

COMPLIANCE E A ATUAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: REDUÇÃO DE RISCOS E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E RECURSOS

Letícia Apolinário da Silva¹
Maria Betânia Fidalgo Arroyo²

RESUMO: A corrupção existe desde os primórdios da humanidade e ocorre de diversas formas, porém, nas últimas décadas tornou-se pauta da sociedade brasileira devido aos inúmeros escândalos dos governantes do país, independente do partido político que representem. Portanto, o presente estudo questiona a aplicação de programas de integridade na administração pública local como instrumento de melhoria e promoção da transparência, eficiência e combate à corrupção, uma vez que estimulam a transformação cultural como um todo e, assim, a viabilizam. e como esses programas podem contribuir para aumentar a eficácia das inúmeras e incansáveis tomadas de decisão dos gestores públicos. O estudo tem como objetivo analisar o papel dos programas de integridade no disfarce da probidade na gestão pública e como sua aplicação poderia impactar na melhoria do controle da gestão pública e dos processos de tomada de decisão, garantindo assim uma atuação mais eficiente e eficaz. confiável. Para isso, compreende-se o conceito e o papel da governança na administração pública, com foco na gestão pública municipal. Em seguida, serão discutidos os avanços nacionais e internacionais em programas de compliance e sua aplicabilidade ao setor público. Por fim, analisar os programas de integridade na administração pública, desde o seu papel no sistema de gestão até a sua aplicação nos órgãos e na administração indireta.

4048

Palavras-chave: Gestão de riscos. Governança Corporativa. Compliance. Gestão Pública.

ABSTRACT: Corruption has existed since the dawn of humanity and occurs in different ways, however, in recent decades it has become the agenda of Brazilian society due to the numerous scandals of the country's rulers, regardless of the political party they represent. Therefore, this study questions the application of integrity programs in local public administration as an instrument to improve and promote transparency, efficiency and the fight against corruption, since they stimulate cultural transformation as a whole and, thus, make it viable. and how these programs can contribute to increasing the effectiveness of the innumerable and tireless decision-making of public managers. The study aims to analyze the role of integrity programs in disguising probity in public management and how their application could impact on improving public management control and decision-making processes, thus ensuring a more efficient and effective performance. reliable. For this, the concept and role of governance in public administration is understood, with a focus on municipal public management. Next, national and international advances in compliance programs and their applicability to the public sector will be discussed. Finally, analyze integrity programs in public administration, from their role in the management system to their application in bodies and indirect administration.

Keywords: Risk management. Corporate Governance. Risk Maturity. Effectiveness and Compliance. Public Management.

¹ Mestranda do curso Master of Science In International Business da Must University –Florida USA.

² Orientadora. Mestre do curso de Master of Science In International Business da Must University – Florida USA.

I INTRODUÇÃO

Desde o início, o setor empresarial vem se mostrando uma indústria dinâmica, em constante evolução, o que indica sua alta complexidade. Nesse sentido, dada a natureza complexa do setor, há um conjunto de elementos que o compõem, tais como: relações interpessoais estabelecidas, transações financeiras permanentes e, por vezes, de grande envergadura e, em especial, a diversidade da pessoa em uma variedade de cargos e funções e com variados graus de responsabilidade e capacidade de mudar os cenários em que estão inseridos.

Assim, fica claro há muitos anos que tal má conduta tem causado danos significativos às empresas e ao setor empresarial, haja vista que, além de infrações legais como corrupção e propina, as sanções têm causado danos financeiros e estruturais aos envolvidos.

Diante dessa situação, procurou-se combater a corrupção no âmbito empresarial de um ponto de vista global, por meio da edição de normas para banir e punir os delitos cometidos no ambiente empresarial, especialmente a corrupção e o suborno.

Nesse contexto, a primeira legislação a tratar dessa questão e estabelecer os requisitos legais a serem adotados nesses casos data de 1970 e ficou conhecida mundialmente como *Foreign Corrupt Protection Act (FCPA)*, uma lei norte-americana voltada à repressão e punição de práticas corruptas cometidas por pessoas jurídicas naquele país.

Traduzindo o debate sobre o combate à corrupção para o cenário brasileiro, sabe-se que a corrupção no país está presente desde o início. No entanto, foi com a abertura do comércio no início da década de 1990, principalmente quando o Brasil passou a ter um papel de liderança no âmbito internacional, que passou a resistir às pressões da comunidade internacional para buscar políticas que atendessem aos padrões de transparência e anticorrupção no setor externo, os sistemas jurídicos, especialmente o americano, que serviu de modelo para vários países.

Atualmente está em vigor a Lei 12.846/2013, também conhecida como Lei da Empresa Limpa, com foco no combate à corrupção, impondo sanções a pessoas jurídicas por atos ilícitos contra administrações públicas nacionais ou estrangeiras.

