe alguma atitude ou processo que antes você fazia frequentemente e após a implantação do programa de integridade corporativa (compliance) não pode mais fazer? relate o que é. 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Campanha “Pequenas Corrupções - Diga Não” 24
Figura 2 - Modelo de Três linhas de Defesa 40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Há quanto tempo trabalho na instituição? 43
Gráfico 2 - Você tem uma relação de confiança profissional com seus superiores. 44
Gráfico 3 - Quando tem dificuldade em alguma atividade do dia a dia, seu supervisor lhe auxilia de forma eficaz. 44
Gráfico 4 - A organização disponibiliza treinamentos periodicamente para auxiliar nas resoluções de suas atividades. 45
Gráfico 5 - Os valores da instituição estão de acordo com o que é praticado pela mesma. 45
Gráfico 6 - Você costuma comentar sobre seu dia de trabalho com familiares e amigos. 46
Gráfico 7 - Já falou sobre algum assunto, notícia ou processo ainda não anunciado publicamente, com seus familiares e amigos 46
Gráfico 8 - As comunicações verbal, visual e escrita em relação as normas da organização são claras e de fácil compreensão. 47
Gráfico 9 - A alta administração (diretores/gestores) é engajada com os valores da organização. 47
Gráfico 10 - Se presenciar seu colega de trabalho fazendo algo que vai contra os valores da instituição, você: 48
Gráfico 11 - Caso precise reportar alguma situação que tenha ferido o código de ética da instituição, você deve procurar: 48
Gráfico 12 - Você costuma receber e-mails, antes de vistorias, com recomendações em relação ao ambiente de trabalho, organização dos espaços e documentação. 49
Gráfico 13 - Você teve conhecimento das não conformidades apontadas pela última auditoria interna/externa e as ações previstas para solucionar os apontamentos? 49
Gráfico 14 - Você utiliza os equipamentos fornecidos pela instituição para objetivos pessoais, como fazer pagamento de contas pelo notebook, ligações pessoais, impressões, etc. 50

Gráfico 15 - Com que frequência você costuma adaptar ou criar padrões alternativos, para facilitar as suas atividades diárias no trabalho. 50
Gráfico 16 - Com a implantação do Programa de Integridade Corporativa (Compliance) houve mudanças em seu dia a dia de trabalho. 51
Gráfico 17 - Você conhece todas as normas regulamentadoras da sua organização. 52
Gráfico 18 - Caso não conheça todas as normas regulamentadoras, em qual momento procura conhecer? 52
Gráfico 19 - Todas as organizações têm normas e procedimentos que guiam seus funcionários, na forma correta de agir. Na sua organização, você tem pleno conhecimento de quais atitudes podem te gerar uma penalidade? 53
Gráfico 20 - O Programa de Integridade Corporativa (Compliance) é efetivo dentro da instituição. 53

LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
Art.	Artigo
BBC	British Broadcasting Corporation.
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
DEZ	Dezembro
Et al	E outros
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IIA	The Institute of Internal Auditors
ISO	*International Organization for Standardization*
N°	Número
PDCA	*Plan, Do, Check, Act (*Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
PR	Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**

1.1 OBJETIVO GERAL 16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16

2 JUSTIFICATIVA **17**

3 METODOLOGIA **18**

4 CRONOGRAMA **19**

5 JEITINHO BRASILEIRO **20**

6 COMPLIANCE **25**

6.1 O QUE É O *COMPLIANCE* 31
6.2 OBJETIVOS DO *COMPLIANCE* 32
6.3 COMO IMPLANTAR O *COMPLIANCE* DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES 33
6.3.1 Suporte da Alta Administração *33*
6.3.2 Avaliação de Risco *34*
6.3.3 Código de Conduta *35*
6.3.4 Controles Internos *36*
6.3.5 Treinamentos e Comunicação *36*
6.3.6 Canais de Denúncias *37*
6.3.7 Investigações Internas *37*
6.3.8 Due Diligence *38*
6.3.9 Auditoria e Monitoramento *39*
6.3.10 As Três Linhas de Defesa *40*

7 DESENVOLVIMENTO **42**

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 42
7.3 TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS 43
7.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS 55

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS **58**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS **60**

APÊNDICE **65**

ANEXO **70**

RESUMO

O *Compliance* vem se tornando o principal aliado das organizações no cumprimento de leis e normas. Essa parceria se efetivou, após a criação da lei 12.846 de 2013 intitulada Lei Anticorrupção, que veio determinar a responsabilidade administrativa e civil de pessoa jurídica, pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, criada após escândalos envolvendo órgãos públicos e entidades privadas. Contrário ao que propõe o *Compliance*, de fazer o correto sempre, o brasileiro em sua essência é conhecido por se utilizar de vários meios, para alcançar seus objetivos desejados independente do que precise ser feito, mesmo que isso envolva burlar leis, normas e processos, comportamento esse conhecido popularmente como Jeitinho Brasileiro. O que se pretende agora, é avaliar se mesmo com todas as ferramentas, pilares e procedimentos, esse jeitinho se mantém atuante, ou se com a implantação do programa *Compliance,* isso mudou dentro de uma organização de Curitiba. Para isso, foram utilizadas as metodologias de pesquisas bibliográfica e exploratória, com o intuito de elucidar os temas. Foi realizado aplicação de questionário em alguns setores indicados pela organização, onde foi possível observar alguns comportamentos que podem ser interpretados como o tal “jeitinho brasileiro”, e mudanças observadas pelos respondentes após a implantação do programa. Com a pesquisa é possível notar, que mesmo com o programa implantado nessa organização desde 2015, algumas regras não são cumpridas pelos colaboradores, além de possíveis falhas na comunicação o que pode levar a dúvidas. Demonstrando com isso algumas lacunas no programa, o que o impede de ser efetivo na mudança comportamental dos colaboradores. Porém como o questionário não foi aplicado em todos os setores, sugere-se uma nova pesquisa mais abrangente, com toda a população desta organização, pois isso poderia refletir melhor a situação da mesma, ou somente concluir o que demonstrou essa pequena população participante.

Palavras Chaves: *Compliance*. Cumprimento. Responsabilidade. Burlar. Jeitinho Brasileiro.

RESUMEN

El Compliance se ha convertido en el principal aliado de las organizaciones en el cumplimiento de normas y leyes. Esta sociedad comenzó luego de la creación de la ley 12.846 de 2013 titulada Ley Anticorrupción, que determinó la responsabilidad administrativa y civil de las personas jurídicas por la práctica de actos contra la administración pública, nacional o extranjera, creada después de escándalos que involucran organismos públicos y entidades privadas. Contrariamente a lo que propone el Compliance, hacer siempre lo correcto, el brasilero, en su esencia, es conocido por utilizar diversos medios para lograr sus objetivos deseados, independientemente de lo que deba hacerse, incluso si implica eludir leyes, normas y procesos, comportamiento que se conoce popularmente como “Jeitinho Brasileiro”, forma brasilera de hacer o resolver las cosas. Lo que pretendemos ahora es evaluar si, incluso con todas las herramientas, pilares y procedimientos, este comportamiento permanece activo, o si con la implementación de un programa de Compliance, esto ha cambiado dentro de una organización de Curitiba. Para ello se utilizaron metodologías de investigación bibliográfica y exploratoria, para dilucidar los temas. Se aplicó un cuestionario en algunos sectores indicados por la organización, donde fue posible observar algunos comportamientos que pueden interpretarse como "jeitinho brasileiro", y los cambios observados por los encuestados después de la implementación del programa. Con la investigación es posible notar que incluso con el programa implementado en esta organización desde 2015, algunas reglas no son cumplidas por los colaboradores, además de posibles fallas de comunicación, lo que puede generar dudas. Esto demuestra algunas lagunas en el programa, lo que evita que sea efectivo en modificar el comportamiento de los colaboradores. Sin embargo, como el cuestionario no se aplicó en todos los sectores, se sugiere una nueva investigación más exhaustiva, que involucre a toda la población de esta organización, ya que esto podría reflejar mejor la situación de esta, o simplemente concluir lo que demostró esta pequeña población participante.

Palabras clave: Compliance. Cumplimiento. Responsabilidad. Burlar. Jeitinho Brasileiro. Forma Brasilera.

1 INTRODUÇÃO

A burocracia moderna de Weber vem dentre outras coisas, reger os princípios das áreas de jurisdição fixas e oficiais, através de regulamentos, leis e normas administrativas (WEBER, 1982).

Esse conceito veio inicialmente para formalizar as atividades exercidas por um cargo, deixando de ser individual e restrito, e se tornando fácil de ser aprendido por um novo funcionário, que estará ocupando o mesmo cargo (WEBER, 1982).

Com essa atuação os cargos ganhavam maior precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, redução do atrito e dos custos de material e pessoa (WEBER, 1982).

Engajados nessa ideia, as organizações não somente criaram suas descrições de cargos, como utilizaram-se desse método para detalhar seus processos, criando com isso manuais que mais tarde se tornaram essenciais para sua existência.

Esses manuais por sua vez sem uma padronização específica, não eram suficientes para alcançar os objetivos da organização. A necessidade de maior controle era imprescindível. E para suprir essa demanda foi adotado o controle de qualidade, que veio para identificar e eliminar as falhas de processo (SELEME; STADLER, 2010).

O controle da qualidade foi pensando, para atender as necessidades dos clientes, utilizando-se dos padrões de produção e serviços criados pela organização, mantendo as organizações competitivas no mercado (SELEME; STADLER, 2010).

Dentro do controle de qualidade existem várias ferramentas que auxiliam nos processos e atividades diárias, tais como: 5 Ss, 5Ws e 2Hs, fluxograma, estratificação, cartas de controle, folhas de verificação, gráficos de dispersão, diagramas de causa e efeito, diagramas de pareto, histogramas, brainstorming entre outras (SELEME; STADLER, 2010).

Essas ferramentas de qualidade além da área de produção, auxiliam também os setores administrativos de uma organização. A exemplo destaca-se a ferramenta fluxograma, que segundo Seleme e Stadler (2010, p. 47) tem por objetivo:

> Padronização na representação dos procedimentos, maior rapidez na descrição dos métodos, facilitação da leitura e do entendimento, facilitação da localização da informação e identificação dos aspectos mais importantes a serem observados, maior flexibilidade e melhoria do grau de análise realizada pelo gestor.

Além do controle de qualidade, as leis também têm papel importante para a padronização das organizações. As leis segundo a Câmara dos Deputados (2018) são as regras que organizam a vida das pessoas que vivem em uma sociedade. Elas são produzidas em nome de todos e para todos. Ou seja, elas definem o que pode ou não ser feito, isso se aplicando a cidadãos comuns e organizações.

Existem leis para todos os tipos de organizações, e muitas são para processos específicos das organizações, como as leis trabalhistas, que segundo o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1.943, institui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas (BRASIL, 1943). Essa lei se aplica a todas as organizações, porém seu foco principal é a relação entre empregado e empregador, estabelecendo os direitos dos empregados a serem realizados pela organização.

Como visto, muitas são as formas de criar padrões e controles para a organização, podendo isso ser feito pela mesma, ou sendo pré-estabelecido pelo governo, a fim de facilitar o dia a dia das organizações e fazer com que a mesma trabalhe corretamente dentro do mercado em que está.

Porém mesmo com os controles internos e as obrigações legais, que na teoria deveriam ser eficazes e garantir o bom funcionamento e integridade das empresas, segundo dados do Ministério Público Federal (2017 apud FOLHA DE SÃO PAULO, 2019) em março de 2014 iniciou no Brasil a Operação Lava Jato, que teve por finalidade apurar crimes de corrupção e lavagem de dinheiro no país que ocorreram durante anos, envolvendo políticos, empresas públicas e privadas.

Após este caso, foi dado ênfase a uma nova ferramenta denominada *Compliance* que tem por objetivo, o cumprimento das regras estabelecidas, sejam estas de mercado, de clientes, de fornecedores ou de órgãos reguladores, desenvolvendo em conjunto com as mais diversas áreas, controles e adequações em processos, buscando atender a essas expectativas (VIANA, 2011).

O *Compliance* vem para fazer cumprir o que Weber destacou como fundamental para o bom funcionamento de organização na teoria da burocracia, como padronização dos processos, treinamentos e qualificação dos colaboradores além da visibilidade do que está ocorrendo dentro da empresa, por meio de auditorias e controles. (WEBER, 1982).

Em uma era onde o comportamento se torna igualmente ou até mais importante que conhecimentos técnicos, definir padrões éticos e legais para orientar a ação das empresas e seus funcionários, tem sido um tema abordado constantemente nas organizações e no governo, a fim de que as mesmas, se mantenham atuantes no mercado e/ou mantenham a credibilidade com seus clientes, fornecedores e parceiros.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar se a ferramenta *Compliance* interferiu no jeitinho brasileiro dos colaboradores de uma organização, na cidade de Curitiba/PR.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Explanar sobre o Jeitinho Brasileiro;

b) Apresentar a ferramenta *Compliance*, suas formas de implementação e características;

c) Realizar pesquisa com os colaboradores de uma organização de Curitiba/PR, para identificar o nível de conhecimento por parte dos mesmos em relação ao *Compliance* dentro de sua empresa;

d) Identificar com a pesquisa possíveis jeitinhos ainda praticados pelos colaboradores dessa organização.

2 JUSTIFICATIVA

O cumprimento de “leis/normas” deveria ser natural para as organizações, pois garantem ao seu nome e marca prestígio e reconhecimento perante o mercado. Mas conforme visto em manchetes e noticiários nem mesmo o governo, criador das legislações consegue escapar ileso de escândalos e corrupções administrativas.

O site BBC Brasil lista que dentre alguns fatores que influenciam na corrupção, a fragilidade das instituições democráticas como a Justiça, e falta de fiscalizações populares desses órgãos, são as causas que mais se destacam para que ocorra as corrupções e desvios de dinheiro. (BBB BRASIL, 2002)

Pensando nessa falta de fiscalização, foi criada em 2013 a lei 12.846 intitulada Lei Anticorrupção, que tem por objetivo a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas, pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Essa lei vem para fiscalizar o governo e as empresas, a fim de barrar a corrupção dentro delas. Porém somente a lei não é suficiente para sua execução correta, pois conforme citado acima, existem ainda falhas nas fiscalizações ou até mesmo falta desta, o que prejudica a sua efetividade.

Diante do cenário apresentado se fez necessário a utilização da ferramenta já conhecida por alguns países, denominada *Compliance*, que tem entre suas funções fiscalizar o cumprimento das leis e normas internas e as governamentais.

Agora o que se pretendesse fazer é, avaliar se realmente as pessoas tem o devido conhecimento da ferramenta e suas funcionalidades, e identificar se existem brechas na ferramenta, ou desvios comportamentais, que podem levar esses colaboradores ao não cumprimento das normas, procedimentos e leis estabelecidas pela/para a organização a ser estudada, dando o que podemos chamar de “jeitinho brasileiro”.

3 METODOLOGIA

Visto a importância social do *Compliance*, se faz necessário a busca por detalhamento da ferramenta, e verificação por parte dos trabalhadores sobre o entendimento da mesma, o que é fundamental para sua efetividade dentro das organizações.

