Centro de Educação Superior de Brasília Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília Mestrado Profissional em Administração Gestão Estratégica das Organizações

GERVÁSIO NERY DE ALBUQUERQUE

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE DAS ORGANIZAÇÕES

GERVÁSIO NERY DE ALBUQUERQUE

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração - Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento

FICHA CATALOGRÁFICA

GERVÁSIO NERY DE ALBUQUERQUE

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE DAS ORGANIZAÇÕES

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a Dissertação de Mestrado.

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento – Orientador

Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações

Centro Universitário IESB

Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro – Membro Interno

Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações

Centro Universitário IESB

Profa. Dra. Helga Cristina Hedler – Membro Interno Suplente Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações Centro Universitário IESB

Prof. Dr. Sérgio Nogueira Seabra – Membro Externo Controladoria-Geral da União - CGU

Brasília, 19 de agosto de 2019

Dedico este trabalho aos meus pais José e Maria, que não mediram esforços para me educar e aos meus irmãos Flávia e Geverson.

Agradeço

a Deus por ter me dado forças para terminar a dissertação;

a minha esposa Cida e aos meus filhos Giovanna e Maurício por terem me apoiado e compreendido as ausências como esposo e pai;

ao meu orientador Thiago pelas preciosas observações e esclarecimentos;

aos membros da banca pelos valiosos apontamentos;

aos colegas da Eletronorte Felipe Pullen Parente, Jesus Carlos da Silva e João David Resende, pelas sugestões e contribuições no pré-teste;

aos colegas da área de Compliance da Eletronorte pelas informações disponibilizadas e pela parceria na realização da pesquisa.

"Para bem administrar um programa de Compliance, uma iniciativa altamente recomendável é realizar pesquisas internas nas organizações para averiguar o grau de evolução da cultura de Compliance e da ética nos negócios".

RESUMO

Este estudo buscou identificar os perfis culturais que influenciam as práticas de Compliance das organizações sob a ótica dos colaboradores. Para a consecução da pesquisa, optou-se por fazer um estudo de natureza quantitativa, sendo a pesquisa caracterizada como descritiva e correlacional. No embasamento teórico foi utilizado o método de tipologia cultural de Cameron e Quinn (Culturas CIã, Inovativa, Mercado e Hierárquica); as práticas de *Compliance* (Denúncia, Penalidade e Remedição – DPR, Riscos – RIS, Políticas e Procedimentos – POP, Comunicação, Treinamento e Monitoramento - CTM e Liderança - LID), oriundas da abordagem integradora de diversos programas de Compliance, desenvolvida pelo autor; e a Janela Cultura de Compliance adaptada (Culturas de Compliance Efetiva, Irrelevante, Indiferente e Vulnerável). Na coleta de dados, foi utilizada a escala OCAI para conhecer dentre os perfis de Cultura Clã, Inovativa, Mercado e Hierarquia os que mais preponderam e, também, a Janela Cultura de Compliance para conhecer o posicionamento das práticas de Compliance da abordagem integradora, no formato tangram. A pesquisa contou com a participação de 315 respondentes, representando 33 organizações, sendo a maioria do setor público e da área operacional. Na análise dos dados, efetuada por intermédio de Estatística Descritiva Simples e Multivariada (análise fatorial e regressão), os resultados foram obtidos por meio da correlação entre os Perfis Culturais e as Práticas de Compliance. Os cinco fatores passaram a compor a Escala de Práticas de Compliance da Abordagem Integradora que estão suficientemente estruturados, conforme resultado da matriz fatorial. Os resultados encontrados neste estudo indicam que os perfis culturais estão correlacionados com as práticas de Compliance.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Perfil Cultural. *Compliance*. Práticas de *Compliance*. Cultura de Compliance.

ABSTRACT

This study aims to identify the cultural profiles that influence the organizations' Compliance practices from the employees' perspective. In order to carry out the survey, we decided for a quantitative study, and the survey was characterized as exploratory, descriptive and correlational. As the theoretical basis, we used the cultural typology method of Cameron and Quinn (Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy Cultures); Compliance practices (Reporting, Penalty and Remediation – DPR, Risks – RIS, Policies and Procedures – POP, Communication, Training and Monitoring - CTM and Leadership - LID), deriving from the integrated approach of several Compliance programs, developed by the author; and the adapted Compliance Culture Window (Competitive, Irrelevant, Indifferent and Vulnerable Compliance Cultures). In the data gathering, the OCAI scale was used to find out which of the Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy culture profiles prevailed the most and, also, the Compliance Culture Window to learn the positioning of the Compliance practices of the integrating approach, in the tangram format. The survey had the participation of 315 respondents, representing 33 organizations, most of them from the public sector and the operational area. In the data analysis, carried out through Simple and Multivariate Descriptive Statistics (factor analysis and regression), the results were obtained through the correlation between the Cultural Profiles and the Compliance Practices. The five factors became part of the Compliance Practices Scale of the Integrated Approach, which are sufficiently structured, according to the result of the factor matrix. The results found in this study indicate that the cultural profiles are correlated with the Compliance practices.

Keywords: Organizational Culture. Cultural Profile. Compliance. Compliance practices. Compliance Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nuvem de palavras	17
Figura 2 – Representação Gráfica do Modelo de Harrison	27
Figura 3 – Representação Gráfica do Modelo de Handy	28
Figura 4 – Representação Gráfica do Modelo De Witte e De Cock	29
Figura 5 - Representação Gráfica do Modelo de Deal e Kennedy	30
Figura 6 - Representação Gráfica do Modelo de Denison	31
Figura 7 - Representação Gráfica do Modelo de Cameron e Quinn	34
Figura 8 - Modelo de Três Linhas de Defesa	41
Figura 9 - Ranking Transparência Internacional	50
Figura 10 - Fluxograma de um Sistema de Gestão de Compliance	56
Figura 11 - Quadrante Janela do Cliente x Janela Cultura de Compliance	83
Figura 12 - 7 Práticas de Compliance da Abordagem Integradora	no formato
Tangram	90
Figura 13 – Modelo Teórico Relação entre Perfis Culturais e Práticas de 0	-
	_
Figura 14 – Evolução do Programa Pró-Ética da CGU	
Figura 15 – 7 Práticas de Compliance x 5 Práticas de Compliance repo	
no	125
Figura 16 – Resultado da Relação entre Perfis Culturais e Práticas de 0	Compliance 153
Figura 17 – Pesos e pontuações das dimensões de <i>Compliance</i> x Perf Cultura de <i>Compliance</i>	
• • • • • • • • • • • • • • • • • • •	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variância Total Explicada	119
Tabela 2 – Análise Paralela (simulação de Monte Carlo)	119
Tabela 3 – Matriz de Estrutura	
Tabela 4 – Matriz Fatorial das Práticas de Compliance	122
Tabela 5 – Matriz de correlações de fator	123
Tabela 6 – Confiabilidade das Práticas de Compliance	
Tabela 7 – Total de respostas por empresa	127
Tabela 8 – Total de respostas por Estado	128
Tabela 9 – Total de respostas por Segmento de Atuação	
Tabela 10 – Total de respostas por Força de Trabalho	129
Tabela 11 – Total de respostas por Idade	
Tabela 12 – Total de respostas por Sexo	130
Tabela 13 – Total de respostas por Escolaridade	131
Tabela 14 – Total de respostas por Tempo de Serviço na Empresa	
Tabela 15 – Total de respostas por Área de Atuação	132
Tabela 16 – Total de respostas por Função/Cargo	133
Tabela 17 – Resultado da Cultura Clã	135
Tabela 18 – Resultado da Cultura Inovativa	135
Tabela 19 – Resultado da Cultura Mercado	136
Tabela 20 – Resultado da Cultura Hierárquica	136
Tabela 21 – Perfil Cultural Preponderante	136
Tabela 22 – Práticas de Compliance por questões x Cultura de Compliance	140
Tabela 23 – Práticas de Compliance x Cultura de Compliance	141
Tabela 24 – Ranking das Práticas de Compliance sem Aderência dos Colabora	dores
Tabela 25 – Correlação entre Perfis Culturais e Práticas de Compliance	148
Tabela 26 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 01	
Tabela 27 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 02	
Tabela 28 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 03	
Tabela 29 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 04	
Tabela 30 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 05	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Tipologias Culturais	24
Quadro 2 – Fundamentos MEG x Sistemas de Integridade	52
Quadro 3 - Norma ISO 19600:2014 - Sistema de Gestão de Compliance	55
Quadro 4 – DSC 10.000 - Diretrizes para o Sistema de Compliance	57
Quadro 5 – Elementos mínimos do Guia US Sentencing Guidelines	67
Quadro 6 – Princípios da Norma Australiana AS 3806:2006	67
Quadro 7 – Características do Guia FCPA	68
Quadro 8 – Boas práticas em controles internos, ética e compliance	68
Quadro 9 – Seis princípios para prevenção do suborno	69
Quadro 10 – Ações da Transparência Internacional	
Quadro 11 – Itens de implementação do Decreto nº 8.420/15	
Quadro 12 – Elementos para um programa eficiente de <i>Compliance</i>	72
Quadro 13 – Componentes do programa de ética e compliance	72
Quadro 14 – Eixos e passos do Programa de Integridade efetivo	
Quadro 15 – Pilares mínimos do Programa de <i>Compliance</i>	
Quadro 16 – Elementos básicos do Programa de Compliance	77
Quadro 17 – Programas de Integridade CGU	
Quadro 18 – Evidências da Cultura de Compliance – ótica dos colaboradores	
Quadro 19 - Tipos metodológicos adotados em pesquisas sobre Cultur	
Compliance	
Quadro 20 - Quantitativo de textos científicos por método	
Quadro 21 – Práticas de Compliance da Abordagem Integradora	90
Quadro 22 – Definição das 07 Práticas de Compliance da abordagem integrador	
Quadro 23 – Empresas potenciais com práticas de compliance	
Quadro 24 – Escala Likert de Respostas para os perfis culturais	
Quadro 25 - Escala Likert de Respostas para as Práticas de Compliance	∍ da
Abordagem Integradora	
Quadro 26 - Critérios para posicionamento das práticas de Compliance	nos
quadrantes	
Quadro 27 – Correlação entre perfis culturais e práticas de <i>Compliance</i>	
Quadro 28 – Empresas Potenciais Respondentes	
Quadro 29 - Definição das 05 Práticas de Compliance da abordagem integra	
Quadro 30 - Reposicionamento das Práticas de Compliance da aborda	_
integradora	.125
Quadro 31 – Códigos das Dimensões do OCAI x Questões	
Quadro 32 – Questões agrupadas das Dimensões OCAI x Perfil Cultural	
Quadro 33 – 29 Questões reagrupadas das Práticas de Compliance	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quadrantes dos Perfis Culturais	.137
Gráfico 2 – Quadrantes da Janela Cultura de Compliance	141

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.4	OBJETIVO GERAL	21
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1	Tipologias Culturais	24
2.2	COMPLIANCE	38
2.3	PRÁTICAS DE COMPLIANCE	43
2.3.1	Reconhecimentos	46
2.3.2	Certificações	53
2.3.3	Legislações	63
2.3.4	Programas – referências internacionais e nacionais	64
2.4	CULTURA DE COMPLIANCE	80
3	ESTUDOS EMPÍRICOS DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA	
	ORGANIZACIONAL E COMPLIANCE	84
3.1	MODELO TEÓRICO DA PESQUISA	89
4	MÉTODO	93
4.1	TIPO DE PESQUISA	93
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	94
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	98
4.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	99
4.4.1	Instrumento de diagnóstico da cultura organizacional (OCAI)	99
4.4.2	Instrumento de diagnóstico das práticas de compliance da abordagem	
	integradora (Janela Cultura de Compliance)	101
4.4.3	Validação dos instrumentos de coleta de dados	102
4.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	103
4.5.1	Análise da base de dados (amostra)	103
4.5.2	Tratamento da base de dados (amostra)	108

5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	111
5.1	Caracterização da base de dados (amostra)	111
5.2	Resultado das Condições Prévias para Realização das Análises Multivar	iadas
	114	
5.3	Resultado da Análise fatorial exploratória	117
5.4	Resultado da Confiabilidade dos instrumentos de medida	126
5.5	Resultado do tratamento de dados	127
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
6.1	Implicações Teóricas	157
6.2	Implicações Metodológicas	159
6.3	Implicações Gerenciais	159
6.4	Limitações	161
6.5	Agenda	161
REF	FERÊNCIAS	163
APÉ	ÊNDICES	175
Apê	èndice 01 - Termo de consentimento livre e Perfil do Respondente	175
Apê	èndice 02 - Diagnóstico da Cultura Organizacional (Perfil Cultural)	178
Apê	èndice 03 - Diagnóstico das Práticas de Compliance	180
ANE	EXOS	184
Ane	exo 01 - Diagnóstico das Práticas de Compliance (após análise fatoria	I)184

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em *Compliance* no Brasil tem aumentado nos últimos anos, principalmente em função de compromissos assumidos nas convenções internacionais anticorrupção como a OCDE desde 2007. Para mitigar a corrupção, foi aprovada a Lei Anticorrupção brasileira - 12.846/2013, regulamentada pelo Decreto 8.420/2015 e mais tarde a Lei das Estatais - 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto 8.945/2016. E desde então, a Controladoria-Geral da União – CGU vem atuando de forma mais sistemática no sentido de compartilhar práticas de *Compliance*, por meio de Programas de *Compliance*, baseadas na legislação americana de combate à corrupção denominada US Sentencing Guideline, tanto para empresas privadas quanto para entidades da administração pública federal indireta e órgãos da administração pública federal direta. Outras organizações e consultorias, como Pacto Global da ONU, por exemplo, também desenvolveram Programas de *Compliance*. Com isso, estar em *Compliance*, ou seja, conformidade passou a ser expressão de ordem.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de se incorporar o *Compliance* na cultura da organização, como forma de influenciar o comportamento e atitude dos colaboradores, com o objetivo de se cumprir as obrigações de forma sustentável (Norma ISO 19600, 2014). O primeiro passo dessa incorporação é conhecer se os programas de *compliance* implantados nas organizações foram de fato internalizados pelos colaboradores, principalmente das áreas proprietárias de riscos, e o segundo passo é verificar o grau de aderência desses colaboradores em relação às práticas de *Compliance* e o grau de importância que esses atribuem às práticas.

O que pode explicar a vulnerabilidade das práticas de *Compliance* percebida pelos colaboradores é o perfil cultural preponderante da organização, tendo em vista que a definição de cultura organizacional a partir de uma junção de definições, proposta por Nascimento (2014), leva em consideração os pressupostos básicos compartilhados (SCHEIN, 2010), que representam as crenças, os valores e sistemas de valores (HOSFTEDE, 1980, 2001) que caracterizam o ambiente e são passados aos novos colaboradores da organização, a partir da melhor maneira de pensar e sentir, sendo comunicados e tendo sua manifestação pelas práticas da organização

(D´IRIBARNE, 1983, DUPUIS, 2007), pelos símbolos, heróis e rituais (HOFSTEDE, 1980, 2001), mitos e histórias que os indivíduos relatam acerca da maneira pela qual a organização concretizou seu objetivo (TRICE; BEYER, 1993; ZOHAR; HOFMANN, 2012). A cultura organizacional traduz-se, ainda, em como as coisas são feitas nas organizações (CAMERON; QUINN, 2011).

Diante disso, surgiu a necessidade de verificar se a Cultura Organizacional influencia as práticas de *Compliance* das organizações.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade crescem as relações negociais entre empresas privadas e o Estado e, nesses negócios públicos, há riscos de envolvimento das partes ou até de terceiros em atos de corrupção. Em face desta realidade, é cada vez mais importante que as empresas se conduzam conforme uma cultura de não-corrupção. Para prevenir e combater tais condutas, enfatize-se a importância dos programas de *compliance*. (KEMPFER; BATISTI, 2017).

A partir da Lei Anticorrupção brasileira — 12.846/2013, pesquisas realizadas por consultorias revelaram que as empresas que de fato mudaram culturalmente com a implantação de um Programa de *Compliance* tornaram-se mais sustentáveis, e consequentemente, ficaram mais atrativas para os investidores por gerarem vantagem competitiva. Exemplo disso, consta no relatório da consultoria Deloitte de 2017 - A Caminho da Transparência.

O Pacto Global (2015) corroborou com essa visão, pois além de promover e incentivar ações coletivas no combate à corrupção, convoca as empresas a participarem de outra iniciativa conjunta no tema: a Chamada à Ação (*Call to Action*). Trata-se de um apelo feito pelo setor privado aos governos, incentivando-os a estabelecer medidas de anticorrupção e a implementar políticas correlatas para estabelecer sistemas de boa governança. As empresas que aderem se comprometem a buscar transparência e fazer sua parte no combate à corrupção. Este amplo movimento já conta com mais de 260 companhias e investidores no mundo responsáveis pela gestão de 3,5 trilhões de dólares em ativos. No Brasil, em dezembro de 2015, 44 empresas brasileiras aderiram a Chamada à Ação, sendo

três empresas estatais com Programas de Compliance: Copel, Petrobras e Sabesp. Essas 44 empresas passaram a se comprometer com:

- Liderança e consciência em questões de integridade, promovendo os esforços da empresa para integrar medidas anticorrupção em sua estratégia e operações e inspirando outras companhias a fazer o mesmo;
- Competição justa no mercado por meio de negócios limpos;
- Implementação e fortalecimento das leis e regulações anticorrupção;
- Vantagem competitiva na atração de investidores, empregados e consumidores orientados por uma visão de sustentabilidade, conforme figura 1:



Figura 1 – Nuvem de palavras

Fonte: Caderno Anticorrupção do Pacto Global (2015)

Da figura 1, percebe-se que os temas sustentabilidade e princípios foram citados com bastante frequência no Caderno do Pacto Global – Grupo Temático Anticorrupção – volume 02 (2015).

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do rombo financeiro ocasionado pelo escândalo da Enron nos Estados Unidos em 2001, o mercado começou a dar mais atenção ao *Compliance*. A palavra *Compliance* que vem do verbo em inglês "to comply", e significa: cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. "Estar em Compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos" (MANZI, 2008).

Também conhecido como integridade ou conformidade, esse termo vem sendo disseminado entre as empresas, tendo em vista que o *Compliance* é visto como estratégico (COIMBRA; MANZI, 2010) e ocupa lugar de gestão na governança corporativa. Ou melhor, como uma ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios (ASSI, 2013).

No âmbito das empresas, a preocupação com a integridade corporativa e a reputação das instituições tem feito com que muitos executivos percam noites de sono tentando estabelecer procedimentos eficientes e aprimorar outros já existentes, no que diz respeito a um programa efetivo de *Compliance* e ao combate à corrupção (SANTOS, 2016). No entanto, a criação de um programa de *Compliance* prescinde de uma profunda análise da cultura da empresa, do perfil de seus colaboradores, da realidade de suas atividades, do treinamento efetivo e contínuo, de auditorias para verificar a aderência dos colaboradores ao programa implantado, e, obviamente, de melhorias e adaptações contínuas.

Neste sentido, estabelecer uma cultura organizacional de não corrupção pressupõe que existam referências internas e condutas éticas, mas que sobretudo os comportamentos dos indivíduos da organização estejam atrelados aos valores (KEMPFER; BATISTI, 2017). Sendo os valores da organização os pilares que sustentam e norteiam as tomadas de decisão desde a alta cúpula até a base da organização, ou seja, são sinônimos de ética, honestidade, honradez e integridade (SCATENA, 2013).

Compliance, de acordo com o Questionário ISE Bovespa – Dimensão Governança Corporativa (2017), não se resume a combate à corrupção, mas tratase de uma preocupação com o cumprimento de normas legais e regulamentares,

políticas e diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como de evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. *Compliance* e combate à corrupção não são necessariamente a mesma atividade, e tratar de uma não necessariamente supre a necessidade de tratar da outra.

A primeira condição para formatar um programa de *compliance* integrado e adequado às próprias necessidades é se assegurar de que a empresa está ciente de seus valores, dos potenciais riscos e áreas vulneráveis. A segunda condição é aplicar esse conhecimento, incorporando esses elementos como parte de sua cultura para criar práticas e processos com esse objetivo (CADERNO DO PACTO, 2015).

A utilização dos mecanismos de *Compliance* pode invariavelmente trazer maior competitividade às empresas estatais e privadas. Um estudo acerca do valor comercial do *Compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010) concluiu que US\$ 1,00 gasto com a implantação equivale a uma economia de US\$ 5,00, "referente a custos com processos legais, danos de reputação e perda de produtividade. Se você pensa que Compliance é caro (representa custo), tente não estar em Compliance".

A implantação da política de *Compliance* tende a gerar vantagem competitiva (RIBEIRO, 2015). Essa vantagem competitiva passa a ser percebida, uma vez que, num mundo em constante transformação, a nova leva de consumidores tende a ser altamente crítica e a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis.

A demanda pela aplicação de processos estruturados de *Compliance* nas organizações está crescendo no mundo todo (PERES; BRIZOTI, 2016). Já se percebe a elevação do nível de consciência dos executivos, de que Compliance é fundamental para manter elevada a imagem e a reputação da organização, bem como promover a garantia da redução de perdas invisíveis por desvios operacionais, erros involuntários, corrupção e fraudes ocupacionais, entre outros fatores que contribuem com a redução do desempenho dos negócios.

Nos diversos programas de Compliance implantados nas empresas brasileiras a questão da internalização das boas práticas de *Compliance* (entendimento e aplicação das regras) pelos colaboradores ainda carece de melhor atenção. Nesse

sentido, a cultura organizacional é uma aliada ou uma barreira para aderência de condutas éticas e não éticas por parte dos colaboradores dentro das organizações, sendo o principal pilar de sustentação para o programa de *Compliance* (ARTIFON, 2017).

A pouca abordagem de trabalhos acadêmicos que investiguem a influência da cultura organizacional nas práticas de *Compliance* justifica a realização desta pesquisa. Adicionalmente, contribui por avançar em relação a outros estudos no sentido de verificar se os Programas de *Compliance* estão de fato transformando a gestão das organizações por meio de uma Cultura de *Compliance*.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O Compliance traduz o sentimento da conformidade nas operações como forma de auxiliar na proteção da organização. Para Santos et al. (2012), as motivações para a adoção de Compliance são várias, já que o sucesso no combate a corrupção e fraudes nos negócios não está na aplicação de ultra sistemas de controle, mas na confiança depositada entre os agentes.

Este estudo se limita a considerar o perfil cultural preponderante nas organizações como influenciador nas ocorrências de condutas não éticas, sendo que as ações de *Compliance* possibilitam uma garantia razoável para cercar tanto a qualidade dos indivíduos em relação à ética quanto aos instrumentos de controle formal. Por isso, recorda que na raiz da conduta corrupta está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais (SANTOS, 2011).

Do exposto, a dúvida que se manifesta nesse trabalho observa se a cultura organizacional influencia as práticas de *Compliance* das organizações, que por sua vez são influenciadas pela Cultura de *Compliance*. Logo, esta tem sido a questão central da pesquisa: Os perfis culturais influenciam as práticas de *Compliance* das organizações?

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar os perfis culturais que influenciam as práticas de *Compliance* das organizações.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil cultural preponderante das organizações baseado no modelo Competing Values Framework – CVF de Cameron e Quinn (2006);
- Identificar as práticas de Compliance utilizadas pelas organizações, baseadas na abordagem integradora no formato tangram;
- Avaliar as práticas de Compliance identificadas, em termos de aderência e importância, baseada no modelo Janela Cultura de Compliance adaptado de Albrecht e Bradford (1992).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra cultura surgiu nos conceitos da filosofia, antropologia e sociologia e indicava a maneira de viver, modos adquiridos e transmitidos de uma geração para outra, em uma determinada sociedade. Várias são as abordagens para definir e estudar cultura: Hofstede (1991, 1999); Cameron e Quinn (2006, 2011, 2014); Reis (2007) e Schein (2009, 2012). Fleury (1987) sugere que haja consistência entre a cultura e outras variáveis organizacionais, prevendo assim o sucesso da organização, onde a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos seus membros. Segundo Tavares (1999), cultura é a interação ordenada de um grupo de pessoas ou organização, na busca de um objetivo comum, mesmo com modos de vida diferentes.

O conceito de cultura que é utilizado atualmente, segundo Laraia (2009), foi definido pela primeira vez por Edward Tylor em 1832, referindo-se a cultura como um todo complexo, com conhecimentos, crenças, moral, arte, costume, leis ou quaisquer outros hábitos adquiridos pelas pessoas. A palavra cultura derivou-se metaforicamente da ideia de cultivo, sendo este o processo de preparar e desenvolver a terra (MORGAN, 2007). Normalmente, utiliza-se a palavra cultura quando se refere ao padrão de desenvolvimento que se reflete nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais.

A cultura desempenha numerosas funções nas organizações. De acordo com Bilhim (2005), a cultura tem um papel na definição das fronteiras das organizações, o que permite distingui-las umas das outras. Confere sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social.

Para Cameron e Quinn (2011), a cultura contém elementos de fragmentação e diferenciação, porém consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que os colaboradores continuem juntos, proporcionando a superação da fragmentação e a ambiguidade características do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso. Os autores tratam a cultura como uma possível

vantagem competitiva das organizações à medida que representa um conjunto de memórias, atitudes, percepções, valores e definições geradas por consenso e, comuns, além de integradas. Entendem a cultura como algo gerenciável, ou seja, passível de mudança. Ao pesquisar a cultura organizacional, pode-se propiciar efetivamente a mudança cultural.

Somente durante a década de 80 o conceito de cultura foi trazido mais largamente para a teoria da administração sob a denominação de cultura corporativa ou cultura organizacional (RÉVILLION, 2004). O tema da cultura organizacional tem sido sistematicamente pesquisado e discutido porque desde os primeiros trabalhos sobre ele, autores buscaram associar a cultura com outras dimensões das organizações, especialmente o desempenho organizacional (ALVESSON, 1995).

Para Schein (1984):

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (SCHEIN, 1984, p.3).

Thévenet (1991) afirma que a cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender, confrontando a realidade com os problemas a serem resolvidos, ou seja, a capacidade para compreender e tratar seus próprios problemas. Para Pettigrew (2007), a cultura organizacional é compreendida como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes na empresa. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Assim, para esta dissertação, cultura organizacional foi definida a partir de uma junção de definições, proposta por Nascimento (2014), como: pressupostos básicos compartilhados (SCHEIN, 2010), que representam as crenças, os valores e sistemas de valores (HOSFTEDE, 1980, 2001) que caracterizam o ambiente e são passados aos novos colaboradores da organização, a partir da melhor maneira de

pensar e sentir, sendo comunicados e tendo sua manifestação pelas práticas da organização (D´IRIBARNE, 1983, DUPUIS, 2007), pelos símbolos, heróis e rituais (HOFSTEDE, 1980, 2001), mitos e histórias que os indivíduos relatam acerca da maneira pela qual a organização concretizou seu objetivo, tendo em vista a resolução dos problemas associados com a adaptação externa e a integração interna (TRICE; BEYER, 1993; ZOHAR; HOFMANN, 2012). Ou seja, a cultura organizacional traduz-se em como as coisas são feitas nas organizações (CAMERON; QUINN, 2011).

A próxima seção aborda as principais tipologias culturais tratadas na literatura, bem como a tipologia cultural selecionada para fazer a relação com as práticas de *Compliance*.

2.1.1 Tipologias Culturais

Segundo Santos (2000), as organizações não têm como base uma só tipologia cultural, podendo haver uma combinação na qual um tipo sobrepõe aos demais. O funcionamento de uma organização deriva muito dos conflitos e contradições. Nos modelos culturais, os tipos de cultura são geralmente identificados na base de quadrantes de estruturas dimensionais, que resultam da combinação de eixos ortogonais, unipolares ou bipolares (FERREIRA et al, 2011).

Nas últimas décadas foram desenvolvidas várias tipologias sobre cultura organizacional com o intuito de favorecer a análise e compreensão sobre as diferenças que nelas podem ser encontradas (FLEURY, 2007). No quadro 1, estão apresentadas as principais tipologias culturais que são utilizadas para entender e mapear a cultura organizacional, isto é, permitem generalizações teóricas sobre cada classe de organização e contribuem para explicar as diferenças entre elas.

Quadro 1 - Principais Tipologias Culturais

Ano	Autor	Tipologia Cultural
		Cultura Dionísio
		Cultura Atenas
		Cultura apática
1005		Cultura cuidadosa
1985	SETHIA E GLINOW	Cultura exigente
		Cultura integrativa
		Cultura de regras
1006	DE WHITE & DE COCK	Cultura de apoio
1986		Cultura de inovação
		Cultura de objetivos
		Colegiado
1988	BENNIS E NANUS	Personalístico
		Formalístico
		Cultura de agressividade
4000	DEAL E KENNEDY	Cultura de ação
1982	DEAL E KENNEDY	Cultura de risco
		Cultura de processo
		Cultura excelente
1991	DONNELY	Cultura vaga
		Cultura horrível
		Individualismo x coletivismo
	HOFSTEDE	Masculinidade x feminilidade
1991		Distância do poder
		Evitação da incerteza
		Dinamismo confuciano
		Cultura familiar
1994	TROMPENAARS	Cultura Torre Eiffel
1994		Cultura do tipo míssil
		Cultura incubadora
		Cultura Clã (Grupal ou Apoio)
2006	CAMERON E QUINN	Cultura Hierárquica
2000	CAMERON E QUINN	Cultura Inovativa (Adhocracia)
		Cultura Mercado (Racional)
		A cultura se manifesta em três níveis:
2009	SCHEIN	Pressupostos básicos
2009		Valores manifestos
		Artefatos
		Cultura de consistência
2012	DENISON	Cultura de envolvimento
2012	DENISON	Cultura de adaptabilidade
		Cultura de missão

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira, Neves e Caetano (2011)

Um motivo para nos depararmos com tantas propostas de dimensões culturais é que a cultura organizacional é extremamente ampla e inclusiva ao escopo organizacional. A consequência dessa realidade é a impossibilidade de incluir todos os fatores relevantes para diagnosticar e avaliar a cultura organizacional. Assim,

para determinar as dimensões mais importantes para o pesquisador se concentrar, é exigido o uso de uma estrutura subjacente, uma base teórica que pode estreitar e permitir o foco na busca de dimensões-chave da cultura organizacional (QUINN; CAMERON, 2006).

Nenhum quadro destinado à avaliação cultural é tão abrangente assim, e também não se pode argumentar que um ou outro está certo ou errado. Em vez disso, os enquadramentos mais adequados deverão se basear em evidências empíricas, capturando com precisão a realidade descrita, ou seja, esta deve ser válida e deve ser capaz de integrar e organizar a maioria das dimensões propostas.

De acordo com Ferreira et al (2011), as tipologias culturais com maior êxito e que melhor explicam a cultura organizacional são as de Harrison (1972), Handy (1978), De Witte e De Cock (1986), Deal e Kennedy (1988), Denison (2012), e Quinn et al (1983, 1985, 2006), sendo que as primeiras quatro propostas têm por base dimensões unipolares, enquanto as últimas duas propostas assentam numa estrutura bipolar das dimensões.

Para Santos (1992) o modelo de Cameron e Quinn (2006) origina-se de pesquisas acadêmicas amplamente conduzidas e testadas com a finalidade de identificar os principais indicadores de eficácia nas companhias.

Com isso, a tipologia escolhida para identificar a influência da cultura organizacional nas práticas de *Compliance* das organizações foi a de Cameron e Quinn (2006), a qual tem dimensão bipolar, após o estudo da revisão sistemática ilustrado no tópico 3 – estudos empíricos da relação entre cultura organizacional e *Compliance*.

2.1.1.1 Tipologia Cultural – Harrison

O modelo cultural de Harrison de 1972 é do tipo quadrante com base em dimensões unipolares, conforme ilustrado na figura 2. Assim, este modelo tem como dimensões o grau de formalização (baixo ou alto) e o grau de centralização (baixo ou alto). Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de poder em que existe uma elevada centralização e baixa formalização, a cultura de atomista com baixa centralização e baixa formalização, cultura de função com elevada

centralização e formalização e por fim cultura de tarefa, com baixa centralização e elevada formalização.

Baixa Formalização Cultura Cultura de Atomista Poder Alta Baixa Centralização Cultura Cultura de da Função Tarefa Alta Formalização

Figura 2 – Representação Gráfica do Modelo de Harrison

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2011)

Na cultura de função, o seu funcionamento é interno e o exercício da autoridade baseia-se em procedimentos formalizados. Trata-se de uma cultura apropriada para ambientes estáveis, visto que uma das críticas apontada é a reação tardia face a situações de mudança. A cultura de poder descreve-se como intuitiva, tendo capacidade de resposta às solicitações do seu meio, mas incapaz de olhar aos meios para atingir os seus fins. Já a cultura atomista caracteriza-se pela informalidade e descentralização, o que propicia o mínimo de regras, e uma grande margem de manobra individual. O exercício da autoridade é determinado pelo poder de competência. Por fim, a cultura de tarefa possibilita enfatizar valores como a cooperação, a adaptabilidade, autonomia e a flexibilidade. É uma cultura típica dos grupos interdisciplinares (NASCIMENTO, 2009).

2.1.1.2 Tipologia Cultural – Handy

O modelo cultural de Handy de 1978 é do tipo quadrante, tendo por base dimensões unipolares, conforme ilustrado na figura 3. Dessa forma, apresenta como dimensões o grau de formalização (baixo ou alto) e o grau de centralização (baixo

ou alto). Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de apoio, em que existe uma elevada centralização e baixa formalização, a cultura de inovação com baixa centralização e formalização, cultura de regras, com elevada centralização e formalização e por fim cultura de objetivos, com baixa centralização e elevada formalização.

Neste modelo, cada quadrante é designado pelo nome de um Deus da mitologia grega: cultura de Apolo, cultura de Zeus, cultura de Dionísio e cultura de Atenas.

Baixa Formalização Cultura Cultura de de Zeus Dionísio Alta Baixa Centralização Centralização Cultura Cultura de da Apolo Atenas Alta Formalização

Figura 3 – Representação Gráfica do Modelo de Handy

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2011)

A cultura de Zeus (líder dos deuses de Olimpo) é caracterizada por criar um meio com poucas regras e procedimentos burocráticos. A cultura de Dionísio (deus da autonomia) caracteriza-se por possuir um carácter mais informal e descentralizado, colocando o sujeito no epicentro da atividade organizacional. A cultura de Apolo (deus da razão) valoriza mais a função do que o sujeito que a exerce, e faz das regras e condutas os principais métodos de influência. A cultura de Atenas é distintiva dos grupos interdisciplinares. É voltada para a tarefa, com um elevado autocontrole, cuja principal norma de avaliação está no alcance dos objetivos (NASCIMENTO, 2009).

2.1.1.3 Tipologia Cultural – De Witte e De Cock

O modelo cultural de De White e De Cock de 1986 segue a mesma lógica dos anteriores, construído por meio de quadrantes, com base em dimensões unipolares,

conforme ilustrado na figura 4. No entanto, as suas dimensões assentam em variáveis como o controle e o dinamismo. Destas dimensões surgiram os seguintes quadrantes, cultura de apoio, com pouco dinamismo e controle, a cultura de inovação, com muito dinamismo e pouco controle, cultura de regras, com pouco dinamismo e muito controle e por fim cultura de objetivos, com muito dinamismo e controle.

Pouco controlo Cultura Cultura de de apoio inovação Pouco Muito dinamismo dinamismo Cultura Cultura de de regras objectivos Muito controlo

Figura 4 – Representação Gráfica do Modelo De Witte e De Cock

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2011)

2.1.1.4 Tipologia Cultural - Deal e Kennedy

No modelo cultural de Deal e Kennedy de 1988, conforme ilustrado na figura 5, os autores traçam um modelo do tipo quadrante e baseado em dimensões culturais unipolares, em que as dimensões resultam do maior ou menor risco que as organizações têm que correr, que variam ao longo de um eixo e a velocidade em que obtêm informação decorrente dos riscos que atravessam, que varia ao longo do eixo velocidade lenta e rápida. Resultam assim os seguintes quadrantes: cultura de risco, cultura de agressividade, cultura de processo e cultura de ação.

Alto Risco Cultura Cultura de de Risco Agressividade Velocidade Velocidade Lenta Rápida Cultura Cultura de de Processo Acção Baixo Risco

Figura 5 – Representação Gráfica do Modelo de Deal e Kennedy

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2011)

A cultura de risco focaliza no futuro, o que vai exigir que o processo de decisão se desenvolva num certo grau de conhecimento técnico, autoridade e tenha uma grande capacidade de funcionar num ambiente de elevadas tensões e pressões. A cultura de agressividade está direcionada para a rapidez, para o curto espaço de tempo, o que acaba por gerar uma elevada competição interna, pouca cooperação entre os seus elementos, o que vai criar muito individualismo e competição. A cultura de processo exalta a rigidez da hierarquia, caracterizada pela elevada formalização, ênfase no título profissional, lentidão na reação às exigências do meio e pouco estímulo à criatividade e inovação. A cultura de ação está focalizada no cliente, dá maior ênfase à quantidade do que à qualidade. Trata-se de uma cultura mais voltada para o presente, que para o futuro (NASCIMENTO, 2009).

2.1.1.5 Tipologia Cultural – Denison

O modelo cultural de Denison de 2012, conforme ilustrado na figura 6, parte de duas dimensões organizacionais bipolares e relacionadas entre si. Uma das dimensões traduz a relação da organização com o seu exterior versus a dinâmica interna da organização (eixo horizontal). A outra dimensão traduz a dúvida entre a abertura à flexibilidade e o controle pela estabilidade (eixo vertical). Deste modelo, resultam os seguintes tipos de cultura: cultura de consistência, cultura de envolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão.

Flexibilidade Cultura Cultura de de Envolvimento Adaptabilidade Interno Externo Cultura Cultura de de Consistência Missão Controle

Figura 6 - Representação Gráfica do Modelo de Denison

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2011)

A cultura de consistência caracteriza-se por acentuar o interesse dos sistemas implícitos (valores e crenças partilhados) e os explícitos (regras e regulamentos) de controle. A cultura de envolvimento descreve-se pelo sentido de pertença e de responsabilidade, criados pelos altos níveis de participação. Na cultura de adaptabilidade, é conhecida a capacidade de tomar medidas adequadas face às mutações externas e de flexibilizar comportamentos e regras internas da organização. A cultura de missão dá um claro destaque ao significado, à clareza e à direção, aos objetivos internos e externos, aos papéis individuais como institucionais que devem demonstrar (NASCIMENTO, 2009).

2.1.1.6 Tipologia Cultural - Cameron e Quinn

O modelo cultural de Cameron e Quinn de 2006, conforme ilustrado na figura 7, também parte de duas dimensões organizacionais bipolares e relacionadas entre si. Uma das dimensões traduz a relação da organização com o seu exterior versus a dinâmica interna da organização. A outra dimensão traduz a dúvida entre a abertura à flexibilidade e o controle pela estabilidade.

Cameron e Quinn (2006) desenvolveram uma estrutura teórica visando ao diagnóstico e à mudança da cultura organizacional, cuja base se encontra no que denominam de Valores Competitivos (*Competing Value Model*) ou de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*). A interação das quatro dimensões originaram quatro quadrantes que definem quatro tipos de cultura. Cada um deles

representa um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, indicativos do que as pessoas valorizam em termos de desempenho da empresa. As denominações de cada quadrante não foram atribuídas aleatoriamente, mas sim resultaram da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes associam-se a diferentes formas ou tipos de organizações.

A estrutura do modelo *Competing Value Model*, para diagnosticar e avaliar a cultura organizacional, foi concebida para conter tanto as características como a validade empírica, ajudando a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores. De maneira resumida, o *Competing Value Model* foi organizado para ter um alto grau de congruência com esquemas categóricos, bem conhecidos e bem aceitos, que organizam a forma de como as pessoas pensam, seus valores e suposições e a forma que elas processam informações (CAMERON; QUINN, 2006).