Entre as inovações introduzidas pela lei acima estão o art. 7º, inciso VIII, que regulamenta o *Institute of Compliance*, ou seja, prevê a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivos à denúncia de infrações e aplicação efetiva dos códigos de ética e conduta nas pessoas jurídicas.

No entanto, em uma situação completamente controversa, o mesmo estado brasileiro, que legalmente exige que empresas que pretendam contratar com ele, implementem programas rígidos de controle interno e integridade, não investe em programas preventivos de gestão anticorrupção. Assim, fica claro que há uma necessidade urgente de reavaliar a atuação do poder público no combate à corrupção não apenas em termos estritos, mas, em particular, na efetiva aplicação das regras anticorrupção.

Para o presente estudo, buscou-se responder o seguinte questionamento: qual a importância dos programas de compliance na mitigação de riscos e controlar as fraudes em empresas da esfera pública?

Por esse prisma, discutir compliance é compreender a natureza e a dinâmica da fraude e da corrupção nas organizações. A conduta de acordo com a regra (compliance) ou a conduta corrupta possuem várias causas, sendo influenciadas pelas circunstâncias.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral: conhecer a importância dos programas de compliance na mitigação de riscos e controlar as fraudes em empresas da esfera pública. E como objetivos específicos: Breve histórico de compliance juntamente com seus programas, análise da implementação desse sistema, análise da gestão pública e o problema com contas públicas, e a demonstração da importância do compliance na esfera pública.

2 METODOLOGIA

A investigação pode ser dividida em três áreas: em termos de objetivos, em termos de resolução de problemas e em termos de procedimentos. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa que deu origem a este trabalho é descrita como de natureza exploratória e descritiva. Os estudos exploratórios visam “[...] revelar mais contexto para um problema, tornando-o mais explícito ou estabelecendo hipóteses, por isso o principal objetivo desses estudos é melhorar as ideias.” (GIL, 2017. P. 45).

Considerando a classificação proposta por Gil (2017, p. 5), pode-se dizer que “essa recomendação é melhor representada pela pesquisa exploratória, que visa fornecer mais conhecimento sobre o problema a fim de esclarecer ou auxiliar na formulação de hipóteses”. Segundo os autores, o principal objetivo desse tipo de pesquisa pode ser refinar ideias e descobrir a intuição, o que a torna uma opção bastante flexível, resultando em estudos bibliográficos ou estudos de caso na maioria dos casos.

A pesquisa pode ser classificada sob três aspectos: quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos. No tocante aos seus objetivos, a pesquisa que gerou este trabalho caracterizou-se como sendo de natureza exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias têm por fim “[...] mostrar mais contexto com o problema, tornando o assim mais explícito ou construindo hipóteses, sendo assim estas pesquisas têm como o grande objetivo aprimorar as ideias.” (GIL, 2017, P. 45).

As buscas dos artigos foram realizadas no ano de 2023, utilizando as seguintes bases de dados indexados: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde); Scientific Electronic Library Online (SciELO), e Google acadêmico, com uso dos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS): “Governança”, “sistema” “Compliance.

4051

A estratégia de busca foi realizada por meio de filtros de busca, seguindo critérios de inclusão: artigos publicados na normal culta, texto completo disponível, publicado em periódicos indexados e em português. Portanto, imprima todos os artigos selecionados para facilitar a leitura, organização e categorização dos resultados. Os critérios de exclusão são: artigos que não atendam aos critérios de seleção acima e dissertações, dissertações ou artigos que não atendam aos objetivos propostos.

2 DO CONCEITO E ORIGEM DO COMPLIANCE

O termo compliance origina do verbo inglês to comply, que tem como significado cumprir, responder a um comando. Tratando-se de termos práticos, caracterizam-se como compliance os “sistemas de controles internos que permitam esclarecer e proporcionar maior segurança”, tanto contábil quanto jurídica, prevenindo a empresa da execução de eventuais operações ilegais, culminando assim numa possível penalização do Estado. Tudo isso é feito a partir de uma perspectiva de controle de comportamento organizacional (Assi, 2013, p. 30)

Nas palavras de Assi (2013), compliance objetiva mitigar os riscos dos negócios desenvolvidos, por meio de um sistema de controles internos (Assi, 2013, p. 49) – o que se dá, em geral, respeitando as normas que a empresa deve observar. Assim, um programa de compliance implementado dentro de uma organização tem como intuito evitar responsabilizações e penalidades aplicadas pelo Estado em caso de descumprimento da legislação, embora, num sentido mais amplo, possa também objetivar a segurança de suas informações, mormente aquelas confidenciais, evitar a manipulação ou uso de informação privilegiada, impedir ganhos pessoais ilícitos em razão da criação de condições falsas de mercado, dentre outros (Candelero; Rizzo; Pinho, 2012, p. 37-39).