Diante da situação apresentada, foi escolhido entre os métodos de pesquisa, a pesquisa exploratória e descritiva, que irão auxiliar na concretização dos objetivos deste trabalho.

A pesquisa exploratória de acordo com Gil (2007, p. 27) tem como objetivo: “esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, ainda de acordo com o autor “Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” Gil (2007, p. 27).

Para a revisão bibliográfica deste trabalho, iremos utilizar o levantamento bibliográfico que de acordo com Pizzani, et al (2012, p. 2):

> Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

Esse levantamento se faz necessário visto que o tema *Compliance* é algo relativamente novo no Brasil, e há pouco material explicativo sobre o mesmo, e conforme orienta Gil (2007, p. 27) este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Já a pesquisa descritiva de acordo com Gil (2007, p. 28) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, o autor diz ainda que esse tipo de pesquisa envolve a coleta de dados e caracterização de um grupo.

O instrumento de coleta de dados será realizado através de questionário, que de acordo com Parasuraman (1991 apud CHAGAS, 2000) é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

4 CRONOGRAMA

O cronograma do trabalho está apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Cronograma

FASES/ ETAPAS	Data Limite	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Identificação do Tema do TCC.	30/08	X										
Problematização	06/09	X	X									
Objetivos	13/09	X	X									
Justificativa	04/10	X	X	X								
Metodologia	18/10	X	X	X								
Referencial Teórico	29/11	X	X	X	X							
Entrega Final	11/12	X	X	X	X	X						
1° Banca	16/12	X	X	X	X	X						
Correções sugeridas na 1° banca	31/04						X	X	X			
Desenvolvimento.	01/05						X	X	X	X		
Aplicação do questionário	22/05						X	X	X	X		
Tratamento do questionário	18/06						X	X	X	X		
Recomendações Finais	18/06						X	X	X	X		
Revisão Geral da Formatação e correções de ortografia.	18/06						X	X	X	X		
Entrega das 3 cópias para banca.	23/06										X	
Apresentação para a banca.	26 a 01										X	X
Ajustes finais e entrega final (Capa dura).											X	X

Fonte: As autoras, 2020.

5 JEITINHO BRASILEIRO

Existem diversos autores, com conceitos que se diferenciam um pouco em relação ao famoso jeitinho brasileiro, mas o que todos eles concordam é que esse comportamento está enraizado no povo e já faz parte da cultura brasileira. De acordo com DaMatta (1997 apud WHCHELKE e PRADO, 2017) o jeitinho se consolidou no brasil e no dia a dia dos brasileiros devido ao encontro de duas culturas diferentes, que associadas originaram a cultura brasileira.

Conforme Whchelke e Prado (2017, p. 147), baseados no livro Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro, de Roberto da Matta:

> De um lado, teríamos culturas tradicionais que enfatizam laços de convivência e a inserção nas comunidades. Não haveria regras para todos, mas uma primazia dos laços interpessoais na determinação dos destinos de cada um; os desfechos sociais seriam diferentes para membros dos diferentes grupos da sociedade. É a sociedade da “pessoa” subordinada à totalidade do coletivo. As sociedades latinas seriam desse tipo. Contrapondo-se a isso, haveria sociedades em que a noção de indivíduo que vigeria. Nessas sociedades, as pertenças grupais desapareceriam, e perante a Lei e os demais, todos teriam os mesmos direitos. Os desfechos sociais seriam vinculados a regras transparentes e públicas. Não importaria mais quem você é ou conhece para ser cidadão. Esse tipo de sociedade seria a dos países do norte do mundo, como França, Inglaterra, Estados Unidos. Seria um modo de organização e funcionamento social superior, estruturado a partir das necessidades do capitalismo, da economia de mercado e da ideologia liberal.

Para Campos (1966 apud. PRADO, 2016), a origem do jeitinho se deu por três fatores principais, o primeiro seria o contexto histórico, que traz a recordação o regime feudal, repleto de leis, onde as mesmas eram aplicadas apenas aos servos que trabalhavam para os senhores feudais, sendo eles a maior parte, porém menos favorecida da população, e isso ocorreu na maioria dos países latinos. O segundo ponto seria que nos países latinos havia o descumprimento das leis, onde as regras estabelecidas e o comportamento do povo não se harmonizavam e o terceiro ponto citado por Campos é a religião, onde “os países latinos possuiriam como crença predominante o catolicismo, onde há rígidos dogmas e uma regra moral bastante intolerante, o que poderia acarretar na válvula de escape do jeitinho” (PRADO, 2016, p.9).

Segundo Duarte (2006 apud FLACH, 2012), o jeitinho é um “mecanismo social característico da cultura brasileira, e envolve a quebra de regras, leis ou

padrões, no intuito de tratar de problemas enfrentados no momento em que ocorrem".

Para Barroso (2017, p. 499), a compreensão mais comum do jeitinho é:

> Jeitinho identifica os comportamentos de um indivíduo voltados à resolução de problemas por via informal, valendo-se de diferentes recursos, que podem variar do uso do charme e da simpatia até a corrupção pura e simples. Em sua essência, o jeitinho envolve uma pessoalização das relações, para o fim de criar regras particulares para si, flexibilizando ou quebrando normas sociais ou legais que deveriam se aplicar a todos.

Segundo Motta e Acaldipanni (1999, p. 1), jeitinho brasileiro como o nome sugere, é tipicamente brasileiro:

> O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias. É usado para "burlar" determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações.

A definição de jeitinho para DaMatta (1984, p. 99). é:

> O "jeito" é um modo e um estilo de realizar. Mas que modo é esse? É lógico que ele indica algo importante. É, sobretudo, um modo simpático, desesperado ou humano de relacionar o impessoal com o pessoal; nos casos – ou no caso – de permitir juntar um problema pessoal (atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis por falta de divulgação, confusão legal, ambiguidade do texto da lei, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, feita para uma dada situação, mas aplicada universalmente etc.) com um problema impessoal. Em geral, o jeito é um modo pacífico e até mesmo legítimo de resolver tais problemas, provocando essa junção inteiramente casuística da lei com a pessoa que a está utilizando.

Segundo Castor (2000), o jeitinho não é apenas brasileiro, pois em vários países podem ser identificadas formas criadas pela sociedade para burlar certas regras e normas, mas o que diferencia os demais países do Brasil, é que neles há uma sofisticação nessas atitudes, que muitas vezes os impedem de enxergar esses atos como jeitinhos presentes em sua própria cultura.

Não é colocado em questão apenas como brasileiros enxergam suas características e atitudes, e uma prova de que o jeito que tanto se fala é tido como característica de reconhecimento do povo brasileiro é o personagem Zé Carioca, criado em 1942 pelo então coo fundador da empresa *Walt Disney*, que relata um

personagem cheio de simpatia e malandragem, que escapa dos problemas e adversidades dando sempre um jeitinho. Para a criação do personagem, foram elencados comportamentos vistos pelos estrangeiros como tipicamente brasileiros, além disso “na própria literatura brasileira existem personagens que simbolizam esse modo de ser que foi construído historicamente e culturalmente como sendo próprio dos cidadãos brasileiros” (PRADO, 2016; p.8)

Estudos realizados na área da psicologia apontam que o jeitinho é visto ora como algo positivo e outrora como algo negativo. Segundo Whchelke e Prado (2017, p. 152) com base na pesquisa de Miura (2012):

> O jeitinho simpático, aglutinando aspectos ligados à criatividade, busca de relações pessoais positivas e comportamentos de ajuda; e uma dimensão de malandragem, reunindo o entendimento do jeitinho com a pequena corrupção do dia a dia, uma estratégia voltada para o desrespeito às normas e a busca de flexibilidade.

Em determinado episódio citado por Motta e Acaldipanni (1999), funcionários de uma linha de trem decidiram seguir todas as regras e especificações necessárias para o funcionamento das ferrovias. Analisando e seguindo todas as normas, o resultado foram poucos trens circulando e consequentemente, atrasos nas entregas de produtos. Para a surpresa, ou não, a população ficou revoltada e chegaram a depredar várias estações.

Para Barroso (2017), o comportamento tido como jeitinho tem três características principais que formam o pacote negativo do mesmo, e que é visto claramente no comportamento do dia a dia dos brasileiros. A primeira é o improviso, acreditar que no final tudo dará certo, sem a necessidade de planejar e cumprir os prazos estabelecidos. Pôde-se observar na Copa do Mundo de 2014, onde 7 anos antes o Brasil foi eleito para sediá-la e, mesmo com o tempo suficiente de antecedência para fazer as preparações físicas e estruturais necessárias, mas na data, muitos projetos ainda não haviam sido concluídos. Nesse episódio, não foi apenas a corrupção em si que foi o problema, “mas sim a prática do jeitinho, que assume a forma da mediocridade: a ausência de pessoas capazes de cumprirem bem o próprio papel, fazendo a tempo e a hora o que lhes compete fazer. ” (BARROSO, 2017, p.6).

Outra característica “é colocar o sentimento pessoal ou as relações pessoais acima do dever para com o próximo e a sociedade” (BARROSO, 2017,

p.6) e um exemplo clássico disso é o nepotismo, a necessidade de algumas pessoas veem no apadrinhamento, na troca de favores e privilégios e favorecimentos a determinado grupo de pessoas. Por último, o sentimento de desigualdade onde Barroso (2017, p.6) expõe situações que acontecem por pessoas acreditarem que as regras se aplicam aos outros e não a elas:

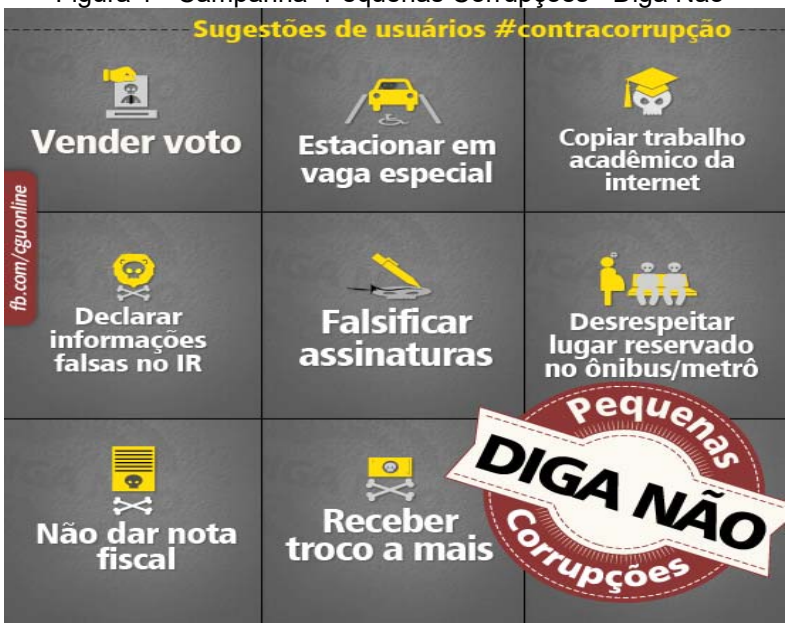
> ...não é preciso respeitar a fila, é possível parar o carro na calçada ou entregar a documentação fora do 7 prazo. Por vezes, a quebra de regras sociais transforma-se em violação direta e aberta da lei. E aí vêm as pequenas fraudes, como o atestado médico falso, a nota de táxi superfaturada para aumentar o reembolso ou a cobrança de preço diferente com nota ou sem nota. E depois, sem surpresa, vem a corrupção graúda, de quem paga propina para vencer a licitação, de quem obtém inside information para investir no mercado financeiro com lucros maiores do que os outros ou de quem paga vantagem ao diretor do fundo de pensão de empresa estatal para ele colocar dinheiro dos associados em um negócio pouco vantajoso.

De acordo com Pedro (2014) é como se o brasileiro possuísse uma elasticidade moral, que permite o erro, o burlar as regras, o só dessa vez, como se tudo isso, de alguma forma fosse bonito, correto e até justificável. É fácil criticar o Estado e políticos, acusá-los de infringir a lei, mas tudo tem início na rua, começa no povo, afinal, quem comanda o município, estado ou país, eles fazem parte do povo, eles também são o povo. Pedro (2014, p.17-18) cita em seu livro algumas situações da relação político-eleitor que teve a oportunidade de acompanhar de perto, por trabalhar com marketing político:

> Já nessa época percebia o grande número de pessoas batendo na porta do comitê pedindo coisas, exigindo dinheiro, carona, comida. Via todas essas coisas e mais meu chefe na época fumando um cigarro atrás do outro e gritando pelos corredores: ” Saco sem fundo, o povo é um saco sem fundo”. E ele tinha razão, ao longo dos anos foi possível observar a existência de um sistema simbiótico entre político e eleitor, um monstro alimentado por vale-transporte, dentadura, gasolina, notas de dinheiro, cestas básicas, boletos de água, luz, telefone e outros pedidos desenvergonhados e, claramente oportunistas.

Em 2013 a Controladoria Geral da União criou a campanha “Pequenas Corrupções – Diga Não”, que tinha como objetivo conscientizar a população brasileira em relação a atitudes culturalmente aceitas, mas que são antiéticas e muitas vezes ilegais. Em 2014, na segunda fase da campanha, 10 milhões de pessoas foram alcançadas através do *Facebook*, segundo dados do site do Governo Federal, com peças como a figura abaixo:

Figura 1 - Campanha “Pequenas Corrupções - Diga Não”



Fonte: Controladoria – Geral da União (2014)

Atitudes que muitas vezes passam despercebidas ou por vezes são socialmente aceitas, com isso é possível enxergar a dificuldade em mudar comportamentos que estão a tanto tempo sendo tratados como comuns, passando a ser, em muitos casos, moralmente aceitos e segundo Motta e Acaldipanni (1999), “encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído”.

6 COMPLIANCE

Antes de aprofundarmos o conhecimento sobre o que é *Compliance*, façamos uma breve retrospectiva sobre a história do mesmo, com o intuito de fazer o leitor construir uma visão mais ampla sobre o assunto, para que o trabalho aqui discorrido se contextualize nos próximos parágrafos.

A história do *Compliance* para Cruz (2017 apud TUKAHARA, 2018):

> pode ser muito antiga se levar em consideração o intuito deste instituto no sentido de que a população deve seguir aquilo que está no ordenamento. À exemplo dos primórdios do *Compliance*, ainda segundo o autor, pode -se citar os livros sagrados de cada religião que pregava o estrito caminho que seus fiéis deveriam trilhar, tais pregamentos transcritos em livros ou pergaminhos tinham para seus crentes força de lei editada diretamente por cada Deus, como por exemplo o Torá, a Bíblia, o código de Ur Nammu, Eshunna, Lipit Ishtar de Isin e também o mais conhecido dentre os ordenamentos da antiguidade o Código de Hamurabi da Babilônia.