O Competing Value Model foi desenvolvido inicialmente a partir de uma pesquisa realizada pelos membros do corpo docente da Universidade de Michigan, sobre indicadores de desempenho das organizações eficazes. De acordo com Quinn e Cameron (2006), em 1974, John Campbell e seus colegas criaram uma lista de 39 indicadores, alegando que esta constituía um vasto conjunto de todas as medidas possíveis para a eficácia organizacional.

Essa lista foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1981) que, tentando rever a questão, abordaram-na de outra maneira. Para tanto, decidiram perguntar aos teóricos e pesquisadores o que eles pensavam a respeito da organização eficaz. Segundo Santos (2000, p. 64), "os achados de Quinn e Rohrbaugh (1981) apontaram que os estudiosos da teoria organizacional compartilhavam, entre si, uma mesma estrutura conceitual". Os critérios de eficácia puderam ser organizados em um espaço multidimensional contendo três dimensões, detalhadas por Santos (2000):

A primeira dimensão está relacionada ao enfoque organizacional. Ela pode enfatizar, no sentido micro, desde o bem-estar e desenvolvimento do indivíduo na organização, até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si mesmos, no sentido macro. Em outras palavras, a ênfase pode refletir, nesta dimensão, desde o ambiente interno até o ambiente externo. A segunda dimensão está relacionada à estrutura organizacional e aborda o controle, a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança. A terceira dimensão está relacionada aos meios e fins organizacionais, mostrando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento e o direcionamento para resultados e produtividade. (SANTOS, 2000, p. 64).

Como continuidade do estudo da lista de John Campbell, Quinn e Rohrbaugh (1983) observaram a emersão de duas grandes dimensões principais e organizaram os indicadores em quatro grupos principais. Sendo a primeira destas dimensões aquela que diferencia critérios de efetividade que enfatizam a flexibilidade, opções e dinamismo a partir de critérios que enfatizam a estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão diferencia critérios que enfatizam uma orientação interna, de integração e de homogeneidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, de diferenciação e de rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006). Juntas, essas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacionais.

Esses indicadores de eficácia representam o que as pessoas valorizam quanto ao desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, correto e apropriado. Em outras palavras, os quatro conjuntos de critérios definem os valores fundamentais sobre os quais os julgamentos das organizações são feitos (CAMERON; QUINN, 2006).

O Modelo de Cameron e Quinn (2006) busca ajudar as organizações a interpretar os fenômenos, a partir dos quatro tipos de cultura dominantes que definem os valores principais, pressupostos, interpretações e abordagens que caracterizam as organizações; compreender o equilíbrio entre as dimensões, mostrando que a maioria das organizações apresenta um tipo de cultura predominante, embora nenhuma delas desenvolva uma única cultura; defender a coexistência de quatro tipologias culturais nas organizações (Cultura Clã ou Grupal; Cultura de Adhocracia ou Inovativa; Cultura de Mercado ou Racional e Cultura Hierárquica), ressaltando que é de suma importância o equilíbrio entre esses padrões, pois a ênfase em determinada cultura pode tornar a organização disfuncional (CAMERON; QUINN, 2006).

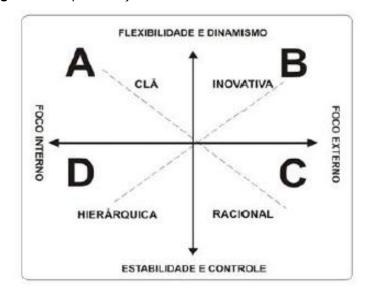


Figura 7 – Representação Gráfica do Modelo de Cameron e Quinn

Fonte: Cameron e Quinn (2006)

Os quatro valores fundamentais representam premissas opostas ou concorrentes. Cada extremidade expressa um valor fundamental oposto ao valor da outra extremidade: flexibilidade versus estabilidade; foco interno versus foco externo. Como consequência, as dimensões também produzem quadrantes concorrentes ou contraditórios na diagonal. Por exemplo, o quadrante superior esquerdo (Cultura Clã) identifica valores que dão ênfase no foco orgânico interno, enquanto o quadrante inferior direito (Cultura Mercado) identifica valores que priorizam o foco no controle externo. De maneira lógica, o quadrante superior direito (Cultura Inovativa) expressa valores que enfatizam o foco orgânico externo, enquanto o quadrante inferior esquerdo (Cultura Hierárquica) enfatiza valores de controle interno. Assim pode-se observar que os valores concorrentes ou opostos em cada quadrante originam o nome do modelo: Competing Value Model (CAMERON; QUINN, 2006).

Os nomes dos quadrantes foram concebidos a partir da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, diferentes valores organizacionais se associam com diferentes formas de organização. Esses quadrantes correspondem às principais formas de organização desenvolvidas na ciência organizacional, além de coincidirem com as teorias de gestão sobre sucesso organizacional, abordagens relativas à qualidade organizacional, funções de liderança e habilidades de gestão (CAMERON; QUINN, 2006).

As dimensões e os quadrantes parecem ser robustos para explicar as diferentes orientações, bem como os valores concorrentes, que caracterizam o comportamento humano. A robustez dessas dimensões e a riqueza dos quadrantes resultantes possibilitam identificar cada quadrante como um tipo cultural. Dessa forma, cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõe uma cultura organizacional. Assim, a partir desse modelo de avaliação, pretende-se diagnosticar a orientação dominante de uma organização com base nesses tipos de culturas dominantes.

Conforme descrito, cada orientação dimensional e cada tipo cultural possui um conjunto de características, pressupostos básicos, valores, fusões de liderança e habilidades de gestão, que permitem perceber a predominância de certo tipo cultural.

Considerando as duas dimensões estruturais apresentadas – quão estável ou flexível é a organização e quão externa ou internamente focada ela é – a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006, p.37-44), conforme ilustrado na Figura 7, propõe quatro tipos de cultura. A primeira dimensão está pautada no enfoque da organização. Trata da forma como os processos são conduzidos e competem flexibilidade e dinamismo (mudança) com estabilidade e controle (estáveis). A segunda dimensão trata da estrutura organizacional quanto ao foco interno (integração) e foco externo (diferenciação), conforme (SANTOS, 1998, p.55).

Os quadrantes A (Clã), B (Inovativa), C (Racional) e D (Hierárquica) representam os tipos culturais que a companhia pode se identificar quanto aos seus aspectos dominantes.

No primeiro tipo cultural, no quadrante superior à esquerda (A) está a cultura Clã que, segundo Cameron e Quinn (2011, p.75), é um lugar bastante agradável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham bastante. É como uma extensão da família. Os líderes, ou chefe da organização, são considerados mentores, ou até mesmo figuras paternas. A organização é mantida estável pela lealdade ou tradição. O comprometimento é forte. A organização enfatiza o benefício de longo prazo do desenvolvimento dos recursos humanos e dá grande importância à coesão e a motivação. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas. A organização valoriza o trabalho em equipe, participação e consenso.

No quadrante superior à direita (B), situa-se a Inovativa, também conhecida por Adhocracia. De acordo com Cameron e Quinn (2011, p.75), este tipo cultural é considerado um lugar dinâmico, criativo e empreendedor para se trabalhar. As pessoas esticam o pescoço e assumem riscos. Os líderes são considerados inovadores e ousados. O que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e experimentação. O foco é estar na vanguarda. A ênfase de longo prazo da organização está no crescimento e aquisição de novos recursos. O sucesso significa obter produtos e serviços novos e únicos. Ser líder em um produto ou serviço é importante. A organização encoraja iniciativas individuais e liberdade.

A cultura Racional, conhecida por Mercado, é observada no quadrante inferior à direita (C). Cameron e Quinn (2011, p.75) a definem como uma organização orientada para o resultado. A maior preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são competitivas e voltadas a um objetivo. Os líderes são producentes, linha dura, e competidores, além de firmes e exigentes. O que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O foco de longo prazo está em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é a competitividade tipo linha dura.

A cultura Hierárquica é o quarto tipo cultural e está localizada no quadrante inferior à esquerda (D) e à qual Cameron e Quinn (2011, p.75) se referem como um lugar bastante formal e estruturado para se trabalhar. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Os líderes se orgulham de serem bons coordenadores e organizadores, voltados à eficiência. Manter uma organização que trabalha com fluidez é o mais importante. Regras e políticas formais mantém a organização unida. A preocupação de longo prazo está na estabilidade e desempenho com operações eficientes e uniformes. O sucesso é definido em termos de entregas confiáveis, programação uniforme e baixo custo.

O fundamental é que os quadrantes representam conjuntos de elementos e orientações similares, mas que esses elementos e orientações são contrários àqueles do quadrante diagonal oposto. Em outras palavras, as dimensões na estrutura separam elementos opostos, contrários ou paradoxais em diagonal (CAMERON e QUINN et al, 2014, p.11).

Em resumo, cada um dos quatro quadrantes recebeu um nome, a fim de ilustrar suas características mais marcantes na criação de valor. A formulação original da Estrutura de Valores Competitivos usou termos derivados da literatura acadêmica em estudos organizacionais para definir cada quadrante — Clã (superior esquerdo), Inovador (superior direito), Racional (inferior direito) e Hierárquico (inferior esquerdo), conforme Figura 7. Na comunicação com líderes e gerentes no dia a dia, no entanto, ou autores descobriram ser útil substituir os nomes por verbos que indiquem aos líderes as atividades dominantes que se relacionam à criação de valor em cada quadrante — Colaborar, Criar, Competir e Controlar (CAMERON e QUINN et al, 2014, p.11).

O quadrante COLABORAR (Clã), segundo Cameron e Quinn et al (2014, p.38) lida com a construção de competências humanas, com o desenvolvimento de pessoas e com a solidificação de uma cultura colaborativa. A abordagem para a mudança nesse quadrante é planejada e ponderada, já que é regida por processos mantra consensuais cooperativos. 0 desse quadrante poderia desenvolvimento, fortalecimento e comprometimento humano. O foco está em criar coesão por meio de consenso e satisfação, e ainda, mediante envolvimento. As organizações obtêm sucesso porque contratam, desenvolvem e mantêm sua base de talentos. A eficácia organizacional está associada ao desenvolvimento humano e a altos níveis de comprometimento dos funcionários.

O quadrante CRIAR (Inovativa), de acordo Cameron e Quinn et al (2014, p.36), lida com a inovação nos produtos e serviços da organização. Um mantra desse quadrante poderia ser criar, inovar e prever o futuro. As organizações que se destacam nesse quadrante lidam eficazmente com a descontinuidade, a mudança e o risco. Elas permitem liberdade de pensamento e ação entre seus funcionários, para que a quebra de regras pensada e a superação de limites sejam características comuns da cultura da organização. A eficácia organizacional está associada ao empreendedorismo, visão e mudança constante.

O quadrante COMPETIR (Racional), segundo Cameron e Quinn et al (2014, p.34) lida com agressividade na busca da concorrência. As organizações que se destacam nesse quadrante enfatizam e engendram sua posição competitiva. Elas monitoram e buscam os sinais do mercado e ressaltam, consistentemente, a geração de valor ao acionista. A velocidade é um elemento essencial para manter

uma vantagem competitiva; logo, resultados imediatos são uma demanda típica. Um mantra do quadrante Competir poderia ser "lute firme, mova-se rápido e jogue para ganhar". A eficácia organizacional está associada ao alcance dos resultados desejados, resposta rápida e ao foco no cliente.

O quadrante CONTROLAR (Hierárquica), de acordo com Cameron e Quinn et al (2014, p.33), lida com a busca de melhoras na eficiência pela implementação de processos mais adequados. Um mantra para esse quadrante poderia ser "melhor, mais barato e mais garantido" e uma de suas marcas é possuir um grau substancial de previsibilidade estatística. A eficácia organizacional está associada a processos, mensurações e controle capazes.

A próxima seção 2.2 aborda a origem e os principais conceitos sobre Compliance e a seção 2.3 aborda as práticas de Compliance que podem sofrer algum tipo de influência do perfil cultural preponderante.

2.2 COMPLIANCE

Para abordar o *Compliance*, é necessário que seja contextualizada a relação entre a Teoria da Agência e a Governança Corporativa nas organizações para que possam maximizar os seus resultados e se tornem mais competitivas no mercado.

À medida que as organizações se desenvolvem, tornando-se mais complexas, dado o crescimento de suas operações, surge a necessidade de delegação do controle pelo proprietário aos administradores para tal remunerados. A essência desse princípio é que levou às investigações que culminaram na chamada Teoria da Agência, cuja investigação iniciou a partir do estudo de Adolph Berle e Gardiner Means, documentado em sua obra *The Modern Corporations and Private Property*, publicado em 1932 (BERLE; MEANS, 1932).

Anos mais tarde, Coase (1937) abordou de forma pioneira a natureza da firma, no que se refere à consideração dos aspectos internos da empresa, enfatizando a imagem do empreendedor como a figura-chave para a alocação correta de recursos no processo de tomada de decisões, tratando das questões contratuais nas quais estão envolvidas as firmas, que são vistas como consequência de contratos

implícitos (parcerias informais) e explícitos (contratos formais de trabalho) que são estabelecidos entre agentes, como trabalhadores, executivos e clientes.

Alchian e Demsetz (1972) abordaram a natureza da firma, estabelecendo que a noção das atividades internas da empresa deveria estar fundamentada em um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos da organização, o que corroborou com as observações de Coase (1937) no que se refere à função dos contratos, que é relatar todos os direitos e deveres das pessoas que participam de uma organização.

Jensen e Meckling (1976) fizeram uma análise das implicações comportamentais provenientes dos direitos especificados nos contratos entre os proprietários e os administradores da empresa. A partir disso, a Teoria da Agência foi apresentada pelos autores de forma mais abrangente, dando maior ênfase à separação entre a propriedade e o controle de uma firma.

Williamson (1985), quando se refere à Teoria da Agência, menciona que ela trata das relações contratuais, onde incentivo e controle são peças fundamentais, e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que retrate quais, e como, os resultados devem ser obtidos.

A assimetria de informações, segundo Milgron e Roberts (1992), pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para avaliar a performance individual dos envolvidos. Uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa. Corrobora com tal afirmativa Carvalho (2002, p. 19), quando afirma que governança corporativa "é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência".

A governança corporativa teve sua origem nos EUA como resultado da dispersão da propriedade do capital naquele país e do elevado grau de independência obtida pela direção das companhias. Essa liberdade por parte dos administradores começou a ser questionada, gerando, dessa forma, uma discussão sobre a determinação de limites necessários à atuação dos quadros diretivos das empresas (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005).

A governança corporativa é considerada um conjunto de boas práticas que tem como objetivo fomentar o desempenho das empresas por meio de maior controle interno e dos seguintes princípios balizadores: accountability, disclosure, fairness e compliance (RIBEIRO, 2012). A governança corporativa está baseada em valores que lhe dão sustentação, que conectam concepções, práticas e processos da alta gestão. Segundo Andrade e Rosseti (2012), os quatros valores fundamentais são: i) Fairness significa senso de justiça, equidade no tratamento das partes interessadas, principalmente os acionistas majoritários e minoritários; ii) Disclosure pode ser entendida como a transparência das informações, principalmente aquelas que impactam os negócios e envolvem resultados, riscos e oportunidades; iii) Accountability é a prestação responsável de contas, apoiada pelas melhores práticas contábeis e de auditoria; iv) Compliance significa a conformidade no cumprimento de normas reguladoras baseadas nos estatutos sociais, em regimentos internos e nas instituições legais do país.

A alta administração e os órgãos de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos. O modelo de Três Linhas de Defesa é implementado melhor com o apoio ativo e a orientação do órgão de governança e da alta administração da organização (IIA, 2013).

O modelo de Três Linhas de Defesa, conforme ilustrado na figura 8, é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta um novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização – não importando seu tamanho ou complexidade. Mesmo em empresas em que não haja uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos (IIA, 2013). O valor *Compliance* está presente na 2ª linha de defesa, no item Conformidade.



Figura 8 – Modelo de Três Linhas de Defesa

Fonte: Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA

De acordo com o IBGC (2018), a tendência de adoção de mecanismos e processos de governança, gestão de riscos e compliance – GRC tende a conferir mais transparência, previsibilidade e confiabilidade ao mercado.

A origem do *Compliance* começou nas empresas em 1913 com a criação do Banco Central Americano, com o objetivo de criar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Em 1929, houve a quebra da bolsa de Nova York e com isso a criação da Política intervencionista *New Deal* em que, para corrigir as distorções do capitalismo, o Estado poderia intervir na economia.

O termo *Compliance* remete, também, em sua origem, à adoção de determinados comportamentos em função da expectativa de uma reação favorável por parte de outra pessoa ou do grupo. O comportamento é adotado porque esperam-se recompensas ou evitam-se punições pela não-conformidade (KELMAN, 1958).

A partir de 2001, o *Compliance* nas organizações foi intensificado após uma série de escândalos financeiros que atingiram empresas como Xerox, Enron, Tyco, WorldCom, etc. No caso da Enron, os Estados Unidos viram falir uma gigante do setor elétrico americano. Com uma dívida de mais de US\$ 13 bilhões, a avalanche da falência fez a empresa levar com ela fundos de pensão de funcionários e de outros investidores.

O caso da Enron foi apenas um entre diversos outros que ocorreram na época, o que forçou os Estados Unidos a tomarem algumas ações concretas. Dentre elas, estava a criação de um mecanismo de *Compliance* que transmitisse confiança e

assegurasse a responsabilidade corporativa das organizações com seus investidores e acionistas. Assim, surgiu a lei Sarbanes-Oxley, ou simplesmente SOx, a qual foi sancionada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos para proteger investidores e demais *stakeholders* dos erros das escriturações contábeis e práticas fraudulentas.

O *Compliance* atualmente é tratado como ação estratégica (COIMBRA; MANZI, 2010) no âmbito da governança corporativa. A palavra *compliance* que vem do verbo em inglês "to comply" significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. Por derivação, quando aplicada a gestão, estar em Compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos (MANZI, 2008). Ainda segundo essa linha, *Compliance* é um conjunto de ações, processos e procedimentos patrocinado pela alta administração da organização para que todas as normas legais – internas e externas – estabelecidas para o negócio possam ser cumpridas, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Compliance relaciona-se ao investimento que é feito em pessoas, processos e conscientização (ABBI, 2009), sendo de extrema importância maiores controles de atividades e a necessidade de que é necessário ser e estar em Compliance. Para ser Compliance (ABBI, 2009), é preciso seguir os procedimentos através do conhecimento das normas da instituição, agindo conforme a ética e idoneidade em todas as atitudes. Trata-se de uma obrigação individual de cada colaborador da empresa.

Para que a função de Compliance (FEBRABAN, 2018) seja eficaz, é necessário o comprometimento da alta administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários. Todos são responsáveis por *Compliance*. Um programa de *Compliance* eficaz pode não ser o suficiente para tornar uma empresa à prova de crises, mas certamente aprimorará o sistema de controles internos e permitirá uma gestão de riscos mais eficiente. Estar em conformidade apenas com as leis não garante um ambiente totalmente em *Compliance*. É preciso que todos os colaboradores trabalhem com ética e idoneidade em todas as suas atividades e que a alta Administração apoie a disseminação da cultura de *Compliance*.

No mundo corporativo, o *compliance* passa ser a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios (ASSI, 2013). A aplicação de práticas de *compliance* à gestão, em uma perspectiva estratégica, é trabalhada por Coimbra e Manzi (2010); Scatena (2013); Assi (2013); Santos (2016).

Segundo a Norma ISO 19600 (2014), as organizações que não adotaram normas de sistemas de gestão ou uma estrutura de gestão de *Compliance* podem facilmente adotar a ISO 19600 como diretriz autônoma dentro da organização, pois a gestão de *Compliance* se integra aos processos de gestão financeira, de riscos, da qualidade, ambiental, de segurança e saúde da organização etc.

Assim, em muitas empresas e organizações, o *compliance* foi subordinado ou integrado aos departamentos legais, em prejuízo da independência necessária para a atividade, conforme Snell (2015). Tal posição, entretanto, não é a mais satisfatória, sendo a independência recomendada pelo *US Sentencing Guidelines and Office of Inspector General* (SNELL, 2009).

Resumindo, *Compliance* transcende a ideia de estar em conformidade às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade (FEBRABAN, 2018). Além da atuação preventiva e detectiva, *Compliance* cada vez mais tem se tornado uma atividade também consultiva, dando suporte aos objetivos estratégicos e fazendo parte da missão, visão, valores, cultura e gerenciamento de riscos das Instituições.

A próxima seção aborda as principais iniciativas no Brasil e no mundo com relação às práticas de Compliance nas organizações.

2.3 PRÁTICAS DE COMPLIANCE

No início, as áreas de *Compliance* estavam ligadas apenas ao cumprimento de normas e políticas, e acabavam ficando subordinadas às áreas jurídicas. Entretanto, hoje inclui também os processos realizados dentro da empresa, sendo necessário seu mapeamento e gestão. Para isso, é preciso ter conhecimento de todo o negócio (AML, 2015).

Por mais que o negócio esteja de acordo com as normas e regulamentações externas, é importante buscar formas de melhorar continuamente. *Compliance* é responsável pelo cumprimento de todas as regras internas, além das determinações dos órgãos reguladores de sua área (AML, 2015). *Compliance* abrange várias áreas da organização. Uma destas áreas é, justamente, a responsável pelo Programa de Integridade, que garante que a empresa siga de maneira correta os procedimentos voltados ao combate à corrupção, já que passou a ser responsabilizada por atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (AML, 2015).

Segundo Carreiro (2016), nos últimos anos cresceram no Brasil os debates relacionados às boas práticas no ambiente corporativo, as quais vão desde a correta utilização de recursos da empresa até o relacionamento com fornecedores e clientes. Com isso, houve o fortalecimento e a difusão da cultura do *Compliance*.

Qualquer instituição, pública ou privada, deve realizar um esforço de autoconhecimento para diagnosticar suas vulnerabilidades e para definir o que precisa ser feito para fortalecer sua integridade. Se a atuação de uma instituição é pautada pela improvisação e desorganização, são grandes as chances de haver um comprometimento da sua integridade, pois suas vulnerabilidades e riscos não serão conhecidos e tampouco mitigados (CGU, 2015).

A cultura organizacional dos órgãos e entidades públicos deve primar pelo respeito ao interesse público, promovendo valores que vão além do mero respeito às leis e que sejam construídos de acordo com os princípios da Administração Pública. A alta administração, cujas ações e decisões são modelos para todo o corpo funcional, deve enxergar-se como a principal responsável pela promoção da cultura ética e pela integridade da organização (CGU, 2015).

Um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade. Os valores e regras devem ser internalizados no âmbito da organização. Para tanto, devem ser divulgados e devidamente compreendidos por todos (CGU, 2015).

Um dos pontos cruciais para se garantir a integridade de uma organização é o processo de escolha dos seus dirigentes. Além de pessoas com habilidades e qualificações apropriadas para cada função e estruturas adequadas, a

Administração Pública precisa identificar e preparar adequadamente suas lideranças, que devem ter perfis de formação e qualificação capazes de refletir a complexidade das funções desempenhadas pela organização, bem como a diversidade do público a que pretende atender, e estarem comprometidas com a criação de uma cultura de intolerância frente à corrupção (CGU, 2015).

Segundo a consultoria KPMG (2018), todas as empresas listadas nos segmentos da B3 (antiga BM&FBovespa) que exigem o cumprimento de níveis diferenciados de governança corporativa – caso de Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 – divulgaram códigos de ética ou de conduta publicamente. Mas o índice cai para 44% no segmento tradicional, sujeito a regras menos rígidas. A situação tende a ser ainda mais dramática fora da Bolsa, em que, em razão do histórico de controle familiar ou das relações informais que mantêm com o mercado, muitas empresas ainda não abordaram essa questão.

Para desequilibrar o mercado da corrupção e fazer com que as empresas adotem o *Compliance*, será necessário aumentar a probabilidade de que os atos lesivos sejam descobertos, apurados e efetivamente punidos, e, ao mesmo tempo, ampliar os benefícios oferecidos às empresas que possuírem um *Compliance* efetivo. Caso contrário, continuará valendo a pena apostar na ineficiência do sistema e não implementar um programa ou medidas simplificadas de *Compliance* (CARLI, 2016).

A integridade não deve ser entendida apenas como a mera conformidade com a lei, regras e procedimentos; vai além disso, faz parte da cultura. O comportamento empresarial íntegro é bom para os negócios, pois melhora a imagem da empresa, aprimora sua eficiência e sustenta o ativo mais importante para qualquer mercado: a confiança (FÓRUM BRASIL GRC, 2018).

Não existirão negócios sem riscos, mas todos os riscos previstos devem ser tratados e endereçados, prezando que o negócio seja direcionado para um caminho melhor e em conformidade com as leis, regulamentos e com a cultura que se visa cultivar na companhia. Apenas nos pequenos detalhes que a cultura organizacional será verdadeiramente de conformidade (OAB SANTANA, 2018).

De acordo com Neves (2018), *Compliance* constitui-se de um conjunto de práticas administrativas que objetivam assegurar a adesão da empresa à legislação

em geral, a um código de conduta, políticas e princípios. Acontece não somente com medidas preventivas, mas implica também a atividade de detectar as violações e posteriormente responder, aplicando sanções às eventuais violações. Com isso, *Compliance* implica prevenir, detectar e responder.

Algumas ações já evidenciam que as práticas de *Compliance* estão evoluindo nas organizações para uma Cultura de *Compliance* por meio de reconhecimentos, certificações, legislações e programas.

2.3.1 Reconhecimentos

Pró-Ética

O Pró-Ética foi instituído no Brasil em 9 de dezembro de 2010, durante as comemorações do Dia Internacional de Combate à Corrupção, por meio de uma parceria da Controladoria-Geral da União (CGU) com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Como uma ação pioneira na América Latina, o Pró-Ética foi criado para promover um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente no Brasil. Da primeira edição em 2010 até o presente momento, a parceria entre a CGU e o Instituto Ethos foi fortalecida com a formação do comitê, composto por entidades dos setores público e privado: CNI, Febraban, BM&F Bovespa (B3), Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio, Apex, Ibracon, SEBRAE e Instituto ETCO.

A iniciativa surgiu para fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar um Programa de *Compliance* voltado para a prevenção, a detecção e a remediação de atos de corrupção e fraude.

O Pró-Ética teve como fonte de inspiração as orientações emitidas por organismos internacionais, sobretudo as orientações trazidas pela OCDE e aquelas contidas nos manuais e guias de boas práticas de *compliance* relacionados ao FCPA e ao UK *Bribery Act*, legislações internacionais que tratam do tema de prevenção e combate à corrupção. No entanto, o Pró-Ética foi desenhado para atender à realidade brasileira, com foco nas interações entre o setor público e

privado existentes no país, muitas delas voltadas para participação em licitações e celebração de contratos administrativos.

O reconhecimento do Programa Pró-Ética da CGU tem como objetivo conscientizar empresas sobre seu relevante papel no enfrentamento da corrupção. Ao se posicionarem afirmativamente pela prevenção e pelo combate de práticas ilegais, são reduzidos os riscos de ocorrência de fraude e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado.

Anualmente, as empresas inscritas passam pela admissibilidade do pedido de aplicação e, em seguida, por uma rigorosa análise em relação ao seus Programas de Integridade. Ao final, são premiadas aquelas que se enquadrem nos critérios de avaliação sobre a existência e efetividade do programa.

Um ponto importante para evolução do Programa Pró-Ética foi a reestruturação feita em 2014, com objetivo de adequar o modelo de avaliação às mudanças trazidas pela Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, ampliar o número de participantes e aumentar a divulgação em torno das empresas positivamente avaliadas.

A edição 2017 do Pró-Ética (CGU, 2018) contou com a participação de 375 empresas de todos os portes e de diversos ramos de atuação. Das 375 empresas inscritas, 198 enviaram o questionário de avaliação devidamente preenchido e no prazo estipulado. Após o processo de avaliação, 23 empresas foram aprovadas e reconhecidas como Empresa Pró-Ética 2017. Os resultados foram divulgados durante a Conferência Lei Empresa Limpa. Destaque para 16 vencedoras em 2017, as quais também constam na relação de premiadas em 2016: 3M do Brasil, ABB Ltda., Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), Chiesi Farmacêutica Ltda., Duratex S.A., Elektro Redes S.A, Enel Brasil S.A., GranBio Investimentos S.A., ICTS Global Serviços de Consultoria em Gestão de Riscos Ltda., Itaú Unibanco Holding S.A., Natura Cosméticos S.A., Neoenergia S.A., Nova/sb Comunicação Ltda., Radix Engenharia e Desenvolvimento de Software S.A., Siemens Ltda. e Tecnew Consultoria de Informática Ltda.

A nova edição do Pró-Ética 2018/2019 (LEC, 2018) foi reformulada pelo Comitê Gestor do Pró-Ética com as seguintes mudanças:

formato das perguntas;

- quantidade de perguntas reduzidas de 48 questões para 18;
- peso por bloco das questões alterados;
- evidências e documentos comprobatórios entre setembro de 2016 e agosto de 2018 devidamente assinados;
- requisitos de admissibilidades;
- perguntas eliminatórias: comprovação de existência e formalização de área responsável pelo Programa de Integridade; existência de Código de Ética ou Conduta em Português e acessibilidade via internet; realização de treinamentos relacionados ao programa de integridade e; existência de canal de denúncia, com acesso via internet e possibilidade de fazer a denúncia em português;
- avaliação das empresas estatais do Poder Executivo Federal: as empresas estatais do Poder Executivo Federal estarão sujeitas a testes de auditoria, incluindo a realização de entrevistas ou aplicação de questionários junto aos funcionários.

Empresas mais éticas do mundo

O reconhecimento do Instituto americano Ethisphere, desde 2007, líder global na definição e no avanço dos padrões de práticas empresariais éticas, tem como objetivo homenagear empresas que atestam sua função crítica para influenciar e estimular mudanças positivas na comunidade empresarial e nas sociedades de todo o mundo e trabalham para maximizar seu impacto sempre que possível. Em 2018, 135 empresas de 23 países e 57 setores foram reconhecidas como as empresas mais éticas do mundo - *World's Most Ethical Companies*®. No Brasil, apenas a empresa Natura foi homenageada, que também tem o selo pró-ética.

A noção do *Ethisphere* de que o valor financeiro e a ética estão inexoravelmente ligados entre si foi confirmada através de um acompanhamento de longo prazo de como o preço das ações dos homenageados negociadas publicamente são comparáveis ao U.S. *Large Cap Index*. A pesquisa descobriu que as empresas mais éticas do mundo listadas superaram o setor de alta capitalização nos últimos cinco anos em 10,72% e, nos últimos três anos, em 4,88%. O *Ethisphere* se refere a isso como Prêmio de ética.

Ranking Transparência Internacional

O reconhecimento do organismo Transparência Internacional tem como média empresas obietivo revelar das nos programas anticorrupção (Compliance/integridade) е na transparência organizacional. Segundo Transparência Internacional (2018), até entrar em vigor a Lei Anticorrupção em 29 de janeiro de 2014 e ter início a Operação Lava Jato mais ostensiva em 17 de março de 2014, as empresas que tinham programas de compliance no Brasil eram basicamente filiais de multinacionais, em especial dos Estados Unidos, por exigência de leis lá existentes desde a década de 1970. Diante das mudanças no mercado brasileiro desde então, as maiores companhias nacionais passaram a dedicar tempo e esforço para desenvolver estruturas de controles internos - em alguns casos mediante obrigação assumida em acordos de leniência. Rapidamente, difundiram-se práticas como a adoção de códigos de conduta e ética prevendo políticas de relacionamento com o setor público e com fornecedores, regras sobre a oferta e o recebimento de brindes e presentes, entre outros aspectos. Tanto que grandes empresas brasileiras têm conseguido obter resultados razoáveis em levantamentos sobre transparência e compliance.

É o caso da publicação Transparência em Relatórios Corporativos (TRAC), lançada pela Transparência Internacional em 2018. O TRAC compilou informações públicas das cem maiores companhias e dos dez maiores bancos em operação no Brasil, e mostrou que a nota média das multinacionais brasileiras, embora baixa (4,5 numa escala de 0 a 10), supera a dos mercados emergentes (3,4). Além disso, os sete grupos brasileiros que foram avaliados tanto no relatório dos emergentes (de 2016) quanto no nacional (2018) melhoraram seu desempenho. Como aponta o TRAC, em muitos casos a decisão de dar publicidade a programas de *compliance* resultou de um misto de necessidade de cumprir requisitos e estratégia de reposicionamento.

O ranking de transparência das 100 maiores empresas e os 10 maiores bancos brasileiros, conforme figura 9, demonstra que apenas 9 organizações (Neoenergia, Votorantim Cimentos, ArcelorMittal Brasil, Embraer, OI, Eletrobras, Odebrecht e Celesc) ficaram com nota 100% no Programa Anticorrupção – PAC (Compliance/Integridade), de acordo com os critérios estabelecidos.

Figura 9 – Ranking Transparência Internacional

EMPRESA	PAC	TO	MÉDIA	EMPRESA	PAC	TO	MÉDIA
Neoenergia	100%	100%	10,0	Eletrobras	100%	50%	7,5
Votorantim Cimentos	100%	100%	10,0	Odebrecht	100%	50%	7,5
EDP - Energias do Brasil	92%	100%	9,6	BASF	73%	75%	7,4
CPFL Energia	88%	100%	9,4	Samarco	85%	63%	7,4
ArcelorMittal Brasil ¹	100%	75%	8,8	Copersucar	69%	75%	7,2
Embraer	100%	75%	8,8	Suzano	69%	75%	7,2
Oi	100%	75%	8,8	Usiminas	69%	75%	7,2
Copel	96%	75%	8,6	Gerdau	85%	56%	7,1
Fibria	96%	75%	8,6	Magazine Luiza	38%	100%	6,9
BTG Pactual	96%	75%	8,6	Santander	88%	50%	6,9
Cemig	69%	100%	8,5	WEG	88%	50%	6,9
Light	69%	100%	8,5	Latam Airlines	62%	75%	6,9
Banco do Brasil	92%	75%	8,4	Construtora Queiroz Galvão	85%	50%	6,8
Petrobras	92%	75%	8,4	GPA	85%	50%	6,8
Telefônica Brasil	92%	75%	8,4	Klabin	58%	75%	6,7
Braskem	92%	75%	8,4	Cargill	58%	75%	6,7
Marfrig	92%	75%	8,4	Equatorial Energia	54%	75%	6,5
BRF	88%	75%	8,2	Bradesco	77%	50%	6,4
Rede D'Or São Luiz	88%	75%	8,2	Cielo	77%	50%	6,4
JSL	88%	75%	8,2	Citibank	77%	50%	6,4
Azul Linhas Aéreas	62%	100%	8,1	Celesc	100%	25%	6,3
Whirlpool	92%	69%	8,1	Raízen	85%	38%	6,2
JBS	73%	88%	8,1	Gol Linhas Aéreas	46%	75%	6,1
Natura	81%	75%	7,8	Invepar	65%	56%	6,1
Banco Votorantim	92%	63%	7,8	Cencosud	46%	75%	6,1
Enel Brasil	88%	63%	7,6	Engle	69%	50%	6,0
Ultrapar	88%	63%	7,6	CSN	81%	38%	6,0

Fonte: Transparência em Relatórios Corporativos (2018)

O reconhecimento da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, denominado Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), após 25 edições, é remodelado em 2017 e dá origem ao Melhores em Gestão®, reconhecimento máximo à gestão para excelência das organizações no Brasil. Realizado anualmente, o processo de avaliação Melhores em Gestão® reconhece empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão (FNQ, 2018).

Em 2018, a FNQ divulgou as empresas reconhecidas como Melhores em Gestão de 2017, de acordo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), 21ª edição, baseado em 8 fundamentos da gestão para excelência. As empresas reconhecidas foram a Copel Distribuição (destaque), Sabesp — Unidade de Negócio Centro (destaque), Senac RS (destaque), Cia Ultragaz, Copel Telecom, EDP Unidade de Distribuição, FUCAPE, Sabesp — Unidade de Negócio Leste, Sabesp — Unidade de Negócio Sul, Turbo Brasil e Volvo Caminhões.

A FNQ, ao analisar os chamados pilares de alguns sistemas de integridade alinhados aos oito Fundamentos da Gestão para Excelência do MEG, observou a incrível facilidade com que um diálogo é estabelecido entre ambos. Não surpreende, portanto, a identificação de valores semelhantes na base dos dois conceitos. Dessa forma, pode-se afirmar que organizações que se inspiram e/ou adotam o MEG da FNQ estão mais preparadas para responder aos tempos de tolerância zero com a falta de ética nos negócios (FNQ, 2018).

Por isso, a FNQ lançou o livro Gestão Transparente para Excelência e Sistemas de Integridade (*Compliance*) com referências alinhadas ao MEG pela FNQ em 2018. Trata-se de uma agenda integrada e disseminada na gestão das organizações por meio do relacionamento dos oito fundamentos da gestão para excelência com alguns artigos do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei 12.846/2013 ou Lei Anticorrupção brasileira, bem como alguns requisitos de avaliação do programa pró-ética da CGU (FNQ, 2018), conforme quadro 2:

Quadro 2 – Fundamentos MEG x Sistemas de Integridade

Decreto 8.420/2015 - Capítulo IV -Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Do Programa de Integridade e Fundamentos da Gestão para Excelência Avaliação Empresa Pró-Ética Liderança Transformadora: Artigo 42: Atuação ética, inspiradora, exemplar, mobilizadora I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado e comprometida, preparando o futuro organização. pelo apoio visível e inequívoco ao programa. Pensamento Sistêmico: Artigo 41 - Parágrafo Único: Compreensão e tratamento das relações de programa de integridade deve ser interdependência e seus efeitos entre os diversos estruturado, aplicado e atualizado de acordo componentes que formam a organização, bem com as características e riscos atuais das como entre estes e o ambiente com o qual atividades de cada pessoa jurídica, a qual por interagem. deve garantir constante sua vez 0 aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. Compromisso com as Partes Interessadas: Artigo 42: Pacto de ética e integridade com as partes III - padrões de conduta, código de ética e interessadas e sua disseminação nas estratégias e políticas de integridade estendidas, quando processos da gestão, criando perspectivas de curto necessário. а terceiros. tais como, e longo prazos para todos. fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. Aprendizado Organizacional e Inovação: Artigo 42: IV - treinamentos periódicos sobre o programa Busca e alcance de novos patamares de competência, por meio do compartilhamento de de integridade. ambiente conhecimentos em propenso criatividade e à criação da cultura de integridade. Adaptabilidade: Artigo 42: Capacidade de mudar em tempo hábil, face às XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações novas demandas das partes interessadas e do cenário. detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados Desenvolvimento Sustentável: Questionário de Avaliação Empresa Pró-Ética Compromisso da organização de responder pelo impacto de suas decisões na sociedade e no meio I) Comprometimento da Alta Direção e ambiente, por meio de um comportamento ético e Compromisso com a Ética transparente. Questão 5 - além de aderir ao Pacto Empresarial pela integridade e contra a Corrupção, a empresa participa de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio de associações com outras empresas e entidades. VI) Transparência e Responsabilidade Social VI.1 - Transparência - Questão 45 As informações são publicadas pela empresa em seu sítio eletrônico, redes sociais ou por qualquer outro meio que garanta ampla divulgação e acesso ao público externo. VI.2 - Responsabilidade Social - Questão 46 Realização de doações filantrópicas.

Orientação por Processos:

Sistema de Compliance como um conjunto de processos, considerados nas estruturas de trabalho e de gestão, alinhado às boas práticas do mercado e à melhoria contínua.

Artigo 42:

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.

Geração de Valor:

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam.

Artigo 18:

Do resultado da soma dos fatores do art. 17 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do Processo Administrativo de Responsabilização - PAR, excluídos os tributos: V - um por cento a quatro por cento para comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.