Portanto, o compliance pode ser classificado como prevenindo os riscos de responsabilidade corporativa pelo descumprimento de normas legais (Assi, 2021). O compliance atua como uma verdadeira ferramenta de integração dos fundamentos da governança corporativa, criando um verdadeiro regulamento legal. Não obstante, cada ramo de negócio estará exposto a diversos riscos regulatórios inerentes às atividades em desenvolvimento. Portanto, não é necessário falar sobre o modelo padrão do programa de compliance, que deve ser construído e analisado a partir da casuística (Carnero, 2016, p. 61).

Deste ponto de vista, é importante que as corporações de negócios tomem uma posição de precaução, introduzindo códigos de conduta mais rígidos. Além de nomear um compliance officer, que teria as funções de monitorar, assessorar, prevenir e avaliar os riscos da gestão jurídica (Carneiro, 2016, p. 63).

Ressalta-se que esses programas ainda podem diferir em conteúdo por estarem dentro da visão de compliance. O desenvolvimento desses programas se dá por coibir as práticas de corrupção contra a empresa e crimes que possam ocorrer em favor da empresa, ocultando os interesses de sócios, diretores, consumidores, funcionários e até interesses sociais (Viol, 2021).

Quanto à legitimidade dessa ação, as lições do autor são claras:

Outro aspecto, talvez mais relevante nesta questão, é a objeção à legitimidade da transformação das instituições financeiras em uma espécie longa manus dos órgãos policiais do Estado. A dimensão da pesquisa se ampliou quando a lista de destinatários de compromissos de combate à lavagem de dinheiro foi ampliada. Em particular, no que diz respeito à implementação das matérias e matérias abrangidas pelas obrigações de

cooperação na luta contra a criminalidade organizada, é de salientar que a procura de "obrigações equilibradas" passa por não assumir posições extremas de cooperação dos particulares, aponta flexibilizar os valores individuais, e os coletivos inerentes ao estado constitucional (Carneiro, 2016, p. 53).

Assim, a política de compliance deve ser considerada detalhadamente para garantir o cumprimento das restrições à imposição e aplicação de obrigações a entidades consideradas privadas; e os custos que esses programas podem incorrer no próprio negócio (Carneiro, 2016, p. 64).

Como alhures aduzido, a Lei da Empresa Limpa traz um rol de sanções pela prática de atos corruptivos contra a administração pública, seja nacional ou estrangeira. Todavia, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade pod reduzir as penalidades previstas. nestes “mecanismos e procedimentos internos de integridade” que se reside o compliance. Determinando melhor o conceito utilizado pelo legislador, o Decreto regulamentador nº 8.420, de 18 de março de 2015, afirma, em seu artigo 41, que o 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 (Brasil, 2015).

2.1 BREVE HISTÓRICO DE COMPLIANCE

Nos Estados Unidos, os Programas de Compliance surgiu no final do século XX, a partir da criação das Agências Reguladoras, as quais instituíram, entre outros, a centralização da fiscalização, a regulamentação das atividades organizacionais, a obrigatoriedade da manutenção de registros precisos das transações e da implantação de sistemas de controle interno das empresas.

Daí em diante os Programas de Compliance estabeleceram-se na Europa e posteriormente expandiram-se mundialmente. Inicialmente, com o estabelecimento do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária em 1974, na Suíça, criado pelos bancos centrais dos países membros do G-10, o Sistema Financeiro foi fortalecido ao adotar maior conceituação sistemática das suas atividades, aplicar padrões de boas práticas financeiras e utilizar procedimentos de prudência em sua atuação. Posteriormente, com o impacto do julgamento dos dois casos de cartel, o das lisinas e o das vitaminas,

que levaram à investigação antitruste a países longínquos como o Japão e culminaram em multas, ressarcimento de danos e penas de prisão.

Segundo o que aduz Coutinho, o impulso inicial ao Compliance partiu das instituições financeiras, passando a se tonificar após os mundialmente famosos escândalos de governança (Barings, Enron, WorldCom, Parmalat) e a crise financeira de 2008, quando diversos documentos foram expedidos por órgãos internacionais para recomendar o fortalecimento de políticas de Compliance empresarial, bem como inúmeras leis de diversos países instituíram a obrigação da instalação desse mecanismo de monitoramento interno. Inclusive, a exemplo do que fizeram os Estados Unidos, outros países criaram ou incrementaram responsabilidade penal de pessoas jurídicas, fixando a existência de sistemas de Compliance como parâmetro para diminuição de penal (Coutinho, 2018).

No cenário nacional durante a década de 1990, após o início das privatizações e a implementação da abertura comercial em virtude da globalização, foi necessário promover o alinhamento com o mercado mundial da alta competitividade. A entrada do capital internacional no país demandou a adequação das empresas ao padrão de governança andante no ambiente empresarial estrangeiro, absolutamente divergente da realidade brasileira de então. Portanto, com o objetivo de tornar as nossas empresas atrativas aos olhos desse novo perfil de investidor, atendendo aos 8 objetivos e interesses dos stakeholders, foi identificada a necessidade de implantar boas práticas de Governança Corporativa, dentre elas o Compliance.