Já ABBI e FEBRABAN (2004, p. 4) a história é “entendidas como uma necessidade decorrente de fatos como seguem, que foram exigindo maiores atividades de controles e a necessidade de “se estar em *Compliance*”. Abaixo segue quadro adaptado do histórico apresentados por ABBI e FEBRABAN (2004, p. 4).

Quadro 2- Histórico do Compliance

ANO	MARCO HISTÓRICO
1913	Criação do Banco Central Americano (*Board of Governors of the* Federal Reserve) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.
1929	Quebra da Bolsa de *New York*, durante o governo liberal de Herbert *Clark Hoover*.
1932	Criação da Política Intervencionista “*New Deal*”, durante o governo democrata de *Franklin Roosevelt*, que implantou os conceitos *Keynesianos*, onde o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.
1933/34	Diversos acontecimentos importantes: • Congresso Americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – *Securities Act;* • Criação da SEC – *Securities and Exchange Commission*; com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários.

1940	*Investment Advisers Act* (registro dos consultores de investimento) e *Investment Company Act* (registro de fundos mútuos);
1945	Conferências de *Bretton Woods* – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
1950	*Prudential Securities* – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários;
1960	Era *COMPLIANCE*; A SEC passa a insistir na contratação de *Compliance Officers*, para: • Criar Procedimentos Internos de Controles; • Treinar Pessoas; • monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1970	Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de *Corporate Finance, Chinese Walls, Insider Trading, etc*.
1974	O Mercado Financeiro Mundial apresenta-se perplexo diante do caso *Watergate*, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos Criação do Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária;
1980	A atividade de *Compliance* se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano;
1988	Foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basiléia, estabelecendo padrões para a determinação do Capital mínimo das Instituições Financeiras. A Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, Viena;
1990	As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro *da Financial Action Task Force* - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) - revisadas em 1996 e referidas como Recomendações do GAFI/FATF; Criação do CFATF – *Caribbean Financial Action Task Force*
1992	Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves";

1995	Importantes acontecimentos e mudança das regras prudenciais: A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings; Basiléia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional. Criação do Grupo de *Egmont* com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
1996	Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia.
1997	Divulgação pelo Comitê da Basiléia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14: "Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de *Compliance* para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis". - Criação da AGP – *Asia/Pacific Group on Money Laundering*
1998	Era dos Controles Internos Comitê de Basiléia – publicação dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a: * Ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial. Regulamentação no Brasil: * Publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); * O Conselho Monetário Nacional, adotando para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basiléia, publicou a Resolução n.º 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. * Início de estudos sobre o Basiléia II – Regras Prudenciais; * Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque.
1999	Criação do *Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group* (ESAAMLG)

2001	Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência; * Criação do GAFISUD - Uma organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul.
2001	*US Patriot Act*
2002	Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da *WORLDCOM;* Congresso Americano publica o "*Sarbanes-Oxley Act",* que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria; Resolução 3056 do CMN que altera a resolução 2554 dispondo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos
2003	O Conselho Monetário Nacional publica: Resolução 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo "*SarbanesOxley Act*", Carta-Circular 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R$100.000,00 (cem mil reais) Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia – Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais. Como pudemos perceber, desde a quebra da Bolsa de *Nova York* (Final da Década de 20), temos sinais claros de movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. Desde a década de 50, com a publicação da *Prudential Securities*, que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários, existem registros de ações de *Compliance*.

Fonte: ABBI e FEBRABAN (2004, p. 4-8)

Regazzi (2017) cita que os programas de *Compliance* no Brasil tomaram um caráter crucial para as empresas, a partir da Lei nº12.846/13, pois somente aí as organizações passaram a perceber a necessidade de se prepararem para essa nova realidade.

A Lei nº12.846, de 1º de agosto de 2013 comumente denominada Lei Anticorrupção ou Lei Empresa Limpa, regulamentada posteriormente pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, dispõe a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. (BRASIL, 2013)

A Lei Anticorrupção em seu artigo 5, descreve os atos caracterizados como lesivos a administração pública, nacional ou estrangeira:

> I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
> II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
> III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
> IV - no tocante a licitações e contratos:
> a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
> b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
> c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
> d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
> e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
> f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
> g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
> V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional. (BRASIL, 2013)

Além da responsabilidade civil e administrativa, as empresas que forem consideradas responsáveis pelos atos lesivos, receberam multas que variam de 1 a 5% sobre o valor bruto do último exercício da empresa, anterior ao processo administrativo de responsabilização, conforme estabelecido no Decreto de nº 8.420, de 18 de março de 2015. E em caso de reincidência em um período menor que 5 anos, o valor da multa será aplicado em 5% diretamente, sem avaliação do quesito que se enquadra. (BRASIL, 2015)

O decreto traz ainda em seu texto, menção ao programa *Compliance* em seus artigos 41 e 42, onde descreve suas responsabilidades na prevenção à corrupção:

> Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

> Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.
> Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:
> I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
> II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
> III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
> IV - Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
> V - Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
> VI - Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
> VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
> VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
> IX - independência, estrutura E autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
> X - Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
> XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
> XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
> XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
> XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
> XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 ; e
> XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos. (Brasil, 2015)

Como visto, o termo *Compliance* apesar de se mostrar como algo relativamente novo aqui no Brasil, já se faz presente nos meios empresariais onde o controle é necessário, e com a criação da Lei nº12.846/13 e Decreto nº8.420/15 mencionados acima, seu papel é ainda mais importante dentro das organizações.

6.1 O QUE É O *COMPLIANCE*

Para Candeloro; Rizzo; Pinho (2012, p. 30) o termo *compliance* é:

> um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.

Já para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016)

> *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.

De acordo com Verissimo (2017, apud ALMEIDA e FILHO, 2018, p. 20), o *Compliance* pode ser definido, em seu sentido literal, como um substantivo que significa concordância com o que é ordenado; *compliant* é aquele que concorda com alguma coisa, e *to comply with* significa obedecer.

Segundo Assi (2018, p. 24), o *Compliance* “consiste em planejar a prevenção de riscos de desvio de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los”.

Para ABBI e FEBRABAN (2009, p. 8) ser *Compliance*:

> é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

Os autores ainda citam que, estar em *Compliance* é:

> é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar *compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

A várias definições para o termo *Compliance,* contudo o que todas têm em comum é a caracterização dele, como uma ferramenta que norteia o comportamento das pessoas dentro de uma organização.

Além disso ele visa a criação de procedimentos e padrões, e age como um agente fiscalizador do cumprimento desses procedimentos, além dos demais aplicáveis aquela organização, como leis e normais governamentais.

6.2 OBJETIVOS DO *COMPLIANCE*

O *Compliance* assim como outras ferramentas e programas tem seus objetivos a serem alcançados e meios para que isso ocorra. Abaixo listamos o que alguns autores descrevem como sendo esses objetivos.

A ISO 19600 (2014 apud REGAZZI, 2017) diz que “O *Compliance* visa rever, detectar e sanar todo e qualquer desvio ou não cumprimento que ocorra”.

Para ABBI e FEBRABAN (2009, p. 8):

> o propósito da área de *Compliance* é assistir os gestores no gerenciamento do risco de *compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta etc.

Segundo Silva, et al *(*2011, p. 4):

> O objetivo do *Compliance* é a certeza de que as leis estão sendo cumpridas, tanto na parte jurídica, fiscal, tributária, ambientais, para que não haja nenhum desvio ou erros de procedimentos, obtendo assim, maior clareza das informações.

Porém para que os objetivos do *Compliance* sejam efetivos, alguns elementos se fazem necessários (BLOK, 2017):

- Comprometimento e suporte da alta administração da empresa.
- Área de *Compliance* deve ser independente, com funcionários e condições materiais suficientes e deve ter acesso direto a alta administração da empresa (Conselho de administração).
- Mapeamento e análise de riscos.
- Estabelecimento de controles e procedimentos.
- Criação de meios de comunicação internos e treinamentos.
- Existência de mecanismos que possibilitem o recebimento de denúncias (*hotlines*) de empregados e de terceiros, mantendo-se a confidencialidade e impedindo retaliações.
- Existência de políticas escritas sobre anticorrupção; brindes e presentes; doações. Hospedagens; viagens e entretenimento.

Conforme visto, apesar de várias explicações, resumidamente o *Compliance* tem por objetivo, garantir que todas as obrigações legais de uma empresa sejam cumpridas por parte de todos os integrantes da mesma, além de corrigir falhas e desvios que possam impedir sua realização.

Porém para que o *Compliance* possa realmente trabalhar em prol da organização, a mesma precisa adotar algumas ações, a fim de viabilizar e permitir a execução do mesmo. E dessas ações, uma das primordiais é o comprometimento da alta administração que dará credibilidade a ferramenta.

6.3 COMO IMPLANTAR O *COMPLIANCE* DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A implantação de um programa de *Compliance* é algo complexo, que obrigatoriamente envolverá pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias de uma organização para sua concretização, e além disso será necessário a utilização de pilares para a sua efetividade, onde pode-se citar: Suporte da alta administração, avaliação de risco, código de conduta, controles internos, treinamentos e comunicação, canal de denúncias, investigações internas, *due diligence* e auditoria e monitoramento. (SIBILLE e SERPA, 2017, p. 3)

Mesmo com pilares bem definidos, uma organização não é igual a outra, e por isso, a todo momento surgem novos modelos de melhores práticas que auxiliam na coordenação e gerenciamento das tarefas e responsabilidades de cada um. As Três Linhas de Defesa é um desses modelos. Assi (2018, p. 58)

6.3.1 Suporte da Alta Administração

Assim como em qualquer outro programa a ser aplicado dentro de uma organização, o apoio da alta administração é de suma importância. Conforme Drucker (1950 apud LODI, 1968) “A alta administração vê o todo em termos de sua execução econômica, eficiência e produtividade, e como uma unidade numa economia complexa e competitiva. ”

Todos são responsáveis pelo *Compliance*, porém a Alta Administração é peça fundamental para a mudança cultural dentro da organização, o que irá auxiliar na gestão de riscos e controles internos. (ABBI e FEBRABAN, 2009)

Além do envolvimento da alta administração, Sibille e Serpa (2017, p. 5) citam que as organizações:

> devem nomear um profissional para o cargo de responsável pela área de *Compliance*, com autoridade e recursos suficientes, e com suficiente autonomia de gestão, para garantir que o programa seja eficaz para prevenir, detectar e punir as condutas empresariais antiéticas.

Porém conforme Giovanini (2014, p. 74-75):

> não basta dizer apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *Compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desses Mecanismos de Integridade e Sistemas de *Compliance* e praticá-los sempre, não só como exemplo aguardado pelos demais, mas também para transformar, de fato, sua empresa num agente ético e íntegro. Assim, a sua conduta e decisões não poderão sucumbir jamais, mesmo em casos críticos.

Com algumas atitudes simples, é possível demonstrar que esse suporte tem sido eficaz, incentivando que o mesmo continue, expressar de forma escrita, através de declarações vindas da alta administração os padrões éticos que a empresa segue, estar sempre presente e a vista dos colaboradores da empresa, principalmente em treinamentos relacionados ao tema, estar envolvidos nas atividades e na prevenção e não apenas falar, mas serem os primeiros a praticar as regras, sendo o bom exemplo a ser seguido. (SIBILLE e SERPA, 2017)

A alta administração, como citado anteriormente, tem papel fundamental na implementação de um Programa de *Compliance*. É dela que o exemplo a ser seguido tem que vir. Ela tem que ser como um espelho para o restante da organização. Seus membros tem que ser os primeiros a fazer o que é certo e aceitar correções e/ou punições se necessário.

6.3.2 Avaliação de Risco

Risco na implantação do C*ompliance* pode ser definida conforme Regazzi (2017), pela probabilidade de ocorrência e pelas consequências de não

cumprimento com as obrigações de *Compliance* da organização em suas atividades, produtos e serviços.

Os riscos podem ser internos ou externos, e devem ser mapeados para não trazer prejuízos à organização. Conforme citam Coimbra e Manzi, (2010 apud RIBEIRO e DINIZ, 2015, p. 93):

> Um dos maiores riscos externos que o *Compliance* pretende minorar é a quebra da reputação, pois a sua perda provoca "publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, redução da base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência.

Além os riscos citados acima a organização que não estiver em conformidade com o *Compliance*, poderá ter custos elevados conforme apontam ABBI e FEBRABAN (2009, p. 6)

> Dano à reputação da organização e da marca. Cassação da licença de operação. Sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo do caso, prisão)

Este pilar deve dispor de uma atenção especial, pois é de extrema importância para o sucesso do Programa de *Compliance*. É através da avaliação de riscos que o Código de Conduta é criado, também "as políticas e os esforços de monitoramento e controle deverão ser construídos com base nos riscos que foram identificados como relevantes durante a fase de análise" (SIBILLE e SERPA, 2017, p.6). Por isso um bom planejamento desta fase, e levantamento de todos os dados necessários é essencial.

6.3.3 Código de Conduta

Para Sibille e Serpa (2017, p. 7) "o código de conduta é o alicerce principal. Ele estabelece, entre outros tópicos, os direitos e obrigações dos diretores da empresa, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais."

O código de conduta visa, segundo Assi (2018, p. 38) deixar claro, através de manuais "o que devo fazer versus o que estou proibido de fazer, sob pena de me submeter a determinada consequência".

6.3.4 Controles Internos

Os controles internos são caracterizados por padrões do que fazer, porque fazer e como fazer, assim, as pessoas, ferramentas e metodologias serão utilizadas dentro dos limites e responsabilidades de suas competências técnicas (ASSI, 2018; p. 38)

Segundo Sibille e Serpa (2017, p.10), os controles internos “além de minimizar riscos operacionais e de *Compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa”.

6.3.5 Treinamentos e Comunicação

De acordo com Lamboy, (2018, p. 31) O *Compliance* dedica, igualmente, grande parte dos seus esforços com atividades de comunicação e treinamento, com vistas à criação de uma cultura de *Compliance*.

O autor cita ainda que a comunicação e o treinamento:

> contribuem para identificação de fragilidades nos controles internos e promovem uma cultura de correção dos pontos de não conformidade, por meio de reporte para a alta administração, visando criar uma cultura de *compliance*, minimizar riscos legais, seja nas relações pessoais, trabalhistas e de mercado, seja no cumprimento de normas tributárias, societárias e ambientais. (LAMBOY, 2018, p. 31)

Segundo Sibille e Serpa (2017, p. 11) os 4 objetivos dos treinamentos dentro do programa de *Compliance* são:

> *Execução de treinamentos para todos os colaboradores, terceiros, distribuidores, parceiros comerciais, incluindo os membros do conselho de administração, alta direção e colaboradores de áreas especialmente dedicadas a assegurar as regras e procedimentos da companhia, tais como as áreas dedicadas a compras, vendas, atividades financeiras, o departamento jurídico e as áreas de relações governamentais, desenvolvimento de novos negócios, auditoria e controles internos;
> * Disseminação dos valores, normas, políticas e procedimentos sobre a conduta ética e íntegra nos negócios;
> * Reforço contínuo por meio de materiais, estudos e notícias nos canais de educação interna. Disseminação de treinamentos em todos os países onde a empresa atua e está localizada, incluindo suas subsidiárias, afiliadas e parceiros de negócios.