Fonte: FNQ (2018)

2.3.2 Certificações

De acordo com a LEC (2015), para a implementação de um programa de conformidade eficiente, faz-se necessária a definição de um modelo de referência que se alinhe à estratégia corporativa. Para isso, neste modelo de referência devem ser consideradas desde as premissas contidas no Decreto 8.420/15 até as diretrizes da ISO 19.600, sem descartar as diretrizes da DSC 10.000 e os procedimentos da ISO 37.001, entre outras, que podem contribuir substancialmente para estruturação do programa.

As diretrizes da norma internacional ISO 19600:2014 é a referência mundial para a gestão de *compliance*, a qual foi criada a partir da norma australiana AS 3806:2006. Em vez de prescrever requisitos, a norma fornece orientações para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de *Compliance* – SGQ eficaz baseado em riscos e um compromisso com a melhoria contínua.

A norma ISO 19600:2014 foi desenvolvida como uma diretriz para empresas, e não como um sistema de gestão certificável que possa ser exigida como requisito de clientes, como são outras normas, tais como a ABNT NBR ISO 14001 (Gestão Ambiental) ou a OHSAS 18001 (Saúde Ocupacional e Gestão da Segurança). A ISO 19600:2014 destina-se a auxiliar as empresas a melhorar e expandir a abordagem

existente para gerenciamento da conformidade, e pode ser aplicada como um 'plugin' adaptável ao Sistema de Gestão da empresa, e assim gerir as questões de *Compliance*.

Na ISO 19600, Compliance é definido como atendimento a todas as obrigações de Compliance da organização. Por sua vez, o termo obrigação de Compliance se refere tanto a um requisito que a organização tem que cumprir (exigência legal, por exemplo), como também a um requisito que a organização decidiu cumprir e que, portanto, tornou-se uma obrigação. O risco de compliance, segundo a norma, pode ser caracterizado pela probabilidade de ocorrência e pelas consequências do não cumprimento com as obrigações de compliance da organização.

A ISO 19600 enfatiza que a extensão e o nível de detalhes da avaliação do risco de *compliance* dependem da situação de risco, do contexto, do porte e dos objetivos da organização, e podem variar para subáreas específicas (por exemplo, meio ambiente, finanças, responsabilidade social). A ISO 19600 ressalta que a abordagem baseada em riscos para a gestão de *compliance* não significa que, para situações de baixo risco de *compliance*, o não cumprimento seja aceito pela organização. Ela auxilia as organizações a focarem a atenção e os recursos primários nos riscos mais elevados como uma prioridade e, finalmente, irá cobrir todos os riscos de *compliance*.

Todos os riscos/situações de *compliance* identificados estão sujeitos a monitoramento, correção e ação corretiva. A ISO 19600 recomenda que se utilize a norma ISO 31000 de Gestão de Riscos para orientações detalhadas sobre o processo de avaliação de riscos.

As organizações, públicas ou privadas, para demonstrarem que tem um compromisso ativo com o *compliance*, podem desenvolver e implementar um Sistema de Gestão de *Compliance* por meio das seguintes ações, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Norma ISO 19600:2014 - Sistema de Gestão de Compliance

1. desenvolver e promover uma cultura de compliance, que reconheça a importância do compliance para a organização;
2. identificar e cumprir as obrigações de compliance específicas da organização;
3. compreender os riscos de compliance da organização, incluindo as consequências do não cumprimento e suas respectivas probabilidades;
4. desenvolver, implementar e monitorar os controles internos para lidar com os riscos de compliance da organização;
5. avaliar e melhorar o desempenho de compliance da organização.

Fonte: Manual Coleção Risk Tecnologia (2017)

É importante notar que não existe um único Sistema de Gestão de *Compliance* que seja adequado para todas as organizações. Elas precisam desenvolver e gerenciar um SGC que melhor reflita suas necessidades.

No entanto, alguns dos elementos comuns de um SGC eficaz incluem: o exemplo vem de cima – compromisso forte e explícito da alta direção da organização em estabelecer e manter uma cultura de compliance; a política de compliance – declaração do escopo do Sistema de Gestão de Compliance e seus objetivos, juntamente com as responsabilidades e a responsabilização, em todos os níveis da organização, pela prestação de contas do compliance à alta direção; uma clara e específica alocação de responsabilidades para assegurar o compliance clareza sobre as expectativas dos indivíduos dentro da organização em relação às suas respectivas obrigações de compliance; um mecanismo para identificar e compreender as obrigações de compliance - processos adequados para monitorar as obrigações de compliance da organização, e para responder rápida e eficazmente ao atendimento a novas obrigações de compliance; comunicação e formação – funcionários, contratados e outros representantes da organização devem estar cientes de suas obrigações de compliance, e possuir o necessário conhecimento e habilidades para cumprirem tais obrigações; um processo claro de avaliação de riscos de compliance - avaliação periódica e específica das consequências e probabilidades de não cumprir as obrigações de compliance, a fim de permitir a compreensão da exposição da organização aos riscos de compliance e de priorizar os recursos para melhor mitigar essa exposição; ações para tratar riscos de compliance – controles concebidos e implementados, a fim de minimizar os riscos

de não cumprimento, particularmente em áreas que foram identificadas como de alto risco, com base na avaliação dos riscos de *compliance* da organização.

A figura 10 ilustra como a ISO 19600 é consistente com outros sistemas de gestão e se baseia no princípio PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) de melhoria contínua. O "Plan" de planejar identifica as obrigações de conformidade que forem consideradas ou mapeadas como riscos, a fim de promover uma estratégia e define as medidas para enfrentá-los. O "Do" de executar define e implementa mecanismos de acompanhamento. O "Check" de verificar avalia se os controles implementados estão em conformidade com o Programa estabelecido. O "Act" de agir é baseado nos resultados obtidos, o programa deverá ser continuamente aperfeiçoado e os casos de não conformidade devem ser gerenciados.

Norma ISO 19600 Identificação de estões externas e Determinação do escopo internas (4.1) Principios de boa e estabelecimento do sistema de gestão de governança (4.4) compliance (4.3/4.4) Identificação dos equisitos das parte interessadas (4.2) Estabelecimento da politica de compliance dentificação de obrigaçõe compliance e avaliação de riscos de compliance Manter Desenvolver Comprometimento da liderança, independência Planejamento para Gestão de não da função compliance (5.1) responsabilidades em abordar riscos de cumprimentos e da ance e alcança melhoria continua (10) todos os níveis (5.3). objetivos (6) Funções de suporte (7) Avaliar Implementar Planejamento Avaliação de operacional e controle dos riscos relatório de de compliance (8) compliance (9)

Figura 10 – Fluxograma de um Sistema de Gestão de Compliance

Fonte: Manual Coleção Risk Tecnologia (2017)

As diretrizes da DSC 10.000 para o Sistema de *Compliance* foram formuladas em 2015 por alguns profissionais experientes oriundos de diversos segmentos, tais como, empresas com sistemas de *Compliance* robustos, universidades, escritórios de advocacia, consultorias e da administração pública. A DSC 10.000 tem duas finalidades principais: estabelecer um guia para as empresas construírem seus sistemas de *Compliance*, com os requisitos mínimos para assegurar sua efetividade; ser a referência para avaliação de um sistema de *Compliance* implementado, servindo de base para uma certificação voluntária, por meio de um organismo certificador independente. É aplicável para empresas de qualquer natureza e porte, permitindo a adoção customizada de práticas adequadas ao perfil da organização (EBANC, 2015).

A DSC 10.000 especifica requisitos para um sistema de *Compliance*, quando uma organização: necessita, deseja ou opta por demonstrar a existência de um mecanismo de prevenção e detecção de atos ilícitos e/ou contrários aos princípios da ética e integridade nos negócios ou relativos aos requisitos legais aplicáveis, incluindo, mas não se limitando, a fraudes e atos de corrupção ou contra a Administração Pública. Os requisitos desse sistema, quando atendidos, configuramse no compromisso com a manutenção de rigoroso padrão ético, por parte da organização, bem como a conformidade com requerimentos regulatórios e políticas internas (EBANC, 2015).

A organização deve identificar, regularmente, os requisitos legais e os requeridos por autoridades locais ou setoriais aplicáveis à sua atuação e deve inserilos no sistema de *Compliance*, bem como garantir a aderência a estes. A organização deve traduzir estes requisitos numa linguagem adequada para o bom entendimento e aplicação pelas funções pertinentes, sejam por empregados ou terceiros, conforme quadro 4. A organização deve assegurar que os requisitos gerais, legais e de documentação sejam mantidos sempre atualizados (EBANC, 2015).

Quadro 4 - DSC 10.000 - Diretrizes para o Sistema de Compliance

Eixos	Passos	Descrição		
Responsabilidade da Direção	Comprometimento da Alta Direção	A Alta Direção deve fornecer evidência do seu envolvimento, comprometimento, apoio e interesse em relação ao sistema de Compliance e desejo e disposição para assegurar a eficiência e eficácia do sistema de Compliance. A cultura do Compliance deve		

Eixos	Passos	Descrição		
		permear a organização através do exemplo de seus dirigentes e atingir todos os níveis hierárquicos por meio de atitude e ações da chefia.		
	➤ Representante da Alta Direção	A Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para: a) assegurar que os processos necessários para o sistema de Compliance sejam estabelecidos, implementados, mantidos, atualizados e sendo cumpridos; b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de Compliance, as necessidades de melhoria importantes, resultados relevantes dos processos de investigação e as medidas mitigadoras, quando aplicável; c) garantir a promoção da conscientização dos requisitos do sistema de Compliance em toda a organização.		
	Objetivos do sistema de Compliance	A Alta Direção deve assegurar que os objetivos do sistema de Compliance sejam estabelecidos por funções e níveis competentes da organização, sejam regularmente e devidamente analisados, aprovados e acompanhados pela Alta Direção.		
	➤ Código de Conduta	A Alta Direção deve assegurar que o código de conduta: a) seja apropriado ao propósito e à natureza da organização; b) inclua o estabelecimento de sistemática para tratar os desvios em relação a seus requisitos, bem como o não atendimento dos requisitos legais e/ou regulatórios nos países em que a organização atua; c) indique os canais de comunicação para denúncias de violações a este código e qual é a estrutura adequada para analisar os casos (potencial ou concreto) e tomar as medidas de remediação cabíveis, incluindo as sanções disciplinares, quando for o caso; d) seja comunicado e entendido pela organização e esteja disponível ao público interno e externo.		
	> Análise crítica pela Alta Direção	A Alta Direção deve, em intervalos regulares, analisar criticamente o sistema de Compliance, para assegurar sua contínua adequação e eficácia. A análise crítica deve abranger no mínimo: a) desempenho da comunicação de Compliance e monitoramento das medidas contidas no plano de comunicação; b) participação e desenvolvimento dos treinamentos de Compliance; c) evolução da legislação e demais requisitos relativos a Compliance, tendo em vista as necessidades de ajustes e adequação do sistema de Compliance; d) gestão dos parceiros comerciais; e) análise dos resultados dos controles e eficácia do		

mento com denúncias, stigativos e liance, aos
denúncias, stigativos e
stigativos e
-
iance aos
respectivas
espectivas
sistema de
equação e
, ,
ra a cadeia
estrutura
adequada
financeiros
hecimentos
essoas em e filiais) e
omputador,
p,
ompetência
ssária para
Compliance egurem a
ogurom u
ados e aos
nte da Alta para que
alegação,
ventual ou
nduta da rimento de
lação e/ou
e de um
cionamento
ização. A lidade das
e proibir
suspeitas,
tc. sejam
sequências cadas. A
quado para
de seus
sistema de
cutados por
perfil e
anismo de
críticos de
críticos de que estes
críticos de
The Cartain South and the second

Eixos	Passos	Descrição
		estabelecidos, descrevendo no mínimo a função responsável pela execução, frequência, critério para tamanho e seleção da amostra, critério para avaliação dos resultados e quais medidas devem ser tomadas em caso de constatação de desvios. A organização deve garantir que a Alta Direção analise sistematicamente os resultados dos controles.
Gestão dos Riscos	➤ Riscos de Compliance	A organização deve estabelecer um procedimento documentado para identificar, avaliar e monitorar os riscos de Compliance, aos quais a organização está exposta (violação do código de conduta da organização, desvio de conduta, descumprimento de normas internas ou transgressão da legislação e/ou regulamentação aplicável). Deve incluir a periodicidade, a abrangência e as funções adequadas para a condução desse processo, bem como suas atribuições. Se pertinente, critérios de categorização dos riscos e priorização das medidas mitigadoras devem ser incluídos no procedimento. Medidas mitigadoras devem ser definidas, aprovadas e sua implementação acompanhada pela Alta Direção.
Comunicação e Treinamento	➤ Comunicação Interna	A organização deve definir objetivos de comunicação, em coerência com seus princípios, estabelecer um plano de comunicação, estratificando-o, se pertinente, de acordo com seus públicos-alvo, de modo a garantir que estes sejam alcançados. A organização deve avaliar e escolher as ferramentas e linguagens utilizadas para assegurar que a comunicação seja adequada e alcance cada público-alvo. A organização deve assegurar, por meio de monitoramento, o cumprimento das atividades constantes no plano de comunicação. A organização deve avaliar os resultados e garantir a eficácia da Comunicação. A organização deve garantir que os públicos alvos entendam e apliquem a comunicação recebida.
	➤ Treinamento	De acordo com a natureza da organização, sua operação, ambiente e exposição a riscos, para os públicos-alvo pertinentes, treinamentos devem contemplar, na medida da sua aplicabilidade: a) a importância da ética e integridade em relação aos princípios da organização; b) diretrizes principais do sistema de Compliance, requisitos legais aplicáveis ao Compliance e cláusulas do seu código de conduta; c) assuntos e conceitos importantes para o sistema de Compliance tais como relativos a: ética, integridade, Compliance, riscos, propina, suborno, corrupção, fraudes, práticas anticoncorrenciais / cartel, lavagem de dinheiro, atos lesivos à Administração Pública, conflito de interesse, entre outros.
Processos e Situações que Representam Riscos	➤ Presentes, hospitalidades, patrocínios e doações	A organização deve estabelecer procedimento documentado para o empregado oferecer ou receber presentes e hospitalidades e conceder doações e patrocínios, envolvendo terceiros.
	➤ Conflitos de Interesse	A organização deve estabelecer procedimento documentado sobre o tratamento de situações que possam configurar conflito de interesses, incluindo definição clara sobre o seu significado, a forma como

Eixos	Passos	Descrição
		deve ser comunicado pelas pessoas envolvidas em eventual conflito (declaração de conflito de interesses) e como deve ser evitado.
	➤ Pagamentos de Facilitação	A organização deve estabelecer procedimento documentado para o tratamento de pagamentos de facilitação, tais como: quantias pequenas de dinheiro ou promessas de outras vantagens para benefício pessoal de um agente público, na maioria das vezes de baixo nível hierárquico, com o objetivo de acelerar um determinado processo. Ele difere de um suborno, pois o processo em questão seria feito de qualquer forma, porém, num tempo maior que o desejado.
	➤ Relacionamento com parceiros comerciais e terceiras partes	A organização deve estabelecer procedimento documentado para: a) com base em critérios pré-definidos, classificar os parceiros comerciais, de acordo com os riscos de Compliance que representam; b) identificar e avaliar os riscos de cada parceiro comercial existente; c) definir critérios para aprovação dos parceiros comerciais; d) definir o uso de cláusulas contratuais mínimas para parceiros comerciais que representem riscos de Compliance acima de determinada referência; e) estabelecer processo de monitoramento dos parceiros comerciais; f) manter registros pertinentes.
	➤ Pagamentos de risco	A organização deve assegurar que tais pagamentos sejam previamente aprovados por função competente e independente, com o intuito de prevenir ações contrárias ao código de conduta, tais como corrupção, lavagem de dinheiro, entre outras. Essa aprovação deve estar respaldada por documentos que comprovem a efetiva realização do serviço prestado (comprovação da materialidade).
	➤ Processo de suprimentos	A organização deve demonstrar como o sistema de Compliance permeia os departamentos de compras e como é a interação e envolvimento do representante da Alta Direção, ou pessoa(s) por ele nomeada(s), com os empregados desses departamentos.
	> Relacionamento com fornecedores	A organização deve demonstrar e formalizar o seu compromisso com a cultura da ética e integridade para seus parceiros de negócios e principais fornecedores, com o intuito de engajá-los na luta contra corrupção, fraude, atitudes anticoncorrenciais e outras ilicitudes.
	➤ Relacionamento com agentes públicos ou com a administração pública, nacional ou estrangeira	A organização deve avaliar a necessidade de estabelecimento de processos especiais ou requisitos adicionais quando do relacionamento com agentes ou servidores públicos, principalmente se for requerido compatibilizar a política interna de conformidade com as exigências das autoridades reguladoras ou de supervisão.
	> Fusão ou Aquisição	Quando aplicável, a organização deve estabelecer procedimento documentado para processos de fusão ou aquisição de empresas.

Eixos	Passos	Descrição
	> Atividades financeiras	De acordo com a natureza da organização, se aplicável, ela deve estabelecer procedimento documentado de forma a prevenir a prática de lavagem de dinheiro, definir responsabilidades para a execução dos processos e controles pertinentes.
	> Atividades de Contabilidade	A organização deve implementar controles pertinentes para assegurar o cumprimento da legislação vigente e prevenir a ocorrência de fraudes financeiras e
Interfaces Internas	 Áreas proprietárias de riscos de compliance e organizacionais 	contábeis. O responsável designado pela Alta Direção e o Departamento de Compliance, quando este existir, deve(m) possuir uma interface claramente definida com as principais funções internas da organização, tais como, departamentos de: recursos humanos, financeiro e controladoria, jurídico, suprimentos, auditoria interna, controles internos, gestão de riscos, governança corporativa, comunicação ou marketing, entre outras.
Investigação e Medidas Disciplinares	> Investigação	Toda denúncia, alegação, suspeita ou informação que represente eventual, potencial ou efetivo desvio do código de conduta da organização e/ou transgressão da legislação ou de regulamentos aplicáveis deve ser prontamente investigada, com a finalidade de prevenir ou detectar tais desvios e remediá-los, quando necessário.
	Medidasdisciplinares	A organização deve estabelecer diretrizes, regras, processos e critérios básicos para aplicação de medidas disciplinares, de forma a garantir a imparcialidade, a razoabilidade, a transparência, a adequação e a coerência das medidas aplicadas. A organização deve assegurar a imediata implementação das medidas disciplinares definidas.
Melhoria Contínua	➤ Satisfação do cliente interno	A organização deve estabelecer uma prática sistêmica de mensurar a satisfação dos clientes internos quanto ao sistema de Compliance. Os resultados devem ser analisados e, se pertinente, medidas de melhoria devem ser definidas, comunicadas e implementadas.
	> Auditoria Interna e monitoramento	A organização deve estabelecer procedimento documentado para a realização de auditorias internas e monitoramento e realizá-los, em intervalos planejados, para determinar se o sistema de Compliance está conforme com os requisitos da DSC 10.000 e se está mantido eficazmente. Os auditores devem ser qualificados e sua seleção deve assegurar imparcialidade do processo de auditoria em relação à execução dos processos e controles do sistema de Compliance.
	➤ Ação corretiva	A organização deve estabelecer procedimento documentado para o tratamento de ação corretiva, de forma a eliminar a causa e corrigir uma não conformidade do sistema de Compliance e buscar evitar a sua reincidência. A administração responsável pelo Compliance deve assegurar que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam executadas, em tempo hábil, para eliminar não conformidades e suas causas.

Fonte: EBANC (2015)

2.3.3 Legislações

Além do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa) e estabeleceu no artigo 41 como o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado, há também as seguintes legislações: Instrução 558/2015 (Comissão de Valores Mobiliários), Decreto 8.945/2016, que regulamentou a Lei nº 13.303/2016 (Lei de responsabilidade das estatais), Resolução nº 4.595/2017 (Banco Central do Brasil), Lei nº 7.753/2017 do Estado do Rio de Janeiro e Lei nº 6.112/2018 do Estado do Distrito Federal.

A Instrução 558/2015, instituída pela Comissão de Valores Mobiliários, em vigor desde janeiro de 2016, tornou obrigatória a instalação de um departamento de *Compliance* nas empresas gestoras de valores mobiliários. Há exigências aplicadas principalmente à criação de controles internos e de mecanismo de gestão de riscos.

A Lei nº 13.303/2016, sancionada em 30 de junho de 2016, conhecida também como Lei das Estatais, a qual foi regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, estabelece a obrigatoriedade de adoção de um conjunto de estruturas e práticas de governança corporativa, transparência, gestão de riscos, controles internos e *Compliance*. Esta Lei abrange as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias.

A Resolução nº 4.595/2017, instituída pelo Banco Central do Brasil, estabelece a obrigatoriedade de implementação e manutenção de política de conformidade (*Compliance*) nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Esta Resolução não se aplica às administradoras de consórcio e às instituições de pagamento.

Em 17 de outubro de 2017, foi sancionada pelo governador do Estado do Rio de Janeiro a Lei nº 7.753/2017. A Lei estabelece a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privada com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro.

Em 2 de fevereiro de 2018, foi sancionada pelo governador do Estado do Distrito Federal a Lei nº 6.112/2018. A Lei estabelece a obrigatoriedade de

implementação do Programa de Integridade em todas as empresas que celebrem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privada com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas as esferas de Poder, cujos limites de valor sejam iguais ou superiores aos da licitação na modalidade tomada de preço, estimados entre R\$ 80.000,00 e R\$ 650.000,00, ainda que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 dias.

2.3.4 Programas – referências internacionais e nacionais

Cada vez mais tem se dado importância à criação e implementação de mecanismos e procedimentos de prevenção, detecção e remediação de condutas ilícitas no âmbito das empresas. No mundo corporativo, ao conjunto destes instrumentos, tem se dado o nome de Programas de *Compliance*. De modo geral, a terminologia vem sendo adotada para designar os esforços da iniciativa privada a fim de garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares relacionadas às suas atividades e observar princípios de ética e integridade corporativa (PAGOTTO, 2013).

Segundo a CGU (2015) e Kempfer e Batisti (2017), a corrupção é um mal que afeta todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas, a corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto.

No Brasil, a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, abriu espaço para uma forma de *Compliance* mais específica, voltada para implantação de medidas anticorrupção, o chamado Programa de Integridade. O Programa de Integridade é um braço do Programa de *Compliance*, já que também visa o cumprimento de regras internas e externas, porém específicas para o combate à corrupção (AML, 2015).

Os parâmetros do programa de integridade foram definidos pelo Decreto 8.420/2015, que abordou detalhes sobre o processo administrativo de responsabilização, os critérios de dosimetria das sanções administrativas e os contornos dos acordos de leniência. A existência de um programa de *compliance*, por exemplo, é capaz de reduzir o percentual da multa prevista na Lei Anticorrupção de 1% até 4%. Por isso que a aprovação da Lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização.

Para além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotada por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade.

O Decreto nº 8.420/2015 definiu no seu art. 41 o que é Programa de Integridade, *in verbis*:

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. (Decreto nº 8.420/2015 - art. 41).

Diante do conceito acima, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

Se por um lado é certo que programas de *Compliance* não podem ser confundidos com meros códigos de conduta ou conjunto de políticas, não há, por outro lado, fórmula claramente estabelecida que descreva com precisão todos os elementos necessários para que um programa de *Compliance* seja considerado suficientemente robusto para conferir benefícios para as empresas em caso de violações. Assim, deve-se levar em conta as peculiaridades do setor e o modelo de negócios de cada empresa, além da consideração de tamanho, território de atuação e interação da empresa com autoridades públicas, parceiros de negócio e prestadores de serviço, significando, evidentemente, que não existe fórmula única, já que cada empresa está sujeita a diferentes tipos de riscos e a peculiaridades específicas de seus negócios e operações, conforme artigo 1º do Decreto 8.420/2015.

Dessa forma, apesar de não haver um modelo universal para programas de compliance, a experiência internacional de organizações e governos agrupam uma série de recomendações em guidelines (guias), que vem sendo utilizadas também pelas empresas como base para construção de seus programas de Compliance (MAEDA, 2013): US Sentencing Guidelines - 1991; Norma AS 3806:2006; Good Practices on Internal Controls Ethics and Compliance (OCDE 2010); Six Principles to Prevent Bribery Act (UK Bribery Act 2011); Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act (Guia FCPA 2012).

Outras referências, a partir de 2015, passaram também a ser utilizadas: Pacto Global da ONU – Caderno Anticorrupção 2015; Controladoria Geral da União - CGU – 2015 (empresas privadas) e 2016 (estatais); Consultoria KPMG – 2018; Transparência Internacional - 2018; Consultoria ICTS – 2018; Consultoria LEC - 2018; Consultoria *Compliance* Total - 2018.

O guia da *United States Sentencing Comission* (USSC) é considerado como um dos principais sobre o tema, tendo sua primeira publicação em 1991. O documento prevê uma série de padrões recomendados como elementares aos programas de *compliance* e traça diretrizes de metrificação das penalidades a serem utilizadas pelos juízes norte-americanos.

O guia lista sete passos considerados como elementos mínimos que devem constar na criação dos programas de *Compliance* para que sejam considerados efetivos:

Quadro 5 – Elementos mínimos do Guia US Sentencing Guidelines

- Implementação de um código de conduta, políticas e procedimentos;
- Especificação das responsabilidades;
- Não delegação de poderes a indivíduos que têm propensão a se envolverem em atividades criminosas;
- Comunicação e treinamento;
- Monitoramento, auditoria, incluindo canal para denúncias;
- Atitude adequada e consistente processo disciplinar;
- Remediação e ações corretivas, incluindo revisão periódica do programa de Compliance.

Fonte: USSC (1991)

A Norma Australiana AS 3806 é o primeiro padrão do mundo a apresentar os princípios para o desenvolvimento, a implementação e a manutenção de Programas de *Compliance* eficazes, tanto em organizações públicas quanto privadas. Tais princípios têm por finalidade ajudar as organizações a identificar e reparar deficiências em seu *compliance* e a desenvolver processos para a melhoria contínua nessa área. Para a estruturação de um Programa de *Compliance*, a norma AS 3806:2006 recomenda a observação de doze princípios de *Compliance*, conforme quadro 6:

Quadro 6 – Princípios da Norma Australiana AS 3806:2006

- Existe comprometimento por parte do corpo diretivo e da alta direção com o *compliance* eficaz, que permeia toda a organização.
- A política de *compliance* está alinhada à estratégia e aos objetivos de negócio da organização e recebe o endosso do corpo diretivo.
- São alocados os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa de compliance.
- Os objetivos e a estratégia do programa de compliance são endossados pelo corpo diretivo e pela alta direção.
- As obrigações de compliance são identificadas e avaliadas.
- A responsabilidade por resultados conformes é articulada e atribuída claramente.
- As competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com suas obrigações de compliance.
- Comportamentos que criam e sustentam o compliance são estimulados, e comportamentos que comprometem o compliance não são tolerados.
- Existem controles para gerenciar as obrigações de *compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.
- > O desempenho do programa de *compliance* é monitorado, mensurado e relatado.
- A organização é capaz de demonstrar seu programa de compliance, tanto através de documentação quanto da prática.
- O programa de compliance é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente.

Fonte: Norma Australiana AS 3806 (2006)

O guia US Foreign Corrupt Practices Act - FCPA foi elaborado pelo US Department of Justice (DOJ) em conjunto com a US Securities and Exchange Comission (SEC) e publicado em 2012. A partir do desenvolvimento das ideias principais citadas no US Sentencing Guidelines, este guia apresenta dez características chamadas de ten hallmarks (XAVIER, 2015), conforme quadro 7:

Quadro 7 - Características do Guia FCPA

- Compromisso da gerência sênior e política claramente articulada contra a corrupção;
- Código de Conduta e Políticas de Compliance e procedimentos;
- Supervisão, autonomia e Recursos;
- Avaliação de Risco;
- Treinamento Contínuo;
- Incentivos e Medidas Disciplinares;
- Due Diligence de Terceiros e Pagamentos;
- Denúncia Confidencial e Investigação Interna;
- Melhoria Contínua: exames periódicos e avaliação;
- ➤ Fusões e Aquisições: *Due Diligence* de pré-aquisição e da Integração de pós-aquisição.

Fonte: DOJ e SEC (2012)

A OCDE inseriu em 2010 um documento com doze orientações sobre boas práticas em controles internos, ética e *compliance* (*Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance*), conforme quadro 8. A orientação é dirigida a empresas para guiar e garantir eficácia dos programas de *compliance*/integridade, prevenindo e detectando o suborno de funcionários públicos estrangeiros em suas transações comerciais.

Quadro 8 – Boas práticas em controles internos, ética e compliance

- Compromisso da administração da empresa aos controles internos, programas de conformidade, ética e medidas de detecção de prevenção de suborno estrangeiro;
- Uma política corporativa que claramente proíba o suborno estrangeiro;
- Que os controles internos, os programas de conformidade e código de ética estejam relacionados, sendo dever das pessoas de todos os níveis das empresas respeitá-los;
- Supervisão dos programas de Compliance e ética relativas a suborno estrangeiro, incluindo o poder de comunicar os incidentes diretamente para organismos de controle independentes, tais como comitês de auditoria internados conselhos de administração ou dos órgãos de fiscalização, é o dever de um ou mais funcionários seniores das empresas, com um nível adequado de autonomia de gestão, recursos e autoridade;
- Programas de Compliance e ética incluindo as subsidiárias, relativo às seguintes áreas: i) presentes; ii) hospitalidade, entretenimento e despesas; iii) viagens de cliente; iv) contribuições políticas; v) doações e patrocínios; vi) pagamentos de facilitação; vii) solicitação e extorsão;
- Programas de Compliance e ética destinados a prevenir e detectar o suborno estrangeiro aplicável, onde for necessário e sujeito às disposições contratuais a terceiros, como agentes e

outros intermediários, consultores, representantes, distribuidores, prestadores de serviços e fornecedores, consórcios e sócios de Joint Venture, incluindo, os seguintes elementos essenciais: *Due Diligence* e sistema de procedimentos financeiros e contábeis, incluindo controles internos;

- Medidas destinadas a assegurar uma comunicação periódica e documentada de treinamento para todos os níveis da organização;
- Medidas adequadas para promover e proporcionar um apoio positivo para a observância dos programas de Compliance e ética;
- Procedimentos disciplinares adequados para abordar, entre outras coisas, violações;
- Medidas eficazes para: (i) fornecer orientações e aconselhamento aos conselheiros, diretores, funcionários, (ii) a denúncia interna e, se possível confidencial, e proteção dos, conselheiros, diretores, funcionários, e, se for caso, dos parceiros comerciais, que não estão dispostos a violar as normas profissionais ou éticas sob instrução ou pressão de superiores hierárquicos, bem como para os diretores, funcionários, e, se for caso, aos parceiros de negócios, disposto a relatar violações da lei ou normas ou ética profissional que ocorram dentro da empresa, de boa fé e de forma devidamente fundamentada; e (iii) empreender medidas apropriadas em resposta essas comunicações internas de improbidade;
- Revisões periódicas dos programas de compliance e ética.

Fonte: OCDE (2010)

No Reino Unido, em março de 2011, anteriormente a própria entrada em vigor do *UK Bribery Act*, foram divulgados os fatores necessários para que os programas de *compliance* elaborados e adotados pelas empresas na prevenção da corrupção fossem considerados como adequados, caracterizando defesa capaz de eximir a responsabilidade da empresa pela falha em prevenir a corrupção (MAEDA, 2013).

O guia é denominado como "Seis Princípios para Prevenção do Suborno" (*Six Principles to Prevent Bribery*) e traz uma série de sugestões não muito diferentes dos já apresentados.

Quadro 9 – Seis princípios para prevenção do suborno

- Procedimentos proporcionais ao risco;
- Comprometimento do alto escalão;
- Avaliação de risco;
- Due diligence;
- Comunicação (incluindo treinamento);
- Monitoramento e avaliação.

Fonte: UK Bribery Act (2011)

A Transparência Internacional, por meio do relatório Integridade e Empresas do Brasil 2018, constatou que de maneira geral, as grandes empresas estão procurando construir mecanismos de *compliance*, devido ao risco corporativo que irregularidades, principalmente a corrupção, passaram a representar a partir de 2013. Observou que, embora boas práticas venham sendo implantadas, elas precisam mostrar-se eficientes. Salientou a importância dos gestores entenderem a

adoção de mecanismos de *compliance* como um seguro em prol da sustentabilidade do negócio, e não como apenas mais um custo. E, por fim, salientou ser relevante promover a cultura da transparência como algo chave para assegurar a integridade do setor corporativo. Para isso, a Transparência Internacional recomenda seis ações para obtenção de um programa de compliance efetivo:

Quadro 10 – Ações da Transparência Internacional

- Implementar códigos de conduta e aumentar efetividade da área de compliance;
- > Criar mecanismos que deem qualidade aos programas de compliance;
- > Envolver a alta direção das empresas;
- > Disseminar boas práticas entre parceiros;
- Promover o debate sobre corrupção corporativa;
- Relatórios e balanços devem ser exercícios de transparência.

Fonte: Transparência Internacional (2018)

Na metodologia desenvolvida pelo Pacto Global da ONU (Caderno do Pacto Anticorrupção) no ano de 2015, em parceria com o Instituto Ethos, Petrobras, Braskem, PwC e Grupo Libra, os 16 itens de implementação do Decreto nº 8.420/15, que regulamenta a Lei 12.846/2013 – Lei Anticorrupção, contemplam, indiretamente, os 10 marcos do *Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, a lei anticorrupção americana, e são organizados em quatro grupos em função de suas características:

Quadro 11 – Itens de implementação do Decreto nº 8.420/15

Cultura de Compliance deve ser construída a partir do reconhecimento de sua importância pela empresa e da disseminação de informações sobre o tema a todos os funcionários, pois o desconhecimento ainda é

uma das principais barreiras

iniciais.

- 1. Comprometimento da alta direção da empresa, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- 2. Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- 3. Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

Gestão de risco

é considerada a etapa mais crítica e complexa por geralmente envolver novos processos e comportamentos na empresa. Exige regras claras, valores bem definidos e o bom entendimento das relações nas esferas público-privado e privado-público.

- 5. Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade:
- Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- 7. Registros contábeis fidedignos (auditoria);
- 8. Controles internos que assegurem as informações confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da empresa;
- 9. 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, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- 10. Transparência da pessoa jurídica nas doações para candidatos e partidos políticos;

Canais de denúncia e remediação

poucas são as empresas que contam com ouvidoria ou comitê interno para denúncias. O desafio é garantir a confiabilidade e impessoalidade no processo para que o denunciante relate violações sem sofrer qualquer tipo de retaliação.

- 11. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
- 12. Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- 13. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

Melhoria contínua é necessário conhecer toda a cadeia de valor com que se trabalha e estender a preocupação com a integridade e transparência a parceiros e fornecedores, levando em conta suas

diferenças culturais.

- 14. Diligências apropriadas para contratação e supervisão de terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- 15. Verificação nas fusões, aquisições e reestruturações societárias de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas empresas envolvidas;
- 16. Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013.

Fonte: Caderno do Pacto Anticorrupção - ONU (2015)

Segundo a Consultoria KPMG (2018), a governança e a cultura são as bases de um Programa de Ética e *Compliance* efetivo. A governança geralmente se refere a uma estrutura de *Compliance* em toda a empresa, enquanto a cultura de *Compliance* é uma combinação de costumes e crenças sobre *Compliance* na empresa. Incorporar a cultura, ou mudá-la, requer um enorme esforço, e por esse motivo é tão importante contar com o apoio da liderança.

A KPMG utiliza como base a metodologia de *Regulatory & Compliance Risk Management Assessment*, a qual leva em consideração aspectos chave das metodologias de Auditoria Interna (*IAM – Internal Audit Methodology*) e de Gestão de Riscos (ERM – *Enterprise Risk Management*). Ela considera como essencial sete elementos para um programa eficiente de *Compliance* Regulatório:

Quadro 12 – Elementos para um programa eficiente de Compliance

- Política e programa de compliance;
- Mensagem da liderança e cultura de compliance;
- > Estruturação do compliance officer,
- Comunicação e treinamento da política e programa de compliance;
- Monitoramento, auditoria e avaliação da efetividade da política e programa de ética e compliance;
- > Incentivos por desempenho e ações disciplinares;
- Investigação e prevenção.

Fonte: Consultoria KPMG (2017)

De acordo com a KPMG (2018), a Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil visou entender como as empresas estão respondendo ao ambiente de constantes e complexas mudanças e como os diretores de Compliance estão promovendo a transformação em suas empresas para atender às expectativas brasileiras e globais. A pesquisa contou com a participação de aproximadamente 450 empresas de diversas indústrias, capturando suas percepções quanto à maturidade do Programa de Ética e *Compliance*. A pesquisa da KPMG abordou os nove componentes da Estrutura do Programa de Ética e *Compliance* considerados na metodologia, conforme quadro 13:

Quadro 13 – Componentes do programa de ética e compliance

- Governança e Cultura;
- > Avaliação de Riscos de Compliance;
- Pessoas e Competências;
- Políticas e Procedimentos:
- Comunicação e Treinamento;
- > Análise de Dados e Tecnologia;
- Monitoramento e Testes;
- Gerenciamento de Deficiências;
- Investigação e Reporte.

Fonte: Consultoria KPMG (2018)

Mudanças regulatórias, risco de danos à reputação, multas vultosas aplicadas por órgãos de fiscalização, pressão dos acionistas e *stakeholders*, todos esses fatores fizeram com que os executivos passassem a enxergar o *compliance* como um investimento e não como um custo. Contribuíram também para que sua definição, antes restrita às questões regulatórias e legais, ganhasse contorno mais flexível e passasse a englobar ética, sustentabilidade, cultura corporativa, risco

cibernético, gerenciamento de dados e informações de clientes, cadeia de suprimentos, entre outros diversos riscos emergentes (KPMG, 2018).

A Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil da KPMG, em sua primeira edição, em 2015, revelou que 19% das empresas pesquisadas não tinham a função de *Compliance* em sua estrutura, contra 9% em 2017. Quando perguntados se os executivos enfatizavam que a governança e a cultura do *compliance* eram essenciais para o sucesso da estratégia, em 2017, 59% responderam que sim e 9% que não – em 2015, 21% responderam não. Atualmente, 71% dos respondentes reconhecem que a política e o programa de ética e *compliance* de suas companhias estão implementados de forma eficiente. Em 2015, essa porcentagem era de 57% (KPMG, 2018).

Os principais desafios de *Compliance* reportados na pesquisa foram identificar, avaliar e monitorar os aspectos de *Compliance* e Regulatório com 86%; matriz de riscos e controle com 85%; integrar a área de *Compliance* com as demais áreas de negócio com 83%. Dessa forma, uma cultura de *Compliance* de fato estará presente quando os funcionários entenderem o valor que a empresa atribui à integridade, à confiança e ao respeito pela lei. Essa cultura de Compliance ainda está distante, pois a pesquisa revelou que 20% dos respondentes informaram não possuir uma Linha Ética/Canal de Denúncias implementado. Para as empresas que responderam ter a Linha Ética/Canal de Denúncias implementado, somente 16% informaram receber mais de 100 registros nos últimos 12 meses. (KPMG, 2018).

A pesquisa da KPMG reflete o progresso de muitas empresas nos últimos anos, bem como as áreas de melhoria contínua para incorporar e aperfeiçoar a governança e a cultura de compliance no ecossistema em que estão inseridas. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido por essas empresas no estabelecimento de um programa de compliance efetivo frente aos inúmeros desafios impulsionados pelo rápido ritmo das mudanças regulatórias e pela transformação digital. As empresas devem repensar e adequar as práticas de governança em relação ao ambiente de compliance e no âmbito tecnológico, as questões relacionadas a riscos cibernéticos e data analytics ganharão cada vez mais espaço e precisarão passar pela análise dos profissionais que monitoram o compliance (KPMG, 2018).