A Lei nº 12.683/2012 alterou a Lei nº 9.613/1998, trazendo mudanças que merecem a atenção de empresários e dos que trabalham com Compliance no Brasil. Dentre elas, a ampliação dos setores listados como sensíveis – aqueles mais propícios à prática de lavagem de dinheiro, seja por usar o dinheiro em massa ou por lidar com bens de difícil mensuração econômica – como, por exemplo, setor de joias, consultoria e mercado de arte. Nesse contexto, o “escândalo do mensalão” tornou-se o caso típico mais famoso do Brasil, entretanto, para Saad-Diniz (2013 p. 80-84), a avaliação do seu impacto regulatório ainda é precoce (Figueiredo, 2015, p. 215).

2.2 PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Muitas organizações brasileiras já adotam, há décadas, medidas para assegurar o cumprimento das normas e regulamentos que lhes são aplicáveis em função de sua área de atuação. São exemplos claros dessa realidade as companhias abertas (CVM), instituições financeiras (BACEN), as seguradoras (SUSEP), as empresas dos setores de telecomunicações (ANATEL), energia (ANEEL), transportes (ANTT), farmacêutico e alimentos (ANVISA), dentre muitas outras.

Muito se discute o termo Compliance, quer em sua tradução quer dizer “conformidade”, entretanto, de acordo com o autor Serpa (2016), o termo ficou muito amplo, dado que tem sido usado há séculos de diversos modos, porém ele é usado vaga e incompleta mente. Pois:

Uma busca simples no Google mostra como o termo vem sendo, proporcionalmente, mais e mais utilizado desde os anos 1900: Em primeiro lugar é importante relembrar que Compliance é apenas um substantivo da língua inglesa que, de fato, além de ser deveras vago, nada explica e muito deixa aberto ao mau uso do termo. Não somente é um termo vago como também é um termo incompleto no sentido de que é uma apenas a simplificação do termo correto que é "Programa de Compliance" (Serpa, 2016, p. 107).

No Brasil, o Compliance teve início com a Lei sobre Lavagem de Dinheiro, no ano de 1998, de nº 9.613 (BRASIL, 1998) e após, com a Lei da Empresa Limpa, de nº 12.846 de 2013 (BRASIL, 2013) sendo sancionado através do decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015) prevendo o comprometimento civil e administrativo de indivíduos jurídicos pela prática de ações lesivas contra a Administração Pública, seja nacional ou estrangeira.

Conforme o autor Vieira (2019) o programa de Compliance envolve o agrupamento de táticas e processos tendo em vista assegurar que as organizações se encontrem em conformidade com as leis e regras que, em contrapartida são elaboradas por meio de um mapeamento do sistema. Por referir-se de um programa adaptável, pode ser adequado à realidade se cada estágio dentro de uma instituição conforme o funcionamento da mesma.

Dessa forma, “o programa é formado por várias frentes e projetos, tendo como intuito implantar: tática, governo, política e processo, instrumentos, gestão da modificação com consciência e treinamento”. Conforme o autor Vieira (2019, p. 39),

exercendo assim, justamente como um mecanismo que, quando bem alinhado, desconsidera prováveis riscos tanto quanto possível, além de trazer industrialização e transparência, desde que seja elaborada exclusivamente para determinada organização que está sendo implementada.

Ressalta-se mesmo que, no que concerne à aplicabilidade da LGPD (Brasil, 2018), de acordo com a verificação no desenvolvimento dos artigos, as características de cada tipo de negócio precisam ser respeitadas, visto que o Compliance, para proteção de dados ou qualquer outro campo, pretende também aumentar o ganho de reputação, nunca inviabilizando o negócio elaborado. Pois:

Os excelentes resultados do compliance, aplicado a tantos setores, demonstram a existência de um eixo central imutável em sua função, pois, além de favorecer o cumprimento de normas e regulamentos, influencia os procedimentos de identificação, administração e mitigação de riscos corporativos e institucionais, permitindo que a organização seja mais eficiente e rentável, e tudo isso de forma sustentável (Silva, 2015, p. 24).

Além disso, a organização ao implementar um programa de conformidade, de modo a adaptar-se às regras, acaba mapeando todos os dados, assim ao longo do processo, é capaz de reconhecer erros que antes não eram vistos, desse modo, os mapeamentos geram economia alocando os melhores meios, reconhecença de possíveis desvios e refletir mais fidedignamente o modo de atuação empresarial em comparação a outras empresas que não disponham de programas de conformidade.

Por isso, as atividades elaboradas na área pública ou privada precisam observar os regulamentos judiciais, assim como determinar dentro das empresas o modo que todo o procedimento ocorrerá para que a implementação seja sólida, de forma que envolva os stakeholders (termo inglês que significa grupo de interesse. Pertencem a esse grupo, pessoas que tem algum interesse nas resultâncias e processos de uma empresa), a fim de que envolva a atuação eficiente de todos os funcionários, impedindo prováveis falhas, dado que todos conhecem as regras e como consequência impedindo possíveis sanções para a instituição.