> * Utilização de diversos mecanismos de educação e conscientização tais como recursos online, palestras, *workshops*, avaliações de aprendizagem, certificações e suporte de especialistas em cada tema;
> * A consciência sobre os temas de integridade e *compliance* deve ser reforçada mediante a comunicação interna e externa. Todos os funcionários e terceiros devem ser informados sobre as políticas, processos e eventualmente sobre métricas de ações de remediação utilizando todos os canais disponíveis.

Os treinamentos são exigidos pela lei, no Decreto 8.420/2015, artigo 42, incisos III e IV, pois é um dos critérios para avaliação do programa. (ASSI, 2018, p.39). Portanto os treinamentos devem ser periódicos, para instruir os novos colaboradores e terceiros que venham a ter contato com a organização, e, para relembrar sempre aos que já tem relacionamento com a empresa a mais tempo.

6.3.6 Canais de Denúncias

Os canais de denúncias são os principais responsáveis pelo levantamento de não conformidades e irregularidades dentro das organizações. De acordo com uma pesquisa realizada pela *Association of Certified Fraud Examiners* (2008 apud SANTOS, 2011, p. 34):

> 46% das fraudes são detectadas por intermédio de canal de denúncia, e 57,7% dessas denúncias são originadas por funcionários, mesmo considerando que menos de metade das organizações possuía uma ferramenta formal de reporte, o que podemos inferir que a fraude não é aceita de forma passiva por aqueles que não a praticam, tentando inibi-las, mesmo sem um canal apropriado para tal. Empresas que possuem esse instrumento observam 60% de redução nos montantes de fraudes detectadas, principalmente devido à identificação prematura das situações.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016) alerta para que não sejam apenas criados os canais de comunicação para denúncias, mas que a organização tenha condições de processar todas as denúncias feitas e de fornecer respostas às preocupações dos colaboradores, o que irá realmente efetivar o canal.

6.3.7 Investigações Internas

Há a necessidade de designar pessoas capazes de apurar e averiguar denúncias recebidas, para identificar a autoria, conduta, riscos e as consequências (ASSI, 2018, p. 41). Após comprovada através de investigações, terá que definir as medidas disciplinares e ações corretivas que caberão a quem causou a determinada transgressão. (SIBILLI e SERPA; 2017, p. 14)

De acordo com Sibille e Serpa (2017, p. 14):

> Uma investigação eficaz protege os interesses da Companhia e dos seus acionistas por meio da prevenção e detecção de má conduta, de uma razoável garantia de que as atividades da Companhia estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis, também, identificando áreas de melhoria para as operações internas. E, também, demonstrando o compromisso da companhia com fazer o correto e punir aqueles que não compartilham dos mesmos valores éticos que ela.

A investigação é uma forma de apurar os fatos e confirmar a veracidade da denúncia feita. É necessário verificar se realmente ocorreu a violação das políticas internas da empresa ou de leis. E caso haja a violação, é necessária a aplicação de sanções, que de acordo com o grau do ato, podem ir de advertência verbal a demissão. (SIBILLI e SERPA, 2017)

6.3.8 Due Diligence

De acordo com Ricken (2008) a característica principal dos trabalhos de *due diligence* é a apuração do real patrimônio contábil da empresa que se está adquirindo.

O autor ainda cita que:

> A due diligence, quando realizada de forma cuidadosa e abrangente, pode se tornar a chave para o sucesso de um processo de fusão, incorporação, cisão ou aquisição, mensurando os riscos efetivos e potenciais, pois se trata de um procedimento de análise sistemática de documentos e informações de uma empresa, objetivando mensurar os riscos efetivos e potenciais". (RICKEN, 2008, p. 12)

Sibille e Serpa (2017, p. 16) complementam que:

> Assim, empresas que realizam negócios por meio de parceiros, representantes ou revendedores devem adotar um robusto processo de *due diligence* (ou avaliação prévia à contratação) para entender de forma

> abrangente a estrutura societária e situação financeira do terceiro, bem como levantar o histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou que, de outra forma, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais.

O *due dilligence* pode ser encarado como o famoso ditado “Diga-me com quem andas e eu direi quem tu és”, e pensando como empresa, não é bom fazer negócios com fornecedores e parceiros com má reputação

.

6.3.9 Auditoria e Monitoramento

A auditoria e monitoramento em qualquer processo a ser implementado é de suma importância, pois poderá identificar falhas e possíveis melhorias que não foram avaliadas durante a execução das etapas, a exemplo do ciclo PDCA onde suas etapas são planejar, executar, verificar ou auditar, e por fim agir. Se um processo não for verificado ou auditado, não se saberá onde é necessário agir o que não será efetivo no sucesso do processo a ser implantado.

Conforme Sibille e Serpa (2017, p. 17):

> O pilar de auditoria e monitoramento, apesar de não ser o pilar mais “propagandeado” ou “discutido”, vem crescendo muito em importância com o aumento do escrutínio das autoridades sobre os programas. Com um monitoramento bem realizado, e bem documentado, há um aumento bastante importante na facilidade de se demonstrar o funcionamento e eficácia do programa de *compliance*. Já dizem os administradores que o que não se mede não se gerencia.

Para ABBI e FEBRABAN (2009, p. 14):

> Enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, *Compliance* executa tais atividades de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade. *Compliance* é um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à preservação da boa imagem e reputação e às normas e controles na busca da conformidade.

Monitorar as atividades e resultados de cada pilar do Programa de *Compliance* é o que garantirá o bom funcionamento e a possibilidade de correções caso apareça algum ponto a ser melhorado.

6.3.10 As Três Linhas de Defesa

A gestão de riscos e controles da organização não é feita apenas por um departamento, mas sim, é o trabalho de alguns, segundo Assi (2018, p. 57), como: auditores internos, especialistas de *Compliance*, gestores de qualidade, segurança da informação, entre outros, que em conjunto, devem tornar o resultado mais eficiente. E é justamente nesse ponto que se concentra uma das maiores dificuldades dessa gestão que é deixar claro dentro do processo, o que cada um deve fazer e ter como responsabilidade.

Segundo Assi (2018, p. 57):

> As obrigações devem ser claras e bem definidas para que cada área responsável pela gestão de riscos e controles conheça seus limites e suas obrigações na estrutura organizacional… Portanto devemos alinhar melhor os processos de gestão para que possamos completar os trabalhos uns do outro.

Por dificuldades de comunicação, retrabalho e falta de organização, que poderiam acarretar em ineficiência da gestão de riscos e controles, o *The Institute of Internal Auditors* (IIA) criou o modelo das Três Linhas de Defesa, que de maneira simples busca esclarecer os papéis e responsabilidades de cada área. (IIA, 2013)

Figura 2 - Modelo de Três linhas de Defesa



Fonte: IIA (2013)

De acordo com Assi (2018, p. 58 e 59), a definição das funções das três linhas de defesa se dá da seguinte forma:

> O controle da gerência (gestores) deve ser a primeira linha no gerenciamento de riscos. As diversas funções de controle de riscos existente e a sua supervisão de conformidade, estabelecidas pela gerência, são realizadas pela segunda linha de defesa; e a avaliação independente é a terceira linha de defesa. É importante destacar que cada uma das 'linhas de defesa' deverá desempenhar um papel bem distinto dentro da estrutura de governança corporativa da organização.

Independentemente do tamanho da organização e ramo em que atua, as três linhas de defesa devem estar presentes e atuantes. É claro que há algumas exceções, onde duas linhas podem ser combinadas para atuarem juntas, dependendo do porte da empresa, mas o importante é que a essência das linhas esteja presente e cumpra seu papel, que é auxiliar nos na gestão dos riscos e controles internos (IIA, 2013)

7 DESENVOLVIMENTO

Para concretizar o presente trabalho, foi aplicado um questionário em uma organização com sede em Curitiba, que continha 22 questões, sendo 2 destas abertas e as demais de alternativa.

Primeiramente foi realizada uma conversa com o diretor da organização, onde foi liberado a aplicação do questionário, porém, somente em alguns setores por ele escolhido. Também foi disponibilizado o código de ética da organização, que serviu para embasamento das questões aqui apresentadas. Na sequência foi feita a caracterização da organização, bem como dos locais liberados, e realizado o sorteio dos colaboradores para aplicação do questionário.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O nome da empresa, objeto desta pesquisa, não será divulgado por uma questão de ética e privacidade, por isso será chamada de Empresa X.

Empresa X é uma organização de iniciativa privada, sem fins lucrativos e atuante no mercado a cerca de 50 anos. Tem como objetivo auxiliar pequenas e médias empresas na parte de gestão, finanças, marketing, negócios e outros, e pessoas que desejam abrir suas empresas. Com seis sedes regionais no Paraná, consegue prestar atendimento a todos os municípios do estado.

A Empresa X foi convidada a participar da pesquisa por ter iniciado o processo de implementação do *Compliance* a pouco tempo. Em 2015 esse trabalho teve início e vem evoluindo e melhorando com o tempo.

A pesquisa foi realizada na sede de Curitiba, que conta atualmente com 128 colaboradores efetivos. Apenas 3 áreas foram indicadas para participar, totalizando 34 pessoas como sendo a população total adotada para a pesquisa. As unidades indicadas a participar da pesquisa foram as áreas de finanças, jurídico e estratégia, sendo selecionados aleatoriamente uma amostra de 14 participantes, quantidade que também foi liberada pela organização.

7.3 TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

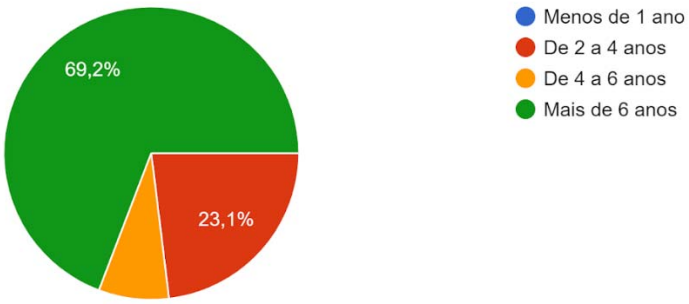
Foi realizada a aplicação do questionário que segue em apêndice, aos funcionários dos setores mencionados no item acima, onde obtivemos 13 desses respondidos. As perguntas foram elaboradas analisando o Programa de *Compliance* da Empresa X, seu código de ética, os pilares para a implantação do programa e possíveis práticas do jeitinho brasileiro.

O código de ética foi adaptado para ser anexado a este trabalho, a fim de manter a confidencialidade da instituição, pois o mesmo em sua versão original continha a logomarca da organização, e em seu texto havia menções com seu nome.

O código de ética da Empresa X, é parte integrante do pilar do código de conduta, pois estabelece os direitos e deveres de todos os conselheiros, diretores, empregados, estagiários, fornecedores e parceiros, além das condutas e punições que podem ser aplicadas, atendendo com isso o esperado no código de conduta. (Código de Ética, Empresa X, 2017).

Abaixo os gráficos correspondentes as perguntas do questionário, e as respostas obtidas:

Gráfico 1 - Há quanto tempo trabalho na instituição?

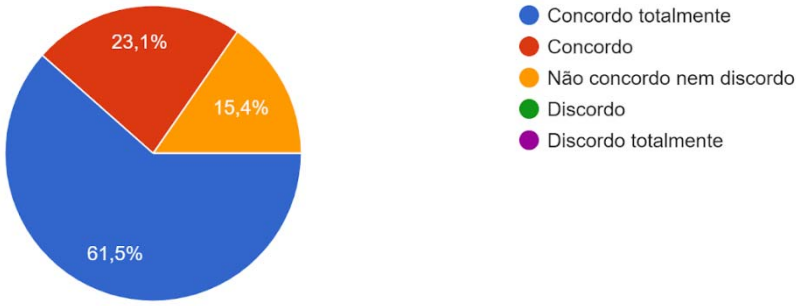


Fonte: As Autoras, 2020.

O gráfico apresenta o tempo de empresa dos funcionários que responderam ao questionário, sendo a maioria, 69,2% com mais de 6 anos de empresa, 23,1% que trabalham de 2 a 4 anos na instituição e 7,7% que tem de 4 a 6 anos na empresa.

Como o *Compliance* começou a ser implementado na Empresa X no ano de 2015, a grande maioria dos colaboradores que responderam ao questionário, acompanharam desde o começo ou boa parte, desse processo de implantação.

Gráfico 2 - Você tem uma relação de confiança profissional com seus superiores.

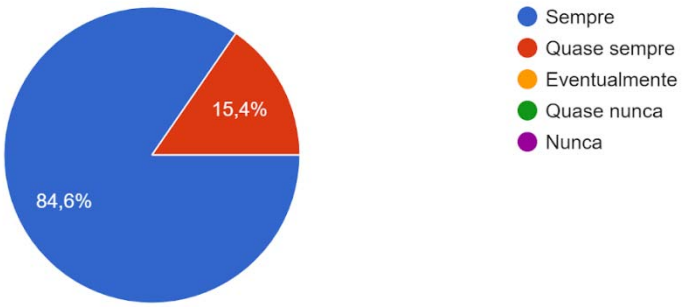


Fonte: As Autoras, 2020.

De acordo com as respostas acima, 61,5% concordam totalmente sobre ter uma relação de confiança profissional com seus superiores, 23,1% concordam e 15,4% responderam que não concordam e nem discordam. Como resultado geral, pode-se observar que 84,6% dos colaboradores confiam profissionalmente em seus superiores e 15,4% se mantiveram neutros na resposta.

De acordo com o Código de ética da Empresa X, Capítulo II, Art. 3, inciso IV um dos princípios de conduta é assegurar a confiança no trato com colegas e clientes, e se tratando de relacionamento com superiores/gestores é de suma importância que haja essa confiança, afinal, eles são peças fundamentais na implantação do *Compliance*.

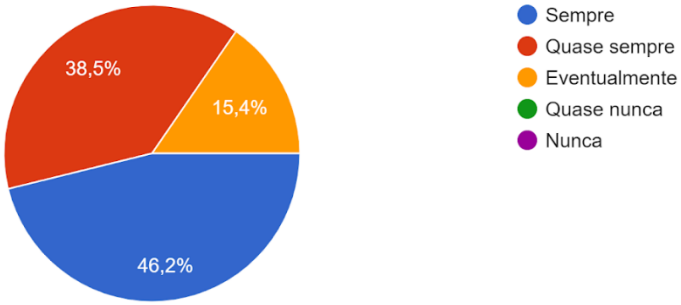
Gráfico 3 - Quando tem dificuldade em alguma atividade do dia a dia, seu supervisor lhe auxilia de forma eficaz.



Fonte: As Autoras, 2020.

Em relação a dificuldades em atividades do dia a dia, foi identificado que 84,6% dos colaboradores recorrem ao seu superior e sempre obtém o auxílio necessário e 15,4% responderam que quase sempre obtém esse auxílio.

Gráfico 4 - A organização disponibiliza treinamentos periodicamente para auxiliar nas resoluções de suas atividades.