A Consultoria ICTS é uma empresa brasileira de consultoria, auditoria interna e serviços em gestão de riscos e de negócios. Sua atuação inclui três focos: Protiviti, firma-membro da Protiviti Inc., com serviços de Auditoria Interna, Consultoria em Riscos, Negócios e Tecnologia; ICTS Outsourcing, com operações de gestão de riscos e Compliance; ICTS Security com consultoria e gestão de segurança pessoal e corporativos. Reconhecida como Empresa Pró-Ética em 2015, 2016 e 2017, conta, no Brasil, com mais de 300 profissionais.

De acordo com a ICTS (2018), um Programa Efetivo de *Compliance* fortalece a cultura, alavanca os negócios e protege a reputação da empresa. Além disso, permite o reconhecimento público pela Controladoria-Geral da União como empresa Pró-Ética, que pode ser um diferencial no mercado e trazer benefícios para a marca.

O Portal de *Compliance*, da Protiviti, é um canal interativo que explica e esclarece aspectos da Lei 12.846/2013, em vigor desde 29 de janeiro de 2014, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, além de proporcionar uma avaliação sem ônus do nível de maturidade em *Compliance* de qualquer tipo de organização em oito passos, resultado da experiência da Protiviti com legislações anticorrupção já estabelecidas, como a dos EUA (FCPA) e a do Reino Unido (UKBA), além da legislação nacional (Lei 12.846) que delineia o Programa de Integridade, conforme quadro 14:

Quadro 14 – Eixos e passos do Programa de Integridade efetivo

Eixos	Passos	Descrição					
Promoção e Direção	> Patrocínio e <i>Tone of</i> the top	Da Alta Direção para toda a empresa: é necessário o patrocínio da alta direção para o Programa e o comprometimento com a cultura de Compliance. Participação direta da alta direção na promoção e no acompanhamento do Programa de Compliance faz a diferença. Liderança pelo exemplo e disponibilização dos recursos necessários.					
Direção	Supervisão e Recursos de Compliance	Gestão independente e capacitada: é fundamental ter um responsável por <i>Compliance</i> dentro das organizações. A liderança de <i>Compliance</i> deve dispor de independência, autonomia e recursos suficientes para o sucesso do programa. O comitê de Ética & <i>Compliance</i> é parte de uma estrutura de governança adequada.					

	I	Nomes interes as a second of second
		Normas internas: regras da empresa, orientando os
	➤ Código de Ética &	colaboradores sobre o que pode e o que não pode,
	Conduta, Políticas e	devem estar claras e formalizadas. O Código de Ética &
		Conduta é o principal direcionador, e se apoia nas
	Procedimentos	políticas e procedimentos para trazer o detalhamento
		necessário. Os documentos devem ser revisados e
		atualizados periodicamente.
		Conhecer e gerenciar os riscos de Compliance:
		conhecer as vulnerabilidades e riscos é um pilar
	Compliance Risk	importante para iniciar um Programa Efetivo de Compliance. Mapear e classificar os riscos permite
Gestão e	Assessment	identificar os pontos críticos e priorizar a aplicação dos
Conscientização		recursos para tratamento. Implantar melhorias de forma
		planejada permite mitigar os riscos e otimizar os
		resultados.
		Fomentando a cultura: Programas de treinamento,
		comunicação e incentivos são fundamentais para
	> Treinamentos,	promover a cultura de <i>Compliance</i> e dar ciência das normas aplicáveis. A definição de estratégia e plano de
		treinamento, comunicação e incentivos permite o devido
	Comunicação e	encadeamento e multiplicação do conhecimento, reforço
	Incentivos	de mensagens no momento correto e reciclagem,
		otimizando os resultados. Além do público interno,
		devem também contemplar o externo, como
		fornecedores e parceiros.
		Mapeando aderência e identificando o descumprimento das regras: Controles internos
	Controles Internos,	devem ser implantados e avaliados periodicamente para
	Monitoramento,	que as regras sejam cumpridas, buscando o equilíbrio
	Auditoria de Cultura e	entre controle e eficiência. Auditoria de compliance e
		Auditoria de cultura de compliance se complementam.
	Aprimoramento	Monitoramento deve cobrir elementos do Programa,
	Contínuo	bem como transações e comunicações críticas. Pontos de melhoria identificados devem retroalimentar o
		de melhoria identificados devem retroalimentar o processo
		Conheça com quem você trabalha: seu colaborador
	D . D''.	pode não estar aderente aos valores e ao código da
	Due Diligence e	organização. Sua empresa pode sofrer sanções e
	Compliance Individual	multas em razão de ações ilegais de terceiros. O
_		monitoramento e tratamento dos riscos advindos de
Controle e		terceiros é fundamental.
Reforço		Tratamento das denúncias: um Programa Efetivo de <i>Compliance</i> oferece meios para que um profissional
		possa tirar dúvidas a respeito das regras vigentes,
		assim como possa denunciar ocorrências ou suspeitas
		de descumprimento das regras. Um canal de denúncias
	Canal de Denúncias,	é um importante aliado no combate à fraude e
	Investigação e	corrupção. Para ter credibilidade, deve ter
		disponibilidade, prontidão e capacidade de captar e
	Mecanismos	analisar as informações. As denúncias recebidas devem ser tratadas de forma independente e sigilosa, e
	Disciplinares	apuradas de modo profissional e isento, utilizando os
		mecanismos de investigação adequados. A organização
		deve estar preparada para suportar processos
		investigativos. Decisões devem ser tomadas com base
		nas diretrizes existentes, e a empresa deve realizar o
1	1	balanço de consequências adequado.

Fonte: ICTS (2018)

O resultado principal da pesquisa nível de maturidade de *compliance* das organizações brasileiras, realizada em 2017, revelou que 47% das empresas participantes apresentaram nível de *Compliance* entre baixo e médio, situação de extrema exposição a riscos de corrupção (PROTIVITI, 2018). Com isso, o desafio das organizações é inserir a cultura de *Compliance* na cultura da empresa, fazendo com que o tema seja parte das prioridades da gestão, inclusive com reflexos nas metas e ações de reconhecimento. O *Compliance* deve estar inserido no dia a dia, e ser visto como parte integrante e parceiro do negócio (ICTS, 2018).

Segundo a Consultoria Legal *Ethics Compliance* – LEC (2018), um programa de *Compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios da empresa, e também com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes componentes dá-se o nome de pilares do programa de *Compliance*, os quais foram baseados e não transcritos do Federal Sentencing Guidelines de 2016, conforme quadro 15:

Quadro 15 – Pilares mínimos do Programa de Compliance

- Suporte da Alta Administração;
- ➤ Avaliação de Riscos;
- > Código de Conduta e Políticas de Compliance;
- ➤ Controles Internos;
- > Treinamento e Comunicação;
- > Canais de Denúncias;
- ➤ Investigações Internas;
- > Due Diligence;
- > Monitoramento e Auditoria.

Fonte: Consultoria LEC (2018)

A Consultoria *Compliance* Total (2018) ao pesquisar os conceitos de um Mecanismo de Integridade e Sistema de *Compliance*, encontrou definições como, por exemplo, os 7 elementos básicos, necessários e obrigatórios, para um programa de compliance seja reconhecido como efetivo, conforme quadro 16:

Quadro 16 – Elementos básicos do Programa de Compliance

- ➤ Comprometimento da Alta Direção
- Criação de políticas, procedimentos e controles de referência para o Compliance
- ➤ Aplicação de Mecanismos de Integridade e Sistemas de *Compliance* efetivo de comunicação, treinamento e sensibilização
- ➤ Avaliação, monitoramento e auditoria para assegurar a efetividade dos Mecanismos de Integridade e Sistemas de *Compliance*
- Aplicação adequada das medidas disciplinares e ações corretivas pertinentes
- > Adequação na delegação das responsabilidades
- > Melhoria contínua

Fonte: Consultoria Compliance Total (2018)

Na prática, esses elementos encontram-se associados e não devem ser tratados isoladamente. Há uma interdependência entre eles e, dessa forma, se uma instituição deseja ter êxito nos seus Mecanismos de Integridade e Sistemas de Compliance, fica clara a necessidade do estabelecimento de um sistema de Compliance (GIOVANINI, 2014). Isso significa unir tais elementos com as atividades, processos e controles de maneira inteligente e customizada, conforme a sua realidade: natureza, riscos, mercado de atuação, cultura organizacional, tamanho e diversos outros fatores que tornam a instituição peculiar. Para Giovanini (2014), apesar de os elementos serem comuns a praticamente todas as organizações, a forma como implementá-los irá variar e, portanto, torna-se um equívoco buscar copiar Mecanismos de Integridade e Sistemas de Compliance prontos.

As recomendações trazidas pela CGU na Prevenção e Combate à Corrupção se aproximam às principais referências internacionais sobre o assunto, bem como às exigências da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). Os Programas de Integridade da Controladoria Geral da União – CGU, tanto para empresas privadas quanto para empresas estatais, a partir da Lei 12.846/2013, amplificou as discussões acerca do tema da integridade corporativa e se tornou o principal fator mitigador dos riscos de corrupção e fraude contra a Administração Pública. Os programas são convergentes, conforme apresentado no quadro 17:

Quadro 17 – Programas de Integridade CGU

Programa de integridade das empresas privadas – CGU set/2015, p.7 5 pilares

do PROGRAMA DE INTEGRIDADE 1º COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA DIREÇÃO 2º Instância responsável Perfit e riscos Prestrumentos P

- 1º: Comprometimento e apoio da alta direção - o apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação
- 2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa efetiva do Programa de Integridade.
- 3º: Análise de perfil e riscos a empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar seu Programa de Integridade: visão geral, área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público nacional ou estrangeiro e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei nº 12.846/2013.
- 4º: Estruturação das regras e instrumentos com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou red flags; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, devese também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.

Programa de integridade das empresas estatais – CGU dez/2015, p.14 5 dimensões no formato mandala



- 1 Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade.
- 1.1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluindo os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao Programa.
- Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento.

2. Análise periódica de riscos

2.1. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade

3. Estruturação e implantação de políticas e procedimentos

- 3.1. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independente de cargo ou função exercidos.
- 3.2. Políticas e procedimentos de integridade a serem aplicadas por todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
- 3.3. Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.
- 3.4. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço,

Programa de integridade das empresas privadas – CGU set/2015, p.7 5 pilares	Programa de integridade das empresas estatais – CGU dez/2015, p.14 5 dimensões no formato mandala		
	agentes intermediários e associados.		
	3.5. Verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.		
	3.6. Canais de denúncias adequados e sufi cientes e política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes.		
	3.7. Processo de tomada de decisões.		
	4. Comunicação e Treinamento		
	4.1. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o Programa de Integridade.		
	4.2. Transparência da pessoa jurídica.		
5º: Estratégias de monitoramento contínuo - é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de	5. Monitoramento do programa de integridade e medidas de remediação e aplicação de penalidades.		
Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso	5.1. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.		
garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos,	5.2. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.		
departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.	5.3. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade.		

Fonte: Elaborado pelo autor com adaptações CGU (2018)

Todas as cinco dimensões do Programa de Integridade das Empresas Estatais de acordo com a CGU (2015, p.16) deverão contemplar os seguintes atributos: existência (referente à presença, na empresa estatal, de cada elemento que compõe as cinco dimensões); qualidade (referente à sua adequabilidade, de acordo com as melhores práticas) e efetividade (referente ao seu efetivo funcionamento).

Após o conhecimento dessas principais referências, os programas de integridade devem ser entendidos como uma estrutura orgânica, que somente funcionará caso exista harmonia e conexão entre seus pilares/dimensões. O monitoramento contínuo, por exemplo, pode indicar a necessidade de revisão de algumas regras e instrumentos, o mesmo ocorrendo no caso de mudança no cenário de riscos da empresa. O comprometimento da alta administração e a autonomia da

80

instância responsável pelo Programa, por outro lado, são fatores determinantes para a implementação das regras e instrumentos estabelecidos, em especial daqueles

relacionados à aplicação de penalidades e remediação de irregularidades.

2.4 CULTURA DE COMPLIANCE

O Compliance torna-se sustentado quando incorporado na cultura de uma

organização, bem como no comportamento e na atitude de pessoas que trabalham

para ela (ISO 19.600, 2014). O desenvolvimento de uma cultura de compliance

requer o comprometimento ativo, visível, consistente e sustentado da Alta

Administração em direção a um padrão comum de comportamento, publicado, e que

seja requerido em todas as áreas da organização.

No quadro 18, segundo a ISO 19.600 (2014), existe evidência de uma cultura

de Compliance quando os colaboradores:

Quadro 18 – Evidências da Cultura de *Compliance* – ótica dos colaboradores

Tenham aderência ao programa de compliance;

> Compreendam a relevância das obrigações de compliance relacionadas às

suas próprias atividades e às de sua área de trabalho;

> Entendam que a remediação por não cumprimento é acionada em todos os

níveis hierárquicos;

acreditem que o papel da função de compliance e os seus objetivos são

valorizados:

levantem preocupações de compliance na sua área de trabalho.

Fonte: ISO 19.600 (2014)

Segundo Maeda (2013), não se deve esperar que programas de Compliance pretendam garantir que violações jamais ocorram. O que se espera é que empresas façam o máximo para reduzir a probabilidade de violações, através de uma postura comprovadamente diligente e vigilante e dentro de critérios de razoabilidade e

proporcionalidade frente aos riscos específicos presentes em suas operações.

Um programa de Compliance é considerado efetivo quando uma organização

consegue prevenir e detectar condutas criminosas e ilegais, bem como promover

uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética (SERPA,

2016).

Para Wittmann (2016), os motivos que tem atraído as organizações para o mundo da conformidade são a compreensão de que uma administração proativa traz mais benefícios do que uma que atua de maneira reativa; a credibilidade com as comunidades; gestão de riscos; governança corporativa; reputação como inovação; integridade financeira e operacional, referência em sua área de influência entre outras. Ou seja, deve-se reforçar a cultura e os princípios institucionais de conformidade. Dessa forma, o programa de *Compliance* precisa estar alinhado com a cultura organizacional.

A cultura pró-compliance ocorre quando uma empresa adota práticas de gestão reiteradas a favor de rever e reavaliar todas suas ações e não somente ter adotado um programa de *Compliance*. A cultura organizacional deve ter intrinsecamente o *Compliance* em todas as ações, prezando pelo correto e pelas reavaliações de todas as ações, não por haver desconfiança, mas por entender que a empresa é composta de seres humanos e os seres humanos são falíveis (OAB SANTANA, 2018).

A evidência da falta de uma Cultura de *Compliance* consistente pode ser constatada nos diversos casos de corrupção ocorridos recentemente envolvendo grandes corporações brasileiras, os quais mostram que ilícitos graves continuam a ocorrer mesmo após empresas criarem políticas que deveriam preveni-los. Por isso, nos diversos programas de *Compliance* implantados nas empresas brasileiras, a questão da internalização das boas práticas de *Compliance* (percepção, entendimento e aderência) pelos colaboradores, principalmente das áreas proprietárias de riscos, ainda é um fator crítico de sucesso. A falta de efetividade nos programas de *Compliance* pode ser explicada exatamente por essa baixa aderência, não bastando os programas de *Compliance* das organizações terem índice de maturidade elevado para serem efetivos.

Dessa forma, as práticas de *Compliance* nas organizações com nível de maturidade reconhecido precisam ser avaliadas também pelos colaboradores, principalmente das áreas proprietárias de riscos no sentido de se conhecer o quanto as práticas de *compliance* estão internalizadas, e, consequentemente, se de fato há nova Cultura Organizacional voltada para Cultura de *Compliance*. Com o entendimento, aderência e engajamento por parte dos colaboradores em relação às

práticas de *Compliance*, pode-se afirmar que o Programa de *Compliance* é realmente efetivo e que a Cultura de *Compliance* está instalada.

Percebe-se, com isso, que o programa de *Compliance* implica a postura de haver uma contínua administração e gestão, devendo ser tomadas providências ano após ano, aí incluindo as correções de rota, em que se averigue o que está e o que não está funcionando no programa (NEVES, 2018). Segundo o autor, para bem administrar um programa de *Compliance*, uma iniciativa altamente recomendável é realizar pesquisas internas nas organizações para averiguar o grau de evolução da cultura de *Compliance* e da ética nos negócios. Diante dos resultados da pesquisa, alterações pontuais e incisivas podem ser realizadas no programa de *Compliance*.

Com isso, a ferramenta escolhida para averiguar o grau de evolução da cultura de *Compliance* neste estudo foi a Janela Cultura de *Compliance* adaptada da Janela do Cliente de Albrecht e Bradford (1992). A Janela Cultura de *Compliance* apresenta como premissa avaliar não apenas o grau de aderência dos colaboradores, mas também o grau de importância que eles despendem para as práticas de *Compliance*.

A Janela do Cliente foi aplicada inicialmente no ano de 1987, pela Arbor Incorporation, com base em um artigo da Harvard Business Review "Market reseach the Japonese way", e com o nome de Customer Window. No ano de 1989, após algumas modificações, essa mesma ferramenta foi novamente apresentada no congresso de ASQC, em Toronto, no Canadá, onde estiveram presentes os funcionários da área de metodologia e estatística do Grupo Rhodia, sendo esse o primeiro contato brasileiro com a ferramenta Janela do Cliente que se tem notícia. No Brasil, esta ferramenta começou a ser aplicada a partir da década de 90 nas empresas do Grupo Rhodia (MATTOS, 2008).

A Janela do Cliente é formada pelo cruzamento de duas variáveis. A primeira é a variável importância (que é percebida pelo cliente nos atributos do produto/serviço), e a segunda é a variável satisfação (o que o cliente sente em relação a estes atributos). Para a construção da matriz resultante deste cruzamento, é necessária a realização de um questionário que irá mensurar o grau de importância e o grau de satisfação percebido pelos clientes em relação aos atributos sugeridos. No eixo do vertical desta matriz está a variável importância e no eixo do horizontal, a variável satisfação. A interseção destas duas variáveis demonstrará a

condição em que o atributo se encontra em relação à necessidade e a satisfação dos clientes com relação ao mesmo (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Para Albrecht e Bradford (1992), a Janela do Cliente possibilita a identificação de quatro posicionamentos dos atributos levantados, onde o eixo vertical representa as médias de importância dos atributos avaliados e o eixo horizontal apresenta as médias de satisfação obtidas pelas variáveis avaliadas.

A Janela do Cliente foi adaptada para a configuração da Janela Cultura de Compliance considerando os colaboradores no lugar dos clientes e a aderência no lugar de satisfação no eixo horizontal, conforme a figura 11:

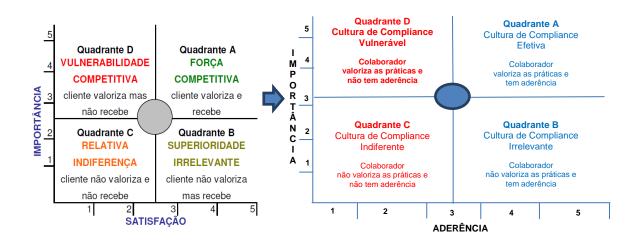


Figura 11 – Quadrante Janela do Cliente x Janela Cultura de Compliance

Fonte: Autor, adaptado de Albrecht e Bradford (1992)

A Janela Cultura de *Compliance* é formada por dois eixos que se cruzam na matriz. O eixo vertical representa as médias de importância dos atributos avaliados e o eixo horizontal apresenta as médias de aderência obtidas pelas variáveis avaliadas. A interseção destas duas variáveis demonstra a condição em que o atributo se encontra em relação à necessidade e a aderência dos colaboradores com relação ao mesmo, dando origem, dessa forma, a quatro quadrantes em que são distribuídos os atributos conforme a avaliação média de cada um deles: Quadrante A – Cultura de *Compliance* Efetiva; Quadrante B - Cultura de *Compliance* Irrelevante; Quadrante C - Cultura de *Compliance* Indiferente e Quadrante D – Cultura de *Compliance* Vulnerável.

O quadrante A – Cultura de *Compliance* Efetiva indica que o colaborador valoriza os parâmetros da Abordagem Integradora das práticas de *compliance* do programa de *Compliance* e percebe que as práticas acontecem de fato, o que reforça sua aderência (cor azul no quadrante);

O quadrante B – Cultura de *Compliance* Irrelevante indica que o colaborador não atribui importância aos parâmetros da Abordagem Integradora das práticas de *compliance* do programa de *Compliance*, mas o percebem acontecendo de fato com aderência (cor azul no quadrante). As organizações enquadradas neste quadrante se dedicam a detalhes que passam despercebidos pelos colaboradores. Uma vez que os colaboradores percebam isso, a prática de *Compliance* será deslocada do quadrante B para o quadrante A;

O quadrante C – Cultura de *Compliance* Indiferente indica que o colaborador não atribui importância aos parâmetros da Abordagem Integradora das práticas de *compliance* do programa de *Compliance*, bem como não percebe se estão acontecendo de fato, o que reduz a sua aderência (cor vermelha no quadrante). Embora o colaborador não valorize, as empresas devem estar atentas a essas características, já que, se o colaborador passar a perceber importância, a prática de *Compliance* será deslocada do quadrante C para o quadrante D;

O quadrante D – Cultura de *Compliance* Vulnerável indica que o colaborador valoriza os parâmetros da Abordagem Integradora das práticas de *compliance* do programa de *Compliance*, mas não percebe as práticas acontecendo de fato, o que reduz a sua aderência (cor vermelha no quadrante). Nesta situação, a empresa encontra-se em uma zona crítica e deve rever suas atitudes.

3 ESTUDOS EMPÍRICOS DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPLIANCE

A revisão sistemática teve como objetivo conhecer estudos que relacionam Cultura Organizacional e *Compliance*. Diante disso, estabeleceu-se como termos de busca para cultura organizacional, em português, "Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional" e "Valores Concorrentes", e, em inglês, "*Organizational Culture Assessment Instrument*" e "*Competing Values Framework*". Para

Compliance, em português, "Conformidade ou Integridade", e, em inglês, "Compliance".

A partir dessas definições, realizou-se o levantamento, nas bases definidas, de todos os artigos/periódicos que tivessem no título, nas palavras-chave ou no resumo, os termos estabelecidos. Para isso, utilizou-se o operador booleano "and".

A pesquisa das referências bibliográficas foi efetuada no Portal de Periódicos da Capes e, também, nas bases Scopus e Google Acadêmico nos idiomas inglês e português com os termos de busca selecionados. A busca nos idiomas português e inglês identificou 27 e 22 referências, respectivamente, para o tema cultura organizacional com os termos Instrumento de avaliação da cultura organizacional ou *Organizational Culture Assessment Instrument* e Valores Concorrentes ou *Competing Values Framework*. Depois das devidas análises foram selecionadas 7 referências nacionais e 1 internacional para este estudo.

A bibliometria demonstrou que a maioria dos estudos verificou quais são as relações, influências, implicações entre cultura organizacional com outros temas: clima organizacional, comprometimento, desempenho, sistema de gestão, inovação, governança, sustentabilidade etc.

A busca conjunta com os temas Cultura Organizacional e respectivos termos e Compliance foi identificada em apenas uma referência nacional e nenhuma internacional, conforme quadro 19:

Quadro 19 – Tipos metodológicos adotados em pesquisas sobre Cultura e Compliance

Periódicos	Cultura Organiza de bu		Cultura Organizacional + termos de busca e Compliance		
	Português	Inglês	Português	Inglês	
Artigo	3	1	1	0	
Dissertação	2	-	-	-	
Tese	2	-	-	-	
Total	7	1	1	0	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A base Scopus retornou um resultado de 22 artigos em inglês que possuíam os termos definidos. Após a busca, foi realizada uma verificação em seus resumos para observar se todos abordavam os temas estabelecidos como objeto de estudo do presente trabalho. Ao final, chegou-se ao total de um artigo.

A relação entre a bibliometria e o tema de pesquisa combinado com as palavras-chave evidenciou que o método mais utilizado para mensurar os perfis de cultura de uma organização são os Valores Concorrentes/Competitivos de Cameron e Quinn (2006), conforme quadro 20:

Quadro 20 - Quantitativo de textos científicos por método

Seq.	Ano / Base de Dados	Autor	Palavras-chave	Título / Publicação	Instrumento / Autor / Perfil Cultural preponderante
01	2014 / Google Acadêmico	MALDONADO, Juliana et al.	Cultura; Valores; Atitudes; Compliance	Artigo: Valores e Atitudes diante de Compliance Publicação: Revista Jovens Pesquisadores Vol. 11, n. 1 (20), jan./jun. 2014 Qualis: B4	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Hierárquica e Clã foram as que mais influenciaram a aderência ao Compliance
02	2016 / Google Acadêmico	JANSSEN, Luis Antonio.	Governança de TI; Cultura Organizacional; Tomada de Decisão.	Tese: Relação das práticas da cultura organizacional com as práticas da governança de tecnologia da informação: um estudo empírico e analítico	Dimensões práticas da Cultura Organizacional citadas por Hofstede et al. (2010) x Mecanismos da Governança de TI propostos por Weill e Ross (2004).
03	2016 / Google Acadêmico	ARAÚJO, F.; NUNES, M. C. C. S.; FERREIRA, F. A.	Cultura Organizacional; Desempenho; Desempenho Financeiro.	Artigo: O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal Publicação: Revista Brasileira de Administração	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Inovativa e Mercado foram as que mais

Seq.	Ano / Base de Dados	Autor	Palavras-chave	Título / Publicação Científica, v. 7, n. 3, p. 52-64, 2016 Qualis: B3	Instrumento / Autor / Perfil Cultural preponderante influenciaram moderamente o desempenho financeiro
04	2016 / Google Acadêmico	CARVALHO, Caroline Rohenkohl Santos Penna de.	Cultura; Organização; Comprometimento Organizacional; Satisfação no Trabalho	Dissertação: A influência da cultura organizacional sobre o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores do setor bancário	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Clã foi a que mais influenciou as dimensões do Comprometime nto e da Satisfação no trabalho
05	2016 / Google Acadêmico	SOARES, Darticléia Almeida Sampaio da Rocha.	Cultura Organizacional; Sustentabilidade; Triple Bottom Line (3BL); Global Reporting Initiative – GRI	Tese: Relação entre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho econômico, ambiental, e social de sustentabilidade do triple bottom line (3BL): um estudo nas companhias de energia elétrica	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Hierárquica e CIã foram as que mais influenciaram moderamente as dimensões de sustentabilidade
06	Scopus / 2014	FERREIRA, Aristides Isidoro	Culture; Intelectual Capital; Knowledg e Transfer; Innovation	Artigo: Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: evidence from different Portuguese organizational sectors Publication: Knowledge Management Research & Practice, v. 12, n. 1, p. 86-96, 2014.	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Inovativa foi a que mais influenciou o capital intelectual dos setores

Seq.	Ano / Base de Dados	Autor	Palavras-chave	Título / Publicação	Instrumento / Autor / Perfil Cultural preponderante
07	2017 / Google Acadêmico	GARCIA, Sérgio Alves	Cultura organizacional; Inovação; Cultura de inovação	Dissertação: Cultura organizacional e inovação: relações (im) possíveis.	a) Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura de Mercado e Clã b) Questionário Estruturado e Entrevista / Martins e Terblanche (2003) / Cultura Inovativa
08	2018 / Google Acadêmico	SILVA, Jersone Tasso Moreira; MELO, Juliana Machado do Couto et al.	Cultura Organizacional; Eficiência Organizacional; Modelagem em Equações Estruturais; Serviços da Saúde	Artigo: Cultura e eficiência organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do Competing Values Framework Publicação: RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 15, n.1 • Belo Horizonte, MG JAN/MAR 2018	Questionário OCAI / Cameron e Quinn (2006) / Cultura Hierárquica e Clã foram as que mais influenciaram a eficiência organizacional das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O artigo 1, de Maldonado, utilizou o OCAI com o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional diante das dimensões de *Compliance*. Na análise dos dados, efetuada por intermédio de Estatística Descritiva Simples e Multivariada (regressão e análise fatorial), os resultados foram obtidos através da correlação e regressão entre os Perfis de Cultura, dimensões de *Compliance* e a Questão Global Comprometimento. Os resultados indicaram que os Perfis de Cultura Hierárquica e Clã, nessa ordem, foram os valores concorrentes que mais influenciaram a aderência ao *Compliance*, sendo que os Perfis Inovativa e Mercado não apresentaram nenhuma relevância para o estudo.

O artigo 2, de Janssen, utilizou as Dimensões das práticas da Cultura Organizacional citadas por Hofstede et al. (2010).

Os artigos 3, 4, 5, 6, 7 e 8, Araújo et al, Carvalho, Soares, Ferreira, Garcia e Silva, respectivamente, utilizaram o OCAI com o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional preponderante associada aos construtos comprometimento e satisfação no trabalho (Clã), sustentabilidade (Hierárquica e Clã), capital intelectual (Inovativa), desempenho financeiro (Inovativa e Mercado), inovação (Mercado e Clã) e eficiência organizacional (Hierárquica e Clã).

A partir das análises destes resultados foi possível identificar que há lacuna de referências que relacionam Cultura Organizacional e *Compliance*, especificamente se os perfis culturais, com a utilização do instrumento OCAI de Cameron e Quinn (2006), influenciam as práticas de *Compliance*.

3.1 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

O método de revisão sistemática da literatura (GOMES; CAMINHA, 2014) foi utilizado para verificar a existência de estudos previamente realizados sobre a relação entre cultura organizacional e *Compliance*, ou seja, entender qual é o tipo de perfil cultural preponderante que pode afetar, impactar ou influenciar as práticas de *Compliance*. A constatação, após a revisão, é de que se trata de um gap na literatura essa relação.

Antes de fazer essa relação, foi identificado que os parâmetros e elementos essenciais na disposição de um programa de *Compliance* guardam entre si alinhamento na sua essência. Eles podem ser agrupados em cinco aspectos centrais comuns recomendados para que programas de *Compliance* possam ser considerados efetivos (MAEDA, 2013) e parâmetros CGU utilizados pelas empresas privadas e estatais, conforme quadro 17.

A partir dessa constatação, foram utilizados nesta pesquisa as práticas de Compliance da Abordagem Integradora, no formato tangram de sete elementos, construída pelo autor, com base nas referências internacionais e nacionais, bem como nas recentes pesquisas de nível de maturidade dos programas de *Compliance* aplicadas por consultorias, citados no item 2.3.4, conforme quadro 21.

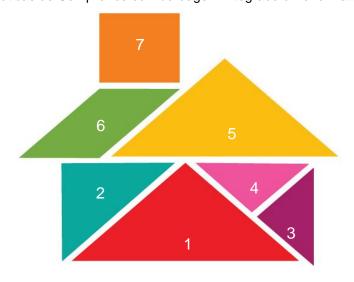
Quadro 21 – Práticas de Compliance da Abordagem Integradora

Práticas de Compliance no formato tangram	Principais referências Internacionais e Nacionais				
1. Liderança	US Sentencing Guidelines - 1991; Norma AS 3806:2006,				
2. Riscos	Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act				
3. Políticas e Procedimentos	(Guia FCPA 2012); Good Practices on Internal Controls Ethics and Compliance (OCDE 2010); Six Principles to				
4. Comunicação e treinamento	Prevent Bribery Act (UK Bribery Act 2011); Pacto Globa da ONU – Caderno Anticorrupção 2015; Controladoria Geral da União - CGU – 2015 (empresas privadas) e 2015 (estatais); Consultoria KPMG – 2017				
5. Monitoramento					
6. Denúncias					
7. Penalidades e Remediação	Transparência Internacional - 2018; Consultoria ICTS - 2018; Consultoria LEC - 2018; Consultoria Compliance Total – 2018; Norma ISO 19.600 - 2014, DSC 10.000 2015.				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

As práticas de *Compliance* da abordagem integradora, no formato tangram de sete elementos, conforme figura 12, contemplam todos os elementos necessários para um Programa de *Compliance* ser de fato efetivo não sob a ótica do nível de maturidade dos colaboradores da área de *Compliance*, e sim sob a ótica dos colaboradores principalmente das áreas proprietárias de riscos das organizações. Essa abordagem integradora das práticas de *Compliance* apresenta sinergia entre os elementos e faz alusão a uma casa bem estruturada e limpa, ou seja, programa de *Compliance* transparente.

Figura 12 – 7 Práticas de Compliance da Abordagem Integradora no formato Tangram



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As práticas de Compliance da abordagem integradora foram utilizadas no diagnóstico do método Janela Cultura de *Compliance* para avaliação da cultura de Compliance pelos colaboradores, em termos de aderência e importância, levando em consideração as seguintes definições do quadro 22.

Quadro 22 – Definição das 07 Práticas de Compliance da abordagem integradora

Drático de Compliana de Abando en	Definição dos Dráticos de Consuliares
Práticas de Compliance da Abordagem Integradora no formato Tangram	Definição das Práticas de Compliance, segundo Neves (2018)
1. Liderança	O tom da liderança – em inglês: the tone at the top ou the tone from the top – representa o elemento fundamental de qualquer programa de Compliance que pretenda ser um programa efetivo. Significa ainda o grau de comprometimento da liderança da empresa com os princípios e implementação, desenvolvimento e manutenção da ética nos negócios. Liderar pelo exemplo é algo que se afirma de modo reiterado em Compliance. O responsável pela área de Compliance deve fazer parte das reuniões da alta administração em tempo integral e de modo regular.
2. Riscos	O mapeamento dos riscos é caminho crítico para a criação de um programa de Compliance efetivo. Os riscos podem ser operacionais e não operacionais. Os riscos operacionais são ligados aos processos organizacionais. Os riscos não operacionais são os riscos financeiros, de mercado, regulatório, de Compliance etc.
3. Políticas e Procedimentos	As políticas e os procedimentos representam um conjunto de normas que servirão de guia para todo o questionamento que se tiver em termos de Compliance. O código de conduta, por exemplo, é a norma interna fundamental de um programa de Compliance e deve abranger pelo menos os seguintes temas: pagamentos indevidos, bens da empresa, lavagem de dinheiro, relacionamento com o governo e conflito de interesses.
Comunicação e treinamento	A comunicação tem um papel no processo de mudança cultural, por isso deve ser feita de maneira periódica, uma vez que se trata de transformar a cultura de ética nos negócios de uma empresa e transmitir conceitos e valores que afetam diretamente seu resultado, a performance do funcionário e, consequentemente, os lucros e o bônus dos executivos.
	O treinamento representa a parte essencial do programa de Compliance, pois é a hora de se aproximar dos funcionários, ouvir suas dúvidas e prepará-los. O treinamento pode ser realizado de forma presencial ou à distância e, dependendo do caso, ser customizado para cada grupo de funcionário ou stakeholder.
5. Monitoramento	Um programa de Compliance deve ter alcance sobre vários temas, como um sistema para controlar e monitorar o recebimento e a doação de presentes e entretenimento, bem como o pagamento direto de despesas de fornecedores. As áreas de Compliance, controles internos e auditoria interna tem áreas de interseção, mas não se confundem, pois são distintas.

Práticas de Compliance da Abordagem Integradora no formato Tangram	Definição das Práticas de Compliance, segundo Neves (2018)			
6. Denúncias	Todo e qualquer programa de Compliance completo e efetivo deve ter um canal de denúncias, por meio do qual são recebidos os relatos de possíveis violações da lei, do código de conduta e das politicas etc. Tais relatos serão analisados e vão demandar a apropriada investigação. É recomendável que sejam permitidas denúncias anônimas.			
7. Penalidades e Remediação	Uma vez realizada a investigação das denúncias e concluído que houve a violação da legislação ou de alguma política de Compliance, o resultado deve ser submetido a um comitê ou órgão similar que decidirá pela aplicação da penalidade ou de remediação. Do contrário, todo o programa de Compliance poderá perder sua credibilidade perante às partes interessadas.			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Após a definição dessa abordagem integradora, foi proposto o modelo teórico da pesquisa Relação entre Perfis Culturais e Práticas de *Compliance* para identificar a influência da cultura organizacional nas práticas de *compliance* das organizações, conforme figura 13:

Práticas de Compliance Abordagem Integradora no formato tangram **Cultura Organizacional** Cultura de Compliance В В Janela Cultura de Perfis Compliance culturais С C D D 1. Liderança 2. Riscos A-Cultura Clã (colaboração) 3. Políticas e Procedimentos A-Cultura de Compliance Efetiva B-Cultura Inovativa (criação) B-Cultura de Compliance Irrelevante 4. Comunicação e treinamento C-Cultura Mercado (competição) C-Cultura de Compliance Indiferente 5. Monitoramento D-Cultura Hierárquica (controle) D-Cultura de Compliance Vulnerável 6. Denúncias 7. Penalidades e Remediação

Figura 13 - Modelo Teórico Relação entre Perfis Culturais e Práticas de Compliance

Fonte: Autor (2018)

Do modelo teórico, percebe-se que as práticas de *Compliance* da abordagem integradora, no formato tangram de sete elementos, são influenciadas pelos perfis culturais, principalmente o perfil cultural preponderante e que, por sua vez, sofrem influências dos quadrantes da Janela Cultura de *Compliance* de acordo com os graus de aderência e de importância.

4 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos auxiliam na orientação empírica da pesquisa, em que é apresentado o método escolhido para direcionar a pesquisa (MALHOTRA, 2011). A escolha do método precisa ser suficiente para responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os perfis culturais que influenciam as práticas de *Compliance* das organizações?

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser trabalhados:

- Identificar o perfil cultural preponderante das organizações, baseado no modelo Competing Values Framework – CVF de Cameron e Quinn (2006);
- Identificar as práticas de Compliance utilizadas pelas organizações, baseada na abordagem integradora no formato tangram;
- Avaliar as práticas de Compliance identificadas, em termos de aderência e importância, baseada no modelo Janela Cultura de Compliance adaptado de Albrecht e Bradford (1992).

4.1 TIPO DE PESQUISA

Em um estudo, primeiramente identifica-se que tipo de pesquisa será utilizada dentre as existentes quanto aos seus objetivos: exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. Neste estudo, foram utilizadas a descritiva e a correlacional.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2010), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes dos

fenômenos a serem pesquisados. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva possui o objetivo de descrever características de uma determinada amostra, podendo ser construída com o objetivo de localizar possíveis relações entre variáveis.

Segundo Dancey e Reidy (2006), a pesquisa correlacional consiste em verificar a existência de uma correlação entre duas ou mais variáveis. O estudo das relações entre variáveis é descritivo porque não há a manipulação de variáveis. A grande vantagem de utilizar a pesquisa correlacional é que ela permite ao pesquisador fazer o estudo de várias variáveis simultaneamente, possibilitando medir o grau de relacionamento existente e não somente se o efeito existe ou não (GRESSLER, 2004).

Quanto à abordagem, esta pesquisa é quantitativa (LAKATOS; MARCONI, 2010), pois caracteriza-se pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples (desvio padrão) às mais complexas (coeficiente de correlação e análise de regressão). Uma análise com informações valiosas e realistas é resultado da combinação de pesquisas qualitativas e quantitativas bem elaboradas e desenvolvidas (MALHOTRA, 2011).

Quanto ao delineamento da pesquisa, adota-se a classificação do tipo levantamento por que se procede à solicitação de informações, neste caso por questionários, a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2008).