Nessa circunstância, os programas de compliance desenvolvem-se com base em nove pilares fundamentais, são eles: apoio da Alta Administração; Análise de risco; Código de Comportamento e Políticas de Compliance; Controles Internos; Formação e Comunicabilidade; Canais de Denúnciação e Investigação Interna; Due Diligence;

Monitoração e Auditoria, segundo estabelece o autor Sibille et Al. (2020), a fim de compreender melhor, será abordado cada tópico a seguir.

Apoio da Alta Administração:

Um robusto programa de Compliance deve receber o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa. Além disso, as empresas que têm um programa de compliance efetivo devem nomear um profissional para o cargo de responsável pela área de Compliance, com autoridade e recursos suficientes, e com suficiente autonomia de gestão, para garantir que o programa seja eficaz para prevenir, detectar e punir as condutas empresariais antiéticas (Sibille, et al., 2020, p. 5).

De outra maneira, torna-se preciso que a pessoa que ocupa o cargo mais elevado dentro de uma empresa desempenhe a função de líder, de forma que por meio do exemplo, consiga fazer com que os outros funcionários o acompanhem de forma voluntária, desde a diretoria até o chão de fábrica, assim não é somente a instituição, como também as ações que consolidarão o suporte, indo desde a viabilização de meios, nomeação de profissional qualificado com independência e meios suficientes para assegurar que o programa alcance seu propósito, sendo eficiente para mapear, identificar, antever e punir os comportamentos da empresa antiética, como também dispor de um canal direto com a alta gerência.

4057

Vale destacar também que, para analisar os riscos é de suma importância que antes, a instituição possa ser mapeada e os propósitos sejam atingidos pelo programa, possam ser todos reconhecidos, visto que é a partir dessa pesquisa que serão preparados os documentos que poderão dar continuidade a implementação.

Depois desse procedimento, precisam ser levados em conta todos os episódios que, na hipótese de ocorrer, podem acabar comprometendo negativamente a instituição e o programa, independentemente de ser risco inerente ou residual. Reconhecer e rastrear o provável acontecimento deles a fim de que possam ser traçados, e determinados desse já, as medidas que serão implementadas na possibilidade de episódios acontecerem.

Percebe-se que, quanto mais chances puderem ser mapeadas, maiores serão as probabilidades de distanciamento do risco, contudo, não é viável assegurar de forma plena que ele não aconteça. É em razão disso que, ao esquematizá-los, algumas medidas terão de ser adotadas conforme a enumeração e a tática definida, como: admitir o risco aguardando que ele se realize, extingui-lo bem como qualquer probabilidade que possa

vir a efetuar, moderar ou torná-lo menos intenso com mecanismos que reduzam o próprio risco, ou ainda movê-lo para um terceiro, por intermédio de um seguro.

Deveras, o Código de Comportamento e Políticas de Compliance, é um documento introdutório que normaliza a forma como a instituição se posicionará perante os próprios assuntos ao seu tipo de negócio, no qual será o norteador de intervenções da alta administração, bem como também de todos os stakeholders, para conduzir as atividades empresariais ou do órgão, no caso de administração pública, por esse motivo precisa estar registrado claramente e com linguagem de fácil acessibilidade para todos. Além do mais, atuará como balizador dos direitos e deveres seja por parte dos líderes, gestores, trabalhadores, agentes, parceiros, prestadores de serviços de todas as políticas e processos.

Controles Internos:

Os controles internos são mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de compliance, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa [...]. Entre outras coisas, os controles internos estabelecem as regras para revisão e aprovação de atividades (especialmente aquelas ligadas a compromissos contratuais e despesas), existência das atividades (para se evitar pagamentos por serviços não-prestados, por exemplo), documentação suporte, processamento e registro das transações (Sibille et al., 2020, p. 10).

4058

Decerto, é o instrumento documental que consegue reduzir os riscos, refletindo precisa e completamente a saúde econômica e contábil de uma instituição, apresentando a ótima utilização dos recursos, precisa ainda conseguir apresentar os propósitos serem atingidos, que os documentos são preparados confiavelmente e que os regimentos aplicáveis são cumpridos.

As formações precisam ser feitas regularmente para permitir atualizações e feedback recíproco, pois o compliance é dinâmico e precisa ser sempre registrado para demonstrar boas práticas de atualização para todos os envolvidos.

Em síntese, é o modo que os trabalhadores e parceiros conseguem contribuir com a organização a fim de que o programa de compliance seja efetivamente eficaz, alcançando os intuitos de reconhecer e punir comportamentos dissonantes com os intuitos do programa, salientando que o canal de denúncia precisa assegurar a confidencialidade e o sigilo para que possa ser uma fonte eficiente de reconhecimento de tramoias.

