



Evento: XXX Seminário de Iniciação Científica.

COMPLIANCE E A IMPORTÂNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO¹

COMPLIANCE AND THE IMPORTANCE OF TOP MANAGEMENT

Ana Luisa Borsatto², Cassiano Vinícius dos Santos Beck³, Daniel Knebel Baggio⁴, Jorge Oneide Sausen⁵

¹ Trabalho realizado com o intento de contribuir à pesquisa na construção do conhecimento.

² Mestranda em Desenvolvimento Regional - Bolsista CAPES. Pós-graduanda em Finanças e Mercado de Capitais; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. ana.borsatto@sou.unijui.edu.br

³ Mestrando em Desenvolvimento Regional. Pós-graduando em Governança, Riscos, Regulação e Compliance em Saúde. Pós-graduado em Direito Corporativo e Compliance; Direito, Compliance e Gestão de Riscos; e Gestão de Negócios em Saúde; Bacharel em Direito pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. e-mail: cassiano.beck@sou.unijui.edu.br

⁴ Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza; Mestre em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza; Especialização em Gestão Financeira; Especialização em Formação Pedagógica para o Ensino Técnico e Profissional; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. e-mail: baggiod@unijui.edu.br

⁵ Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas; Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

Estabelecer o Compliance, sempre será desafiador, principalmente pelos diferentes preconceitos sobre os temas, pois estão intimamente ligados aos mecanismos de controles, que tendem a burocratizar as rotinas da instituição, se não forem estruturados na medida certa. O desafio primordial é conquistar as partes interessadas e demonstrar os possíveis resultados de um sistema que tem como principal compromisso evitar a desvalorização da gestão e a segurança dos envolvidos, proporcionar isonomia e participação societária, bem como a transparência das ações da gestão.

Desta forma, este trabalho tem como escopo principal compreender a pertinência da implementação de estruturas de Compliance, capazes de superar os obstáculos existentes, sendo adequadas ao porte da instituição, com efetividade suficiente para garantir a segurança institucional e o cumprimento das normas regulamentadoras.



METODOLOGIA

Quanto à metodologia a ser aplicada neste estudo, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica em artigos especializados, bem como de dados em fontes bibliográficas disponíveis em meios físicos e na rede de computadores, a fim de identificar análises mais adequadas ao tema tratado. Assim após seleção de bibliografia e documentos afins à temática, em meios físicos e na Internet, interdisciplinares, capazes e suficientes para que o pesquisador construa um referencial teórico coerente, foi realizada leitura e fichamento do material selecionado, reflexão crítica sobre o material selecionado e exposição dos resultados obtidos através de um texto escrito.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Compliance sempre foi tema das pautas de conversas do mundo corporativo, principalmente nas corporações de nível internacional face a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e a Uk Bribery Act (UKBA). Mas no Brasil, foi em 2013, com a promulgação da Lei 12.846/2013 e posteriormente com a regulação através do Decreto 8.420 de 2015 (atualmente Decreto 11.129 de 2022) que o tema ganhou destaque no ambiente de negócios brasileiro, contudo, sendo mais impactada as empresas com relação mais próxima ao sistema público ou até mesmo aquelas de capital aberto.

Mas afinal, o que é Compliance? Na visão de Andrade e Rossetti (2016, p. 179), tendo como plano de fundo a lei Sarbanes-Oxley, o Compliance é a “adoção pelas corporações de um código de ética para seus principais executivos, que deverá conter formas de encaminhamento de questões relacionadas a conflitos de interesse, divulgação de informações e cumprimento de leis e regulamentos”. Nesta linha, visa-se um Compliance direcionado a alta administração (principais executivos) abrangendo alguns temas de relevância e mais específico na corporação.

No Brasil, segundo o art. 41 do Decreto nº 8420/2015 (BRASIL, 2015), programa de Compliance (integridade nos termos da lei) é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia, que visam a efetivação de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com foco na prevenção, detecção e punição de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.



Os conceitos denotam uma mudança no cenário da regulação das instituições, onde passamos a consagrar uma regulação interna (autorregulação) complementar às formas externas de controle (agências reguladoras, governo, mercado, concorrência). Mas qual a importância de uma autorregulação? Observa-se que nos últimos anos os relatos de fraudes advindas do topo das organizações geraram uma turbulência no mercado, afetando sistemas econômicos amplos (HIDALGO, 2016, p. 47). Logo, face ao impacto midiático e consequente movimento no mercado de capitais, passou a ser de grande importância o respaldo de um programa de Compliance para a regulação interna das instituições, criando credibilidade e confiança de investidores para negócios com excelentes controles internos e gestão dos riscos atuantes, visto o distanciamento do proprietário (dono) da gestão da instituição (afastamento da propriedade em relação ao controle).

Por este motivo, implementar o Compliance é remodelar a estrutura interna da instituição, seja na criação de áreas e responsabilidades aos funcionários, seja também na exigência de um comportamento íntegro de todos os stakeholders que se relacionam com a companhia. Assim, é oportuno considerar o Compliance como uma área de suporte das demais áreas de negócios, que tem como preceito fundamental, implementar a lógica de “prevenir, detectar e responder” (ASSI, 2018, p. 27). Tal prática, depende da implementação de “pilares”, os quais a doutrina majoritária tende a indicar a subdivisão em 9 (nove): suporte da alta administração, avaliação de riscos, código de conduta e políticas, controles internos, treinamento e comunicação, gestão de terceiros, canal de denúncia, investigações internas, auditoria e monitoramento (CUNHA; EL KALAY, 2019).