Dessa forma, este estudo tem natureza quantitativa com caráter exploratório, descritivo e correlacional, uma vez que tem a pretensão de descrever as relações entre cultura organizacional e as práticas de *Compliance*.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população da pesquisa baseou-se principalmente nas 100 empresas consideradas potenciais com práticas de *Compliance* que atenderam a pelo menos uma das seguintes condições, conforme quadro 23:

Empresas com selo pró-ética da CGU;

- Empresas com prêmio de ética mundial em 2018;
- Empresas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos em 2018;
- Empresas que aderiram a Chamada à Ação do Pacto Global da ONU em 2015;
- Empresas com média igual ou maior a 6 (programa anticorrupção e transparência organizacional) no ranking do Relatório da Transparência Internacional – TRAC em 2018;
- Empresas filiadas e/ou reconhecidas com o Prêmio Nacional da Qualidade ou Melhores em Gestão pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Quadro 23 – Empresas potenciais com práticas de compliance

		1	· -		'	
	Empresa	Selo Pró- Ética CGU / Prêmio Ética Mundial 2018	Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção – Instituto Ethos 2018	Pacto Global ONU – Chamada à Ação 2015	Transparência em Relatórios Corporativos em PAC e TO 2018	Prêmio Nacional da Qualidade / Melhores em Gestão ou filiadas da FNQ 2018
1.	3M do Brasil	X	X			X
2.	ABB	X	X			
3.	AES Eletropaulo / Sul / Tietê / Uruguaiana	Х	Х		Х	
4.	Alphatec	X	Х			
5.	Alubar	X	Х			
6.	ArcelorMittal Brasil		Х		Х	
7.	Azul Linhas Aéreas				Х	
8.	Banco Bradesco		Х		Х	Х
9.	Banco Caixa Econômica	Х	Х		Х	Х
10.	Banco Citibank				Х	X
11.	Banco do Brasil	X	X		Х	
12.	Banco do Nordeste	X	Х			
13.	Banco Itaú/Unibanco	Х	Х	Х	Х	Х
14.	Banco Santander	Х	Х		Х	
15.	Banco Votorantim				Х	
16.	Basf		X		X	
17.	Boticário		X	Х		

	_	Selo Pró- Ética CGU	Pacto Empresarial pela Integridade	Pacto Global ONU –	Transparência em Relatórios	Prêmio Nacional da Qualidade / Melhores em
	Empresa	Prêmio Ética Mundial 2018	e Contra a Corrupção – Instituto Ethos 2018	Chamada à Ação 2015	Corporativos em PAC e TO 2018	Gestão ou filiadas da FNQ 2018
18.	Brasal Refrigerantes					Х
19.	Braskem		Х		X	
20.	BRF		Х		X	
21.	BTG Pactual		Х		Х	
22.	Cargill		X		X	
23.	CCEE	X	X			X
24.	Celesc	X	X		X	
25.	Cemig		X		X	X
26.	Cencosud				Х	
27.	Chiesi	X	X			
00	Farmacêutica					
28.	Cielo				X	
29.	Construtora Queiroz Galvão		Х		Х	
30.	Copel		X	X	X	X
31.	Copersucar				X	
32.	Correios					X
33.	CPFL	X	X		X	X
34.	CSN Dudalina	X	X		X	
35. 36.	Dudailila	X	X			
37.	EDP	X	X		X	X
38.	Elektro	X	X		X	X
39.	Eletrobras	Λ	Λ			X
00.	Chesf				X	
40.	Eletrobras		V		V	V
	Eletronorte		X		X	X
41.	Eletrobras				Х	
	Eletronuclear				^	
42.	Eletrobras Eletrosul				Х	
43.	Eletrobras Furnas		Х		Х	
44.	Eletrobras					
L	Holding		X	<u> </u>	X	
45.	Embraer			X	X	Х
46.	Enel Brasil	X	X		X	Х
47.	Engie		X		X	
48.	Equatorial				X	
40	Energia	V		1		
49.	Ernest Young	Х			X	
50. 51.	Floury	X	X		Λ	
52.	Fleury Gerdau	^	^			X
53.	Gol Linhas				X	^
	Aéreas					
54.	GranBio Investimentos	X	X			

	Empresa	Selo Pró- Ética CGU / Prêmio Ética Mundial 2018	Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção – Instituto Ethos 2018	Pacto Global ONU – Chamada à Ação 2015	Transparência em Relatórios Corporativos em PAC e TO 2018	Prêmio Nacional da Qualidade / Melhores em Gestão ou filiadas da FNQ 2018
55.	Granenergia	Х	Х			
56.	ICTS	X	Х			
57.	Infraero	X	X			
58.	Invepar		X		X	
59.	Itaipu		X	×	X	Х
	Binacional					
60.	JBS		X		X	
61.	JLL	Х	X		V	
62.	JSL Klabia		X		X	
63.	Klabin		Х		X X	
64. 65.	Latam Airlines Light			X	X	
66.	Magazine Luíza			^	X	
67.	Marfrig				X	
68.	Microsoft	Х	Х		X	
69.	Natura**	X/X	X		Х	
70.	Neoenergia	X	X	Х	X	Х
71.	Nova/SB	X	X			
72.	Odebrecht		X		Х	
73.	OI		Х	Х	Х	
74.	OSRAM	Х	Х			
75.	Petrobras		Х	Х	X	Х
76.	Previnorte					Х
77.	Promon		X			Χ
78.	Radix	X	X			
79.	Rede D'or São Luiz				Х	
80.	Sabesp		X	X		X
81.	Sabin			X	X	X
82.	Samarco		X		Х	
83.	Sebrae		X			X
84.	Senac-RS					Х
85.	Serasa	X	X			
96	Experian	X	X			X
86. 87.	Siemens SNC	X	X			^
88.	Souza Cruz	X	X			
89.	Suzano		X		X	X
90.	Tecnew	X	X		Λ	
91.	Telefônica				.,	
92.	Brasil TOTVS		X	X	Х	
93.	Ultrapar		^	^	X	
94.	Unimed BH	X	Х		^	
95.	Unimed do					
55.	Brasil		X	Х		
96.	Usiminas		Х		Х	
97.	Volvo do Brasil					Х
98.	Votorantim		X		Х	
		t		t		

	Empresa	Selo Pró- Ética CGU / Prêmio Ética Mundial 2018	Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção – Instituto Ethos 2018	Pacto Global ONU – Chamada à Ação 2015	Transparência em Relatórios Corporativos em PAC e TO 2018	Prêmio Nacional da Qualidade / Melhores em Gestão ou filiadas da FNQ 2018
	Cimentos					
99.	WEG				Х	X
100.	Whirlpool			Х	Х	

Fonte: Autor (2018)

A amostra da pesquisa teve como alvo os colaboradores pertencentes às áreas consideradas proprietárias de riscos em relação às práticas de *Compliance* nas organizações, tais como:

- Administrativa (suprimento ou infraestrutura);
- Comercial/Vendas/Marketing;
- Comitê de Ética:
- Compliance;
- Financeira/Contábil;
- Fiscalização/Monitoramento (Auditoria ou Controle Interno);
- Informática/Tecnologia da Informação;
- Jurídica;
- Operacional;
- Ouvidoria;
- Planejamento Estratégico/Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Regulatória;
- Riscos.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta implicou no encaminhamento de um e-mail contendo a explicação e os objetivos da pesquisa aos colaboradores das organizações públicas e/ou privadas, principalmente das áreas proprietárias de riscos, que apresentassem práticas de *Compliance* e, preferencialmente, que estivessem na lista do quadro 23;

o link do questionário; uma carta anexa assinada pelo Professor Orientador da pesquisa. Nesta carta, foi enfatizado o caráter confidencial da pesquisa ao afirmar que os dados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

O questionário contendo os instrumentos de coleta de dados, bem como a parte sociodemográfica, foram elaborados no software *Survey Monkey*.

4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

4.4.1 Instrumento de diagnóstico da cultura organizacional (OCAI)

O diagnóstico da cultura organizacional geralmente ocorre por meio de inferências sobre os valores, atitudes e comportamentos das pessoas, com uso de instrumentos qualitativos e quantitativos. Realizando uma extensa revisão de literatura, Jung, Scott e Davies (2009) identificaram 70 instrumentos de análise da cultura organizacional, de natureza qualitativa e quantitativa. Os autores concluíram que não existe um modelo ideal de instrumento para a compreensão da cultura organizacional, dependendo sua aplicação do propósito particular do pesquisador e do contexto no qual será testado.

Com isso, entre as diversas tipologias culturais, escolheu-se para este trabalho, com a finalidade de identificar a influência da cultura organizacional nas práticas de *compliance* das organizações, o modelo conhecido como *Competing Value Framework* - CVF ou Modelo de Valores Competitivos - CVM. Este modelo também é conhecido como Tipologia Cultural de Cameron e Quinn. Nessa tipologia, as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais ou dimensões comuns a toda organização.

Cameron e Quinn (2006) defendem que as dimensões e quadrantes do CVF (CIã, Inovativa, Racional e Hierárquica) são robustos para explicar as diferentes orientações e também os valores de competitividade que caracterizam o comportamento humano. Para os autores, a robustez das dimensões e a riqueza dos quadrantes permitem classificar cada quadrante como um tipo de cultura, de forma que representem elementos que são compreendidos como parte da cultura

organizacional: pressupostos básicos, orientações e valores. Partindo desse modelo, Cameron e Quinn (2006) desenvolveram um instrumento que permite diagnosticar a orientação cultural dominante de uma organização: o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

O OCAI possui seis dimensões que, combinadas, refletem valores culturais fundamentais e pressupostos básicos sobre a forma com que a organização funciona. As seis dimensões são:

- Características dominantes da organização, ou como as organizações se caracterizam de forma geral;
- 2. O estilo e a abordagem de liderança que permeiam a organização;
- O gerenciamento dos funcionários, ou o estilo que caracteriza a forma pela qual os funcionários são tratados, e como é o ambiente de trabalho;
- 4. A "cola" organizacional que mantém a empresa unida;
- 5. A ênfase estratégica, que define quais as áreas que guiam a estratégia organizacional;
- O critério que define o sucesso, como a vitória é determinada, e o que deve ser premiado e celebrado.

Para mensurar a cultura organizacional por meio do OCAI, Cameron e Quinn (2006) selecionaram a escala ipsative, em que os respondentes dividem 100 pontos entre as alternativas apresentadas no questionário. Depois disso, computam-se as médias para cada alternativa. Os dados colhidos são exibidos em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Cameron e Quinn, que permite obter e visualizar o perfil cultural da organização com as suas características mais notáveis.

Os autores informam que é possível aplicar a escala utilizando também a escala normativa Likert de cinco ou sete pontos. No entanto, escolheram a escala ipsative, pois esta destaca e diferencia a singularidade cultural que existe em uma organização. Com a utilização da escala ipsative, os respondentes são forçados a identificar as trocas que realmente ocorrem na organização. Com a escala Likert, os indivíduos tendem a avaliar todos os quadrantes com notas altas, ou todos os quadrantes com notas baixas, e com isso não é possível identificar diferenças.

Saville e Wilson (1991) e Martinez (2006) apontam críticas referentes às escalas ipsativas, ao comentarem que suas pontuações são matematicamente interdependentes, o que faz com que os resultados não possam ser usados para comparações entre indivíduos, além de gerar inconvenientes psicométricos. As escalas normativas Likert, por sua vez, permitem tratamentos estatísticos mais poderosos (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991).

Apesar das observações de Cameron e Quinn e tendo em vista as críticas às escalas ipsativas, optou-se, nesta pesquisa, em transformar a escala do OCAI para a versão normativa Likert de 5 pontos, o qual tem como objetivo ajudar na identificação da cultura organizacional preponderante nas organizações por meio dos colaboradores.

Com isso, o diagnóstico da cultura organizacional foi realizado por meio do instrumento de pesquisa OCAI, conforme modelo do apêndice 02, o qual está estruturado em seis dimensões e 24 questões de acordo com o formato original:

- 1 Características Dominantes;
- 2 Liderança Organizacional;
- 3 Gestão de Pessoas;
- 4 Coesão Organizacional;
- 5 Ênfase Estratégica;
- 6 Critérios de Sucesso.

4.4.2 Instrumento de diagnóstico das práticas de *compliance* da abordagem integradora (Janela Cultura de *Compliance*)

O diagnóstico das práticas de *compliance* da abordagem integradora foi realizado por meio de 36 questões que foram formuladas com base no questionário de avaliação do programa Pró-Ética da CGU e em pesquisas de avaliação de maturidade de programas de *Compliance*, tais como: KPMG, Portal do *Compliance* etc, conforme apêndice 03.

O instrumento de pesquisa Janela Cultura de *Compliance* foi estruturado em sete práticas de *Compliance* da abordagem integradora, no formato tangram,

conforme definições do quadro 22, e de acordo com o resultado do estudo empírico realizado pelo autor deste trabalho:

Prática 1 – Liderança;

Prática 2 – Riscos;

Prática 3 – Políticas e Procedimentos:

Prática 4 – Comunicação e Treinamento;

Prática 5 – Monitoramento;

Prática 6 – Denúncias;

Prática 7 – Penalidades e Remediação.

4.4.3 Validação dos instrumentos de coleta de dados

Para Lakatos e Marconi (2003), o procedimento mais utilizado para averiguar a validade do instrumento de coleta de dados é o teste preliminar ou pré-teste. O pré-teste consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parte da população do universo ou da amostra, antes que este seja aplicado definitivamente, a fim de se evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

Essa avaliação pode ser feita aplicando o questionário à parcela de elementos que pertencem à população pesquisada (GIL, 2008), ou a um pequeno grupo de respondentes com características semelhantes à da população alvo.

Neste estudo, o instrumento OCAI não precisou de pré-teste considerando ser uma ferramenta já validada em diversas pesquisas realizadas pelos autores. O formato original do questionário, traduzido para o português, com seis dimensões e 24 questões não foi alterado.

Já o instrumento de diagnóstico das práticas de *Compliance* da abordagem integradora (Janela Cultura de *Compliance*), proposta pelo autor deste estudo, antes da aplicação do questionário definitivo, passou por um pré-teste com especialistas (espécie de juízes) das áreas de riscos e de *Compliance* da Eletronorte, cujo objetivos foram verificar sua compreensão, ou seja, análise semântica, e apurar a validade do instrumento de coleta, sendo observadas questões como: a compreensibilidade e consistência das questões; layout do questionário; dificuldade de responder ao questionário por ocasião de perguntas supérfluas ou que causem embaraço; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas.

O resultado do pré-teste indicou a necessidade de alteração da estrutura do questionário quanto ao número e compreensão de algumas questões inicialmente propostas. Quanto ao número de questões, entendeu-se salutar a observação apontada na testagem, aceitando-a para que se evitasse a existência de questionário longo e cansativo, mas que, ao mesmo tempo, não prejudicasse a pretensão e aplicabilidade da pesquisa devido ao enxugamento dos dados.

Ao final da revisão, a estrutura do questionário foi alterada de 63 para 36 questões, as quais foram excluídas ou aglutinadas. O questionário foi baseado principalmente nas perguntas do programa Pró-Ética da CGU na intenção de se encontrar o nível de cultura de *Compliance*, sob a ótica dos colaboradores das organizações, de acordo com a Janela Cultura de *Compliance*.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram devidamente analisados para identificação previamente de *missings* e *outliers*, bem como para verificação de normalidade e multicolinearidade, garantindo, assim, a realização das análises multivariadas. Estatísticas descritivas, média, mediana, ranking médio, além de estatística inferencial ainda foram geradas. Desta última, destaca-se a realização de análise fatorial exploratória para o instrumento de práticas de *Compliance*. Por fim, também foram feitas análises de correlação de Pearson, análises de diferenciais de médias e regressão.

4.5.1 Análise da base de dados (amostra)

Para a análise da base de dados, três pontos foram abordados por meio da ferramenta estatística IBM SPSS, versão 24: condições prévias para a realização das análises multivariadas, análise fatorial exploratória para construção da Escala de Práticas de *Compliance* e confiabilidade da base de dados.

1º Ponto: Condições Prévias para Realização das Análises Multivariadas

A realização de validação da base de dados pressupõe o cumprimento de certos pré-requisitos dos métodos de análise multivariada. De acordo com Roussel, Durrieu, Campoy e Akremi (2002), Tabachnick e Fidell (2007), Kline (2010), Marôco (2011), Pasquali (2012) e Nascimento (2014), especial atenção deve ser dada para os seguintes pontos:

Valores ausentes (missing values)

A existência de valores ausentes pode evidenciar problemas com a amostra. Segundo Tabachnick e Fidell (2007), se os casos faltantes ultrapassarem 5% da amostra, o pesquisador deve realizar uma verificação pormenorizada do banco. Caso sejam inferiores aos 5%, deve-se proceder a algum tipo de tratamento (substituição pela média, regressão, pela remoção da observação, por exemplo).

Valores extremos (outliers)

A análise dos *outliers* deve ser realizada por intermédio dos gráficos de caixas e bigodes e pelos testes da distância de Mahalanobis e distância de Cook.

Normalidade Multivariada dos dados

A validade das análises apresenta como pressuposto a existência de uma distribuição normal multivariada dos dados. Para se observar essa condição, podese utilizar os histogramas com a curva de Gauss (curva normal) e os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk. Com base nos coeficientes de assimetria (*skewness*) e achatamento (*kurtosis*), é possível se avaliar a quasi-normalidade univariada dos dados. Esses dois últimos coeficientes devem estar, respectivamente, entre |3| e |7| (Kline, 2010).

Ausência de multicolinearidade entre as variáveis

A multicolinearidade trata da elevada dependência linear entre duas variáveis (Kline, 2010; Marôco, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). Sua ocorrência pode causar resultados indesejados, entre os quais: matriz negativamente definida e instabilidade dos parâmetros estimados. Para verificar a ocorrência da multicolinearidade, devese observar o valor do fator de inflação da variância (VIF - *Variances Inflation Factor*). Se o valor do VIF exceder a 10, existem motivos para preocupações (Myers, 1990); se a tolerância estiver abaixo de 0,10, este valor é uma indicação de sérios problemas (Tabachnick & Fidell, 2007).

2º Ponto: Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por finalidade descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de maneira a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que, de alguma forma (mais ou menos explícita), controlam as variáveis originais (Marôco, 2011). Existem diversas formas de se extrair as dimensões na AFE. Nesta dissertação, o método da fatorização do eixo principal (*Principal Factor Analysis* - PAF) foi utilizado no SPSS. Esse método assume que cada variável é constituída por uma parte comum à estrutura fatorial e por uma parte específica da variável (Marôco, 2011), sendo uma das técnicas mais utilizadas para a extração de fatores (Pasquali, 2012).

Alguns pontos devem ser considerados ao se realizar uma AFE, ou seja, as condições de fatorização, o número de fatores a reter e a interpretação dos fatores.

Condições de fatorização dos dados

Recomenda-se o exame das correlações entre as variáveis para saber se apresentam o tamanho adequado. Para Kline (2010), Marôco (2011) e Pasquali (2012), 50% das correlações devem ser maiores do que 0,3. Caso essa condição seja satisfeita, dois testes são realizados:

- Teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): é o teste que verifica se as correlações entre as variáveis originais são suficientemente elevadas para que a análise fatorial seja útil para estimar os fatores comuns (Marôco, 2011).

O KMO indica qual a proporção das variáveis retidas que formam um conjunto coerente para se mensurar adequadamente um conceito (Kline, 2010). Valores próximos a 1 indicam que os dados são fatorizáveis, aceitam-se valores acima de 0,7, considerados medianos por Marôco (2011) e Pasquali (2012).

- Teste de esfericidade de Barlett: testa a hipótese de que a matriz de covariâncias é uma matriz identidade, ou seja, as correlações fora da diagonal principal são todas iguais a 0 e, portanto, nenhuma variável se relaciona com nenhuma outra. Quando se rejeita essa hipótese, a matriz é fatorizável (Pasquali, 2012).

Caso os dados sejam fatorizáveis, parte-se para a extração dos fatores, isto é, a etapa da dimensionalidade da medida.

Número de fatores a reter

Serão utilizados critérios de retenção convencionais (Kaiser, importância do fator, % variância explicada, etc.) e o teste estatístico (teste de análise paralela de Horn). Os índices usualmente utilizados são os seguintes:

- Critério Kaiser (1960): os autovalores devem ser superiores a 1 para serem retidos;
- Importância do fator de Harman (1967): um fator deve explicar pelo menos
 3% da variância total das variáveis;
- % da variância total explicada: nessa pesquisa, a preferência será por um limiar de 50% (Evrard et al., 2009; Marôco, 2011);
- Teste de análise paralela de Horn (1965): consiste em reter, como número de fatores, o número de autovalores que na matriz empírica forem superiores aos autovalores obtidos de uma matriz de dados aleatória. São retidos os componentes das variáveis que são significativamente superiores aos obtidos aleatoriamente.

Em virtude dos diversos critérios de retenção de fatores utilizados, em caso de conflito e após ponderações das implicações teóricas, será utilizado o teste de análise paralela de Horn, como critério final de escolha, considerando que a análise paralela tem sido considerada uma técnica mais precisa para a decisão sobre o número de fatores (Hayton, Allen & Scarpello, 2004; Laros, 2012).

Rotação dos fatores

Para se obter melhor interpretação dos fatores obtidos, faz-se necessária sua rotação (Pasquali, 2012). Como se pressupõe uma correlação entre os fatores de cada uma das escalas dessa dissertação, a rotação oblíqua é a mais adequada (Evrard et al., 2009), sendo a Promax a rotação utilizada.

Interpretação dos fatores

Dois elementos são essenciais para a interpretação dos fatores: as comunalidades e os coeficientes de correlação entre as variáveis iniciais.

- Comunalidades: responsáveis por avaliar a qualidade da representação das variáveis pelo fator. Mensuram, portanto, a proporção da variância da variável explicada pelos fatores retidos. São candidatas à eliminação as variáveis com baixa comunalidade (inferior a 0,3).
- Coeficientes de correlação: a correlação entre as variáveis iniciais e os fatores permitem observar a contribuição fatorial das variáveis iniciais sobre os fatores retidos. São considerados apenas valores superiores a 0,3 (Marôco, 2011; Pasquali, 2012; Tabachnik & Fidell, 2007).

3º Ponto: Confiabilidade da base de dados

A confiabilidade (consistência interna) descreve em que medida os itens que compõem uma escala são pertinentes para o construto subjacente. A confiabilidade pode ser influenciada pela técnica utilizada (teste/re-teste, split half, medidas alternativas, por exemplo) (Evrard et al., 2009, Pasquali, 2010). Nessa pesquisa, o indicador de confiabilidade Alfa de Cronbach foi utilizado:

- Alfa de Cronbach: é o coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, ou seja, verifica em qual medida os itens de uma escala medem conjuntamente o mesmo construto. Considera-se superior a 0,7 aceitável (Nunnally, 1978), ou em torno de 0,6 em estudos exploratórios (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

4.5.2 Tratamento da base de dados (amostra)

O tratamento da base de dados ocorreu de acordo com os seguintes passos:

- A- <u>Primeiro passo</u>: tratamento dos dados sociodemográficos e do perfil dos participantes da pesquisa por meio da ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS 24), incluindo: empresa, estado, segmento de atuação, força de trabalho, idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na empresa, área de atuação e função/cargo.
- B- <u>Segundo passo</u>: tratamento das respostas coletadas por meio do instrumento de pesquisa Escala OCAI. Para isso, exportou-se as respostas da ferramenta *Survey Monkey* para a ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS). Para o cálculo do Ranking Médio RM foi utilizado o método de análise Likert para cada resposta dos colaboradores na coluna grau de concordância, conforme quadro 24.

Quadro 24 – Escala Likert de Respostas para os perfis Culturais

Grau de Concordância
1 – Discordo totalmente
2 – Discordo um pouco
3 – Concordo em parte
4 – Concordo bastante
5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Com isso, para determinar o tipo de cultura de cada organização foram disponibilizadas quatro respostas relativas a cada uma das diferentes culturas para cada uma das seis questões que compõe o questionário: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, espírito de grupo, ênfases estratégicas e critérios de sucesso. A identificação da cultura predominante foi realizada da seguinte forma:

- Cultura clã (colaboração): resposta alínea A de todas as questões;
- Cultura inovativa (criação): resposta <u>alínea B</u> de todas as questões:
- Cultura de mercado (competição): resposta <u>alínea C</u> de todas as questões;
- Cultura hierárquica (controle): resposta <u>alínea D</u> de todas as questões.

Após este agrupamento, foi possível determinar qual a cultura predominante das empresas calculando-se o ranking médio obtido em cada uma das seis questões relativa a cada tipo de cultura organizacional.

C- <u>Terceiro passo:</u> tratamento das respostas coletadas, após a análise fatorial exploratória da Escala de Práticas de *Compliance*, por meio do instrumento de pesquisa Janela Cultura de *Compliance*. Para isso, exportou-se as respostas da ferramenta *Survey Monkey* para a ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS). Para o cálculo do Ranking Médio – RM foi utilizado o método de análise Likert para cada resposta dos colaboradores, tanto na coluna grau de aderência quanto na coluna grau de importância, conforme quadro 25:

Quadro 25 – Escala Likert de Respostas para as Práticas de Compliance da Abordagem Integradora

Grau de Aderência do colaborador aos atributos de Compliance de cada prática	Grau de Importância dos atributos de Compliance de cada prática para o colaborador
1-Nenhuma aderência	1-Nenhuma importância
2-Pouca aderência	2-Pouca importância
3-Média aderência	3-Média importância
4-Alta aderência	4-Alta importância
5-Extrema aderência	5-Extrema importância

Fonte: Elaborado pelo autor

A Média Ponderada (MP) foi obtida através da soma dos pontos da escala escolhida pelo respondente. O Ranking Médio (RM), por sua vez, foi obtido por meio da divisão da Média Ponderada pela soma das repostas.

O ranking médio atenua o viés do efeito halo. Pasquali (1997) acrescenta que o respondente pode exibir um padrão sistemático de respostas, chamado de efeito halo. Isto ocorre quando o entrevistado tende a avaliar todos os atributos da mesma maneira, como se levasse em conta o produto ou serviço como um todo na avaliação dos atributos individuais. Também pode haver erros de tendência central, que ocorrem quando o respondente tende a colocar todos os itens no centro da escala, evitando julgamentos extremos.

Em seguida, as práticas de Compliance foram analisadas de acordo com a Janela Cultura de Compliance, que é resultante do cruzamento das médias de

importância e aderência. Essas médias determinam as linhas divisórias da Janela Cultura de *Compliance* no gráfico. Dessa forma, as práticas de *Compliance* ficaram posicionadas em pelo menos um dos quadrantes A, B, C ou D, conforme critérios do quadro 26:

Quadro 26 - Critérios para posicionamento das práticas de Compliance nos quadrantes

Quadrantes da Janela Cultura de Compliance	A prática de Compliance ficará posicionada em um determinado quadrante quando:		
Quadrante A Cultura de Compliance Efetiva	Aderência média de cada atributo >= Aderência global dos atributos Importância média de cada atributo >= Importância global dos atributos		
Quadrante B Cultura de Compliance Irrelevante	Aderência média de cada atributo >= Aderência global dos atributos Importância média de cada atributo < Importância global dos atributos		
Quadrante C Cultura de Compliance Indiferente	Aderência média de cada atributo < Aderência global dos atributos Importância média de cada atributo < Importância global dos atributos		
Quadrante D Cultura de Compliance Vulnerável	Aderência média de cada atributo < Aderência global dos atributos Importância média de cada atributo >= Importância global dos atributos		

Fonte: Autor, adaptado de Albrecht e Bradford (1992)

É possível ter um Programa de *Compliance* efetivo e robusto desde que os colaboradores internalizem as práticas de *Compliance* na íntegra, ou seja, que as práticas de *Compliance* não fiquem posicionadas nos quadrantes C-Cultura de *Compliance* Indiferente ou no quadrante D-Cultura de *Compliance* Vulnerável, pois nestes casos não há aderência.

D- Quarto passo: correlação e regressão, após o resultado da análise fatorial exploratória da Escala de Práticas de Compliance, dos perfis culturais com as práticas de Compliance, por meio da ferramenta estatística Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS 24), para identificar os perfis culturais que influenciam as práticas de Compliance posicionadas na Janela Cultura de Compliance, conforme quadro 27.

Quadro 27 – Correlação entre perfis culturais e práticas de *Compliance*

Perfil Cultural	Práticas de Compliance	Janela Cultura de Compliance
	1. Liderança	
	2. Riscos	
A. Cultura Clã (colaboração)		A. Cultura de Compliance Efetiva
B. Cultura Inovativa (criação)		B. Cultura de Compliance Irrelevante C. Cultura de Compliance Indiferente
C. Cultura Mercado (competição)		D.Cultura de Compliance Vulnerável
D. Cultura Hierárquica (controle)	6. Denúncias	D. Galtara de Gempilande Valiferaver
	7. Penalidades e Remediação	

Fonte: Autor (2018)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta dos dados foi realizada entre novembro de 2018 e janeiro de 2019, com opção de adesão ao termo de consentimento da pesquisa, utilizando-se do software *Survey Monkey*, através de um link, via internet, enviado por e-mail para um público em torno de 3.500 pessoas pertencentes, prioritariamente, a organizações mapeadas como potenciais. É importante frisar que as seguintes premissas foram esclarecidas na carta enviada aos participantes juntamente com o link de pesquisa: i) respostas anônimas. Essa estratégia permitiu ter uma maior probabilidade de receber feedback honesto e um número significativo de questionários preenchidos; ii) confidencialidade das organizações. Essa estratégia permitiu que os colaboradores das organizações participassem da pesquisa, sem anuência prévia, uma vez que a pesquisa tem caráter estritamente acadêmico. Assim, todas as informações fornecidas foram tratadas de forma a não possibilitar a identificação dos respondentes e das organizações, considerando apenas o fenômeno a ser estudado.

5.1 Caracterização da base de dados (amostra)

Foram coletados 513 questionários, entre os quais 335 respondidos integralmente, 123 respondidos parcialmente e 55 não respondidos (somente termo de consentimento). Decidiu-se desconsiderar 123 questionários, em virtude de sua incompletude, além de não trazerem quaisquer impactos sobre a amostra analisada, restando 335 questionários preenchidos. Dos 335 questionários preenchidos, foram identificados e excluídos da amostra 20 questionários com problema de viés do efeito halo, ou seja, respostas em uma única opção da escala Likert.

Com isso, a fase de coleta de dados contou com 315 respostas completas e sem efeito halo de 33 organizações dos setores público e privado, sendo 297 respostas de 19 organizações consideradas potenciais, conforme critérios do quadro 23, representando 94,29% da amostra, e 18 respostas de 14 empresas não potenciais, representando 5,71% da amostra.

O quadro 28 ilustra as 19 empresas potenciais que participaram da pesquisa, por meio de 297 colaboradores respondentes, classificadas como empresas 1 a 19, de forma aleatória. Os participantes da pesquisa dessas empresas selecionadas provavelmente receberam algum tipo de treinamento envolvendo as práticas de Compliance, conforme figura 12 e quadro 22.

Com isso, espera-se que as respostas coletadas tenham mais consistência e robustez por terem sido respondidas por pessoas com nível de conhecimento elevado em práticas de Compliance.

Quadro 28 – Empresas Potenciais Respondentes

Código da Empresa	Selo Pró-Ética CGU a partir de 2014 / Prêmio Ética Mundial 2018	Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção – Instituto Ethos 2018	Pacto Global ONU – Chamada à Ação 2015	Transparência em Relatórios Corporativos em PAC e TO 2018	Prêmio Nacional da Qualidade / Melhores em Gestão ou filiadas da FNQ 2018
1	X	X		X	
2					X
3		Χ		X	X
4		X	Χ	X	X
5					X
6				X	
7				X	
8				X	
9		Χ		Χ	X
10				X	
11				X	
12		X		X	
13		X		Х	
14		X	X	Х	X
15		X		Х	
16	X/X	X		Х	
17	X	Χ	Χ	Χ	X
18					X
19		Χ	X		X

Fonte: Autor (2019)

Do quadro 28, percebe-se que das 19 organizações potenciais, conforme critérios do quadro 23, apenas três foram reconhecidas no Selo Pró-Ética da CGU, conforme figura 14, com respostas de três colaboradores no total, apesar do convite ter sido enviado para as demais 39 empresas reconhecidas com Selo Pró-Ética, via email, para a área de *Compliance* ou Ouvidoria dessas organizações.

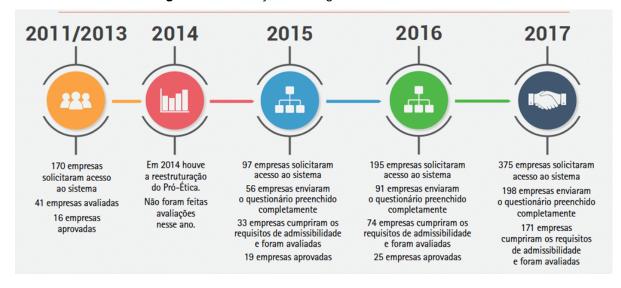


Figura 14 - Evolução do Programa Pró-Ética da CGU

Fonte: CGU (2018)

As demais 16 organizações potenciais participantes da pesquisa sem Selo Pró-Ética, com respostas de 294 colaboradores, pode ser explicada pelos seguintes motivos, segundo o Comitê Gestor do Pró-Ética (LEC, 2018):

- não comprovar ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, promovido pelo Instituto Ethos;
- ii) não possuir os demais requisitos de admissibilidade previstos no regulamento do programa, tais como nada consta etc;
- iii) insuficiência na comprovação de implementação e efetividade das medidas de integridade;
- iv) falta de maturidade dos Programas de Compliance;
- v) inadequação do porte do programa ao perfil da empresa;
- vi) programas globais sem adaptações à legislação e realidade brasileira (documentos e canais de denúncias em outras línguas; ausência de instância responsável no Brasil, etc.);
- vii) pouco tempo para as empresas aplicarem as recomendações formuladas nas edições dos programas anteriores.

Segundo o Comitê Gestor do Pró-Ética (LEC, 2018), as organizações tem os seguintes desafios principais para buscarem o Selo Pró-Ética de forma consistente:

 mudança concreta de cultura na companhia e do comportamento de gestores, colaboradores e terceiros;

- ii) alcance do Programa de Integridade ao público externo (stakeholders);
- iii) que as companhias não se deixem levar pelo Programa de *Compliance* "receita de bolo", pois cada empresa tem o seu perfil e a sua necessidade:
- iv) efetivo engajamento da alta direção, não apenas em falas, vídeos e assinatura de documentos, mas essencialmente nas atitudes e no fornecimento de condições para o bom funcionamento do programa, como recursos humanos, físicos e financeiros.

O Comitê Gestor do Pró-Ética (LEC, 2018), avalia ainda, como desafio, a possibilidade de realização de pesquisas de percepção com funcionários das empresas candidatas nas próximas edições do Pró-Ética, como uma etapa mais avançada da avaliação, que terá como objetivo verificar aspectos de efetividade e aderência do programa.

Diante do exposto, a CGU poderá utilizar a Escala de Práticas de *Compliance* (05 dimensões com 29 práticas), via Janela Cultura de *Compliance*, proposta nesta pesquisa, para implementar a pesquisa de percepção dos colaboradores das empresas na próxima edição do Pró-Ética 2020/2021.

5.2 Resultado das Condições Prévias para Realização das Análises Multivariadas

Antes de analisar os dados coletados com base em uma amostra, deve-se verificar a adequação desses dados para a análise multivariada. Essa verificação consiste em examinar: os valores ausentes (*missing values*), os valores extremos (*outliers*), a normalidade dos dados e a ausência de multicolinearidade (Kline, 2010; Nascimento, 2014).

Valores ausentes

Neste estudo, os valores ausentes foram expurgados previamente, restando apenas 315 formulários coletados de forma completa e sem o viés do efeito halo, o

que não garante, entretanto, que não ocorram problemas com valores extremos (outliers).

Valores extremos

Os valores extremos (outliers) sobre as variáveis quantitativas foram investigados na amostra com 315 respostas completas e sem o viés do efeito halo, com base nos critérios da distância de Mahalanobis, a qual é utilizada para a identificação de valores extremos multivariados (Hair et al., 2009; Neiva et al., 2007, Tabachnick & Fidell, 2007).

Para se verificar a distância (Mahalanobis) a partir da qual os *outliers* serão considerados multivariados, consulta-se a tabela valor do qui-quadrado tendo como parâmetros os graus de liberdade (número de VIs) e o valor para a probabilidade de p < 0,001. Os valores extremos também podem ser confirmados quando os valores da distância de Cook for > 1.

Neste estudo, não foram detectados valores extremos (distância superior aos valores de referência na tabela do qui-quadrado).

Diante disso, a amostra continuou sendo de 315 respondentes, o que indica ser um número mais do que suficiente para atender aos critérios empregados sobre o tamanho das amostras. Segundo Field (2009), a regra comum sobre o tamanho das amostras é sugerir que o pesquisador tenha pelo menos entre 10 e 15 participantes por variável. No entanto, a base empírica dessa regra não está clara (Nunally, 1978, recomenda ter 10 vezes mais participantes do que variáveis). Na verdade, Tabachnick e Fidell (2007) concordam que "é confortante ter pelo menos 300 casos para cada análise dos fatores" (p. 640) e Comrey e Lee (1992) classificam 300 como um bom tamanho da amostra, 100 como pobre e 1000 como excelente.

Resumindo, eles argumentam que se um fator tem quatro ou mais cargas maiores do que 0,6, é confiável a despeito do tamanho da amostra. Além disso, fatores com 10 ou mais cargas maiores do que 0,40 são confiáveis se o tamanho da amostra é maior do que 150. Finalmente, fatores com poucas cargas baixas não devem ser interpretados a não ser que o tamanho da amostra seja de no mínimo 300.

Outra alternativa é usar a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkim – KMO (Kaiser, 1970). A KMO pode ser calculada para variáveis individuais e múltiplas e representa a razão da correlação ao quadrado para a correlação parcial ao quadrado entre as variáveis. A estatística KMO varia entre 0 e 1. Um valor de 0 indica que a soma de correlações parciais é grande relativa à soma das correlações, indicando difusão no padrão das correlações (portanto, a análise de fatores provavelmente é inadequada). Um valor próximo de 1 indica que padrões de correlações são relativamente compactos, assim, a análise de fatores deveria dar preferência a valores distintos e confiáveis. Kaiser (1974) recomenda valores maiores do que 0,5 como sendo apenas aceitáveis (valores abaixo disso deveriam levar você a coletar mais dados ou repensar quais variáveis incluir). Além disso, valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes (Hutcheson e Sofroniou, 1999, p. 224-225).

O teste de esfericidade de Bartlett testa as correlações entre variáveis que podem ser checadas usando o procedimento correlação para criar uma matriz de correlações de todas as variáveis. A matriz também pode ser criada como parte da análise dos fatores principais. Portanto, nesse estágio inicial, elimina-se qualquer variável que não se correlacione com qualquer outra variável ou que seja altamente correlacionada com outras variáveis (R > 0,9).

Normalidade Multivariada dos dados

Para avaliar o pressuposto da normalidade dos dados foram utilizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que são mais poderosos (Diallo, 2011; Marôco, 2011; Neiva et al., 2007, Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados rejeitam a hipótese de normalidade dos dados. Entretanto, estudos de simulação (Harwell, Rubinstein, Hayes &Olds, 1992; Refinetti, 1996) vêm demonstrando que os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade, desde que as distribuições não sejam muito enviesadas e achatadas e as amostras não sejam extremamente pequenas (n<100).

Ausência de multicolinearidade entre as variáveis

A multicolinearidade é avaliada com base no fator de inflação da variância (VIF - *Variance Inflation Factor*) e na tolerância. Os resultados não indicaram problemas de colinearidade entre as variáveis, uma vez que os valores do VIF são menores do que 10 (Myers, 1990) e os da tolerância são maiores do que 0,1 (Myers, 1990).

5.3 Resultado da Análise fatorial exploratória

Para o instrumento de perfis culturais, a análise fatorial exploratória não foi necessária, tendo em vista que o questionário OCAI já foi validado pelos autores e amplamente utilizado em pesquisas de diversos países, conforme indicado na literatura (Soares, 2016; Carvalho, 2016).

Já para o instrumento de práticas de *Compliance*, a análise fatorial exploratória foi necessária, tendo em vista que o questionário será validado neste estudo por meio das seguintes condições de fatorização dos dados: matriz de correlações, determinante da matriz, KMO, teste de Bartlett e matrizes de covariâncias e anti-imagem das correlações.

Kaiser (1974) recomenda KMO mínimo de 0,5, e que os valores entre 0,5 e 0,7 são mediocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes (Hutcheson e Sofroniou, 1999, p. 224-225).