Due Diligence:

É dividida em quatro princípios. [...] A due diligence deve ser baseada no risco. Nem todos os terceiros exigem o mesmo nível de due diligence. [...] A due diligence deve fazer sentido. O raciocínio por trás do processo de due diligence de terceiros de uma empresa deve passar por uma análise para garantir que ele faça sentido não somente do ponto de vista de compliance, mas também para aqueles encarregados em implementá-lo. [...] A due diligence deve ser aplicada consistentemente. A due diligence deve ser registrada (Sibille et al., 2020, p. 16).

Desse modo, funciona para parceiros, revendedores e representantes, visto que, constantemente estão fora do ambiente corporativo, acabam não tendo o mesmo compromisso com um programa de atendimento eficaz, devendo ser bem selecionados e inspecionados para que as organizações entendam como eles se comportam e verificam se compartilham os mesmos valores éticos empresariais, que são adotados como padrões nos processos de transparência e compliance da instituição.

Salienta-se, ainda, que não se trata somente do programa, como também do cumprimento das disposições legais da Lei nº 12.846/2013 sobre a responsabilidade objetiva por ações ilegais de terceiros. Os benefícios obtidos de forma ilícita chegam à empresa, portanto, atenção deve ser dada à conduta das pessoas com as quais a instituição mantém uma relação comercial.

Dada a especificidade e de acordo com o autor Sibille et al. (2020), a *due diligence* é procurar como os parceiros se comportam em seus empreendimentos para ver se compartilham os mesmos valores ou se lidar com eles apresenta alguns riscos potenciais para a organização, inclusive aqueles cometidos por determinada instituição parceira que possa prejudicar a reputação daqueles com quem faça negócios, reduzindo os riscos.

Monitoração e Auditoria:

É necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do Programa de Compliance estão funcionando conforme planejado, se os efeitos esperados da conscientização dos funcionários estão se materializando na Companhia e se os riscos identificados previamente estão sendo controlados como previsto (e, também, se novos riscos surgiram no decorrer das operações) (Sibille et al., 2020, p. 16).

Portanto, todo o programa de compliance, por ser gerenciado e formado por pessoas, pode ser falho, assim, como uma engrenagem que deve ser constantemente mantida e atualizada à procura de maior eficiência, pois é um processo dinâmico.

Assim, as auditorias poderão analisar cada pilar quanto a falhas ou melhorias indispensáveis, a fim de que seja viável atingir um melhor resultado para eliminar e mitigar riscos que possam surgir ao longo das operações.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Apesar da Promulgação da Lei Anticorrupção Brasileira ter ocorrido em 2013 e a publicação do seu decreto regulamentador em 2015, tais normativos não tornaram obrigatória a implementação de Programas de *Compliance* de forma imediata nas empresas.

Tabela 1: Princípios da Governança corporativa

Princípios	Descrição
Equidade (<i>fainerss</i>)	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência (<i>disclosure</i>)	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)

Bialoskorski Neto (2006), classifica as organizações de negócios, sob diferentes categorias: A primeira categoria inclui organizações tendo o lucro como seu objetivo econômico principal - fins lucrativos - com os sistemas de controle, de estrutura e de processo inteiramente focados nas atividades que geram o rendimento e com o controle baseado em números econômico-financeiros. A segunda categoria inclui organizações sem objetivos econômicos ou lucrativos, com objetivo de fornecer serviços sociais ou públicos - sem lucros. A terceira categoria, diretamente relacionada a este documento, caracteriza as organizações com um objetivo econômico, mas sem fins lucrativos.

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração,

diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa. (IBGC, 2013, p. 1).

Deste modo, em 2016 foi promulgada a Lei das Estatais nº 13.303/2016 de 30 de junho de 2016, tornando obrigatório que as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, dispusessem de Programas de Governança Corporativa e *Compliance*, sendo incumbida as mesmas que seus programas fossem constituídos e que estivessem em pleno funcionamento no prazo de 2 anos (*vacatio legis*).

3 ESTRUTURAÇÃO E ETAPAS DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

4061

De acordo com a visão de Canderolo (2015, p. 150), na elaboração propriamente dita do programa de *Compliance*, deve-se ter como base a preservação da reputação da instituição, ser sustentável e levar em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio e principalmente considerar os riscos de não conformidade com leis e regulamentos.

Para fins de ensejar um entendimento da estrutura de um programa de *Compliance* e onde está inserido na empresa, tem-se os pilares, pelos quais são destacados os principais como os Princípios e Visão da Empresa, Auditoria, Gestão de Riscos, Controles internos e demais áreas da empresa.

Um *Programa de Compliance*, é um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias, e para estes componentes dá-se o nome de pilares do compliance. Eles asseguram a integridade das organizações e guiam os profissionais e gestores nesta jornada.

Diagnóstico - Análise de riscos da empresa e de suas áreas específicas

A elaboração desse diagnóstico deverá considerar porte da empresa, estrutura de governança, mercado de atuação, estratégia comercial, nível de controles internos e mapeamento de processos, histórico de contingências, estrutura regulatória a que se subordina.