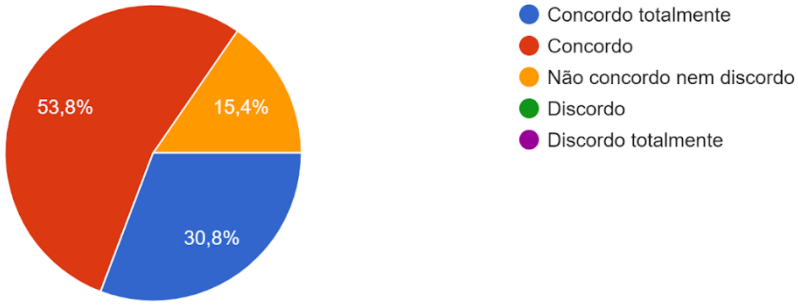


Fonte: As Autoras, 2020.

De acordo com o gráfico acima, questionando a frequência dos treinamentos realizados pela Empresa X, 46,2% dos funcionários responderam que sempre são disponibilizados, 38,5% afirmaram que quase sempre são disponibilizados e 15,4% responderam eventualmente.

Segundo o 5º pilar para implantação do *Compliance* - Treinamento e Comunicação, os treinamentos devem ser feitos de forma contínua, para instruir novos colaboradores e fornecedores e relembrar os antigos, também para disponibilizar a todos novas normas, políticas e procedimentos.

Gráfico 5 - Os valores da instituição estão de acordo com o que é praticado pela mesma.



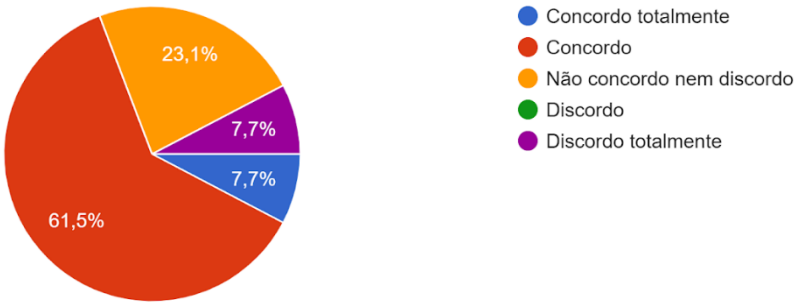
Fonte: As Autoras, 2020.

Baseado nas respostas acima, 53,8% concordam que os valores da instituição são praticados pela mesma, 30,8% concordam totalmente e 15,4% responderam que não concordam e nem discordam.

Segundo o código de ética, Capítulo VII, Art. 21 os princípios de ética devem ser coerentes com a missão e valores da instituição. Também um dos

objetivos do pilar de Treinamento é a disseminação dos valores pois eles fazem parte de uma conduta ética e íntegra nos negócios.

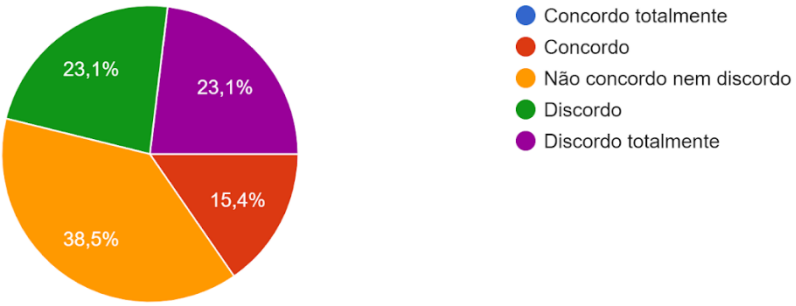
Gráfico 6 - Você costuma comentar sobre seu dia de trabalho com familiares e amigos.



Fonte: As Autoras, 2020.

De acordo com a questão 6 que analisa se os colaboradores comentam sobre o seu dia de trabalho com amigos ou familiares, 61,5% responderam que concordam que comentam, 23,1% não concordam e nem discordam, 7,7% concorda totalmente e 7,7% discordam totalmente não comentando com seus amigos e familiares.

Gráfico 7 - Já falou sobre algum assunto, notícia ou processo ainda não anunciado publicamente, com seus familiares e amigos



Fonte: As Autoras, 2020.

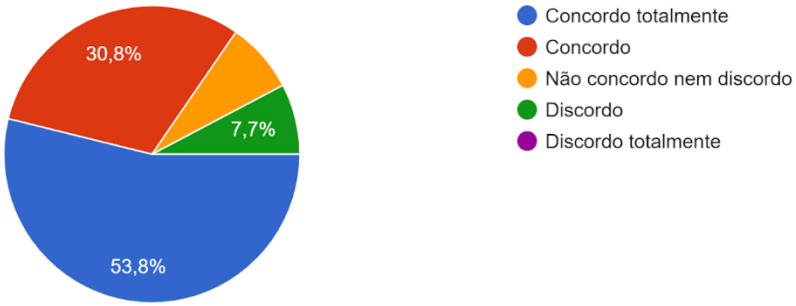
De acordo com o gráfico acima, analisando de algum colaborador já comentou com amigos e familiares sobre assuntos ainda não publicados pela instituição, 38,5% das pessoas responderam não concordo e nem discordo, 3 23,1% discordam, 23,1% discordam totalmente e 15,4% concordam que comentam com familiares e amigos assuntos não divulgados oficialmente.

As questões 6 e 7 se complementam e ambas estão baseadas no código de ética, Capítulo III, Art.4, inciso VI que mostra o dever de manter sigilo de

informações ainda não tornadas públicas e não se utilizar delas para benefício próprio.

Comparando as respostas das respectivas perguntas é possível notar que apenas 7,7% responderam que comentam os assuntos com familiares e amigos e já comentaram sobre informações ainda não publicadas. E 38,5% das pessoas tiveram divergência nas respostas, entre as opções: concordo; não concordo e nem discordo.

Gráfico 8 - As comunicações verbal, visual e escrita em relação as normas da organização são claras e de fácil compreensão.

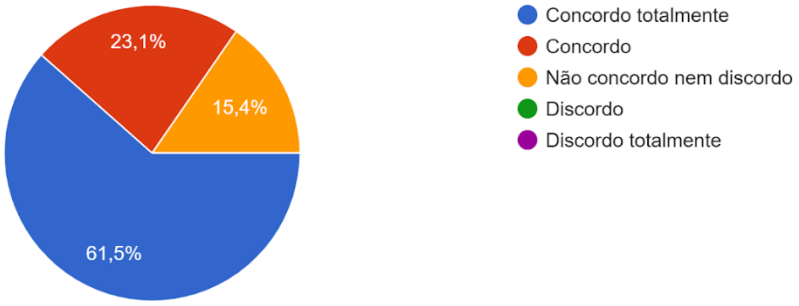


Fonte: As Autoras, 2020.

De acordo com o pilar de Comunicação, é necessário conscientizar colaboradores e terceiros das políticas, processos e ações, por todos os canais disponíveis. A comunicação interna e externa deve ser reforçada periodicamente.

Com os resultados da questão, 53,8% das pessoas concordam totalmente que a Empresa X tem suas comunicações visual, verbal e escrita de formas clara e de fácil compreensão, 30,8% das pessoas concordam, porém 7,7% não concordam e nem discordam e 7,7% discordam sobre as comunicações.

Gráfico 9 - A alta administração (diretores/gestores) é engajada com os valores da organização.

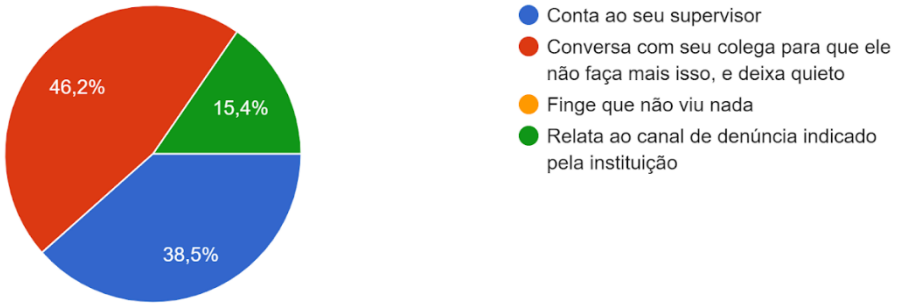


Fonte: As Autoras, 2020

Conforme descrito no pilar da Alta Administração, entende-se que diretores e gestores têm papel fundamental, pois devem incorporar os valores da instituição, tornando-se exemplos para seus colaboradores.

Percebe-se que em sua grande maioria, os colaboradores veem em seus diretores e gestores o engajamento com os valores da organização, sendo 61,5% os que concordam totalmente, 23,1% que concordam e apenas 15,4% que não concordam e nem discordam.

Gráfico 10 - Se presenciar seu colega de trabalho fazendo algo que vai contra os valores da instituição, você:

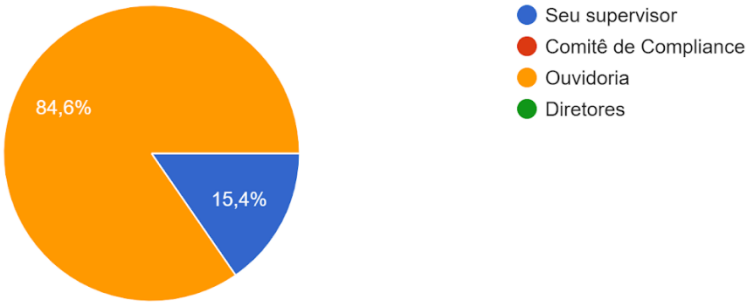


Fonte: As Autoras, 2020

Com o resultado do gráfico acima temos que 46,2% conversariam com seu colega para que o mesmo não fizesse mais e deixariam quieto, 38,5% contariam sobre o ocorrido ao seu supervisor e apenas 15,4% que relatariam ao canal de denúncias da instituição.

Conforme descrito no pilar Canais de Denúncia é orientado que haja um meio centralizador para denúncias de não conformidade e de acordo com o código de ética, Capítulo III, art. 4 Inciso IX, o canal oficial para denúncias que infrinjam ou violem os princípios do presente código é a Ouvidoria.

Gráfico 11 - Caso precise reportar alguma situação que tenha ferido o código de ética da instituição, você deve procurar:

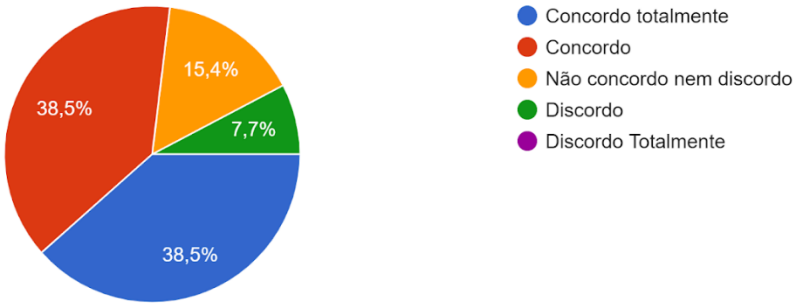


Fonte: As Autoras, 2020

A questão acima foi elaborada baseando-se no código de ética na Empresa X, Capítulo VI, onde especifica o Canal de Ouvidoria como meio oficial para denúncias relacionadas ao código de ética.

Como resultado temos que 84,6% das pessoas fariam a denúncia pela ouvidoria e 15,4% procurariam seu supervisor.

Gráfico 12 - Você costuma receber e-mails, antes de vistorias, com recomendações em relação ao ambiente de trabalho, organização dos espaços e documentação.

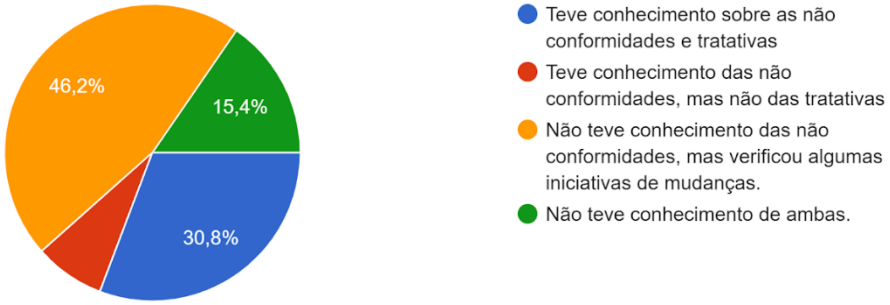


Fonte: As Autoras, 2020

De acordo com o pilar de Auditoria e Monitoramento, as auditorias ajudam na identificação de falhas e possíveis melhorias, quando essas inspeções são informadas com antecedência, indicando ao funcionário como deve proceder, pode-se haver uma alteração nos resultados reais.

Com os resultados da questão, observa-se que 38,5% das pessoas concordam totalmente com a afirmativa da questão acima, 38,5% concordam, porém, 15,4% responderam que não concordam e nem discordam e somente 7,7% responderam que discordam em relação a receber e-mails avisando previamente de vistorias.

Gráfico 13 - Você teve conhecimento das não conformidades apontadas pela última auditoria interna/externa e as ações previstas para solucionar os apontamentos?



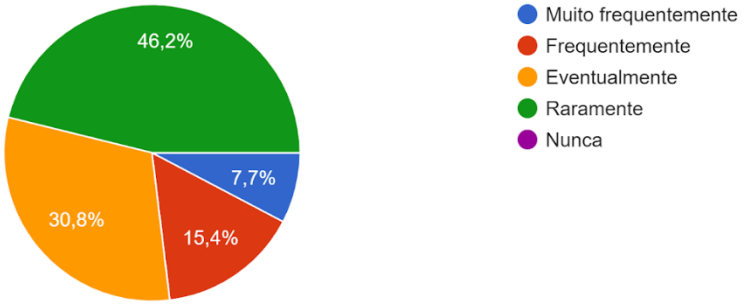
Fonte: As Autoras, 2020

A pergunta acima é um complemento da pergunta n° 12, pois conforme citado, a auditoria e monitoramento, visam identificar falhas e possíveis melhorias, o que se não tratados, podem levar a prejuízos, conforme demonstrado no pilar de avaliação de riscos.

A avaliação de risco é de suma importância dentro de uma organização, pois mapeia os riscos internos e externos que podem trazer prejuízos a organizações e seus colaboradores se feita de maneira errada, por isso é importante que todos tenham ciência da mesma e seus riscos potenciais.

Conforme a pergunta acima, foi identificado que 46,2% dos colaboradores que responderam a mesma, não tiveram conhecimento das não conformidades, mas verificaram alguma mudança em seu setor, 30,8% tiveram conhecimento das não conformidades e suas tratativas, 15,4% não tiveram conhecimento de ambas e 7,7% tiveram conhecimento das não conformidades, mas não de suas tratativas.

Gráfico 14 - Você utiliza os equipamentos fornecidos pela instituição para objetivos pessoais, como fazer pagamento de contas pelo notebook, ligações pessoais, impressões, etc.