Resultados das Condições de fatorização dos dados:

- Matriz de Correlações: nenhuma questão teve coeficiente de correlação maior que 0,9 (não existe multicolinearidade);
- Análise de fatores: o determinante da matriz foi maior do que 0,00001, ou seja, 5,463E-13 (que é 0,0005463). Neste estudo, a multicolinearidade não será um problema;
- Estatística de KMO: valores de KMO próximos de 1 indicam que a matriz é fatorável. O resultado mínimo de KMO aceitável é 0,5. Neste estudo, o KMO foi de 0,964, o qual está no limite da excelência. Assim, pode-se afirmar que a análise dos fatores é apropriada para os dados do estudo;

- Teste de Bartlett: o teste da esfericidade deve ser significativo. Isso indica que o valor de Sig. deve ser menor do que 0,05. Neste estudo, o Sig. foi de 0,000;
- Diagonal das Matrizes de Anti-imagem: a matriz anti-imagem das covariâncias pode ser ignorada quando todo o KMO for insatisfatório, ou seja, menor que 0,5. Neste estudo, o KMO foi 0,964. Se estivesse abaixo de 0,5, os valores de cada variável deveriam estar acima de 0,5.

Resumindo, todas as questões no questionário se correlacionam muito bem com todas as outras (isso ocorre em parte devido ao grande tamanho da amostra que foi de 315 respostas completas) e nenhum dos coeficientes de correlação é particularmente grande. Com isso, não há necessidade de considerar a eliminação de qualquer pergunta nesse estágio e parte-se para a extração dos fatores.

Resultado do número de fatores a reter

Pelo critério de Kaiser, deve-se extrair quatro fatores. Para decidir quantos fatores extrair, a tabela *Communalities* (Comunalidades) e a coluna *Extraction* (Extração) devem ser observadas. Se o tamanho da amostra exceder 250 e a média das comunalidades é 0,6 ou maior, a opção por omissão é ótima.

Neste estudo, a amostra contou com 315 participantes e a média das comunalidades foi de 0,6087, ou seja, maior que 0,6.

A parte de baixo da tabela *Reproduced Correlations* (Correlações Reproduzidas) indica a percentagem dos resíduos não redundantes com valores absolutos > 0,05. Essas percentagens devem ser menores do que 50%, e quanto menores elas forem, melhor.

Neste estudo, os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas e foram encontrados apenas 44 (6,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05, ou seja, menor que 50%.

Dessa forma, verifica-se que foram extraídos cinco fatores dos sete fatores previstos na abordagem integradora, conforme tabela 1. A amostra contou com 315 participantes, acima de 250, e a média das comunalidades foi de 0,6087, ou seja, maior que 0,6.

Tabela 1 – Variância Total Explicada

Fator	Autova	alores iniciais
Fator	Total	% de variância
1	17,729	49,248
2	2,254	6,261
3	1,523	4,230
4	1,216	3,379
5	1,044	2,899
6	0,962	2,672
7	0,785	2,182

Teste de análise paralela de Horn (1965) para retenção de fatores:

Os cinco fatores extraídos com valores >1 da tabela Variância Total Explicada foram confrontados com os valores extraídos de uma simulação de Monte Carlo (análise paralela) considerando 36 variáveis, n=315 e 1.000 replicações, conforme tabela 2.

O resultado foi a extração de 2 (dois) fatores, pois o autovalor obtido pela Análise de Fatoração pelo Eixo Principal (AFEP) foi menor do que o obtido na matriz de valores aleatórios a partir do valor do componente 03 (três) da tabela Variância total explicada, embora ele ainda fosse maior que 1, critério que o tornaria elegível.

Tabela 2 – Análise Paralela (simulação de Monte Carlo)

Fator	Autova	lores iniciais	Autovalores Aleatórios
rator	Total	% de variância	Autovalores Aleatorios
1	17,729	49,248	1,708
2	2,254	6,261	1,617
3	1,523	4,230	1,552
4	1,216	3,379	1,494
5	1,044	2,899	1,442
6	0,962	2,672	1,395
7	0,785	2,182	1,353

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Mesmo que a AFEP tenha mostrado que os autovalores aleatórios sinalizaram a retenção de 2 (dois) fatores, utiliza-se neste estudo a teoria para justificar a permanência de 5 (cinco) fatores com valores >1. A decisão final a respeito do número de fatores depende da adequação teórica dos fatores e de sua interpretabilidade.

Resultado da rotação dos fatores

Quando uma rotação oblíqua é conduzida, a matriz dos fatores é dividida em duas matrizes: a matriz padrão (*pattern* matrix) e a matriz de estrutura (*structure* matrix). Segundo Field (2009), a maioria dos pesquisadores interpreta a matriz padrão porque ela é geralmente mais simples. Entretanto, existem situações nas quais valores na matriz padrão são suprimidos por causa dos relacionamentos entre valores. Com isso, a matriz estrutural é útil para uma revisão.

Na matriz padrão, para cada variável foi observado o componente para o qual a variável tem a carga mais alta. E para cada componente, foram observadas as variáveis que tem a carga mais alta nele (alta significa que as cargas devem estar acima de 0,5 ignorando o sinal de mais ou menos). Trata-se dos coeficientes de regressão para cada variável em cada fator.

Após as análises na Matriz Padrão, foram reexaminadas as variáveis na Matriz de Estrutura (*Structure Matrix*). Trata-se dos coeficientes de correlação entre cada variável e o fator. Dessa forma, o entendimento da representação dos fatores por temas comuns nos itens que tem cargas ficou esclarecido conforme o agrupamento de 29 questões, conforme tabela 3. Ao todo sete questões foram desconsideradas: MON.E23.GA, MON.E25.GA, POP.C16.GA, LID.A4.GA, POP.C15.GA, POP.C13.GA e COT.D18.GA.

Tabela 3 – Matriz de Estrutura

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
PER.G36.GA	,826				
PER.G32.GA	,820				
DEN.F31.GA	,807				
PER.G34.GA	,798				
DEN.F30.GA	,788				
DEN.F27.GA	,763				
PER.G35.GA	,752				
DEN.F26.GA	,747				
DEN.F29.GA	,716				
DEN.F28.GA	,703				
PER.G33.GA	,679				
RIS.B10.GA		,836			
RIS.B9.GA		,834			
RIS.B6.GA		,820			
RIS.B5.GA		,786			
RIS.B8.GA		,782			
RIS.B7.GA		,654			
COT.D20.GA			,787		
MON.E22.GA			,780		
COT.D19.GA			,745		
MON.E21.GA			,723		
MON.E24.GA			,649		
COT.D17.GA			,639		
POP.C11.GA				,836	
POP.C12.GA				,759	
POP.C14.GA				,728	
LID.A3.GA					,832
LID.A2.GA					,809
LID.A1.GA	-4~	Dain aire al			,742
-	Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal. Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.				
ivietodo de Rotação: Pr	omax com norma	ıızaçao de Kaiser.			

Resultado da Matriz Fatorial das Práticas de Compliance

A análise fatorial foi gerada novamente com os cinco fatores e as 29 questões remanescentes, conforme tabela 3 do item anterior. A nova análise melhorou a representatividade dos itens que passaram a explicar 69,30% da variância total que anteriormente era de 66%. A média das comunalidades passou de 0,61 para 0,63. A análise de precisão foi obtida pelos coeficientes alfa de Cronbach e lambda-2 de Guttman.

A estrutura final da Escala de Práticas de *Compliance*, portanto, reteve os itens que apresentaram compatibilidades teóricas e parcimônia. A Tabela 4 fornece uma síntese dos resultados finais retidos da análise fatorial exploratória.

Tabela 4 – Matriz Fatorial das Práticas de Compliance

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Comunalidades (R²)
PER.G36.GA	0,84					0,72
PER.G32.GA	0,81					0,67
PER.G34.GA	0,81					0,66
DEN.F31.GA	0,81					0,66
DEN.F30.GA	0,78					0,61
PER.G35.GA	0,76					0,59
DEN.F27.GA	0,76					0,60
DEN.F26.GA	0,74					0,66
DEN.F29.GA	0,71					0,62
DEN.F28.GA	0,70					0,50
PER.G33.GA	0,69					0,50
RIS.B9.GA		0,85				0,75
RIS.B10.GA		0,85				0,73
RIS.B6.GA		0,81				0,74
RIS.B8.GA		0,80				0,66
RIS.B5.GA		0,77				0,69
RIS.B7.GA		0,67				0,50
POP.C11.GA			0,83			0,71
POP.C12.GA			0,77			0,63
POP.C14.GA			0,72			0,55
COT.D20.GA				0,82		0,69
COT.D19.GA				0,79		0,67
MON.E22.GA				0,75		0,66
MON.E21.GA				0,73		0,57
COT.D17.GA				0,64		0,50
MON.E24.GA				0,64		0,52
LID.A3.GA					0,84	0,72
LID.A2.GA					0,82	0,68
LID.A1.GA					0,73	0,55
MÉDIA						0,63
Autovalor	14,5	2,1	1,4	1,1	1,0	22
Número de Questões	11	6	6	3	3	29
% Variância Explicada	50,1	7,2	4,9	3,7	3,4	69,30%
Alfa de Cronbach	0,94	0,91	0,82	0,89	0,84	
Lambda-2 de Guttman	0,94	0,91	0,82	0,89	0,84	

Legenda das práticas / dimensões:

Fator 1 - Denúncia, Penalidade e Remediação

Fator 2 - Riscos

Fator 3 - Políticas e Procedimentos

Fator 4 - Comunicação, Treinamento e Monitoramento

Fator 5 - Liderança

> Resultado da interpretação dos fatores

Coeficientes de correlação: não foram identificados valores inferiores a 0,49 na matriz, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de correlações de fator

Fator	1	2	3	4	5
1	1,000				
2	0,614	1,000			
3	0,631	0,654	1,000		
4	0,633	0,665	0,490	1,000	
5	0,684	0,723	0,678	,608	1,000
Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.					
Método de R	otação: Promax com	Normalização de K	aiser.		

Os cinco fatores que compõem a Escala de Práticas de *Compliance* da Abordagem Integradora estão suficientemente estruturados, conforme resultado da matriz fatorial da tabela 4. A análise fatorial exploratória dos dados redistribuiu as 36 questões de sete fatores para 29 questões de cinco fatores, sendo que dois fatores foram mesclados e renomeados, buscando-se a adequação com a teoria de base. Os cinco fatores, com a unificação necessária e a exclusão de sete questões (por falta de relacionamento entre os valores nos respectivos fatores da matriz padrão e coeficiente de regressão < 0,50), conforme quadro 29, passaram a ser definidos da seguinte forma:

Quadro 29 – Definição das 05 Práticas de Compliance da abordagem integradora

Práticas de Compliance da Abordagem Integradora no formato Tangram, após análise fatorial exploratória	Definição das Práticas de Compliance
Liderança (fator 5) – esta prática/fator foi confirmada como fator 5 e passou de quatro para três questões: LID.A1.GA, LID.A2.GA e LID.A3.GA Questão excluída: LID.A4.GA	O tom da liderança – em inglês: the tone at the top ou the tone from the top – representa o elemento fundamental de qualquer programa de Compliance que pretenda ser um programa efetivo. Significa ainda o grau de comprometimento da liderança da empresa com os princípios e implementação, desenvolvimento e manutenção da ética nos negócios. Liderar pelo exemplo é algo que se afirma de modo reiterado em Compliance (NEVES, 2018).
Riscos (fator 2) — esta prática/fator foi confirmada como fator 2 e permaneceu com as seis questões originais: RIS.B5.GA, RIS.B6.GA, RIS.B7.GA, RIS.B8.GA RIS.B9.GA e RIS.B10.GA	O mapeamento dos riscos é caminho crítico para a criação de um programa de Compliance efetivo. Os riscos podem ser operacionais e não operacionais. Os riscos operacionais são ligados aos processos organizacionais. Os riscos não operacionais são os riscos financeiros, de mercado, regulatório, de Compliance etc (NEVES, 2018)
Políticas e Procedimentos (fator 3) – esta prática/fator foi confirmada como fator 3 e passou de seis para três questões: POP.C11.GA, POP.C12.GA e POP.C14.GA Questões excluídas: POP.C13.GA, POP.C15.GA e POP.C16.GA	As políticas e os procedimentos representam um conjunto de normas que servirão de guia para todo o questionamento que se tiver em termos de Compliance. O código de conduta, por exemplo, é a norma interna fundamental de um programa de Compliance e deve abranger pelo menos os seguintes temas: pagamentos indevidos, bens da empresa, lavagem de dinheiro, relacionamento com o governo e conflito de interesses (NEVES,

Práticas de Compliance da Abordagem Integradora no formato Tangram, após análise fatorial exploratória	Definição das Práticas de Compliance
	2018). A comunicação tem um papel no processo de
Comunicação, Treinamento e Monitoramento (fator 4) — esta prática/fator foi renomeada com a inclusão do fator Monitoramento, confirmada como fator 4 e passou de nove para seis questões: COT.D17.GA, COT.D19.GA, COT.D20.GA, MON.E21.GA, MON.E22.GA e MON.E24.GA Questões excluídas: COT.D18.GA, MON.E23.GA e MON.E25.GA	mudança cultural, por isso deve ser feita de maneira periódica, uma vez que se trata de transformar a cultura de ética nos negócios de uma empresa e transmitir conceitos e valores que afetam diretamente seu resultado, a performance do funcionário e, consequentemente, os lucros e o bônus dos executivos. O treinamento representa a parte essencial do programa de Compliance, pois é a hora de se aproximar dos funcionários, ouvir suas dúvidas e prepará-los. O treinamento pode ser realizado de forma presencial ou à distância e, dependendo do caso, ser customizado para cada grupo de funcionário ou stakeholder (NEVES, 2018). Um programa de Compliance deve ter alcance sobre vários temas, como um sistema para controlar e monitorar o recebimento e a doação de presentes e entretenimento, bem como o pagamento direto de despesas de fornecedores. As áreas de Compliance, controles internos e auditoria interna tem áreas de interseção, mas não se confundem, pois são distintas (NEVES, 2018).
	Todo e qualquer programa de Compliance completo e efetivo deve ter um canal de denúncias, por meio do qual são recebidos os relatos de possíveis violações da lei, do código de conduta e das politicas etc. Tais relatos serão analisados e vão demandar a apropriada investigação. É recomendável que sejam permitidas denúncias anônimas.
Denúncias, Penalidades e Remediação (fator 1) — esta prática/fator foi renomeada com a inclusão do fator Denúncias, confirmada como fator 1 e permaneceu com as 11 questões originais: DEN.F26.GA, DEN.F27.GA, DEN.F28.GA, DEN.F29.GA, DEN.F30.GA, DEN.F31.GA, PER.G32.GA, PER.G33.GA, PER.G34.GA, PER.G35.GA, e PER.G36.GA	Uma vez realizada a investigação das denúncias e concluído que houve a violação da legislação ou de alguma política de Compliance, o resultado deve ser submetido a um comitê ou órgão similar que decidirá pela aplicação da penalidade ou de remediação. Do contrário, todo o programa de Compliance poderá perder sua credibilidade perante às partes interessadas (NEVES, 2018). Para desequilibrar o mercado da corrupção e fazer com que as empresas adotem o Compliance, será necessário aumentar a probabilidade de que os atos lesivos sejam descobertos, apurados e efetivamente punidos, e, ao mesmo tempo, ampliar os benefícios oferecidos às empresas que possuírem um Compliance efetivo. Caso contrário, continuará valendo a pena apostar na ineficiência do sistema e não implementar um programa ou medidas simplificadas de Compliance (CARLI, 2016).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Escala de Práticas de Compliance foi confirmada em cinco dimensões, conforme quadro 29, demonstrando, assim, que de fato há sinergia entre as práticas

de *Compliance*. Com isso, o instrumento se tornou parcimonioso, pois saiu de 36 para 29 questões, explicando 69,30% das práticas de *Compliance*.

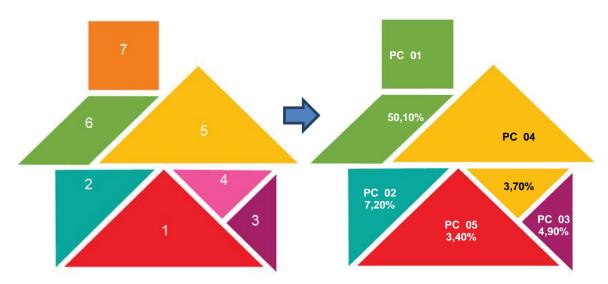
O tangram proposto faz alusão a uma casa bem estruturada e limpa, ou seja, as práticas de *Compliance* devem ser efetivas sob a ótica dos colaboradores. As peças do tangram, após o resultado da análise fatorial exploratória, foram reposicionadas, conforme quadro 30 e figura 15.

Quadro 30 - Reposicionamento das Práticas de Compliance da abordagem integradora

De 7 Práticas de Compliance	Para 5 Práticas de Compliance
1- Liderança	5-Liderança
2- Riscos	2-Riscos
3- Políticas e Procedimentos	3-Políticas e Procedimentos
4- Comunicação e Treinamento	4-Comunicação, Treinamento e Monitoramento
5- Monitoramento	4-Comunicação, memamento e Monitoramento
6- Denúncia	1-Denúncia, Penalidade e Remediação
7- Penalidade e Remediação	i-Denuncia, Ferialidade e Remediação

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 15 – 7 Práticas de Compliance x 5 Práticas de Compliance reposicionadas no formato Tangram



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Legenda das 05 práticas / dimensões:

PC 01 – Denúncia, Penalidade e Remediação – 50,10%

PC 02 - Riscos - 7,20%

PC 03 – Políticas e Procedimentos – 4,90%

PC 04 – Comunicação, Treinamento e Monitoramento – 3,70%

PC 05 – Liderança – 3,40%

% da variância explicada resultante da análise fatorial exploratória - AFE

As cinco dimensões da Escala de Práticas de *Compliance* reposicionadas foram utilizadas no diagnóstico do método Janela Cultura de *Compliance* para avaliação da cultura de *Compliance* pelos colaboradores, em termos de aderência e importância.

5.4 Resultado da Confiabilidade dos instrumentos de medida

A confiabilidade é a consistência de uma medida. A análise de confiabilidade foi usada para medir a consistência do questionário separadas pelas 5 práticas/fatores de *Compliance*.

Segundo Field (2009), o α de Cronbach indica a confiabilidade geral do questionário e geralmente afirma-se que um valor de 0,7- 0,8 é aceitável e valores substancialmente mais baixos indicam uma escala não confiável.

Neste estudo, a análise de confiabilidade foi obtida pelos coeficientes alfa de Cronbach e lambda-2 de Guttman, os quais ficaram acima de 0,80, conforme tabela 6:

Tabela 6 – Confiabilidade das Práticas de Compliance

Método	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Alfa de Cronbach	0,94	0,91	0,82	0,89	0,84
Lambda-2 de Guttman	0,94	0,91	0,82	0,89	0,84

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Legenda das práticas/fatores:

Fator 1 - Denúncia, Penalidade e Remediação

Fator 2 - Riscos

Fator 3 - Políticas e Procedimentos

Fator 4 - Comunicação, Treinamento e Monitoramento

Fator 5 – Liderança

5.5 Resultado do tratamento de dados

Primeiro passo – Resultados e discussões dos dados sociodemográficos e do perfil dos participantes da pesquisa

Na tabela 7, constam 315 respostas dos colaboradores representando 33 organizações, sendo o peso maior de 19 empresas potenciais com 297 respostas, as quais foram classificadas entre 1 e 19. As demais empresas, não enquadradas como potenciais, foram classificadas entre 20 e 33. Ressalta-se que apenas a empresa Eletronorte, considerada potencial, contou com a participação acima de 50 colaboradores, ou seja, 246, representando 78% da amostra. Essa participação expressiva deveu-se ao fato de que o autor da pesquisa trabalha na Eletronorte e que a alta administração, representada pelas áreas de *Compliance* e Gestão de Pessoas, autorizaram a aplicação do questionário para 2.900 colaboradores.

Tabela 7 – Total de respostas por empresa

		•		
Código da Empresa	Empresa Potencial, conforme quadro 23?	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
20	Não	3	1,0	1,0
1	Sim	1	0,3	1,3
2	Sim	1	0,3	1,6
21	Não	1	0,3	1,9
22	Não	1	0,3	2,2
23	Não	1	0,3	2,5
3	Sim	5	1,6	4,1
24	Não	1	0,3	4,4
4	Sim	3	1,0	5,4
5	Sim	16	5,1	10,5
26	Não	1	0,3	10,8
6	Sim	2	0,6	11,4
7	Sim	1	0,3	11,7
8	Sim	1	0,3	12,1
9	Sim	246	78,1	90,2
10	Sim	1	0,3	90,5
11	Sim	1	0,3	90,8
12	Sim	7	2,2	93,0
13	Sim	4	1,3	94,3
14	Sim	3	1,0	95,2
27	Não	2	0,6	95,9
28	Não	1	0,3	96,2
15	Sim	1	0,3	96,5
29	Não	1	0,3	96,8
25	Não	2	0,6	97,5
30	Não	1	0,3	97,8
16	Sim	1	0,3	98,1
17	Sim	1	0,3	98,4

Código da Empresa	Empresa Potencial, conforme quadro 23?	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
18	Sim	1	0,3	98,7
19	Sim	1	0,3	99,0
31	Não	1	0,3	99,4
32	Não	1	0,3	99,7
33	Não	1	0,3	100,0
		315	100,0	-

A tabela 8 demonstra a abrangência dos respondentes das organizações em todas as regiões do Brasil, sendo 67 da região Norte, 13 da região Nordeste, 194 da região Centro-Oeste, 32 da região Sudeste e 9 da região Sul.

Tabela 8 – Total de respostas por Estado

Estado	Região	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
AC	Norte	4	1,3	1,3
AM	Norte	3	1,0	2,2
AP	Norte	2	0,6	2,9
CE	Nordeste	1	0,3	3,2
DF	Centro-Oeste	174	55,2	58,4
MA	Nordeste	12	3,8	62,2
MG	Sudeste	6	1,9	64,1
MT	Centro-Oeste	20	6,3	70,5
PA	Norte	31	9,8	80,3
PR	Sul	6	1,9	82,2
RJ	Sudeste	14	4,4	86,7
RO	Norte	15	4,8	91,4
RR	Norte	1	0,3	91,7
RS	Sul	1	0,3	92,1
SC	Sul	2	0,6	92,7
SP	Sudeste	12	3,8	96,5
TO	Norte	11	3,5	100,0
Total		315	100,0	-

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

O segmento de atuação Energia Elétrica contou com a participação de 287 colaboradores de 22 organizações, representado 91,1% da amostra, conforme tabela 9. Cabe ressaltar que participantes das últimas edições do Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica – SNPTEE, maior evento técnico do setor elétrico brasileiro, também responderam aos questionários de pesquisa representando 10 organizações potenciais, os quais ajudaram no quantitativo e na qualidade das respostas.

Tabela 9 – Total de respostas por Segmento de Atuação

Segmento de Atuação	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Bancário	1	0,3	0,3
Consumo e Varejo	1	0,3	0,6
Energia Elétrica	287	91,1	91,7
Industrial	1	0,3	92,1
Previdência	1	0,3	92,4
Saneamento	1	0,3	92,7
Saúde	1	0,3	93,0
Serviços	21	6,7	99,7
Telecomunicação	1	0,3	100,0
Total	315	100,0	

A tabela 10 evidencia que 281 respondentes, representando 83,9% da amostra, fazem parte de organizações com força de trabalho entre 1.001 e 5.000 colaboradores.

Tabela 10 – Total de respostas por Força de Trabalho

Força de Trabalho	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
1001 a 5.000	262	83,2	83,2
101 a 300	3	1,0	84,1
301 a 500	9	2,9	87,0
5001 a 10.000	9	2,9	89,8
501 a 700	4	1,3	91,1
701 a 1.000	4	1,3	92,4
Acima de 10.000	20	6,3	98,7
Até 50	4	1,3	100,0
Total	315	100.0	-

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 11 demonstra que as idades dos respondentes ficaram entre 24 e 70 anos, representando, na média, 48,77 anos de idade, o que revela o grau de maturidade dos participantes.

Tabela 11 – Total de respostas por Idade

Idade	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
24	1	0,3	0,3
30	3	1,0	1,3
31	4	1,3	2,5
32	2	0,6	3,2
33	2	0,6	3,8
34	8	2,5	6,3
35	16	5,1	11,4
36	12	3,8	15,2
37	13	4,1	19,4
38	14	4,4	23,8
39	5	1,6	25,4
40	12	3,8	29,2
41	4	1,3	30,5

Idade	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
42	8	2,5	33,0
43	12	3,8	36,8
44	12	3,8	40,6
45	4	1,3	41,9
46	8	2,5	44,4
47	7	2,2	46,7
48	8	2,5	49,2
49	6	1,9	51,1
50	4	1,3	52,4
51	11	3,5	55,9
52	8	2,5	58,4
53	12	3,8	62,2
54	5	1,6	63,8
55	5 5	1,6	65,4
56	11	3,5	68,9
57	17	5,4	74,3
58	9	2,9	77,1
59	12	3,8	81,0
60	8	2,5	83,5
61	15	4,8	88,3
62	10	3,2	91,4
63	11	3,5	94,9
64	4	1,3	96,2
65	2	0,6	96,8
66	3	1,0	97,8
67	2 3 3	1,0	98,7
68	1	0,3	99,0
69	1	0,3	99,4
70	2	0,6	100,0
Total	315	100,0	

A tabela 12 demonstra que 73 respondentes são do sexo feminino, com 23,2%, e 242 são do sexo masculino, com 76,8% de participação na amostra.

Tabela 12 - Total de respostas por Sexo

Sexo	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Feminino	73	23,2	23,2
Masculino	242	76,8	100,0
Total	315	100,0	-

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 13 demonstra que 218 respondentes, representando 69,2% da amostra, possuem nível de escolaridade elevado, sendo 49,2% Especialização/MBA, 17,1% Mestrado e 2,9% Doutorado. Este nível de escolaridade contribuiu para um maior número de respostas completas, bem como pode ter sido determinante para um adequado feedback, ou seja, aumentou o número de respostas sem vieses.

Tabela 13 – Total de respostas por Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Doutorado	9	2,9	2,9
Ensino Médio	19	6,0	8,9
Especialização / MBA	155	49,2	58,1
Graduação	78	24,8	82,9
Mestrado	54	17,1	100,0
Total	315	100,0	

A tabela 14 demonstra que os anos de serviço dos respondentes ficaram entre 01 e 43 anos, representando, na média, 21,08 anos de tempo de serviço na empresa, o que revela o conhecimento e a vivência das práticas de *Compliance* a partir de 2001, onde o tema *Compliance* nas organizações foi intensificado após uma série de escândalos financeiros que atingiram empresas como Xerox, Enron, Tyco, WorldCom, etc.

Tabela 14 – Total de respostas por Tempo de Serviço na Empresa

Tempo de Serviço	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
1	1	0,3	0,3
2 3	1	0,3	0,6
3	2	0,6	1,3
4	1	0,3	1,6
5	2	0,6	2,2
6	5	1,6	3,8
7	2	0,6	4,4
8	1	0,3	4,8
9	5	1,6	6,3
10	24	7,6	14,0
11	68	21,6	35,6
12	20	6,3	41,9
13	10	3,2	45,1
14	7	2,2	47,3
15	4	1,3	48,6
16	6	1,9	50,5
18	3	1,0	51,4
19	1	0,3	51,7
20	2	0,6	52,4
22	3 2	1,0	53,3
23	2	0,6	54,0
24	3	1,0	54,9
25	3	1,0	55,9
27	4	1,3	57,1
28	3	1,0	58,1
29	24	7,6	65,7
30	19	6,0	71,7
31	11	3,5	75,2
32	27	8,6	83,8
33	 11	3,5	87,3
34	4	1,3	88,6
35	8	2,5	91,1

Tempo de Serviço	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
36	4	1,3	92,4
37	3	1,0	93,3
38	5	1,6	94,9
39	6	1,9	96,8
40	2	0,6	97,5
41	2	0,6	98,1
42	4	1,3	99,4
43	2	0,6	100,0
Total	315	100,0	

A tabela 15 demonstra que 136 respondentes, representando 43,2% da amostra, atuam em áreas operacionais. A diversificação das áreas de atuação, consideradas como áreas proprietárias de riscos de *Compliance* e organizacionais, foi atingida nesta pesquisa, pois alcançou também os colaboradores de outras áreas sem os vieses dos colaboradores das áreas de *Compliance*, Riscos, Ouvidoria, Auditoria, Planejamento Estratégico, Qualidade, Jurídica, Regulatória e Comitê de Ética que lidam no dia a dia com as práticas de *Compliance*, ou seja, os que podem ter mais aderência e dar mais importância às práticas de *Compliance*.

Tabela 15 – Total de respostas por Área de Atuação

Área de atuação	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Administrativa (suprimento ou infraestrutura)	42	13,3	13,3
Comercial/Vendas/Marketing	12	3,8	17,1
Comitê de Ética	5	1,6	18,7
Compliance	9	2,9	21,6
Financeira/Contábil	27	8,6	30,2
Fiscalização/Monitoramento (Auditoria ou Controle Interno)	6	1,9	32,1
Informática/Tecnologia da Informação	4	1,3	33,3
Jurídica	4	1,3	34,6
Operacional	136	43,2	77,8
Ouvidoria	4	1,3	79,0
Planejamento Estratégico/Qualidade	24	7,6	86,7
Recursos Humanos	18	5,7	92,4
Regulatória	18	5,7	98,1
Riscos	6	1,9	100,0
Total	315	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 16 demonstra que 239 respondentes, representando 71,34% da amostra, ocupam cargos e não exercem função gerencial. Os respondentes que ocupam função gerencial foram 96, representando 28,66%. A percepção dos colaboradores que não exercem função gerencial é fundamental para a avaliação da aderência às práticas de *Compliance*, tendo em vista que em algumas organizações

é dada preferência apenas para o corpo gerencial realizar treinamentos com foco em Compliance, seja presencial ou à distância.

Tabela 16 – Total de respostas por Função/Cargo

Função/Cargo	Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Analista	91	28,9	28,9
Assessor	6	1,9	30,8
Coordenador	21	6,7	37,5
Diretor	3	1,0	38,4
Especialista	38	12,1	50,5
Gerente	50	15,9	66,3
Presidente	2	0,6	67,0
Supervisor	9	2,9	69,8
Técnico	95	30,2	100,0
Total	315	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Segundo passo – Resultados e discussões dos Perfis Culturais – Escala OCAI

Os perfis culturais foram apresentados em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Cameron e Quinn, que permite obter o perfil cultural preponderante das organizações, evidenciando as suas características mais notáveis em: Clã (A), Inovativa (B), Mercado (C) e Hierárquica (D) de acordo com Cameron e Quinn (2006), conforme quadro 31.

Ao interpretarem os perfis culturais, Cameron e Quinn (2006) asseveram que o principal propósito de se desenvolver um perfil de cultura para a organização é ajudá-la a identificar que tipo de mudança de cultura é a mais apropriada e de que forma ela pode ser alterada para que a organização obtenha mais lucro.

Quadro 31 – Códigos das Dimensões do OCAI x Questões

Código	Dimensões do OCAI / Questões
1-CD.A	
1-CD.B	
1-CD.C	1-Características Dominantes / A, B, C e D
1-CD.D	
2-LO.A	
2-LO.B	
2-LO.C	2-Liderança Organizacional / A, B, C e D
2-LO.D	
3-GP.A	
3-GP.B	
3-GP.C	3-Gestão de Pessoas / A, B, C e D
3-GP.D	
4-CO.A	
4-CO.B	4-Coesão Organizacional / A, B, C e D
4-CO.C	. 555535 5.332355131777 37 5 5 5

Código	Dimensões do OCAI / Questões
4-CO.D	
5-EE.A	
5-EE.B	
5-EE.C	5-Ênfase Estratégica / A, B, C e D
5-EE.D	
6-CS.A	
6-CS.B	
6-CS.C	6-Critérios de Sucesso / A, B, C e D
6-CS.D	

O perfil cultural ocorre com o agrupamento das questões, conforme quadro 32:

Quadro 32 – Questões agrupadas das Dimensões OCAI x Perfil Cultural

	Quadro 32 – Questões agrupadas das Dimensões OCAI x Perfil Cultural							
Código	Questões agrupadas das Dimensões OCAI	Perfil Cultural						
1-CD.A	A empresa é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.							
2-LO.A	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.							
3-GP.A	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	Cultura						
4-CO.A	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.	Clã						
5-EE.A	A empresa enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.							
6-CS.A	A empresa define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.							
1-CD.B	A empresa é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.							
2-LO.B	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.							
3-GP.B	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.							
4-CO.B	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se no compromisso com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em estar à frente.	Cultura Inovativa						
5-EE.B	A empresa enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas ideias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.							
6-CS.B	A empresa define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.							
1-CD.C	A empresa é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.							
2-LO.C	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.							
3-GP.C	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e conquistas.	Cultura Mercado						
4-CO.C	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.	iviercado						
5-EE.C	A empresa enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.							
6-CS.C	A empresa define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.							

Código	Questões agrupadas das Dimensões OCAI	Perfil Cultural
1-CD.D	A empresa é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.	
2-LO.D	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter e eficiência da área estável.	
3-GP.D	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformação, previsibilidade e harmonia de relacionamentos.	Cultura
4-CO.D	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.	Hierárquica
5-EE.D	A empresa enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são pontos fundamentais.	
6-CS.D	A empresa define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.	

A tabela 17 demonstra o resultado da Cultura Clã.

Tabela 17 – Resultado da Cultura Clã

	Estatísticas Descritivas									
Legenda	N	Mínimo	Máximo	Soma	Ranking Médio	Desvio Padrão				
1-CD.A	315	1	5	975	3,10	1,110				
2-LO.A	315	1	5	1070	3,40	0,919				
3-GP.A	315	1	5	1160	3,68	0,968				
4-CO.A	315	1	5	1127	3,58	0,925				
5-EE.A	315	1	5	975	3,10	1,051				
6-CS.A	315	1	5	933	2,96	1,122				
Cultura Clã	315	1	5	1040	3,30	0,718				

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 18 demonstra o resultado da Cultura Inovativa.

Tabela 18 – Resultado da Cultura Inovativa

	Estatísticas Descritivas								
Legenda	N	Mínimo	Máximo	Soma	Ranking Médio	Desvio Padrão			
1-CD.B	315	1	5	1008	3,20	0,907			
2-LO.B	315	1	5	976	3,10	1,016			
3-GP.B	315	1	5	971	3,08	1,028			
4-CO.B	315	1	5	1004	3,19	1,028			
5-EE.B	315	1	5	926	2,94	1,022			
6-CS.B	315	1	5	903	2,87	1,047			
Cultura Inovativa	315	1	5	965	3,06	0,745			

A tabela 19 demonstra o resultado da Cultura Mercado.

Tabela 19 – Resultado da Cultura Mercado

	Estatísticas Descritivas									
Legenda	N	Mínimo	Máximo	Soma	Ranking Médio	Desvio Padrão				
1-CD.C	315	1	5	997	3,17	0,933				
2-LO.C	315	1	5	1032	3,28	1,060				
3-GP.C	315	1	5	870	2,76	1,042				
4-CO.C	315	1	5	1115	3,54	0,975				
5-EE.C	315	1	5	901	2,86	1,031				
6-CS.C	315	1	5	905	2,87	1,081				
Cultura Mercado	315	1	5	970	3,08	0,776				

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 20, demonstra o resultado da Cultura Hierárquica.

Tabela 20 – Resultado da Cultura Hierárquica

	Estatísticas Descritivas								
Legenda	N	Mínimo	Máximo	Soma	Ranking Médio	Desvio Padrão			
1-CD.D	315	1	5	1110	3,52	0,928			
2-LO.D	315	1	5	1150	3,65	0,902			
3-GP.D	315	1	5	1030	3,27	1,038			
4-CO.D	315	1	5	1138	3,61	0,886			
5-EE.D	315	1	5	1050	3,33	1,000			
6-CS.D	315	1	5	1027	3,26	1,104			
Cultura Hierárquica	315	1	5	1084	3,44	0,661			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A partir da análise descritiva das variáveis, identifica-se que a cultura de maior ranking médio, ou seja, preponderante, dentre os critérios definidos pela ferramenta OCAI foi a Cultura Hierárquica (RM=3,44), seguida das Culturas CIã (RM=3,30), Mercado (RM=3,08) e Inovativa (RM=3,06), conforme tabela a seguir:

A tabela 21 identifica e o gráfico 1 demonstra o Perfil Cultural Preponderante.

Tabela 21 – Perfil Cultural Preponderante

Estatísticas Descritivas								
Perfil Cultural	N	Mínimo	Máximo	Soma	Ranking Médio	Desvio Padrão		
Cultura Hierárquica	315	1	5	1084	3,44	0,661		
Cultura Clã	315	1	5	1040	3,30	0,718		
Cultura Mercado	315	1	5	970	3,08	0,776		
Cultura Inovativa	315	1	5	965	3,06	0,745		

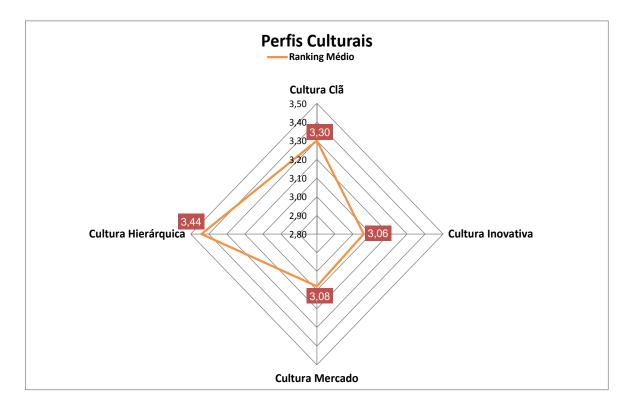


Gráfico 1 – Quadrantes dos Perfis Culturais

Terceiro passo – Resultados e discussões das práticas de Compliance - instrumento Janela Cultura de Compliance

As questões das práticas de *Compliance*, após o resultado da análise fatorial exploratória da Escala de Práticas de *Compliance*, reduziu de 36 para 29 questões e as Dimensões das Práticas de *Compliance* reduziu de sete para cinco, conforme anexo 01 e quadro 33 a seguir:

Quadro 33 – 29 Questões reagrupadas das Práticas de Compliance

Código	Questões de práticas de Compliance	Práticas de Compliance - PC
LID.A1	Na minha empresa, a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude nas vendas de produtos/serviços, nas licitações e nos contratos, ou seja, o exemplo vem de	Liderança – LID.A
	cima.	(Fator 5)

Código	Questões de práticas de Compliance	Práticas de Compliance - PC
LID.A2	Na minha empresa, a alta direção patrocina o programa de Compliance, respeitando as regras e promovendo o programa nas reuniões internas e nas ações de comunicação.	
LID.A3	Na minha empresa, a alta direção supervisiona a implementação e a manutenção do programa de Compliance.	
RIS.B5	A minha empresa utiliza mecanismos para avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção).	
RIS.B6	Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o	
RIS.B7	cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos.	Riscos –
RIS.B8	Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los.	RIS.B (Fator 2)
RIS.B9	A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais	
RIS.B10	formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos.	
POP.C11	A minha empresa possui Código de Ética ou Código de Conduta que estabelece as diretrizes para seus colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes atualizada de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira.	Políticas e Procedimentos
POP.C12	A minha empresa possui manual de compliance ou documento correlato com políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e orientações de condutas adequadas para seus colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes com relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo.	- POP.C (Fator 3)
POP.C14	A minha empresa prevê a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção nos contratos com fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes.	
COT.D17	A minha empresa utiliza estratégia para divulgar aos colaboradores e dirigentes os temas relacionados à ética e ao programa de Compliance com periocidade adequada e linguagem adaptada.	
COT.D19	A minha empresa realiza eventos de capacitação de forma presencial ou à distância para colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes diretamente relacionado ao programa de Compliance.	
COT.D20	A minha empresa utiliza mecanismos para verificar se houve retenção e compreensão das informações do programa de Compliance por parte dos colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes.	
MON.E21	Na minha empresa, o programa de Compliance já foi alterado ou aperfeiçoado no que diz respeito à prevenção e combate à fraude e corrupção como resultado de uma atividade de monitoramento, contribuindo para o aprimoramento da efetividade na prevenção, detecção e combate à ocorrência de irregularidades.	Comunicação, Treinamento e
MON.E22	A minha empresa utiliza mecanismos para monitorar a aplicação e a efetividade do programa de Compliance.	Monitoramento
MON.E24	A minha empresa possui relatórios de alerta (red flags) para monitorar e identificar continuamente transações não usuais em seus processos críticos.	- CTM.D/E (Fator 4)
DEN.F26	A minha empresa possibilita a realização de denúncias de irregularidades nos canais existentes por parte dos colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes.	Denúncias, Penalidades e Remediação
DEN.F27	A minha empresa oferece proteção aos denunciantes, como denúncia	

Código	Questões de práticas de Compliance	Práticas de Compliance - PC
	anônima, garantia de confidencialidade ou proibição de retaliação aos colaboradores que realizam denúncias de boa-fé.	– DPR.F/G
DEN.F28	A minha empresa tem um programa de incentivo à realização de denúncias de irregularidades por parte de seus colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes.	(Fator 1)
DEN.F29	Na minha empresa, existe uma área responsável para recebimento, tratamento e apuração de denúncias ligadas à ética e à violação do programa de Compliance.	
DEN.F30	Na minha empresa, as denúncias de irregularidades praticadas por fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes são tratadas e ocorre feedback para o denunciante.	
DEN.F31	Na minha empresa, as denúncias recebidas pelos canais são devidamente apuradas e investigadas com independência.	
PER.G32	Na minha empresa, existem procedimentos utilizados para assegurar a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas.	
PER.G33	Na minha empresa, há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção por parte dos fornecedores, prestadores de serviços e clientes.	
PER.G34	A minha empresa, após apuração e confirmação de responsabilidades relacionadas à ética e ao programa de Compliance, aplica as medidas disciplinares cabíveis a todos os envolvidos.	
PER.G35	Na minha empresa, os membros de comissão de processos disciplinares são capacitados a identificar e sugerir, nos relatórios, possíveis recomendações de ações de auditoria ou gestão interna em conformidade com o programa de Compliance.	
PER.G36	A minha empresa adota medidas de remediação adequadas, de forma prioritária e tempestiva, quando detectadas condutas ilegais que possam gerar danos.	