Neste contexto, surge o desafio da gestão no Compliance, pois, em razão da extensão dos temas e as diversas etapas de implantação, o programa tende a se tornar aparentemente complexo e às vezes notado como um complicador do andamento das rotinas de trabalho. Em razão disso, o primeiro pilar a ser observado, será a alta administração que traz na sua atuação o fortalecimento do entendimento das áreas quanto a importância de reconhecer o Compliance e galvanizam um comportamento ético através do exemplo e das palavras.

Implementar o programa de Compliance sempre será desafiador, principalmente pelos diferentes preconceitos sobre o assunto, visto a dificuldade de praticar controles sem burocratizar as rotinas da instituição. O desafio sempre será conquistar as equipes impactadas



e demonstrar os possíveis resultados de um sistema que tem como principal compromisso evitar o resultado negativo, seja financeiro ou reputacional.

Ao Gestor - Chief Compliance Officer (CCO) - o primeiro principal desafio é o que desencadeará a facilidade do cumprimento todos os demais requisitos do programa, será a conquista do apoio da alta administração, o chamado “Tone from the Top”. O desafio se inicia no entendimento quanto ao momento correto de implementação de um sistema tão complexo e pertinente, bem como angariar o conhecimento necessário para identificar as mudanças necessárias e o time de cada etapa. Superando as dificuldades iniciais do planejamento, é necessário investir esforços no apoio da alta administração objetivando o reconhecimento necessário para que as etapas seguintes sigam com segurança e resultados efetivos à organização. Desde o princípio, o contato com a alta administração precisa ser fundado na franqueza e na clareza dos objetivos, o programa de Compliance sem respaldo da Alta Administração, possui pouco ou nenhum valor, é uma iniciativa inefetiva, é um programa só no papel, sendo um programa fadado ao fracasso de difícil reversão (GAZONI, 2019).

Para conquistar o apoio da alta administração precisa ser realizado um trabalho de convencimento, através da apresentação das vantagens do programa de Compliance e casos reais onde a implementação do programa foi um diferencial ou ainda, a ausência foi pertinente para a causa de prejuízos a instituição. Ainda, é importante apresentar aos *board members* da instituição, os objetivos do Compliance e custo para implementação, bem como registrando o compromisso no envolvimento em todas as etapas para acompanhamento e apoio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É consabido que o Compliance não é apenas um tema da “moda” na gestão dos negócios, passou da condição de diferencial competitivo para algo necessário nas corporações. Sistemas de controles e monitoramento são básicos para a sustentabilidade dos negócios, não cabendo deixar para amanhã os princípios éticos e a conformidade institucional.

O processo endógeno do acultramento à conformidade está além dos limites da empresa e precisa impactar nas pessoas, que são as peças fundamentais. Para corroborar, basta pensar que independentemente da existência de diversas leis e formas de aplicação, ainda é possível identificar na sociedade diversos transgressores e ilegalidades ocorrendo pelo Brasil.



Precisamos afastar qualquer afirmação de que “sempre foi assim” e que é um “jeitinho brasileiro”, não cabe mais qualquer atitude que contrarie a integridade nas empresas. É dever institucional fortalecer as orientações quanto ao cumprimento das leis e da boa conduta, principalmente criando um ambiente que facilite um comportamento conforme e ético.

A mudança desse cenário começa, no mundo corporativo, pelo apoio da alta administração, que poderá influenciar a boa conduta de todos visto que são os principais agentes internos da instituição, são os tomadores de decisão. A alta administração poderá possibilitar uma atuação com autonomia, independência e autoridade dos responsáveis pelo Compliance, o que facilitará a implementação de todos os pilares.

Por fim, é plenamente coerente, que com a implementação dos pilares Compliance, é de grande importância uma ampla dedicação à comunicação e treinamento, acompanhado pela alta administração, o que fortalecerá a cultura através do conhecimento dos temas de integridade.

Palavras-chave: Governança. Compliance. Riscos. Gestão. Corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo/SP: Atlas, 2016.

ASSI, Marcos. **Compliance:** como implementar. São Paulo/SP: Trevisan Editora, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 8420.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm > Acesso em 10 de maio de 2021.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Marcio. **Manual de Compliance:** compliance mastermind Vol. 1 . São Paulo: LEC - Legal, ethics and compliance. 2019.

GAZONI, Caroline. Pilar 1 - Tone from the Top Comprometimento e Suporte Da Alta Administração. In. CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Marcio. **Manual de Compliance:** compliance mastermind Vol. 1 . São Paulo: LEC - Legal, ethics and compliance. 2019.

HIDALGO, Leni. Tone at the top e tone at the Middle e a Governança Corporativa. In. BRAGA, Reinaldo (org.) et al. **Compliance na Saúde** – presente e futuro de um mercado em busca da autorregulação. Salvador: SANAR, 2016.