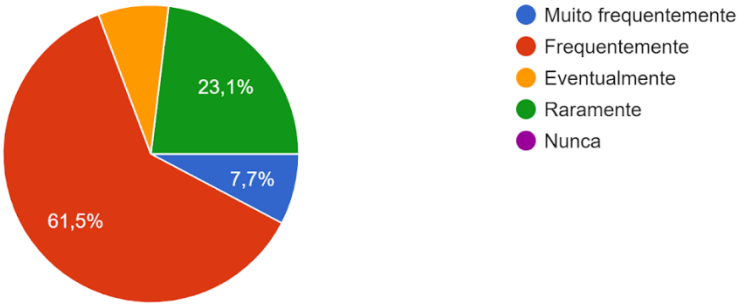


Fonte: As Autoras, 2020

De acordo com o código de ética da Empresa X, Capítulo III, Art. 4°, inciso V, todo equipamento fornecidos pela organização, devem ser utilizados de maneira exclusiva para realização de suas atividades profissionais.

Porém conforme respostas acima, foi identificado que 46,2% utilizam raramente os equipamentos fornecidos para objetivos pessoais, 30,8% utilizam eventualmente, 15,4% utilizam frequentemente e 7,7% utilizam muito frequentemente. Não foi identificado nenhum colaborador que nunca utiliza os equipamentos para uso pessoal.

Gráfico 15 - Com que frequência você costuma adaptar ou criar padrões alternativos, para facilitar as suas atividades diárias no trabalho.

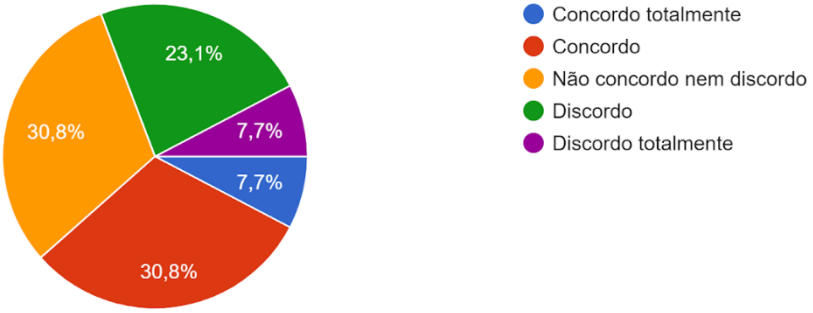


Fonte: As Autoras, 2020

A questão acima foi pensada no atendimento ao pilar de controles internos, que se caracteriza por ser uma ferramenta que auxilia na resolução das atividades, pois define o que se deve fazer, como fazer, e porque fazer. Com isso as rotinas diárias são padronizadas a fim de minimizar erros, bem como facilitar a execução das atividades.

O cenário apresentado para a pergunta acima foi que 61,5% dos colaboradores frequentemente criam padrões alternativos para facilitar as suas atividades, 23,1% raramente fazem isso, 7,7% responderam muito frequentemente e por fim 7,7% eventualmente criam padrões alternativos.

Gráfico 16 - Com a implantação do Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) houve mudanças em seu dia a dia de trabalho.

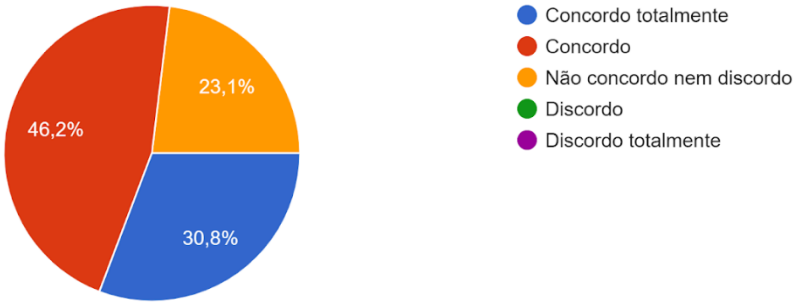


Fonte: As Autoras, 2020

Segundo a questão acima 30,8% dos colaboradores concordaram, que com a implantação do programa *Compliance* houve mudanças em seu dia a dia de trabalho, 30,8% não concordaram e nem discordaram, 23,1% discordaram da afirmativa, 7,7% discordam totalmente e 7,7% concordam totalmente.

O programa de *Compliance* busca maneiras geral, de fazer o trabalho de maneira correta sempre, o que para determinadas situações podem mudar o dia a dia de trabalho.

Gráfico 17 - Você conhece todas as normas regulamentadoras da sua organização.

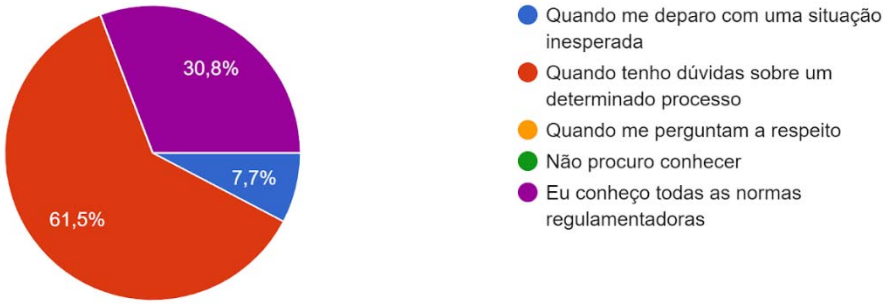


Fonte: As Autoras, 2020

Para realização das atividades diárias, é necessário o conhecimento básico sobre os processos a qual está envolvido e suas normas, conforme estabelecido no pilar de controles internos.

Os resultados apresentados para essa questão foi que, 46,2% dos colaboradores concordam que conhecem todas as normas regulamentadoras da Empresa X, 30,8% responderam que concordam totalmente e 23,1% não concordaram e nem discordaram da afirmativa.

Gráfico 18 - Caso não conheça todas as normas regulamentadoras, em qual momento procura conhecer?

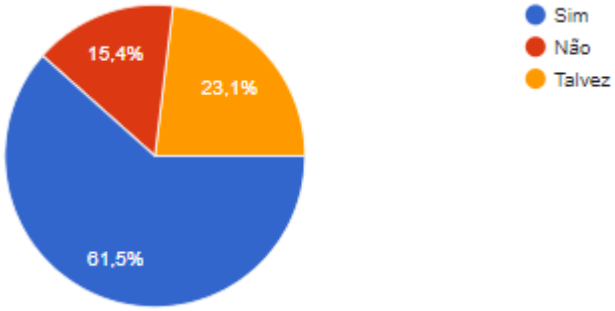


Fonte: As Autoras, 2020

Um dos objetivos do pilar de comunicação e treinamento, é a divulgação periódica das normas de uma instituição, a fim de que todos tenham o conhecimento necessário sobre tal. Essa divulgação também é importante para o conhecimento dos riscos existentes em determinados processos assim como citado no pilar de avaliação de risco.

A pergunta acima revelou que 61,5% dos colaboradores buscam conhecer as normas regulamentadoras da Empresa X quando tem dúvidas sobre determinados processos, 30,8% alegaram conhecer todas as normas e 7,7% alegam procurar as normas quando se deparam com uma situação inesperada.

Gráfico 19 - Todas as organizações têm normas e procedimentos que guiam seus funcionários, na forma correta de agir. Na sua organização, você tem pleno conhecimento de quais atitudes podem te gerar uma penalidade?

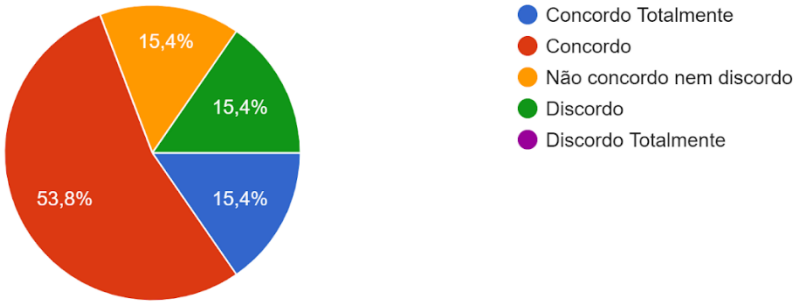


Fonte: As Autoras, 2020

O pilar do código de conduta estabelece que toda organização deve ser deixar claro em seus manuais, o que pode ou não se fazer dentro da organização ou processo, e quais ações podem levar a consequências/sanções. Em concordância ao pilar, o código de ética da Empresa X, estabelece em seu Capítulo IV, as vedações aplicáveis a todos os conselheiros, diretores, empregados, estagiários, fornecedores e parceiros.

A questão acima foi elaborada avaliando as orientações, e conhecimento das mesmas por parte dos colaboradores, onde o resultado para a tal foi que, 61,5% responderam sim, 23,1% responderam talvez e apenas 15,4% responderam que não.

Gráfico 20 - O Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) é efetivo dentro da instituição.



Fonte: As Autoras, 2020

De acordo com as respostas da questão acima, 53,8% concordam que a Empresa X tem um Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) efetivo, 15,4% concordam totalmente, 15,4% responderam que não concordam e nem discordam e 15,4% discordam que o programa seja efetivo na instituição.

Abaixo perguntas realizadas de maneira aberta, e quadros com suas respectivas respostas.

Quadro 3 - Existe algum assunto que, na sua opinião, deveria ser incluído ou melhor esclarecido no código de ética?

Resposta 1	Nenhum para código de ética. *Compliance* incluiria tratativa para consequências administrativas. Não temos referencial interno para desvios de procedimentos, tais como: tratamento, suspensão da ação enquanto análise, fases processuais, efetivação de resultados disciplinares, e outras.
Resposta 2	O comportamento ético da empresa que eu trabalho é tão forte e pessoal, que nem precisaria do código de ética.
Resposta 3	Não
Resposta 4	Penso que poderia ter uma ênfase e orientação aos funcionários, quanto a sua postura nas redes sociais, acredito que somos vistos como funcionários da instituição e essa imagem é algumas vezes vinculada a empresa.
Resposta 5	Não
Resposta 6	Tipos de penalidades a empregados
Resposta 7	Não.
Resposta 8	Fiscalizado com mais frequência
Resposta 9	Bioética
Resposta 10	Não
Resposta 11	Não lembro no momento
Resposta 12	Não me recordo de nada no momento. O Código é abrangente e amplo.
Resposta 13	Creio que o código já é suficiente.

Fonte: As Autoras, 2020

É importante o *Compliance* trabalhar em conjunto com todos os colaboradores da instituição, para que nada passe despercebido, podendo eles apontarem possíveis melhorias no processo, assim como as sugeridas nas respostas acima.

Quadro 4 - Existe alguma atitude ou processo que antes você fazia frequentemente e após a implantação do Programa de Integridade Corporativa (Compliance) não pode mais fazer? Relate o que é.

Resposta 1	Nenhum
Resposta 2	Nenhuma atitude. Como disse anteriormente a ética dos funcionários/Diretores/gestores da minha empresa é tão forte que nem precisaria de um código de ética para estabelecer comportamentos. Eles são cumpridos independente do código.
Resposta 3	Não
Resposta 4	Não
Resposta 5	Não
Resposta 6	Nenhum
Resposta 7	Não

Resposta 8	Algumas coisas particulares
Resposta 9	Não me recordo se tem
Resposta 10	Não
Resposta 11	Não lembro no momento
Resposta 12	Não me recordo de nenhuma situação assim.
Resposta 13	Não, por ter vindo de outra instituição que prezava muito pelo *Compliance* tive facilidade em me adaptar às práticas da organização desde o início.

Fonte: As Autoras, 2020

A pergunta acima foi elaborada para que os participantes pudessem identificar comportamentos e práticas que após a implantação do *Compliance* não são mais praticados, podendo assim, fazer a ligação entre a interferência do *Compliance* no Jeitinho Brasileiro.

7.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

O Programa de Integridade Corporativa (*Compliance)* foi implantado na organização no ano de 2015, e desde então vem sendo aperfeiçoado para cumprimento do que é esperado do mesmo.

O código de ética da organização foi criado em 2017, o que foi um ponto de atenção, pois conforme citado acima, ele faz parte do pilar do código de conduta, o que supõe que deva ser um dos primeiros a ser criado.

O mesmo além disso, cita em seu texto no capítulo III, Art. 4, inciso IX que caso ocorra algum ato contrário aos interesses da Empresa X, o mesmo deve ser comunicado imediatamente ao supervisor hierárquico e ouvidoria. O pilar de canais de denúncias orienta que as mesmas, devem ser feitas por canais apropriados, a fim de que a denúncia realizada seja efetivamente corrigida. Na sequência o inciso X, do mesmo capítulo e artigo, diz que a ouvidoria é o canal oficial de denúncias, o que pode levar a dúvidas quanto ao local correto para fazer tal ato, podendo deixar o assunto sem a devida atenção ou correção.

Foram selecionados 14 colaboradores para participar da pesquisa, mas apenas 13 responderam as questões. Eles possuem entre 2 e mais de 6 anos de trabalho na instituição. Sendo o maior número os que possuem mais de 6 anos de

casa, o que se esperava serem os com mais conhecimento do programa, bem como das normas da organização por estarem durante sua implantação.

Porém conforme avaliação das respostas, apesar de grande parte destes colaboradores alegar conhecer todas as normas da instituição, muitos cometem atos diferentes dos descritos no código de ética, como falar assuntos confidenciais ou internos para familiares e amigos e utilizar os equipamentos da organização para uso pessoal.

O que se pode concluir avaliando os conceitos estudados, as respostas apresentadas no questionário e código de ética, é que, apesar da empresa ter um programa de *Compliance* desde o ano 2015, ainda existem melhorias a serem realizadas, como por exemplo descrever de forma clara e objetiva em seu código de ética o canal correto para fazer as denúncias.

Outro ponto a ser reavaliado, é entender junto aos colaboradores o que ainda os fazem não acreditar ou confiar no programa de *Compliance*, pois conforme visto ainda existe colaboradores que acreditam que o programa não é eficaz, deixando com isso uma brecha sobre o que está passando despercebido pelo grupo responsável pelo programa.

A pesquisa demonstrou que muitos colaboradores estão engajados com as políticas internas, porém a população pesquisada, apesar de ter sido escolhida pelos responsáveis da organização, o que poderia ter sido positivo para a empresa, apresentou um resultado surpreendente pois, demonstrou que ainda existem pequenas ações que podem ser caracterizadas como jeitinho brasileiro, a exemplo, adaptar padrões para executar suas atividades da maneira mais fácil ou receber e-mails avisando sobre possíveis auditorias, podendo o colaborador ajustar suas demandas para durante a auditoria está tudo certo.

Observa-se que, se a pesquisa fosse realizada em todos os setores da organização, bem como, algumas perguntas retiradas do questionário fossem mantidas, poderiam haver novos resultados, que poderiam confirmar a ineficiência do programa e falhas em seu pilar de auditoria e monitoramento, ou revelar uma situação positiva tendo como base um número maior de participantes.