O instrumento Janela Cultura de Compliance identificou o posicionamento das práticas de *compliance* nos quadrantes, conforme tabela 22, a partir da avaliação do **grau de aderência (GA)** e do **grau de importância (GI)** dos colaboradores em relação a essas práticas, conforme os critérios de posicionamento nos quadrantes das práticas de *Compliance* do quadro 26.

Tabela 22 – Práticas de Compliance por questões x Cultura de Compliance

Práticas de Compliance (PC) versus Graus de Aderência (GA) e Importância (GI)							Janela Cultura de Compliance			
Estatísticas Descritivas							Diferença pelo RM PC Global			
Código	N	Ranking Médio GA	Desvio Padrão GA	Ranking Médio Gl	Desvio Padrão Gl	DIF GA	DIF GI	Quadrante da Janela Cultura de Compliance		
LID.A1	315	3,70	0,95	4,28	0,82	0,05	0,13	Α		
LID.A2	315	3,70	0,88	4,19	0,83	0,04	0,04	Α		
LID.A3	315	3,52	0,95	4,05	0,90	-0,13	-0,10	С		
PC 05 - LID	315	3,64	0,81	4,17	0,76	-0,01	0,02	D		
RIS.B5	315	3,72	0,90	4,22	0,79	0,07	0,08	Α		
RIS.B6	315	3,65	0,90	4,06	0,83	0,00	-0,08	В		
RIS.B7	315	3,22	1,04	3,91	0,93	-0,43	-0,23	С		
RIS.B8	315	3,44	1,00	4,01	0,88	-0,21	-0,13	С		
RIS.B9	315	3,51	0,99	3,93	0,92	-0,14	-0,22	С		
RIS.B10	315	3,57	1,00	3,99	0,90	-0,08	-0,15	С		
PC 02 - RIS	315	3,52	0,81	4,02	0,74	-0,13	-0,12	C		
POP.C11	315	4,31	0,76	4,46	0,72	0,66	0,31	Α		
POP.C12	315	4,11	0,88	4,33	0,80	0,45	0,19	Α		
POP.C14	315	4,10	0,81	4,40	0,67	0,44	0,25	Α		
PC 03 - POP	315	4,17	0,70	4,41	0,73	0,52	0,26	Α		
COT.D17	315	3,68	0,88	4,13	0,76	0,02	-0,02	В		
COT.D19	315	3,39	1,05	3,96	0,92	-0,26	-0,19	С		
COT.D20	315	3,06	1,05	3,77	0,98	-0,59	-0,37	С		
MON.E21	315	3,44	0,97	3,98	0,88	-0,21	-0,17	С		
MON.E22	315	3,32	0,95	3,93	0,88	-0,34	-0,22	Ç		
MON.E24	315	3,09	1,00	3,89	1,00	-0,56	-0,25	С		
PC 04 - CTM	315	3,33	0,79	3,94	0,77	-0,32	-0,20	С		
DEN.F26	315	4,00	0,95	4,37	0,76	0,35	0,22	Α		
DEN.F27	315	3,69	1,14	4,28	0,91	0,03	0,13	Α		
DEN.F28	315	3,32	1,12	4,03	1,01	-0,34	-0,12	C		
DEN.F29	315	4,03	0,92	4,35	0,72	0,37	0,20	A		
DEN.F30	315	3,43	1,05	4,10	0,91	-0,22	-0,04	C		
DEN.F31	315	3,54	1,05	4,21	0,89	-0,11	0,07	D		
PER.G32	315	3,40	0,98	4,15	0,87	-0,25	0,01	D		
PER.G33	315	3,79	0,94	4,29	0,78	0,14	0,15	A		
PER.G34	315	3,57	1,02	4,18	0,89	-0,08	0,04	D		
PER.G35	315	3,46	1,01	4,09	0,85	-0,19	-0,05	С		
PER.G36	315	3,41	0,97	4,08	0,87	-0,24	-0,06	С		
PC 01 - DPR	315	3,60	0,80	4,19	0,70	-0,05	0,05	D		
PC Global	315	3,65	0,67	4,15	0,63					

As cinco práticas de *Compliance* foram enquadradas na Janela Cultura de *Compliance*, conforme tabela 23.

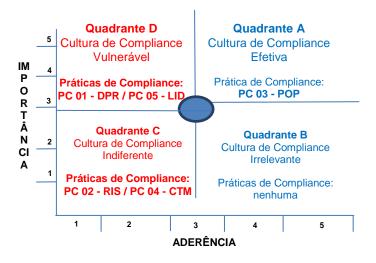
Tabela 23 – Práticas de Compliance x Cultura de Compliance

Práticas de Compliance (PC) versus Graus de Aderência (GA) e Importância (GI)							Janela Cultura de Compliance			
Estatísticas Descritivas							Diferença pelo RM PC Global			
Código	N	Ranking Médio GA	Desvio Padrão GA	Ranking Médio Gl	Desvio Padrão Gl	DIF GA	Quadrante da Janela Cultura de Compliance			
PC 03 - POP	315	4,17	0,70	4,41	0,73	0,52	0,26	A – Cultura de Compliance Efetiva		
PC 05 - LID	315	3,64	0,81	4,17	0,76	-0,01	0,02	D – Cultura de Compliance Vulnerável		
PC 01 - DPR	315	3,60	0,80	4,19	0,70	-0,05	0,05	D – Cultura de Compliance Vulnerável		
PC 02 - RIS	315	3,52	0,81	4,02	0,74	-0,13	-0,12	C – Cultura de Compliance Indiferente		
PC 04 - CTM	315	3,33	0,79	3,94	0,77	-0,32	-0,20	C – Cultura de Compliance Indiferente		
PC Global	315	3,65	0,67	4,15	0,63					

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Na janela Cultura de *Compliance*, as práticas de *Compliance* ficaram posicionadas conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 – Quadrantes da Janela Cultura de Compliance



O resultado da pesquisa revelou que das 29 práticas de *Compliance*, 58% (17) não obtiveram aderência por parte dos colaboradores, ficando posicionadas nos quadrantes Cultura de *Compliance* Indiferente (C) e Cultura de *Compliance* Vulnerável (D), conforme tabela 24.

Tabela 24 – Ranking das Práticas de Compliance sem Aderência dos Colaboradores

Práticas de Compliance (PC) versus Graus de Aderência (GA) e Importância (GI)							Janela Cultura de Compliance			
	E:	statísticas	Diferença pelo RM PC Global							
Código	N	Ranking Médio GA	Desvio Padrão GA	Ranking Médio Gl	Desvio Padrão Gl	DIF GA	DIF GI	Quadrante da Janela Cultura de Compliance		
COT.D20	315	3,06	1,05	3,77	0,98	-0,59	-0,37	С		
MON.E24	315	3,09	1,00	3,89	1,00	-0,56	-0,25	С		
RIS.B7	315	3,22	1,04	3,91	0,93	-0,43	-0,23	С		
MON.E22	315	3,32	0,95	3,93	0,88	-0,34	-0,22	С		
DEN.F28	315	3,32	1,12	4,03	1,01	-0,34	-0,12	С		
COT.D19	315	3,39	1,05	3,96	0,92	-0,26	-0,19	С		
PER.G32	315	3,40	0,98	4,15	0,87	-0,25	0,01	D		
PER.G36	315	3,41	0,97	4,08	0,87	-0,24	-0,06	С		
DEN.F30	315	3,43	1,05	4,10	0,91	-0,22	-0,04	С		
RIS.B8	315	3,44	1,00	4,01	0,88	-0,21	-0,13	С		
MON.E21	315	3,44	0,97	3,98	0,88	-0,21	-0,17	С		
PER.G35	315	3,46	1,01	4,09	0,85	-0,19	-0,05	С		
RIS.B9	315	3,51	0,99	3,93	0,92	-0,14	-0,22	С		
LID.A3	315	3,52	0,95	4,05	0,90	-0,13	-0,10	С		
DEN.F31	315	3,54	1,05	4,21	0,89	-0,11	0,07	D		
RIS.B10	315	3,57	1,00	3,99	0,90	-0,08	-0,15	С		
PER.G34	315	3,57	1,02	4,18	0,89	-0,08	0,04	D		

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

As questões DEN.F28, DEN.F30, PER.G35 e PER.G36 ficaram posicionadas nos quadrantes C – Cultura de *Compliance* Indiferente e as questões DEN.F31, PER.G32 e PER.G34 ficaram posicionadas no quadrante D – Cultura de *Compliance* Vulnerável, o que acabou sendo os fatores determinantes para que a prática de *Compliance* PC 01 - DPR (Denúncia, Penalidade e Remediação) ficasse posicionada no quadrante D – Cultura de *Compliance* Vulnerável.

As questões RIS.B7, RIS.B8, RIS.B9 e RIS.B10 ficaram posicionadas no quadrante C – Cultura de *Compliance* Indiferente, o que acabou sendo os fatores determinantes para que a prática de *Compliance* PC 02 - RIS (Riscos) ficasse posicionada neste quadrante.

As questões COT.D19, COT.D20, MON.E21, MON.E22 e MON.E24 ficaram posicionadas no quadrante C – Cultura de *Compliance* Indiferente, o que acabou

sendo os fatores determinantes para que a prática de *Compliance* PC 04 - CTM (Comunicação, Treinamento e Monitoramento) ficasse posicionada neste quadrante.

A questão LID.A3 ficou posicionada no quadrante C – Cultura de *Compliance* Indiferente o que acabou sendo o fator determinante para que a prática de *Compliance* PC 05 - LID (Liderança) ficasse posicionada no quadrante D – Cultura de *Compliance* Vulnerável.

Essas Culturas de *Compliance* Indiferente ou Vulnerável podem ser explicadas pela falta de aderência dos colaboradores às práticas de *Compliance*, principalmente das áreas operacionais, pelos seguintes motivos a serem aprimorados, os quais foram extraídos dos relatórios de avaliação das empresas com selo do Programa Pró-Ética CGU:

Oportunidades de Melhoria identificadas e consolidadas:

Questões DEN.F28, DEN.F30, DEN.F31, PER.G32, PER.G34, PER.G35 e PER.G36

- ➤ Estabelecimento de prazo para apuração da denúncia e garantia de resposta ao interessado, sobre o resultado da apuração, mesmo quando este não se identificar, mas tiver fornecido meio de contato;
- Inclusão de cláusula que divulgue os canais de denúncias no modelo de contrato padrão da empresa;
- ➤ Elaboração de norma específica condensando as disposições do código que regem a matéria de denúncias e aplicação de medidas disciplinares;
- ➤ Levantamento das infrações mais graves consideradas pela empresa e as suas respectivas punições;
- Fornecimento de diretriz que as punições sejam proporcionais as infrações cometidas, independentemente de hierarquia, e aplicadas após um procedimento justo de apuração.

Questões RIS.B7, RIS.B8, RIS.B9 e RIS.B10

- ➤ Elaboração de matriz de riscos, incluindo inclusive os riscos relacionados à violação da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013;
- Avaliação de forma completa dos riscos, atribuindo procedimentos claros de mitigação em nível de detalhamento operacional.

Questões COT.D19, COT.D20, MON.E21, MON.E22 e MON.E24

- ➤ Elaboração de um planejamento anual para realização de campanhas em torno do tema da ética e da integridade, com alcance inclusive a clientes e fornecedores, de forma que o compromisso de não compactuamento com a corrupção esteja em voga na empresa durante todo o ano por meio de cartazes, redes sociais e e-mails para os parceiros de negócios;
- ➤ Estabelecimento de política específica de treinamento dispondo sobre a obrigatoriedade, a periodicidade e os incentivos para a participação e o papel do *Compliance Officer* na realização dos treinamentos;
- Estabelecimento de controle dos treinamentos, quanto à sua efetiva ocorrência por meio de lista de presença com assinatura dos participantes e identificação do cargo e área de atuação, fotos do evento, material didático utilizado e testes de retenção efetivamente aplicados. Essas medidas ajudarão a própria empresa a comprovar seus esforços no campo do combate à corrupção;
- Adoção de procedimentos pró-ativos de monitoramento dos riscos como entrevistas com os colaboradores para conhecimento de eventuais dificuldades no desempenho de suas tarefas que podem ser foco de risco para a empresa;
- Realização de avaliação externa do programa de integridade.

Questão LID.A3

> a visibilidade das manifestações da alta direção ao programa de Compliance da companhia e temas relacionados à ética e à prevenção/combate à fraude

- e corrupção **não é intensificada** em todos os níveis da organização (público interno) e, também, para os fornecedores, clientes etc (público externo);
- a divulgação do compromisso da alta direção com a ética e a integridade não
 é abrangente, principalmente quando envolvem empresas do grupo denominadas de filiais ou regionais;
- Nem todos os membros da alta direção manifestam publicamente seu apoio pessoal ao programa de *Compliance*, deixando, assim, de transmitir a ideia de que a cultura de ética e integridade parte da cúpula, que dá o tom;
- ➤ Falta manifestação mais frequente, por exemplo, por meio de e-mails assinados pelo Presidente, Diretores ou Conselheiros, com mensagens de apoio ao programa de integridade para o público interno e externo.

No entanto, para mitigar essas oportunidades de melhoria, ou seja, a falta de aderência por parte dos colaboradores nas 17 questões citadas, foi realizado um benchmarking nos relatórios de avaliação das empresas com selo do Programa Pró-Ética CGU e no Livro Gestão Transparente e Sistema de Integridade – *Compliance* da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ visando conhecer as melhores práticas de *Compliance* adotadas pelas organizações reconhecidas. Essas melhores práticas de *Compliance*, se implantadas, poderão mudar a ótica dos colaboradores das organizações pesquisadas a terem mais aderência e darem mais importância às práticas de *Compliance*.

Melhores práticas reconhecidas e consolidadas:

Questões DEN.F28, DEN.F30, DEN.F31, PER.G32, PER.G35, PER.G36 e PER.G34

- O Código de Conduta define princípios de discrição, respeito e confidencialidade no recebimento e análise de denúncias;
- Política específica de não retaliação ao denunciante, ainda que as preocupações comunicadas às instâncias superiores não se confirmem. A inobservância da política sujeita os colaboradores a medidas disciplinares;
- O compromisso da empresa com a confidencialidade está presente na opção de anonimato dos canais de comunicação;

- As políticas, os órgãos e a estrutura de investigação garantem apuração isenta e efetiva punição de qualquer fato denunciado, ainda que praticados pela alta direção;
- Existência de medidas disciplinares estabelecidas para os envolvidos que cometerem irregularidades relacionadas à ética e ao programa de integridade;
- Folder de denúncia, divulgando site, e-mail e telefone do canal, encoraja os envolvidos a denunciar caso identifique alguma irregularidade.

Questões RIS.B7, RIS.B8, RIS.B9 e RIS.B10

- A avaliação de riscos de compliance analisa o ambiente local de negócios, com ênfase nas seguintes áreas: cultura de integridade, anticorrupção e suborno, políticas de presentes e brindes, regulação de comércio exterior, segurança da informação, lavagem de dinheiro, conflito de interesse, recursos eletrônicos, controles internos, documentos financeiros, entre outros;
- A avaliação de risco operacional e de controles internos prioriza os programas de auditoria financeira e operacional a serem anualmente realizados;
- A avaliação de compliance aprofundada avalia a alta administração da subsidiária, busca entender a cultura de compliance na subsidiária, verifica documentos e políticas e valida processos;
- ➤ A Pesquisa de Compliance visa medir a cultura de compliance e coletar informações de possíveis melhorias, opiniões dos colaboradores sobre pontos importantes e detectar problemas enfrentados.

Questões COT.D19, COT.D20, MON.E21, MON.E22 e MON.E24

Sob coordenação e planejamento anual da área de Compliance, a empresa promove capacitação com periodicidade trimestral sobre os temas ética e integridade em duas modalidades: mandatórios online (com meta de atendimento de 98% dos funcionários) e presenciais, ajustados ao público alvo e ao grau de risco a que estão sujeitos os participantes (funcionários e parceiros); ▶ Painel de controle (*Dashboard*) de indicadores, métricas, estatísticas, assim como tabela de desempenho (*Scorecard*) elaborados anualmente pelo Departamento de *Compliance* e atualizados trimestralmente pelo Comitê de *Compliance*, ambos disponibilizados à alta de direção, propiciam o acompanhamento e a elaboração de planos de ação e de mitigação de riscos.

Questão LID.A3

- compromisso da alta direção, publicado na página da empresa e na internet sobre Ética e Integridade, afirmando o compromisso de atuar conforme as leis, o código de ética e as normas internas;
- canais e documentos que reafirmam a política de tolerância zero em relação à corrupção e comportamentos antiéticos;
- realização de evento, no qual todos os executivos do Grupo são reunidos para tratar de assuntos relevantes à empresa. Neste evento, destacam-se: i) palestra do Superintendente de *Compliance* sobre ética; ii) palestra sobre ética; e iii) dinâmica de grupo com o objetivo de mostrar que a ética deve ser considerada em todas as decisões da empresa;
- participação em curso de atualização sobre responsabilização de executivos;
- membros do Conselho de Administração, recebem semestralmente, relatório informando as ações realizadas para o aprimoramento do programa de Compliance, conforme comprovação das atas de reunião;
- membros do Conselho de Administração participaram de workshop sobre a Lei Anticorrupção;
- participação da alta direção em eventos promovidos entre empresas para divulgarem os seus programas de Compliance.

Dessa forma, à medida que essas melhores práticas de *Compliance* forem sendo internalizadas pelos colaboradores, a Cultura de *Compliance* Efetiva prevalecerá, e com isso, o Programa de *Compliance* se tornará de fato efetivo nas organizações.

Quarto passo

A- Resultados e discussões das correlações entre perfis culturais e práticas de Compliance

Segundo Hair et al (2009), o coeficiente de correlação é uma medida do tamanho de um efeito comumente utilizada, onde valores de \pm 0,10 representam um efeito pequeno, \pm 0,30 representa um efeito médio e \pm 0,50, um efeito grande. O Sig. de correlação adequado é < 0,05. A tabela 25 demonstra as correlações entre os Perfis Culturais e as Práticas de *Compliance*.

Práticas de Compliance **Perfis Culturais** PC 01 - DPR PC 02 - RIS PC 03 - POP PC 04 - CTM PC 05 - LID Cultura Clã 0,48** 0,42** 0,37** 0,43** 0,47** (colaboração) Cultura Inovativa 0,37** 0,42** 0,25** 0,43** 0,39 (criação) Cultura Mercado 0,39** 0,38** 0,32** 0,21** 0,32** (competição) Cultura Hierárquica 0,38** 0,39** 0,34** 0,37** 0,45** (controle)

Tabela 25 – Correlação entre Perfis Culturais e Práticas de *Compliance*

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os Perfis Culturais e a prática de *Compliance* PC 01 – DPR (Denúncia, Penalidade e Remediação) apresentaram r de Pearson entre 0,38 e 0,48 e Sig. < 0,00. Os Perfis Culturais e a prática de *Compliance* PC 02 – RIS (Riscos) apresentaram r de Pearson entre 0,32 e 0,42 e Sig. < 0,00. Os Perfis Culturais e a prática de *Compliance* PC 03 – POP (Políticas e Procedimentos) apresentaram r de Pearson entre 0,21 e 0,37 e Sig. < 0,00. Os Perfis Culturais e a prática de *Compliance* PC 04 – CTM (Comunicação, Treinamento e Monitoramento) apresentaram r de Pearson entre 0,33 e 0,43 e Sig. < 0,00. Os Perfis Culturais e a prática de *Compliance* PC 05 – LID (Liderança) apresentaram r de Pearson entre 0,39 e 0,47 e Sig. < 0,00.

Os resultados encontrados nesta dissertação corroboram com o que foi discutido em outros trabalhos citados na teoria, como por exemplo, no de (MALDONADO, 2014), onde mostrou a relação entre o modelo cultural de Cameron e Quinn e as práticas de Compliance. Ressalta-se que nesta dissertação, o perfil

^{**.} A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

cultural Clã (colaboração) foi o que ficou mais fortemente correlacionado com as práticas de Compliance. As organizações com o perfil cultural Clã são flexíveis e internamente focadas. Enfatizam o desenvolvimento das pessoas e valorizam a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa e cooperativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

Os resultados encontrados indicam que os perfis culturais estão correlacionados com as práticas de *Compliance*. Isso indica que o instrumento de pesquisa pode ser aplicado para qualquer tipo de empresa, independentemente da cultura preponderante, o que acaba confirmando o que foi citado na teoria por Wittmann (2016): o programa de Compliance precisa estar alinhado com a cultura organizacional e por OAB Santana (2018): a cultura pró-compliance ocorre quando uma empresa adota práticas de gestão reiteradas a favor de rever e reavaliar todas suas ações e não somente ter adotado um programa de compliance.

B- Resultados e discussões das regressões entre perfis culturais e práticas de *Compliance* posicionadas na Janela Cultura de *Compliance*

Segundo Hair (2009), a técnica de análise de regressão linear pode ser definida como uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente y e uma variável independente x. Nessa pesquisa identificou-se os Perfis Culturais como variável independente e as práticas de *Compliance* como variável dependente.

Prática de Compliance 01 - Denúncia, Penalidade e Remediação

A variância explicada que mede a interação entre os Perfis Culturais (variável independente) e a prática de *Compliance* PC 01 Denúncia, Penalidade e Remediação (variável dependente), enquadrada na Cultura de *Compliance* Vulnerável, atingiu o valor de 0,23 (R² ajustado), ou seja, aproximadamente 23%. Como resultado, observa-se que somente a Cultura Clã (colaboração) é preditora da dimensão da PC 01, ou seja, foi a que melhor explicou, individualmente, a variância com Beta de 0,34 e Sig. de regressão 0,00, conforme tabela 26:

Tabela 26 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 01

Perfil Cultural Variável Independente (VI)	Coeficiente Padronizado de Regressão (Beta)	(Sig.) < 0,05	Coeficiente de Determinação R ² ajustado	Prática de Compliance Variável Dependente (VD)	Cultura de Compliance
Cultura Clã (colaboração)	0,34	0,00			
Cultura Inovativa (criação)	0,07	0,48		PC 01 Denúncia,	Cultura de
Cultura Mercado (competição) Cultura	0,04	0,67	0,23	Penalidade e Remediação	Compliance Vulnerável
Hierárquica (controle)	0,08	0,23			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Prática de Compliance 02 - Riscos

A variância explicada que mede a interação entre os Perfis Culturais (variável independente) e a prática de *Compliance* PC 02 Riscos (variável dependente), enquadrada na Cultura de *Compliance* Indiferente, atingiu o valor de 0,19 (R² ajustado), ou seja, aproximadamente 19%. Como resultado, observa-se que a Cultura Clã (colaboração) e a Cultura Hierárquica (controle) são preditoras da dimensão PC 02, ou seja, foram as que melhor explicaram, individualmente, a variância com Beta de 0,23 e 0,19 e Sig. de regressão 0,01 e 0,01, respectivamente, conforme tabela 27:

Tabela 27 – A influência dos Perfis Culturais na prática de *Compliance* PC 02

Perfil Cultural Variável Independente (VI)	Coeficiente Padronizado de Regressão (Beta)	(Sig.) < 0,05	Coeficiente de Determinação R² ajustado	Prática de Compliance Variável Dependente (VD)	Cultura de Compliance
Cultura Clã (colaboração)	0,23	0,01			
Cultura Inovativa (criação)	0,12	0,25		PC 02	Cultura de
Cultura Mercado (competição)	-0,05	0,59	0,19	Riscos	Compliance Indiferente
Cultura Hierárquica (controle)	0,19	0,01			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Prática de Compliance PC 03 - Políticas e Procedimentos

A variância explicada que mede a interação entre os Perfis Culturais (variável independente) e a prática de *Compliance* PC 03 - Políticas e Procedimentos (variável dependente), enquadrada na Cultura de *Compliance* Efetiva, atingiu o valor de 0,14 (R² ajustado), ou seja, aproximadamente 14%. Como resultado, observa-se que a Cultura Clã (colaboração) e a Cultura Hierárquica (controle) são preditoras da dimensão PC 03, ou seja, foram as que melhor explicaram, individualmente, a variância com Beta de 0,31 e 0,20 e Sig. de regressão 0,00 e 0,01, respectivamente, conforme tabela 28:

Tabela 28 – A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 03

Perfil Cultural Variável Independente (VI)	Coeficiente Padronizado de Regressão (Beta)	(Sig.) < 0,05	Coeficiente de Determinação R² ajustado	Prática de Compliance Variável Dependente (VD)	Cultura de Compliance
Cultura Clã (colaboração)	0,31	0,00			
Cultura Inovativa (criação)	-0,01	0,93		PC 03	Cultura de
Cultura Mercado (competição)	-0,10	0,29	0,14	Políticas e Procedimentos	Compliance Efetiva
Cultura Hierárquica (controle)	0,20	0,01			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Prática de Compliance PC 04 - Comunicação, Treinamento e Monitoramento

A variância explicada que mede a interação entre os Perfis Culturais (variável independente) e a prática de *Compliance* PC 04 Comunicação, Treinamento e Monitoramento (variável dependente), enquadrada na Cultura de *Compliance* Indiferente, atingiu o valor de 0,20 (R² ajustado), ou seja, aproximadamente 20%. Como resultado, observa-se que a Cultura Clã (colaboração) e a Cultura Hierárquica (controle) são preditoras da dimensão PC 04, ou seja, foram as que melhor explicaram, individualmente, a variância com Beta de 0,25 e 0,14 e Sig. de regressão 0,01 e 0,04, respectivamente, conforme tabela 29:

Tabela 29 - A influência dos Perfis Culturais na prática de Compliance PC 04

Perfil Cultural Variável Independente (VI)	Coeficiente Padronizado de Regressão (Beta)	(Sig.) < 0,05	Coeficiente de Determinação R ² ajustado	Prática de Compliance Variável Dependente (VD)	Cultura de Compliance
Cultura Clã (colaboração)	0,25	0,01			
Cultura Inovativa (criação)	0,18	0,09		PC 04 Comunicação,	Cultura de
Cultura Mercado (competição)	-0,07	0,44	0,20	Treinamento e Monitoramento	Compliance Indiferente
Cultura Hierárquica (controle)	0,14	0,04		Monitoramento	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Prática de Compliance PC 05 – Liderança

A variância explicada que mede a interação entre os Perfis Culturais (variável independente) e a prática de *Compliance* PC 05 Liderança (variável dependente), enquadrada na Cultura de *Compliance* Vulnerável, atingiu o valor de 0,25 (R² ajustado), ou seja, aproximadamente 25%. Como resultado, observa-se que a Cultura Hierárquica (controle) e Cultura Clã (colaboração) são preditoras da dimensão PC 05, ou seja, foram as que melhor explicaram, individualmente, a variância com Beta de 0,23 e 0,22 e Sig. de regressão 0,00 e 0,01, respectivamente, conforme tabela 30:

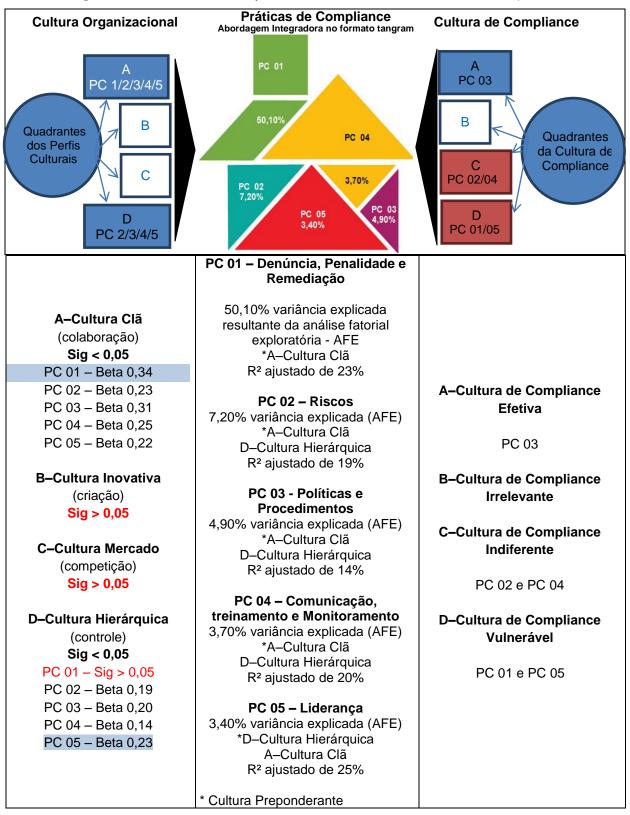
Tabela 30 – A influência dos Perfis Culturais na prática de *Compliance* PC 05

Perfil Cultural Variável Independente (VI)	Coeficiente Padronizado de Regressão (Beta)	(Sig.) < 0,05	Coeficiente de Determinação R² ajustado	Prática de Compliance Variável Dependente (VD)	Cultura de Compliance
Cultura Clã (colaboração)	0,22	0,01			
Cultura Inovativa (criação)	0,15	0,15		PC 05	Cultura de
Cultura Mercado (competição)	-0,02	0,82	0,25	Liderança	Compliance Vulnerável
Cultura Hierárquica (controle)	0,23	0,00			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

A figura 16 ilustra a influência da cultura organizacional nas práticas de *Compliance*, as quais são influenciadas pela Cultura de *Compliance* sob a ótica dos colaboradores das organizações.

Figura 16 - Resultado da Relação entre Perfis Culturais e Práticas de Compliance



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os resultados encontrados neste estudo, após a análise de regressão, indicam que as Culturas Organizacionais são preditoras das práticas de *Compliance*, ou seja, influenciam da seguinte forma:

- A Cultura Clã (Colaborativa) com Beta de 0,34 é preditora da PC 01 com R² ajustado de 23%.
 - Isso indica que a cultura CIã, para a maioria dos participantes desta pesquisa, foi o único perfil cultural que explicou a prática PC 01 Denúncia, Penalidade e Remediação. Essa exclusividade pode ser explicada pela literatura, tendo em vista que a Cultura CIã, segundo Cameron e Quinn et al (2014, p.38) lida com a construção de competências humanas, com o desenvolvimento de pessoas e com a solidificação de uma cultura colaborativa (clã). Então, o estilo de gestão se baseia na flexibilidade, no consenso e na participação, com uma forte predominância do trabalho em equipe como forma de se alcançar os resultados e a efetividade organizacional. O alto grau de confiança entre líderes e liderados sustenta as responsabilidades, associadas a uma mentalidade aberta de seus membros (CAMERON; QUINN, 2011). Por essas razões que denúncia, penalidade e remediação foi explicada somente pela Cultura CIã.
- A Cultura Clã (Colaborativa) com Beta de 0,23 e a Cultura Hierárquica com Beta de 0,19 são preditoras da PC 02 com R² ajustado de 19%;
- A Cultura Clã (Colaborativa) com Beta de 0,31 e a Cultura Hierárquica com Beta de 0,20 são preditoras da PC 03 com R² ajustado de 14%;
- A Cultura Clã (Colaborativa) com Beta de 0,25 e a Cultura Hierárquica com Beta de 0,14 são preditoras da PC 04 com R² ajustado de 20%;

Isso indica que a cultura Clã foi o perfil cultural que mais explicou as práticas PC 02 Riscos, PC 03 Políticas e Procedimentos e PC 04 Comunicação, Treinamento e Monitoramento seguida da cultura hierárquica. Segundo Cameron e Quinn et al (2014, p.33), a cultura hierárquica lida com a busca de melhorias na eficiência pela implementação de processos mais adequados. Por isso que nas práticas de compliance 02, 03 e 04 prepondera

uma cultura colaborativa para a solução de questões de natureza burocrática que é característica de uma cultura de controle (hierárquica).

 A Cultura Hierárquica (Controle) com Beta de 0,23 e a Cultura Clã com Beta de 0,22 são preditoras da PC 05 com R² ajustado de 25%.

Isso indica que a cultura Hierárquica foi o perfil cultural que mais explicou a prática PC 05 Liderança seguida da cultura clã. Segundo Cameron e Quinn et al (2014, p.33), a cultura hierárquica (controle) lida com a busca de melhorias na eficiência pela implementação de processos mais adequados. O ambiente de trabalho se caracteriza pela formalidade e é estruturado em níveis hierárquicos. Os valores compartilhados são de respeito e cumprimento das normas (CAMERON; QUINN, 2011). Por isso que na prática PC 05 Liderança prepondera uma cultura de controle sem deixar de lado a cultura colaborativa (clã), explicada nas demais práticas.

As Culturas Inovativa e Mercado foram os perfis culturais que não demostraram nenhuma relação significativa com as práticas de *Compliance*, ou seja, Sig. de regressão > 0,05.

Adicionalmente, os quadrantes da Cultura de Compliance influenciam as práticas de Compliance, conforme o posicionamento na Janela. As Culturas de Compliance Efetiva (quadrante A) e Irrelevante (quadrante B) pressupõem aderência dos colaboradores das organizações às práticas de Compliance; e as Culturas de Compliance Indiferente (quadrante C) e Vulnerável (quadrante D) pressupõem não aderência.

A prática de *Compliance* PC 03 ficou posicionada no quadrante A, as práticas de *Compliance* PC 02 e 04 no quadrante C e as práticas de *Compliance* PC 01 e 05 no quadrante D. Para que os colaboradores das organizações mudem a percepção e passem a ter aderência a essas práticas, as organizações poderão implantar as melhores práticas consolidadas citadas no item Terceiro passo – Resultados e discussões das práticas de Compliance - instrumento Janela Cultura de Compliance.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os métodos selecionados foram suficientes para responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os perfis culturais que influenciam as práticas de *Compliance* das organizações?

O perfil Cultura Clã, após a análise de regressão, apresentou influência significativa nas práticas de *Compliance* PC 01 Denúncia, Penalidade e Remediação, 02 Riscos, 03 Políticas e Procedimentos e 04 Comunicação, Treinamento e Monitoramento das organizações. Ressalta-se, no entanto, que o perfil Cultura Hierárquica apresentou influência significativa apenas na prática de *Compliance* 05 Liderança, ou seja, prática de *Compliance* da alta administração.

A prática de *Compliance* PC 01 Denúncia, Penalidade e Remediação não sofreu influência da Cultura Hierárquica, o que significa dizer que essa não influência, na visão dos colaboradores, implica que erros ou falhas ainda são tolerados e não são investigados e que punições não são aplicadas ou quando aplicadas ocorrem de forma branda.

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram trabalhados:

1- Identificar o perfil cultural preponderante das organizações, baseado no modelo *Competing Values Framework* – *CVF* de Cameron e Quinn (2006)

O diagnóstico da ferramenta OCAI de Cameron e Quinn (2006) demonstrou que há equilíbrio entre os perfis culturais, sendo que os perfis predominantes nas organizações pesquisadas foram os perfis de Cultura Hierárquica, com ranking médio de 3,44, e Cultura Clã com ranking médio de 3,30.

A Cultura Hierárquica (Controle) cria mais valor para a organização quando errar não é uma opção, por exemplo em setores e ambientes altamente regulados ou estáveis. O valor resulta principalmente do aumento na certeza, previsibilidade e regularidade, e da eliminação de qualquer coisa que iniba um resultado perfeito ou livre de erros (CAMERON et al, 2014, p.33).

A Cultura Clã (Colaborativa) cria mais valor para a organização quando a estabilidade deve ser mantida frente a incertezas, e quando a sabedoria coletiva do

grupo precisa ser aplicada. A formação de parcerias efetivas e duradouras para além das fronteiras organizacionais – dentro e fora das organizações – frequentemente é o requisito para o sucesso de longo prazo. (CAMERON et al, 2014, p.38).

2- Identificar as práticas de *Compliance* utilizadas pelas organizações, baseadas na abordagem integradora no formato tangram;

A abordagem integradora no formato tangram identificou sete práticas de *Compliance* com 36 itens, sendo que após os resultados das análises fatoriais foram estruturadas e reagrupadas em cinco práticas de *Compliance* com 29 itens: PC 01 – Denúncia, Penalidade e Remediação, PC 02 – Riscos, PC 03 - Políticas e Procedimentos, PC 04 – Comunicação, treinamento e Monitoramento e PC 05 – Liderança.

3- Avaliar as práticas de Compliance identificadas, em termos de aderência e importância, baseada no modelo Janela Cultura de Compliance adaptado de Albrecht e Bradford (1992)

O diagnóstico da Janela Cultura de *Compliance* revelou que houve aderência dos colaboradores apenas na prática de *Compliance* PC 03 - Políticas e Procedimentos, ficando posicionada no quadrante Cultura de *Compliance* Efetiva.

Não houve aderência dos colaboradores nas práticas de *Compliance* PC 02 – Riscos e PC 04 – Comunicação, treinamento e Monitoramento, ficando posicionadas no quadrante Cultura de Compliance Indiferente, bem como não houve aderência dos colaboradores nas práticas de *Compliance* PC 01 – Denúncia, Penalidade e Remediação e PC 05 – Liderança, ficando posicionadas no quadrante Cultura de *Compliance* Vulnerável.

6.1 Implicações Teóricas

A primeira implicação teórica diz respeito à revisão da literatura onde foram encontrados uma série de modelos ou programas de *Compliance* entre 5 e 9 dimensões ou pilares, conforme item 2.3.4 Programas de *Compliance* – referências internacionais e nacionais. No entanto, nenhum destes modelos foi aplicado

empiricamente como instrumento. Neste estudo foi realizada a aplicação empírica e como resultado foram reveladas as práticas de *Compliance* da abordagem integradora em cinco dimensões a seguir: PC 01, PC 02, PC 03, PC 04 e PC 05. Estas dimensões apareceram em todos os modelos citados, sendo que se aproximaram mais do modelo adotado pela CGU.