Estrutura organizacional

Essencial para a estruturação e funcionamento em todos os níveis de um programa de *Compliance*, a existência de uma estrutura organizacional bem definida, com as funções, responsabilidades e alçadas delimitadas, considerando o pressuposto do desmembramento de funções para viabilizar os controles.

Planejamento propriamente dito

Trata-se de método cronológico para execução das etapas do programa, uma vez que algumas atividades necessitam do amadurecimento e absorção pela empresa antes de prosseguir para uma etapa futura.

Ressalva-se que um bom planejamento para a gestão do projeto é fundamental para o êxito do programa de *Compliance* Integridade.

Confecção do Código de Conduta

O Código de Conduta é o alicerce principal, é o primeiro documento que deve ser produzido para os fins do *compliance*, será o fundamento para todas as normas internas e veiculará as diretrizes para a condução e resolução de conflitos que venham a surgir, estabelecendo entre outros tópicos, os direitos e obrigações dos Diretores da empresa, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais.

O Código de Conduta tem por objetivo regulamentar, em linhas gerais, os princípios éticos e normas de conduta que devem nortear as ações da empresa e que devem ser preservados em seu relacionamento com administradores, funcionários, prestadores de serviços e demais pessoas e entidades com as quais a empresa se relacione (“Colaboradores”).

Definição de políticas essenciais

Para direcionar todos os fluxos e processos sensíveis no que tange à prevenção à corrupção e a proteção à livre concorrência, devem ser definidas algumas políticas.

A política de *Compliance* se tornou um recurso fundamental para a sobrevivência das empresas no mercado, uma vez que ajuda a manter sua competitividade intacta.

Na última década, o Brasil viu como os setores público e privado foram afetados por investigações que revelaram uma infinidade de desvios de conduta e práticas ilícitas, movimento que, inclusive, resultou no aprimoramento da nossa legislação.

A política de *Compliance* deve detalhar os conceitos trazidos pelo Código de Conduta englobando as principais ações e interações da empresa, seja com funcionários públicos, parceiros comerciais, distribuidores ou para fins de disciplinar situações do dia a dia servindo como um guia objetivo de ações e deve minuciar e documentar os processos e procedimentos do próprio programa de compliance.

E é nesse contexto que as políticas de compliance se mostram importantes para: viabilizar negócios: o compliance se tornou condição fundamental para a realização de negócios, seja no setor público ou privado; prevenção sobre responsabilidade objetiva: conforme essa legislação, significa que a pessoa jurídica responderá pelas ilegalidades cometidas mesmo que o ato não tenha sido fruto de uma decisão administrativa direta.

Nesse caso, as políticas de compliance são fundamentais para evitar esse tipo de situação e mitigar seus riscos; diferencial competitivo: embora seja um comportamento esperado de todas as empresas, a conformidade com as leis e com a ética ainda é um importante diferencial.

Canal de denúncias

O canal de denúncias é uma importante ferramenta de proteção da empresa, uma vez que através dele violações a normas internas ou externas podem chegar ao conhecimento do Comitê de Compliance, de forma espontânea.

Este canal deve ter seu uso estimulado pela empresa, através da garantia de proteção à identidade do denunciante e da inviolabilidade do canal. Isto é, deve-se

garantir que todas as demandas levadas ao Canal de denúncias sejam registradas e efetivamente tratadas.

Treinamento e Comunicação

A empresa deverá conduzir treinamentos periódicos, entre outras iniciativas para a conscientização dos Colaboradores acerca das condutas, conceitos e valores previstos no Código de Conduta. Os treinamentos devem ser conduzidos pela área de Recursos Humanos e treinamentos, e é obrigatório a todos os Colaboradores.

O processo de absorção e mudança de cultura dos colaboradores para seu engajamento ao programa de *Compliance* deve passar por uma contínua e eficaz comunicação interna. Recomenda-se utilizar ferramentas de endomarketing para divulgar o *Compliance* e seus benefícios ao público interno, tais como, recursos online, palestras, Workshops, avaliações de aprendizagem, certificações e suporte de especialistas em cada tema.

O objetivo dos treinamentos dentro do Programa de compliance reforça e dissemina os valores, normas, políticas e procedimentos sobre a conduta ética e integra dos negócios da empresa.

4064

Comunicação externa

Tão relevante quanto a comunicação à equipe interna da empresa é a sua divulgação ao público externo, como fornecedores, clientes e parceiros, que devem ser alertados sobre regras e limites adotados pela empresa.

Recomenda-se para esta comunicação ações como: Divulgação do Código de Conduta no website da Empresa; Inclusão de Disclaimers em documentos (v. g, propostas, assinaturas de e-mails, etc.); Adoção de práticas de Relações Institucionais; e disponibilização de guias sobre o programa de integridade para fornecedores e parceiros.