Recomenda-se que seja realizada outras pesquisas sobre o tema, novos questionários a serem aplicados em todos os setores, e estudos de caso, sobre como melhorar o programa a fim de minimizar ou reduzir a possibilidade de jeitinhos

nas organizações. Este estudo não foi conclusivo, pois as limitações acabaram por prejudicar a visão geral sobre o assunto.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que nos últimos anos houve uma grande mudança na forma que enxergar e lidar com situações de corrupção e desvios de conduta, sendo consequência dos escândalos envolvendo grandes empresas no país e até mesmo o governo, e foi em meio a esse cenário que o *Compliance* ganhou força e vem crescendo no Brasil. Esses escândalos, aliados ao pensamento de que o brasileiro é naturalmente inclinado a fazer o que for preciso para atingir seus objetivos, o denominado Jeitinho Brasileiro, viu-se a importância de estudar se a criação e implementação do *Compliance* interfere nesse jeitinho.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar se a ferramenta *Compliance* tem interferido no jeitinho brasileiro dentro de uma organização, na cidade de Curitiba/PR. Foi possível atingir o objetivo e o trabalho conseguiu demonstrar que há a necessidade de uma verificação e possível mudança na forma de controle e divulgação da ferramenta dentro da instituição em que a pesquisa foi realizada.

Com o primeiro objetivo específico foi possível ampliar o conhecimento sobre o Jeitinho Brasileiro, estudando suas origens e o motivo de ter se enraizado na cultura brasileiro, sendo até internacionalmente reconhecido. Foi possível observar uma amostra de situações, muitas vezes comuns no dia a dia, que são consideradas como desvios, que em grau menor podem não afetar muitas pessoas, mas nada impede que evoluam para corrupção e outros crimes.

Através de pesquisa bibliográfica foi possível apresentar a ferramenta *Compliance*, bem como suas formas de implementação com os pilares que guiam esse processo e as características pertinentes a essa ferramenta. Notou-se que seu objetivo pode ser resumido em corrigir e prevenir os possíveis desvios existências nas instituições, visando evitar problemas judiciais e preservar a imagem e reputação da empresa.

O terceiro objetivo específico era realizar pesquisa para levantar o nível de conhecimento de colaboradores de determinada instituição em relação ao *Compliance*, que foi atingido e garantiu bons dados para análise.

A pesquisa partiu da hipótese de que com o surgimento e implementação do *Compliance* nas organizações, haveria ou não a diminuição ou até mesmo

extinção do jeitinho brasileiro do comportamento das pessoas. Durante o trabalho verificou-se através da pesquisa que mesmo com uma amostra pequena de participantes, o hábito de dar um jeitinho, de fazer o que para o indivíduo é bom e importante, muitas vezes, deixando os princípios da organização de lado, ainda se faz presente.

Utilizando como base para metodologia, pesquisas bibliográficas e exploratórias foi possível explanar os temas de *Compliance* e Jeitinho Brasileiro, possibilitando assim que o conhecimento necessário para elaboração e aplicação dos questionários fosse adquirido. A coleta de dados foi feita através de questionário com alguns colaboradores da empresa escolhida para fazer parte do trabalho. A empresa estipulou as áreas e a quantidade de pessoas que poderiam participar, as mesmas foram escolhidas de forma aleatória e apenas 1, das 14 pessoas selecionadas, não respondeu ao questionário.

Diante da metodologia proposta, a pesquisa poderia ter sido realizada com uma quantidade maior de colaboradores e sobre o mesmo com mais áreas da instituição, o que se acredita que traria um resultado mais completo ou até mesmo, podendo interferir nas impressões finais.

Recomenda-se que pesquisas futuras, para uma maior efetividade dos resultados, apliquem questionário abordando todos os pilares do *Compliance* e com uma amostra de participantes maior, sendo possível, aplicação com todos os funcionários da organização, além de pesquisa qualitativa, onde a percepção sobre a efetividade do programa seja feita, não somente embasado nas respostas dos colaboradores, mas em indicadores tangíveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABBI e FEBRABAN. ***Documento Consultivo. Função do Compliance****. 2004. Disponível em: http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Funcao_de_Compliance.pdf.* Acesso em: 16 Nov. 2019.

ABBI e FEBRABAN. **Função do *Compliance***. 2009. Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaode*compliance*_09.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

ALMEIDA, Gabriela Carvalho; FILHO, Lúcio Carlos de Pinho. **O brasil tem jeito? Uma análise de esforços governamentais e empresariais no uso de *compliance* como ferramenta de combate a corrupção no brasil.** 2018. Disponível em: http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/77/62. Acesso em: 16 Nov. 2019.

ASSI, Marcos. ***Compliance*: Como Implementar**. São Paulo - Trevisan Editora, 2018.

BARROSO, Luís Roberto. **Ética e Jeitinho Brasileiro: Por que a gente é assim?**. 2017. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/4/art20170410-01.pdf Acesso em: 16 Nov. 2019.

BARROSO, Leonardo. **O Jeitinho Brasileiro: Analisando Suas Características e Influências na Práticas Organizacionais.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 3, p. 499-514, set/dez. 2012.

BBB BRASIL. **Como combater a corrupção no Brasil?**. 2002. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/forum/020902_corrupcaoforum1.shtml. Acesso em: 14 Out. 2019.

BLOK, Marcela. **Nova Lei Anticorrupção (Lei 12846/2013) e o *Compliance***. 2017. Disponível em: https://www.passeidireto.com/lista/72226450-amanda-estudos-tcc-2019-2020/arquivo/45189100-nova-lei-anticorrupcao-e-o-*compliance*-blok-marcella. Acesso em: 16 Nov. 2019.

BRASIL. DECRETO N° 8.420 DE 18 DE MARÇO DE 2015. **Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências**.

Brasília , DF, mar 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 17 de Mai. 2020.

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 5.452 DE 1º DE MAIO DE 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Rio de Janeiro, mai 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 de Mai. 2020.

BRASIL. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.** Brasília, DF, ago 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 14 Out. 2019.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia programas de *compliance*. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial**. 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-*compliance*-versao-oficial.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Como surge uma lei**. Brasil, mai 2018. Disponível em: https://plenarinho.leg.br/index.php/2018/05/como-surge-uma-lei/. Acesso em: 17 de Mai. 2020.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. ***Compliance* 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo. Trevisan Editora Universitária, 2012 - 1ª edição

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho.** Curitiba. EBEL: IBQP-PR, 2000.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. 2000. Disponível em: https://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm. Acesso em: 17 Nov. 2019.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e *compliance* nas empresas de Outsourcing**. 2014. Disponível em: http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1. Acesso em: 16 Nov. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Diga não: Campanha pequenas corrupções**. Brasil, jun 2015. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/redes/diga-nao. Acesso em: 17 de Mai. 2020.

GIL. Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Sociais**. 6 ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2008.

GIOVANINI, Wagner. ***Compliance* - A excelência na prática.** 2014. Disponível em: https://www.*compliance*total.com.br/*compliance*/tone-from-the-top. Acesso em: 16 Nov. 2019.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles.** 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de *Compliance***. 2018. Disponível em: https://viaetica.com/images/Manual-de-*Compliance*-Amostra.pdf. Acesso em 16 de Nov. 2019.

LODI, João Bosco. **Introdução à Obra de Peter F. Drucker.** 1968. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v8n29/v8n29a05.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes ; ALCADIPANI, Rafael. **Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição.** 1999. Disponível em: http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-39-num-1-ano-1999-nid-46453/. Acesso em: 16 Nov. 2019.

PEDRO, Rodrigues Neto. **A Culpa é do Jeitinho Brasileiro.** 1. ed. Barueri, São Paulo: Novo Século Editora, 2014

PRADO, Alyssa Magalhães; WACHELKE, João. **A ideologia do jeitinho brasileiro**. 2017. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/psi-sabersocial/article/view/31400/23863. Acesso em: 08 Dez. 2019.

PRADO, Alyssa Magalhães. **O Jeitinho Brasileiro: Uma revisão bibliográfica**. 2016. Disponível em: http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/view/33308. Acesso em: 08 Dez. 2019.

PIZZANI, Luciana; *et al*. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. 2012. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1896/pdf_28/. Acesso em: 17 Nov. 2019.

REGAZZI, Renato. **Sistema de *Compliance* – Conformidade com as leis vigentes, valores e procedimentos das empresas, consumidores e da sociedade.** 2017. Disponível em: https://www.3rrslabor.com/files/Artigo%20CREA%20Renato%20Regazzi%20ISO%2019600%20e%2037001.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. ***Compliance* e Lei Anticorrupção nas Empresas.** 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 14 Out. 2019.

RICKEN, Samuel Viero. **Due diligence: Um instrumento de apoio nos processos de cisão, fusão, incorporação, e aquisição de empresas**.2008. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/126143/Contabeis292209.pdf?sequence=1. Acesso em: 16 Nov. 2019.

SANTOS, Renato Almeida dos. ***Compliance* como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/*compliance*_ferramenta_mitigacao.pdf. Acesso em: 16 Nov. 2019.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade. As Ferramentas Essenciais**. 2 ed. Curitiba: Editora IBPEX Dialógica. 2010

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de *compliance*. Uma breve discussão.** 2017**.** Disponível em: http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-*compliance*. Acesso em: 16 Nov. 2019.

SILVA, A. L. G. *et al*. ***Compliance*: Um estudo de caso com ênfase no financiamento Rural no Banco do Brasil S/A.** 2011. Disponível em: http://www.salesianolins.br/universitaria/avaliacao/no4/artigo30.doc. Acesso em: 16 Nov. 2019.

TUKAHARA. Victor Hideki. ***Compliance* como fator determinante ao combate à corrupção no setor público**. 2018. Disponível em: https://www.passeidireto.com/arquivo/58382819/*compliance*?q=*Compliance*%3A%

20Incentivo%20%C3%A1%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20medidas%20anti corrup%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 16 Nov. 2019.

VIANA, Saulo. **Função do *Compliance*.** 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/funcao-de-compliance>. Acesso em: 08 Set. 2019.

VIANA DE SÃO PAULO. **Entenda a operação Lava Jato.** 2019. Disponível em: <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/> Acesso em: 09 Set. 2019.

WEBER, Max. **Ensaios da Sociologia**. 4 ed. Rio de Janeiro. 1982

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO PELO GOOGLE FORMS

1. Há quanto tempo trabalha na instituição?

( ) menos de 1 ano

( ) de 2 a 4 anos

( ) de 4 a 6 anos

( ) mais de 6 anos

Avalie as afirmações abaixo:

2. Você tem uma relação de confiança profissional com seus superiores.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

3. Quando tem dificuldade em alguma atividade do dia a dia, seu supervisor lhe auxilia de forma eficaz.

( ) Sempre

( ) Quase sempre

( )Eventualmente

( )Quase nunca

( )Nunca

4. A organização disponibiliza treinamentos periodicamente para auxiliar nas resoluções de suas atividades.

( ) Muito frequente

( ) Frequente

( )Eventualmente

( )Raramente

( )Nunca

5. Os valores da instituição estão de acordo com o que é praticado pela mesma.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

6. Você costuma comentar sobre seu dia de trabalho com familiares e amigos.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

7. Já falou sobre algum assunto, notícia ou processo ainda não anunciado publicamente, com seus familiares e amigos.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

8. As comunicações verbal, visual e escrita em relação as normas da organização são claras e de fácil compreensão.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

9. A alta administração (diretores/gestores) é engajada com os valores da organização.

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( )Não concordo nem discordo
( )Discordo
( )Discordo Totalmente

10. Se presenciar seu colega de trabalho fazendo algo que vai contra os valores da instituição, você:

( ) Conta ao seu supervisor.
( ) Conversa com seu colega para que ele não faça mais isso, e deixa quieto.
( )Finge que não viu nada.
( )Relata ao canal de denúncia indicado pela instituição.

11. **Caso precise reportar alguma situação que tenha ferido o código de ética da instituição, você deve procurar:**

( ) Seu supervisor
( ) Comitê de *Compliance*
( ) Ouvidoria
( ) Diretores

12. Você costuma receber e-mails, antes de vistorias, com recomendações em relação ao ambiente de trabalho, organização dos espaços e documentação.

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( )Não concordo nem discordo
( )Discordo
( )Discordo Totalmente

13. Você teve conhecimento das não conformidades apontadas pela última auditoria interna/externa e as ações previstas para solucionar os apontamentos?

( ) Teve conhecimento sobre as não conformidades e tratativas
( ) Teve conhecimento das não conformidades, mas não das tratativas

( ) Não teve conhecimento das não conformidades, mas verificou algumas iniciativas de mudanças.
( ) Não teve conhecimento de ambas.

14. Você utiliza os equipamentos fornecidos pela instituição para objetivos pessoais, como fazer pagamento de contas pelo notebook, ligações pessoais, impressões, etc.

( ) Muito frequente
( ) Frequente
( )Eventualmente
( )Raramente
( )Nunca

15. Com que frequência você costuma adaptar ou criar padrões alternativos, para facilitar as suas atividades diárias no trabalho.

( ) Muito frequente
( ) Frequente
( )Eventualmente
( )Raramente
( )Nunca

16. Com a implantação do *Compliance* houveram mudanças em seu dia a dia de trabalho.

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( )Não concordo nem discordo
( )Discordo
( )Discordo Totalmente

17. Você conhece todas as normas regulamentadoras da sua organização.

( ) Concordo Totalmente
( ) Concordo
( )Não concordo nem discordo
( )Discordo

( )Discordo Totalmente

18. Caso não conheça todas as normas regulamentadoras, em qual momento procura conhecer?

( )quando me deparo com uma situação inesperada

( )quando tenho dúvidas sobre um determinado processo

( ) quando me perguntam a respeito

( )não procuro conhecer

( ) Eu conheço todas as normas regulamentadoras

19. Todas as organizações têm normas e procedimentos que guiam seus funcionários, na forma correta de agir. Na sua organização, você tem pleno conhecimento de quais atitudes podem te gerar uma penalidade?

( ) Sim

( ) Não

( ) Talvez

20. Existe um programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) efetivo dentro da instituição.

( ) Concordo Totalmente

( ) Concordo

( )Não concordo nem discordo

( )Discordo

( )Discordo Totalmente

21. Existe algum assunto que, na sua opinião, deveria ser incluído ou melhor esclarecido no código de ética?

22. Existe alguma atitude ou processo que antes você fazia frequentemente e após a implantação do Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) não pode mais fazer? Relate o que é.

ANEXO

CÓDIGO DE ÉTICA ADAPTADO – EMPRESA X

SUMÁRIO

CAPÍTULO I | ABRANGENCIA

CAPÍTULO II | PRINCÍPIOS DE CONDUTA

CAPÍTULO III | DEVERES E DIREITOS

CAPÍTULO IV | VEDAÇÕES

CAPÍTULO V | COMISSÃO DE ÉTICA

CAPÍTULO VI | OUVIDORIA

CAPÍTULO VII | DISPOSIÇÕES FINAIS

TERMO DE COMPROMISSO

CAPÍTULO I

ABRANGÊNCIA

Art. 1º. As disposições deste Código se aplicam, no que couber, a conselheiros, diretores, empregados e estagiários da Empresa X, bem como a todos fornecedores e parceiros, pessoa física ou jurídica que, de forma direta ou indireta, se relacionem econômica e financeiramente com a Empresa X.