A segunda implicação teórica foi que este estudo foi o primeiro que associou as práticas de *Compliance* de uma abordagem integradora com Cultura Organizacional – perfis culturais de acordo com o modelo de cultura de Cameron e Quinn, o mais utilizado no mundo inteiro. A partir deste estudo, foi comprovado que o instrumento Escala de Práticas de *Compliance* poderá ser aplicado em qualquer tipo de organização, independentemente do perfil cultural.

A terceira implicação teórica diz respeito aos resultados do artigo de referência na bibliometria - Valores e atitudes diante de *Compliance* - o qual revelou que há relação entre os Perfis de Cultura e as dimensões de *Compliance*, sendo os Perfis Clã e Hierarquia fatores predominantes para a predisposição ao *Compliance*. Comparando com os resultados deste estudo, os perfis culturais Clã e Hierarquia foram ratificados como sendo diretamente relacionados com as práticas de *Compliance*. O diferencial deste estudo foi a descoberta de que a prática PC 01 – Denúncia, Penalidade e Remediação não sofre influência do perfil cultural Hierarquia de acordo com a análise de regressão. Isso implica dizer que a Cultura Clã prevalece quando o assunto é Denúncia, Penalidade e Remediação, o que acabou tornando o *Compliance* não efetivo e, por sua vez, uma Cultura de *Compliance* Vulnerável, conforme figura 16.

Essa vulnerabilidade pela falta de punição foi corroborada por Carli (2016) quando diagnosticou em sua tese que para desequilibrar o mercado da corrupção e fazer com que as empresas adotem o *Compliance*, será necessário aumentar a probabilidade de que os atos lesivos sejam descobertos, apurados e efetivamente punidos, e, ao mesmo tempo, ampliar os benefícios oferecidos às empresas que possuírem um *Compliance* efetivo. Caso contrário, continuará valendo a pena apostar na ineficiência do sistema e não implementar um programa ou medidas simplificadas de *Compliance*.

6.2 Implicações Metodológicas

Este estudo, de forma inovadora, propõe uma Escala para medir as Práticas de *Compliance*, que apresentam evidências de validade e confiabilidade, em cinco dimensões com 29 itens, sob a ótica dos colaboradores de qualquer organização, ou seja, como as práticas de *Compliance* são percebidas e aderidas.

6.3 Implicações Gerenciais

As organizações participantes deste estudo, por meio de seus colaboradores, principalmente das áreas operacionais, não apresentaram aspectos de efetividade e aderência às práticas de *Compliance*, pois apenas a dimensão PC 03 – Políticas e Procedimentos ficou posicionada no quadrante Cultura de *Compliance* Efetiva.

As organizações e a própria CGU poderão utilizar a Escala de Práticas de Compliance, da abordagem integradora no formato Tangram, por meio da Janela Cultura de Compliance, proposta nesta pesquisa, em consonância com os desafios apontados pelo Comitê Gestor do Pró-Ética em outubro de 2018. O desafio inerente a este estudo é com relação a possibilidade da realização de pesquisas de percepção com colaboradores das empresas candidatas na próxima edição do Pró-Ética 2020/2021, como uma etapa mais avançada da avaliação, que terá como objetivo verificar aspectos de efetividade e aderência do programa.

Os resultados do % da variância explicada resultante da análise fatorial exploratória (AFE) entre perfis culturais e práticas de Compliance, na visão dos colaboradores das organizações, em comparação com a nova pontuação máxima das práticas de *Compliance* divulgada pela CGU (2019) para o Pró-Ética 2018-2019, revelaram que:

 O fator / prática de Compliance 01 – Denúncia, Penalidade e Remediação ficou com 50,10% da variância explicada e a Dimensão Canais de Denúncia e Remediação (CGU) com 20 pontos em 95 pontos das cinco dimensões comparáveis, ou seja, 21%;

- O fator / prática de Compliance 02 Riscos ficou com 7,20% da variância explicada e a Dimensão Análise de Risco e Monitoramento (CGU) com 10 pontos, ou seja, 11%;
- O fator / prática de Compliance 03 Políticas e Procedimentos ficou com 4,90% da variância explicada e a Dimensão Políticas e Procedimentos (CGU) com 25 pontos, ou seja, 26%;
- O fator / prática de Compliance 04 Comunicação, Treinamento e Monitoramento ficou com 3,70% da variância explicada e a Dimensão Comunicação e Treinamento (CGU) com 15 pontos, ou seja, 16%.
- O fator / prática de Compliance 05 Liderança com 3,40% da variância explicada e a Dimensão Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética (CGU) com 25 pontos, ou seja, 26%.

Dessa forma, de acordo com a percepção dos colaboradores das organizações participantes dessa pesquisa, os pesos atribuídos às práticas de Compliance, resultantes da análise fatorial exploratória (AFE), ficaram bem diferentes dos pesos atribuídos às pontuações das práticas de Compliance correlacionadas e adotadas pelo programa Pró-Ética da CGU em 2019, conforme figura 17. Destaque para as seguintes práticas de Compliance: 01 — Denúncia, Penalidade e Remediação que obteve o maior peso, sendo que no Pró-Ética é o terceiro maior peso; 05 — Liderança que obteve o menor peso, sendo que no Pró-Ética é o maior peso e 03 — Políticas e Procedimentos que obteve o terceiro maior peso, sendo que no Pró-Ética é, também, o maior peso.

Figura 17 – Pesos e pontuações das dimensões de *Compliance* x Perfil Cultural x Cultura de *Compliance*

05 Dimensões de Compliance Formato Tangram	% variância explicada (Peso)	05 Dimensões de Compliance CGU Formato Mandala	Pontuação Pró-Ética CGU 2019	Ranking Pontuação Pró-Ética CGU 2019	* Perfil Cultural Preponde- rante	Cultura de Compliance
PC 01 - DPR	50,10%	Denúncia e Remediação	20	3	* Clã	Vulnerável
PC 02 - RIS	7,20%	Risco e Monitoramento	10	5	* Clã seguida da Hierárquica	Indiferente
PC 03 – POP	4,90%	Políticas e Procedimentos	25	2	* Clã seguida da Hierárquica	Efetiva
PC 04 – CTM	3,70%	Comunicação e Treinamento	15	4	* Clã seguida da Hierárquica	Indiferente
PC 05 - LID	3,40%	Alta Direção	25	1	* Hierárquica seguida da Clã	Vulnerável

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa (2019)

6.4 Limitações

A primeira limitação do estudo foi com relação a falta de estudos sobre a influência da Cultura Organizacional nas práticas de *Compliance*, prejudicando comparações com os resultados apresentados nesta pesquisa.

A segunda limitação do estudo se refere à amostra estudada, composta em sua maioria por colaboradores da empresa potencial Eletrobras Eletronorte, o que era de se esperar, pois o autor trabalha na organização.

6.5 Agenda

Para pesquisas futuras, recomenda-se: i) a utilização da Escala de Práticas de Compliance (EPC), oriunda deste estudo, com o tamanho da amostra ampliado principalmente para empresas reconhecidas ou que vierem a ser reconhecidas no Programa Pró-Ética da CGU de forma a comparar os resultados alcançados nesta

pesquisa; ii) a aplicação da EPC em outros contextos, principalmente de organizações públicas e privadas cujos programas de Compliance estejam em diferentes momentos de maturidade; iii) a busca de evidências de validade confirmatória da EPC, bem como sua validade discriminante e convergente; iv) a condução de estudos futuros a partir do método qualitativo, com objetivo de verificar o motivo da percepção ser direcionada a determinados fatores da EPC em detrimento de outros, a depender do tipo de organização.

REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira dos Bancos Internacionais. **Documento Consultivo Função de Compliance**, 2009. Disponível em

http://www.abbi.com.br/download/funcaodecompliance_09.pdf. Acesso em 12/2017.

ALBRECHT, karl; BRADFORD; Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVESSON, M. Cultural perspectives on organizations. New York: Cambridge University Press, 1995.

AML Consulting. Você sabe a diferença entre Programa de Compliance e Programa de Integridade?, 2015. Disponível em

https://www.amlreputacional.com.br/editorial/voce-sabe-a-diferenca-entre-programa-de-integridade- Acesso em 04/2019.

ANDRADE, A; ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ARAÚJO, Flávia et al. **O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 7, n. 3, p. 52-64, 2016.

ARAÚJO, Flávia Raquel da Costa. **Cultura organizacional e desempenho: o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro**. 2015. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

ARTIFON, Alessandra. O Impacto da Cultura Organizacional no Programa de Compliance. 2017. Disponível em: http://www.lecnews.com.br/blog/o-impacto-da-cultura-organizacional-no-programa-de-compliance/. Acesso em 11/2017.

ASSI, M. Gestão do Compliance e Seus Desafios: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. São Paulo:

Saint Paul Editora, 2013.

BERLE, A.; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.

BILHIM, João. **Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas, 2005.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 regulamenta a Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, a qual entrou em vigor em 29/01/2014, e dá outras providências, Brasília, Brasil: 2015.

BRASIL. Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016 regulamenta a Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016 (Lei de responsabilidade das estatais), Brasília, Brasil: 2016.

CAMERON, Kim S.; QUINN; Robert E.; *Diagnosing and changing organizational culture*. Revised Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework.* 3rd edn, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.

CAMERON, Kim S.; QUINN; Robert E.; DEGRAFF, Jeff; THAKOR, Anjan V. Competing Values Leadership. 2rd edn, San Francisco, CA: British Library, 2014.

CARLI, CARLA VERÍSSIMO DE. **Anticorrupção e Compliance**: a incapacidade da lei Nº 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de *Compliance*. 2016. Tese (Doutorado em Direito) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

CARREIRO, Isadora; AMARAL, Raquel do. **A cultura do Compliance no setor elétrico.** São Paulo. 2016. Disponível em:

http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/artigos-especiais/a-cultura-do-compliance-no-setor-eletrico. Acesso em 12/2017.

CARVALHO, A. G. **Governança corporativa no Brasil em perspectivas**. Revista de Administração da USP, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

CARVALHO, Caroline Rohenkohl Santos Penna de. Influência da cultura

organizacional sobre o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores do setor bancário. 2016.

COASE, R. The nature of the firm. Economica, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COIMBRA, M. D. A.; MANZI, V.A. Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integralidade das Organizações. 2010.

COLEÇÃO RISK TECNOLOGIA. A Norma ISO 19600:2014 - Sistemas de Gestão de Compliance - Diretrizes. 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Empresa Pró-Ética 2017.

Disponível em: < https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em 08/2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Empresa Pró-Ética 2017. Questionário de Avaliação. 2018. Disponível em:

< https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em 08/2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Empresa Pró-Ética 2018/2019**. **Questionário de Avaliação**. 2019. Disponível em:

< https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/avaliacao>. Acesso em 04/2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Guia de implantação de programas de integridade nas empresas estatais. Brasília, 2015.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Guia de integridade pública – orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2015.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de integridade. Diretrizes para empresas privadas. Brasília, 2015.

COMREY, A. L; LEE, H. B. A first course in factor analysis. 1992.

DANCEY, C. P., & REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia. Porto

Alegre: Artmed. 2006.

D'IRIBARNE, Philippe. La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Le Seuil, 1983.

DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, J. F. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. Análise das Organizações: perspectivas latinas. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

EVRARD, Y., PRAS, B., & ROUX, E. Market: fondements et méthodes des recherches en marketing. (4e édition), Dunod, Paris. 2009.

FEBRABAN. **Guia Boas Práticas de Compliance** - 2018. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf. Acesso em 04/2019.

FIELD, andy. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA ACREDITADORA DE NORMA DE COMPLIANCE (EBANC). DSC 10.000 - Diretrizes para o Sistema de Compliance. 2015. Disponível em: https://ebanc.com.br/. Acesso em 04/2018.

FERREIRA, Aristides Isidoro. Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: evidence from different Portuguese organizational sectors. Knowledge Management Research & Practice, v. 12, n. 1, p. 86-96, 2014.

FERREIRA, J., NEVES, J. & CAETANO, A., (2011); Manual de Psicossociologia das Organizações, Escolar Editora, Lisboa.

FÓRUM BRASIL GRC. ZENKNER; Marcelo. **Programas de Compliance x Programas de Integridade - diferenças e similitudes**. Vitória. 2018. Disponível em: http://forumbrasilgrc.com.br/palestra-Marcelo-Zenkner>. Acesso em 11/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão Transparente e Sistemas de Integridade (***Compliance***)** – 1ª edição, São Paulo: 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) - Guia de Referência da Gestão para Excelência** – 21ª edição, São

Paulo: 2017.

GARCIA, Sérgio Alves. **Cultura organizacional e inovação: relações (im)possíveis**. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, Wagner, Compliance. A Excelência na Prática, 1ª edição, São Paulo: 2014.

GOMES, ISABELLE SENA; CAMINHA, IRAQUITAN DE OLIVEIRA. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan/mar de 2014. Disponível em: http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewFile/41542/28358. Acesso em: 06 set. 2017.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ª ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. (A. S. Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2009.

HAYTON, J. C., ALLEN, D. G., & SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. Organizational Research Methods, 7(2), 191-207. 2004.

HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values (Beverly Hills, Sage Publications). 1980.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications, 2001.

HUTCHESON, G., SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist**. London: Sage, 1999.

ICTS. PORTAL PROTIVITI. 8 passos de um programa de compliance e ética

empresarial. Disponível em: https://portaldecompliance.com.br/8-passos-para-compliance-empresarial. Acesso em 12/2018.

ICTS. PORTAL PROTIVITI. Pesquisa nível de maturidade em compliance 2018 - organizações brasileiras. Disponível em:

https://portaldecompliance.com.br/assets/pdf/Nivel-Maturidade-Compliance-2018.pdf. Acesso em 12/2018.

instituto brasileiro de Governança Corporativa. Série IBGC Orienta. São Paulo, 2017. Disponível em: < http://conhecimento.ibgc.org.br >. Acesso em: 05/2019.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. 2013.

JANSSEN, Luis Antonio. Relação das práticas da cultura organizacional com as práticas da governança de tecnologia da informação: um estudo empírico e analítico. 2015.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUNG, Tobias; SCOTT, Tim; DAVIES, Huw T. O. Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature. Public administration review, v.69, n.6, p. 1087-1096, nov.-dez. 2009.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution, 2(1), 51-60. 1958.

KEMPFER, Marlene. BATISTI, Beatriz Miranda. Estudos sobre o compliance para a prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. Revista do Direito Público, Londrina, v. 12, n. 2, p. 273-307, ago. 2017.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling (3 ed.), The

Guilford Press, New York. 2010.

KPMG. A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais. 12ª edição. 2017/2018.

KPMG. Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil. 3ª edição. 2017/2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 23. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LAROS, J. A. **O** uso da **Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores**. In: Luiz Pasquali. (Ed.). Análise Fatorial para pesquisadores. 1ed. Brasília: LabPAM Editora, 2012, v. 1, p. 141-160. 2012.

LEGAL ETHICS COMPLIANCE (LEC). Novo Pró-Ética: o que mudou e como obter o selo em 2019. 2018. Disponível em: <

http://www.lecnews.com.br/blog/novo-pro-etica-o-que-mudou-e-como-obter-o-selo-em-2019/#>. Acesso em 04/2019.

MAEDA, B. C. Programas de Compliance Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 167-201, 2013.

MALDONADO, Juliana et al. **Valores e atitudes diante de Compliance**. Revista Jovens Pesquisadores. 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3ª edição. São Paulo: Pearson, 2011 491 p.

MANZI, V. A. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. Saint Paul Editora, 2008.

MARÔCO, J. Análise estatística com o SPSS Statistics. 5a. Ed. Pero Pinheiro.

2011.

MARTINEZ, J. J. V. **Procedimentos de escala para a medição de valores**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs.). **Psicologia Social dos Valores Humanos**: **desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006. p. 151-180.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MATTOS, Alecsandro Piccoli de. **Pesquisa de Satisfação de Clientes na Perspectiva do Modelo "Janela do Cliente": Caso Megaset Assessoria de Seguros Ltda**. 81 f. Monografia – ULBRA, Universidade Luterana do Brasil, Gravataí/RS, 2008.

MYERS, R. Classical and modern regression with applications. Boston (MA): Duxburry.1990.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Economics, Organizacional & Management. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **Congresso de Contabilidade e Controladoria da USP**. 2005.

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo) - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial.** 2014. 581 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

NEIVA, E. R., ABBAD, G., & TROCCOLI, B. T. Roteiro para análise fatorial de dados. Manuscrito não-publicado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF. 2007.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial – o tom da liderança**. 1ª edição. São Paulo: Trevison, p. 103, 2018.

NUNNALLY, J. C. Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. 1978.

OAB SANTANA. São Paulo. Cultura Organizacional e Compliance - O que é e como começar?. 2018. Disponível em:

http://www.oabsantana.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=107
1> . Acesso em 11/2018.

OCDE. GOOD PRACTICE GUIDANCE ON INTERNAL CONTROLS, ETHICS, AND COMPLIANCE. 2010. Disponível em: <a href="http://www.oecd.org/investment/anti-bribery

PAGOTTO, L. Esforços globais anticorrupção e seus reflexos no Brasil. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.). Temas de Anticorrupção & Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51, 2013.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria e aplicações. Brasília: UNB, 1997, 289p.

PASQUALI, L. **Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção**. In. PASQUALI, L., & Cols. Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 165-198. 2010.

PASQUALI, L. **Análise Fatorial para pesquisadores**. 1 ed. Brasília: LabPAM Editora, 2012.

PEDHAZUR, Elazar J.; SCHMELKIN, Liora Pedhazur. **Measurement, design and analysis: an integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1991.

PERES, João Roberto; BRIZOTI, Nilson. **Guia Compliance – Fundamentos**. 2016.

PETTIGREW, A. **A Cultura das Organizações é Administrável?.** In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R. M. (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.145-153.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. READ. Ed. 37. v. 10. n. 1, jan/fev, 2004.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. **Governança corporativa: um estudo** bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 15, n. 3, 2012.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. **Compliance e a lei anticorrupção nas empresas**. id/507401, 2015.

ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E. & AKREMI, A. E. **Méthodes** d'équations structurelles: recherche et applications en gestion. Economica: Paris. 2002.

SANTOS, Leandro César dos. **Rede Brasileira do Pacto Global. Caderno do Pacto – Anticorrupção**. 2015. Disponível em:

http://portal.intelectosolucoes.com.br/empresarial/em-dia-internacional-contra-a-corrupcao-rede-brasileira-do-pacto-global-lanca-caderno-do-pacto-anticorrupcao-importante-contribuicao-as-empresas-para-auxiliar-o-programa/. Acesso em 11/2017.

SANTOS, R. A; GUEVARA, A. J. H; AMORIM, M. C. S; FERRAZ NETO, B. H. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. Revista Einstein, 2012.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. 1a Ed. Lorena, 2000.

SANTOS, R. A. Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. 2011. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: PUC-SP, São Paulo.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2010.

SAVILLE, P.; WILLSON, E. The reliability and validity of normative and ipsative approaches in the measurement of personality. Journal of Occupational Psychology, v. 64, p. 219-238, 1999.

SILVA, Jersone Tasso Moreira; MELO, Juliana Machado do Couto et al. Cultura e eficiência organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos

dos teóricos do *Competing Values Framework*. RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 15, n.1, Belo Horizonte, MG. JAN/MAR 2018.

SCATENA, Cláudio. **Compliance como Fator Competitivo. 2013.** Disponível em: http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/compliance-como-fator-competitivo. Acesso em 11/2017.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awereness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 25, n.2, 1984, 0. 3-16.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons, 2010.

SERPA, Alexandre de Cunha. Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de Compliance. Editora Createspace Independent Publishing Platform. 2016.

SNELL, Roy. Independence is to Compliance As Law is to Legal and Audit is to Audit, 2009.

SNELL, Roy. It Is the Compliance Team's Job to Make Sure the Right Pieces of an Effective Program Are in Place, But Compliance Is Everyone's Responsibility. Journal of Health Care Compliance; Vol. 17, Ed. 6, (Nov/Dec 2015): pp. 23-26.

SOARES, Darticléia Almeida Sampaio da Rocha. Relação entre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho econômico, ambiental, e social de sustentabilidade do triple bottom line (3BL): um estudo nas companhias de energia elétrica. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. 2007.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THÉVENET, M. A cultura da empresa hoje em dia. Revista de Administração. São

Paulo, v.26, n. 2, p. 32-39, abril/junho, 1991.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Transparência em Relatórios Corporativos: as 100 maiores empresas e os 10 maiores bancos brasileiros. 2018. Disponível em: https://transparenciacorporativa.org.br/trac2018/>. Acesso em 12/2018.

TRICE, Harrison Miller; BEYER, Janice M. **The cultures of work organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993.

XAVIER, C. G. Programas de Compliance Anticorrupção no Contexto da Lei 12.846/2013: elementos e estudo de caso. 100 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - FGV, São Paulo, 2015.

ZOHAR, Dov; HOFMANN, David A. **Organizational culture and climate**. Oxford handbook of industrial and organizational psychology, v. 1, p. 643-66, 2012.

WILLIAMSON, Oliver. The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WITTMANN, Cristian Ricardo. **Programas de integridade (compliance programs)** e o direito na sociedade global: a concepção de um campo autônomo de regulação das nanotecnologias em usos militares. 2016. 276 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, Porto Alegre. 2016.

APÊNDICES

Apêndice 01 - Termo de consentimento livre e Perfil do Respondente

Eu aceito participar da pesquisa para Dissertação de Mestrado em Administração (Gestão Estratégica de Organizações) que propõe como tema - A Influência da Cultura Organizacional nas Práticas de Compliance das Organizações. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, seu uso não será identificado por nome do respondente ou organizações em qualquer uma de suas vias de publicação ou uso.

A sua organização foi escolhida para participar da pesquisa por fazer parte ou ter participado de reconhecimentos/certificações, tais como: Empresas Pró-Ética da Controladoria Geral da União - CGU, Empresas Transparentes, Empresas premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade e/ou Empresas Signatárias do Pacto Global da ONU. Tais características ensejam que a sua organização tenha um programa de Compliance/Integridade com nível de maturidade consistente e possivelmente efetivo.

A presente pesquisa visa avaliar o seu grau de aderência aos atributos das práticas de Compliance implantados em sua organização, bem como a sua percepção sobre a importância desses atributos.

Dessa forma, será possível verificar se realmente há efetividade do programa de compliance sob a ótica dos colaboradores à medida que internalizam as práticas de Compliance.

Termo de Consentimento Livre () Concordo () Discordo
Perfil do respondente e informações demográficas
Empresa:
() privada () pública Informe a cidade: Informe o estado:
Segmento de atuação da empresa: () Bancário () Consumo e Varejo () Energia () Financeiro () Imobiliário e Construção () Industrial () Mineração () Petróleo e gás () Saneamento () Saúde () Serviços () Siderurgia () Tecnologia () Telecomunicação () Transporte e Logística () Outros
Força de Trabalho () Até 50 () 51 a 100 () 101 a 499 () Acima de 500
Idade: Sexo: () Masculino
() Feminino

Escolaridade: () Ensino Médio () Graduação () Pós-Graduação () Mestrado () Doutorado	
Tempo na Empresa:	
Área de trabalho: () Administrativa (suprimento ou infraestrutura) () Comercial/Vendas/Marketing () Comitê de Ética () Compliance () Financeira/Contábil () Fiscalização/Monitoramento (Auditoria ou Controle Interno); () Informática/Tecnologia da Informação () Jurídica () Operacional () Ouvidoria () Planejamento Estratégico / Qualidade () Recursos Humanos () Regulatória () Riscos () Outras	
Função/Cargo: () Presidente () Diretor () Assessor () Gerente () Coordenador () Analista () Especialista () Supervisor () Técnico () Outras	

Apêndice 02 - Diagnóstico da Cultura Organizacional (Perfil Cultural)

Orientações para o preenchimento do questionário OCAI

Escolha a opção que mais se adequa a sua organização. Utilize a escala de cinco pontos mostrada abaixo. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa.

Grau de Concordância
1 – Discordo totalmente
2 – Discordo um pouco
3 – Concordo em parte
4 – Concordo bastante
5 – Concordo totalmente

	Questão 1					ia
	Características Dominantes	1	2	3	4	5
a)	A empresa é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.					
b)	A empresa é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.					
c)	A empresa é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.					
d)	A empresa é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.					
	Questão 2			au d ordá		:_
	Liderança Organizacional	1	2	3	4	1a 5
a)	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.	-	_			
b)	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.					
c)	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.					
d)	A chefia imediata da empresa, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter e eficiência da área estável.					
	Questão 3			au c		
	Gestão de Pessoas	1	onc 2	orda 3	anc 4	ıа 5
a)	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	•	4)	7	3
b)	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.					
c)	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e conquistas.					
d)	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformação, previsibilidade e harmonia de relacionamentos.					

	Questão 4				Grau de Concordância					
	Coesão Organizacional					1a 5				
a)	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.	-	2	3	-					
b)	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se no compromisso com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em estar à frente.									
c)	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.									
d)	A coesão interna da empresa, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.									
	Questão 5	Grau de Concordância								
	Ênfase Estratégica	1	2	3	4	5				
a)	A empresa enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.									
b)	A empresa enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas ideias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.									
c)	A empresa enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.									
d)	A empresa enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são pontos fundamentais.									
	Questão 6	Grau de								
	Critérios de Sucesso	Concordância			1a 5					
a)	A empresa define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.									
b)	A empresa define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.									
c)	A empresa define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.									
d)	A empresa define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.									

Apêndice 03 - Diagnóstico das Práticas de Compliance

Orientações para o preenchimento do questionário Janela Cultura de Compliance

Este questionário visa, essencialmente, identificar a sua aderência, como colaborador de área proprietária de risco, às práticas de Compliance.

O questionário está estruturado em sete práticas de Compliance:

- Prática 1 Liderança
- Prática 2 Riscos
- Prática 3 Políticas e Procedimentos
- Prática 4 Comunicação e Treinamento
- Prática 5 Monitoramento
- Prática 6 Denúncias
- Prática 7 Penalidades e Remediação

As práticas de Compliance que ficarem posicionadas no quadrante Cultura de Compliance Vulnerável farão parte de ações de melhoria, dentre as quais capacitação.

Agora, imagine seu contexto organizacional e as práticas do Programa de Compliance para responder o questionário. Em seguida, escolha a opção que você realmente tem percepção/aderência sobre as práticas de Compliance em sua organização, conforme legenda a seguir:

Grau de Aderência do colaborador aos atributos de Compliance de cada prática	Grau de Importância dos atributos de Compliance de cada prática para o colaborador
1-Nenhuma aderência	1-Nenhuma importância
2-Pouca aderência	2-Pouca importância
3-Média aderência	3-Média importância
4-Alta aderência	4-Alta importância
5-Extrema aderência	5-Extrema importância

Prática 1 - Liderança Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos	que o seu grau de aderência/concordância aos atributos Aderência					Grau de Importância							
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.		2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1. Na minha empresa, a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude nas vendas de produtos/serviços, nas licitações e nos contratos, ou seja, o exemplo vem de cima.													
2. Na minha empresa, a alta direção patrocina o programa de compliance, respeitando as regras e promovendo o programa nas reuniões internas e nas ações de comunicação.													
3. Na minha empresa, a alta direção supervisiona a implementação e a manutenção do programa de Compliance.													
4. Na minha empresa, há uma área responsável pela implementação e manutenção do programa de Compliance, suportada por normativos, atribuições e garantias de atuação independente.													

Prática 2 - Riscos Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Gr Ade	au e erên			ı		au o	de ncia	3
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. A minha empresa utiliza mecanismos para avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção).										
6. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance.										
7. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos.										
8. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los.										
9. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos.										
10. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos.										
Prática 3 - Políticas e Procedimentos	ntos Grau de						Gr	au	de	
Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Ade	erên	cia		Importância				3
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. A minha empresa possui Código de Ética ou Código de Conduta que estabelece as diretrizes para seus colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes atualizada de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira.										
12. A minha empresa possui manual de compliance ou documento correlato com políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e orientações de condutas adequadas para seus colaboradores, dirigentes,										
fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes com relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo.										
relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo. 13. A minha empresa estimula a adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócios, inclusive implementação de programa de compliance.										
relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo. 13. A minha empresa estimula a adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócios, inclusive										
relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo. 13. A minha empresa estimula a adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócios, inclusive implementação de programa de compliance. 14. A minha empresa prevê a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção nos contratos com fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes. 15. A minha empresa homologa fornecedor ou parceiro de negócio por meio de uma pesquisa reputacional (mídia negativa, cadastro de empresas inidôneas, entre outros, num processo também conhecido por due diligence).										
relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou brindes, por exemplo. 13. A minha empresa estimula a adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócios, inclusive implementação de programa de compliance. 14. A minha empresa prevê a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção nos contratos com fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes. 15. A minha empresa homologa fornecedor ou parceiro de negócio por meio de uma pesquisa reputacional (mídia negativa, cadastro de empresas inidôneas, entre outros, num										

Prática 4 - Comunicação e Treinamento Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Gr Ade	au erêr			ı	Gr mpc	au ortâ		a		
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
17. A minha empresa utiliza estratégia para divulgar aos colaboradores e dirigentes os temas relacionados à ética e ao programa de compliance com periocidade adequada e linguagem adaptada.												
18. A minha empresa garante acesso irrestrito a todos os colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes às normas relacionadas ao programa de compliance (código de ética, código de conduta ou manual de compliance).												
19. A minha empresa realiza eventos de capacitação de forma presencial ou à distância para colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes diretamente relacionado ao programa de Compliance.												
20. A minha empresa utiliza mecanismos para verificar se houve retenção e compreensão das informações do programa de Compliance por parte dos colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes.												
Prática 5 - Monitoramento Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Gr Ade	au Srôn			Grau de Importância						
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de	1	2	3	4	5	1	2			5		
importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	ວ	1	2	3	4	5		
21. Na minha empresa, o programa de compliance já foi alterado ou aperfeiçoado no que diz respeito à prevenção e combate à fraude e corrupção como resultado de uma atividade de monitoramento, contribuindo para o aprimoramento da efetividade na prevenção, detecção e combate à ocorrência de irregularidades.												
22. A minha empresa utiliza mecanismos para monitorar a aplicação e a efetividade do programa de compliance.												
23. A minha empresa executa auditorias orientadas para verificação de fraudes e quaisquer outras transações ilegais.												
24. A minha empresa possui relatórios de alerta (red flags) para monitorar e identificar continuamente transações não usuais em seus processos críticos.												
25. A minha empresa monitora a correta aplicação do valor do												
patrocínio ou da doação realizado para outras entidades. Prática 6 - Denúncias Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Gr Ade	rau erêr			ı	Gr mpc	au o		a		
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
26. A minha empresa possibilita a realização de denúncias de irregularidades nos canais existentes por parte dos colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes.												
27. A minha empresa oferece proteção aos denunciantes, como denúncia anônima, garantia de confidencialidade ou proibição de retaliação aos colaboradores que realizam denúncias de boa-fé.												
28. A minha empresa tem um programa de incentivo à realização de denúncias de irregularidades por parte de seus colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes.												
29. Na minha empresa, existe uma área responsável para recebimento, tratamento e apuração de denúncias ligadas à ética e à violação do programa de compliance.												

30. Na minha empresa, as denúncias de irregularidades praticadas por fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes são tratadas e ocorre feedback para o denunciante.										
31. Na minha empresa, as denúncias recebidas pelos canais são devidamente apuradas e investigadas com independência.										
Prática 7 - Penalidades e Remediação Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos	Grau de Aderência				I	•	au ortâ		a	
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Na minha empresa, existem procedimentos utilizados para assegurar a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas.										
33. Na minha empresa, há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção por parte dos fornecedores, prestadores de serviços e clientes.										
34. A minha empresa, após apuração e confirmação de responsabilidades relacionadas à ética e ao programa de Compliance, aplica as medidas disciplinares cabíveis a todos os envolvidos.										
35. Na minha empresa, os membros de comissão de processos disciplinares são capacitados a identificar e sugerir, nos relatórios, possíveis recomendações de ações de auditoria ou gestão interna em conformidade com o programa de Compliance.										
36. A minha empresa adota medidas de remediação adequadas, de forma prioritária e tempestiva, quando detectadas condutas ilegais que possam gerar danos.										

ANEXOS

Anexo 01 - Diagnóstico das Práticas de Compliance (após análise fatorial)

Orientações para o preenchimento do questionário Janela Cultura de Compliance

Este questionário visa, essencialmente, identificar a sua aderência, como colaborador de área proprietária de risco, às práticas de Compliance.

O questionário está estruturado em cinco práticas de Compliance:

- Prática 1 Denúncia, Penalidade e Remediação
- Prática 2 Riscos
- Prática 3 Políticas e Procedimentos
- Prática 4 Comunicação, Treinamento e Monitoramento
- Prática 5 Liderança

As práticas de Compliance que ficarem posicionadas no quadrante Cultura de Compliance Vulnerável farão parte de ações de melhoria, dentre as quais capacitação.

Agora, imagine seu contexto organizacional e as práticas do Programa de Compliance para responder o questionário. Em seguida, escolha a opção que você realmente tem percepção/aderência sobre as práticas de Compliance em sua organização, conforme legenda a seguir:

Grau de Aderência do colaborador aos atributos de Compliance de cada prática	Grau de Importância dos atributos de Compliance de cada prática para o colaborador
1-Nenhuma aderência	1-Nenhuma importância
2-Pouca aderência	2-Pouca importância
3-Média aderência	3-Média importância
4-Alta aderência	4-Alta importância
5-Extrema aderência	5-Extrema importância

Prática 1 – Denúncia, Penalidade e Remediação Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Grau de Aderência						Grau de Importância						
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
 A minha empresa possibilita a realização de denúncias de irregularidades nos canais existentes por parte dos colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes. 														
 A minha empresa oferece proteção aos denunciantes, como denúncia anônima, garantia de confidencialidade ou proibição de retaliação aos colaboradores que realizam denúncias de boa-fé. 														
3. A minha empresa tem um programa de incentivo à realização de denúncias de irregularidades por parte de seus colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço e/ou clientes.														
4. Na minha empresa, existe uma área responsável para recebimento, tratamento e apuração de denúncias ligadas à														

ética e à violação do programa de compliance.	ı	l	Ī	I		l	I 1		1 1	l			
5. Na minha empresa, as denúncias de irregularidades													
praticadas por fornecedores, prestadores de serviços e/ou													
clientes são tratadas e ocorre feedback para o denunciante.													
6. Na minha empresa, as denúncias recebidas pelos canais são													
devidamente apuradas e investigadas com independência.													
7. Na minha empresa, existem procedimentos utilizados para													
assegurar a pronta interrupção de irregularidades ou													
infrações detectadas.													
8. Na minha empresa, há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento das													
cláusulas de integridade e anticorrupção por parte dos													
fornecedores, prestadores de serviços e clientes.													
9. A minha empresa, após apuração e confirmação de													
responsabilidades relacionadas à ética e ao programa de													
Compliance, aplica as medidas disciplinares cabíveis a todos													
os envolvidos.													
10. Na minha empresa, os membros de comissão de processos													
disciplinares são capacitados a identificar e sugerir, nos													
relatórios, possíveis recomendações de ações de auditoria ou													
gestão interna em conformidade com o programa de Compliance.													
11. A minha empresa adota medidas de remediação adequadas,													
de forma prioritária e tempestiva, quando detectadas													
condutas ilegais que possam gerar danos.													
Prática 2 - Riscos		Gr	au	de		Grau de							
Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Add	erêr	ncia		Importância							
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
importância desses atributos na sua percepção.			_										
12. A minha empresa utiliza mecanismos para													
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance													
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção).													
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada													
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção).													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 													
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e 		Gr	rau	de			Gr	rau	de				
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos. Prática 3 - Políticas e Procedimentos 				de					de				
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos. Prática 3 - Políticas e Procedimentos Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		Ade	erêr	ncia			mpo	ortâ	ncia				
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos. Prática 3 - Políticas e Procedimentos Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de	1				5	1				5 S			
 avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos. Prática 3 - Políticas e Procedimentos Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de importância desses atributos na sua percepção. 	1	Ade	erêr	ncia			mpo	ortâ	ncia				
avaliar os principais riscos, inclusive riscos de Compliance (fraude e corrupção). 13. Na minha empresa, a avaliação de riscos é considerada quando da elaboração, atualização e aperfeiçoamento do programa de compliance. 14. Na minha empresa, os colaboradores têm oportunidade de participar na identificação, avaliação e monitoramento de riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos das respectivas áreas de trabalho proprietárias de riscos. 15. Na minha empresa, os riscos identificados, inclusive os de Compliance, são submetidos ao processo de avaliação, priorização e monitoramento, bem como atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los. 16. A minha empresa utiliza metodologia de Gestão Integrada de Riscos – GIR que contempla plano de ação com prazos definidos para tratamento dos pontos de melhoria, os quais são traduzidos em respostas aos riscos. 17. A minha empresa possui indicadores de riscos, de gestão e operacionais formalizados no seu Programa de Compliance e na Gestão Integrada de Riscos. Prática 3 - Políticas e Procedimentos Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de	1	Ade	erêr	ncia			mpo	ortâ	ncia				

colaboradores, dirigentes, fornecedores, prestadores de	1	ĺ	Ī	Ī			Ī			l I
serviços e/ou clientes atualizada de acordo com a Lei										
Anticorrupção brasileira.										
19. A minha empresa possui manual de compliance ou										
documento correlato com políticas específicas para prevenção e combate à corrupção e orientações de condutas										
adequadas para seus colaboradores, dirigentes,										
fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes com										
relação ao oferecimento ou recebimento de presentes ou										
brindes, por exemplo.										
20. A minha empresa prevê a obrigatoriedade do cumprimento de										
normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção										
nos contratos com fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes.										
Prática 4 – Comunicação, Treinamento e Monitoramento		Gr	au	de			Gr	all	de	
Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos				ncia		Grau de Importância				
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de	1				1	5				
importância desses atributos na sua percepção.	Ľ	_	۲	_	3	•	2	3	4	,
21. A minha empresa utiliza estratégia para divulgar aos										
colaboradores e dirigentes os temas relacionados à ética e ao programa de compliance com periocidade adequada e										
linguagem adaptada.										
22. A minha empresa realiza eventos de capacitação de forma										
presencial ou à distância para colaboradores, dirigentes,										
fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes										
diretamente relacionado ao programa de Compliance.										
23. A minha empresa utiliza mecanismos para verificar se houve										
retenção e compreensão das informações do programa de Compliance por parte dos colaboradores, dirigentes,										
fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes.										
24. Na minha empresa, o programa de compliance já foi alterado										
ou aperfeiçoado no que diz respeito à prevenção e combate à										
fraude e corrupção como resultado de uma atividade de										
monitoramento, contribuindo para o aprimoramento da										
efetividade na prevenção, detecção e combate à ocorrência de irregularidades.										
25. A minha empresa utiliza mecanismos para monitorar a										
aplicação e a efetividade do programa de compliance.										
26. A minha empresa possui relatórios de alerta (red flags) para										
monitorar e identificar continuamente transações não usuais										
em seus processos críticos. Prática 5 - Liderança		C.	au	40			C.	au	40	
Indique o seu grau de aderência/concordância aos atributos		_					mpo			а
da prática de Compliance/Integridade e o respectivo grau de		Aderênci								
importância desses atributos na sua percepção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Na minha empresa, a alta direção demonstra, tanto interna										
quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a										
integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude nas vendas de produtos/serviços, nas licitações e										
nos contratos, ou seja, o exemplo vem de cima.										
28. Na minha empresa, a alta direção patrocina o programa de										
compliance, respeitando as regras e promovendo o programa										
nas reuniões internas e nas ações de comunicação.										
29. Na minha empresa, a alta direção supervisiona a										
implementação e a manutenção do programa de Compliance.										