CAPÍTULO II

PRINCÍPIOS DE CONDUTA

Art. 2º. Os integrantes da Empresa X, caracterizados no art. 1º, devem, nas suas posturas e ações, observar os princípios da ética, da integridade e da moralidade, além dos mandamentos constitucionais e legais.

Art. 3º. Os conselheiros, diretores, empregados, estagiários, bem como os fornecedores e parceiros que, de forma direta ou indireta, se relacionem com a Empresa X, obedecerão aos seguintes princípios de conduta:

I - agir com compromisso e coerência com a missão institucional da Empresa X, adotando, no exercício de suas funções relacionadas ao seu mandato, cargo, emprego, ou função, princípios e atitudes compatíveis com o elencado no art. 2º deste Código de Ética.

II - desempenhar suas atividades com consciência social, considerando as desigualdades econômicas e sociais do país e trabalhando para minimizá-las com ações que garantam inclusão social, repudiando qualquer forma de trabalho infantil, escravo ou vedado por lei;

III - estimular, propagar e apoiar, no âmbito de suas atividades, o uso adequado, racional e sustentável dos recursos em geral;

IV - assegurar igualdade, confiança, lealdade e justiça no trato com os colegas e com os clientes, reconhecendo e aceitando as diferenças inerentes à diversidade de pessoas que integram a Empresa X e o universo a ser por ele atendido, pautando as relações internas e externas por respeito absoluto ao ser humano;

V - exercer suas atividades com transparência, honestidade e compromisso com a verdade;

VI - zelar pela boa imagem da Empresa X perante a sociedade, por seu patrimônio e seus interesses e utilizar com responsabilidade, economicidade e austeridade seus recursos financeiros, materiais e humanos; e

VII - agir consciente de que seu trabalho é regido por princípios éticos, que se materializam em sua conduta profissional, e encorajar colegas e clientes a atuarem profissionalmente de forma ética.

CAPÍTULO III

DEVERES E DIREITOS

Art. 4º. São deveres de todos os conselheiros, diretores, empregados, estagiários, bem como de todos os fornecedores e parceiros que, de forma direta ou indireta se relacionem com a Empresa X:

I - adotar postura coerente com os princípios da Instituição, quando estiver falando em nome da Empresa X ou representando-a, pautando suas palavras pelo rigor técnico e suas decisões pela coerência com a sua missão;

II - agir com probidade, retidão, lealdade e justiça;

III - tratar colegas, clientes e parceiros de forma cortês, sem preconceitos de qualquer origem, sejam de raça, sexo, cor, idade, orientação sexual, identidade sexual, opções políticas e religiosas ou quaisquer outras formas de discriminação, respeitando-lhes a privacidade e a reputação pessoal e profissional e evitando que interesses de ordem pessoal interfiram nos relacionamentos;

IV - manter sigilo sobre particularidades da Empresa X, resguardando as informações ainda não tornadas públicas, das quais tenha conhecimento por sua atuação profissional, sem jamais utilizá-las em benefício próprio ou de terceiros, na realização de negócios de qualquer natureza;

V - utilizar os equipamentos, os meios de comunicação e as instalações colocados à disposição exclusivamente para realização de suas atividades profissionais, observadas as disposições da Política de Segurança da Informação e da Comunicação da Empresa X;

VI - assegurar que despesas geradas para a Empresa X referentes a viagens, compras de equipamentos, serviços e outras, sejam motivadas exclusivamente pelos interesses do Sistema, com absoluta impessoalidade;

VII - relacionar-se com colegas e clientes de forma estritamente profissional, preservando a isenção necessária ao desempenho de suas funções, e resistir a eventuais pressões e intimidações, inclusive hierárquicas, que visem a obter quaisquer favores ou vantagens indevidas, por meio de ações imorais, ilegais ou antiéticas, comunicando imediatamente aos seus superiores hierárquicos ou à Ouvidoria;

VIII - buscar parceiros e fornecedores que atendam aos preceitos deste Código de Ética, com base em critérios técnicos e profissionais;

IX - comunicar imediatamente aos seus superiores hierárquicos ou à Ouvidoria todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse da Empresa X;

X - utilizar a Ouvidoria como canal oficial para reclamações, denúncias, elogios, sugestões e críticas.

XI - zelar pela imagem da Empresa X; e

XII - utilizar trajes e linguagem adequados, levando sempre em conta o tipo de trabalho a ser executado, o público a ser contatado e os hábitos da região onde realiza suas atividades.

Art. 5º. São direitos de todos os dirigentes, empregados e estagiários da Empresa X:

I - trabalhar em ambiente adequado, que preserve sua integridade física, moral, mental e psicológica e o equilíbrio entre a vida profissional e familiar;

II - estabelecer interlocução livre com colegas e superiores, podendo expor ideias, pensamentos e opiniões, inclusive para discutir aspecto controverso; e

III - ter respeitado o sigilo das informações de ordem pessoal, que somente a ele digam respeito, ficando restritas somente ao próprio interessado e ao pessoal responsável pela guarda, manutenção e tratamento dessas informações, resguardada a competência da Comissão de Ética, nos termos do Capítulo

V. CAPÍTULO IV

VEDAÇÕES

Art. 6º. É vedado aos conselheiros, diretores, empregados, estagiários, bem como aos fornecedores e parceiros que, de forma direta ou indireta se relacionem com a Empresa X:

I - praticar ou compactuar, por ação ou omissão, direta ou indiretamente, no exercício de suas funções relacionadas ao seu mandato, cargo, emprego, ou função ato contrário à ética e ao interesse da Empresa X, mesmo que tal ato observe as formalidades legais e não cometa violação expressa à lei ou normativo;

II – exercer, na condição de empregado, atividade profissional que gere conflito de interesses com as exercidas para a Empresa X ou incompatível com o seu horário de trabalho;

III - utilizar-se do cargo ou função com a finalidade de obter favores pessoais ou profissionais para si ou para outrem;

IV - alterar ou deturpar o teor de documentos;

V - utilizar a força de trabalho de conselheiros, diretores, empregados, estagiários, fornecedores e parceiros para atendimento de interesse particular;

VI - apresentar-se nas dependências da Empresa X embriagado ou sob o efeito de substâncias ilegais;

VII - utilizar estratégias de comunicação da Empresa X para promover interesses políticos, particulares ou de terceiros;

VIII - utilizar sistemas e canais de comunicação da Empresa X para a propagação e divulgação de boatos, pornografia, pedofilia, preconceito de qualquer espécie, incluindo racial, de gênero, idade, de origem, de orientação sexual, de identidade sexual, propaganda comercial, religiosa ou político-partidária;

IX - criar perfis nas redes sociais utilizando o nome da Empresa X ou de qualquer Unidade da Empresa X ou ainda, de qualquer dos seus projetos, produtos ou serviços, sem autorização;

X – publicar imagens, textos ou comentários em redes sociais, ou quaisquer outros meios, que possam expor negativamente a Empresa X, sua marca, seus empregados e seus clientes.

XI - gerar despesas para a Empresa X, com benefício para si ou para terceiros, referentes a viagens, compras de equipamentos, serviços e outras, motivadas por interesses alheios aos interesses do Sistema;

XII - entregar e divulgar material promocional de qualquer pessoa jurídica, notadamente daquelas que é proprietário ou sócio, ou de qualquer pessoa física, durante contatos mantidos em nome da Empresa X, e propor a clientes, fornecedores e parceiros que solicitem seus serviços diretamente;

XIII - cobrar honorários profissionais de clientes e fornecedores, assim como comercializar diretamente qualquer produto do, sem prévia autorização, valendo-se dos produtos e serviços do Sistema para obter interesses pessoais;

XIV - utilizar a logomarca da Empresa X para outras atividades profissionais, quando não a serviço da Instituição;

XV - pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de presente, ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, inclusive convites de caráter pessoal para viagens, hospedagens e outras atrações para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento de suas atividades ou para influenciar outro empregado da Empresa X para o mesmo fim;

XVI - tratar colegas de trabalho, superiores, subordinados e demais pessoas com quem se relacionar em função do trabalho com descortesia, desrespeito ou agressividade ou praticar atos de violência verbal e física;

XVII - discriminar colegas de trabalho, superiores, subordinados e demais pessoas com quem se relacionar em função do trabalho, em razão de preconceito ou distinção de raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade, cor, idade, religião, tendência política, posição social ou quaisquer outras formas de discriminação; e

XVIII – adotar, repetidamente, quaisquer condutas que interfiram no desempenho do trabalho ou que criem ambiente hostil, ofensivo ou com intimidação, tais como ações tendenciosas geradas por simpatias, antipatias ou interesses de ordem pessoal, sobretudo e especialmente o assédio sexual de qualquer natureza ou o assédio moral, no sentido de desqualificar outros, por meio de palavras, gestos ou atitudes que ofendam a autoestima, a segurança, o profissionalismo ou a imagem.

Parágrafo único. Não são considerados presentes, para os fins do inciso XV deste artigo, os brindes que não tenham valor superior a R$ 100,00 (cem reais) ou que sejam distribuídos indistintamente por entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual, ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas.

CAPÍTULO V

COMISSÃO DE ÉTICA

Art. 7º. A Comissão de Ética é órgão permanente constituída por, no mínimo, três empregados indicados pela Diretoria Executiva entre ocupantes de cargo de confiança, sendo um deles o Ouvidor.

§ 1º. A Comissão de Ética poderá contar com a participação de um ou mais empregados eleitos, a critério da unidade federativa da Empresa X.

§ 2º. A Comissão poderá requisitar a participação temporária de convidado para desenvolver algum programa especial ou para analisar assunto ou fato que requeira conhecimentos específicos.

Art. 8º. A Comissão de Ética analisará as questões recebidas da Ouvidoria, referentes ao Código de Ética, com seriedade e imparcialidade, sempre na busca da melhor solução para as situações apresentadas.

Art. 9º. São atribuições da Comissão:

I - subsidiar as lideranças com informações sobre princípios, normas e procedimentos relativos ao Código de Ética;

II - analisar fato ou conduta considerados passíveis de infringir princípio ou norma ético-profissional e se pronunciar, por escrito, emitindo parecer;

III - responder a consultas e tirar dúvidas quanto à interpretação das normas deste Código;

IV - estabelecer critérios para casos não previstos no Código;

V - recomendar à respectiva Diretoria da Empresa X a adoção de normas complementares ou a revisão das disposições deste Código, para seu aprimoramento constante;

VI - registrar propostas e pareceres por escrito, em ata, e manter em arquivo documentos e registros dos procedimentos adotados em cada caso; e

VII - encaminhar à Diretoria da Empresa X , ou ao respectivo Conselho Deliberativo, no caso de dirigentes ou conselheiros, sugestões das medidas propositivas, ou punitivas, quando do descumprimento às disposições dos Capítulos III e IV deste

Código, nos termos dos normativos da Empresa X, e/ou da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Art. 10º. Para a aplicação de quaisquer das medidas deste Capítulo, a Empresa X se compromete a apurar, detalhadamente, a procedência e a veracidade da falta cometida.

Art. 11. A confidencialidade de denúncias e decisões da Comissão será assegurada por seus membros em qualquer caso ou circunstância.

Art. 12. A Comissão de Ética reunir-se-á por convocação do Coordenador, seu substituto, ou por iniciativa da maioria de seus membros.

Art. 13. Caberá à respectiva Diretoria, ou ao respectivo Conselho Deliberativo, a decisão final quanto à natureza da ação disciplinar e à sua aplicação.

Art. 14. Os integrantes da Comissão de Ética, e eventuais convidados, não serão remunerados por essa participação e assumirão compromisso formal de confidencialidade e não divulgação de informações, sendo o descumprimento passível de penalidade.

Parágrafo único. A Comissão de Ética deve reportar seus trabalhos à respectiva Diretoria Executiva, ou ao respectivo Conselho Deliberativo, sem que esta conduta implique em quebra de sigilo.

Art. 15. Quando a infração ao presente Código for praticada por membro de Diretoria, caberá ao respectivo Conselho Deliberativo o processamento e a decisão final quanto à natureza da ação disciplinar e a sua aplicação.

Art. 16. O integrante da Comissão deverá declarar impedimento ou suspeição nas situações que possam afetar, ou parecer afetar, o desempenho de suas funções com independência e imparcialidade.

Art. 17. A Comissão de Ética da Empresa X, e de suas unidades federativas, deverão regulamentar os seus respectivos trâmites de funcionamento, por meio de regimento interno.

CAPÍTULO VI

OUVIDORIA

Art. 18. A Empresa X manterá canal de Ouvidoria, que poderá ser acessado via Portal da Empresa X, para receber as questões referentes ao Código de Ética, sendo que as manifestações também serão recebidas por correio eletrônico, telefone, carta e pessoalmente.

Parágrafo único. Denúncias recebidas por meio de outros canais deverão ser encaminhadas à Ouvidoria para registro em sistema informatizado e devido tratamento.

Art. 19. Qualquer violação ou desrespeito aos princípios contidos neste Código de Ética deve ser levado ao conhecimento da Ouvidoria.

Art. 20. A Empresa X assegura o sigilo das informações e o anonimato de todos os que realizarem um relato de violação do Código de Ética.

§ 1º. Denúncias ou alegações falsas ou maliciosas serão consideradas condutas antiéticas e passíveis de afastamento do anonimato e consequente penalização, se for o caso.

§ 2º. A omissão diante do conhecimento de possíveis violações também será entendida como conduta antiética.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21. A concretização dos princípios da ética no âmbito da Empresa X deve ser buscada permanentemente, para assegurar que as ações, comportamentos e atitudes sejam coerentes com sua missão e valores essenciais, de acordo com este Código de Ética.

Parágrafo único. Aquele que acreditar ter sido exposto à retaliação após abordar questões de natureza ética deve levar o assunto à Comissão de Ética.

Art. 22. As dúvidas a respeito deste Código deverão ser comunicadas ao superior imediato ou enviadas à Ouvidoria.

Art. 23. Os casos omissos neste Código deverão ser decididos no âmbito da unidade federativa da Empresa X e levados ao conhecimento do Conselho Deliberativo Nacional.

Art. 24. Este Código de Ética será revisado sempre que necessário pela Comissão de Ética da Empresa X, que apresentará sua proposta à Diretoria Executiva da Empresa X, para posterior análise do Conselho Deliberativo Estadual.

Art. 25. Este Código entrará em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Deliberativo Nacional e aplica-se a Empresa X.

Aprovado pela Resolução CDE n.º 20, de 20 de novembro de 2017, com base no Código de Ética da Empresa X *aprovado em 31 de agosto de 2017, por meio da Resolução CDN n.º 289, alterada pela Resolução CDN n.º 290, de 28 de setembro de 2017.*

TERMO DE COMPROMISSO

Declaro ter lido e compreendido o Código de Ética da Empresa X e assumo o compromisso de cumpri-lo e respeitá-lo em todas as minhas atividades na empresa, zelando por sua aplicação.

_____

Nome

_____

Assinatura

Favor destacar a página e entregá-la à Unidade de Gestão de Pessoas