Monitoramento de conformidade

Uma realidade bastante relevante, é o monitoramento eficaz e contínuo de adesão às normas de controle interno da empresa. Este monitoramento deve ser acionado pelo Comitê de Compliance ou um departamento criado para tal finalidade.

Análise periódica de eventuais violações ao código, fragilidades, gaps de controles ou excessos desnecessários nos controles implantados.

Investigação e gestão de consequências das violações

Processo de investigação de possíveis violações ao controle interno com objetivo de apurar autoria, circunstâncias em que ocorreram e possíveis danos. A autoridade responsável para este fim será o *Comitê de Compliance*, onde deve ocorrer deliberação sobre as ações a serem tomadas e implantar as sanções aplicáveis, nos termos do já definido e ordenado no Código de Conduta.

Uma investigação eficiente protege os interesses da empresa e de seus acionistas por meio de prevenção e identificação de má conduta, de uma razoável garantia de que as atividades da companhia estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis e constata melhorias para operações internas.

4 GESTÃO PÚBLICA E O PROBLEMA COM AS CONTAS PÚBLICAS

A definição dada por Kohama (2013) diz que o serviço público é disponibilizado através de um Estado organizado com o objetivo de conciliar suas ações de modo a promover e satisfazer o bem comum da sociedade. E a Administração além de gerir, prestar e executar os serviços públicos, é também responsável por governar, direcionar e exercer suas funções objetivando alcançar resultados uteis

Observando a evolução e as novas metodologias aplicadas dentro do processo de gestão pública, pode-se destacar o portal da transparência como uma importante ferramenta de controle e verificação dos custos públicos obtidos pelos governantes em atividade. Procurando analisar os principais gastos ou mesmo de que forma os valores foram aplicados nas rotinas dos cidadãos. Os cidadãos têm buscado cada vez mais compreender, analisar e supervisionar os custos ou gastos relativos ao período político, apurando os gastos excessivos e possíveis comportamentos contrários ao previstos no orçamento público.

Analisando os sites de algumas prefeituras brasileiras, percebe-se que algumas delas apresentam prestações de contas em atraso, promovendo dessa forma uma dificuldade por parte dos cidadãos em observarem os valores apurados e investidos dentro da sociedade.

Grande parte das questões sociais vividas em nosso país é reflexo principalmente do desvio de valores que deveriam ser repassados para uma melhor execução das áreas necessárias ao desenvolvimento social, a falta de determinados recursos na saúde e educação nos últimos anos levam os cidadãos brasileiros a uma reflexão do que eles podem realizar para terem um país melhor, um país mais estável economicamente e principalmente um desenvolvimento eficiente das principais necessidades sociais.

Ao realizar qualquer procedimento com o dinheiro público torna-se necessário por meio da lei de responsabilidade fiscal um total cuidado, procurando sempre o aplicas da melhor maneira possível e sempre favorecer aos cidadãos. O procedimento de responsabilidade busca dar aos representantes assim como aos órgãos públicos a responsabilidade de lidar com dinheiro público, respondendo os mesmos pelas ações contrarias as descritas na lei de responsabilidade fiscal, uma vez que a lei apresenta de forma clara os pontos a serem cumpridos por todo e qualquer órgão (Azevedo, 2006)

Dessa maneira a aplicação da responsabilidade fiscal aos órgãos ou entes públicos se torna hoje uma das principais ferramentas para a sociedade, uma vez que por meio dela podemos observar todo o comportamento financeiro de determinados representantes públicos. Caso ele venha a apresentar um comportamento contrário ao esperado os cidadãos por meio da responsabilidade fiscal podem cobrar certas medidas junto ao poder judiciário ou mesmo apresentar em forma de relatório as observações realizadas ao tribunal eleitoral cobrando dessa forma uma explicação de tal governante.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NA ESFERA PÚBLICA E A MISTIGAÇÃO DE POSSÍVEIS ERROS

Compliance não é um ativo fixo da instituição, não pode ser avaliado se está ou não em boas condições de uso. Compliance está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Por isso é de fundamental importância que as pessoas tenham consciência do que é ser e estar em compliance. Porém antes disso é necessário entender o que significa compliance. Compliance vem do verbo em inglês “To comply”, que significa cumprir, executar, satisfazer. Dessa forma, podemos entender compliance como o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer

cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. E o que significa ser e estar em compliance? Ser compliance é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

Estar em compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Os procedimentos de compliance, importantes para ser e estar em compliance, têm por objetivo acompanhar se as normas internas e externas estão sendo cumpridas. Pode ser citado o exemplo de empresas com o seu capital aberto que devem estabelecer normas internas a seus colaboradores e concomitantemente obedecer às leis estabelecidas pelos órgãos reguladores dela. As organizações de forma geral podem ser regulamentadas pelo governo às leis nacionais e em alguns casos leis de outros países, como à americana Sarbanes-Oxley (SOX), tal lei regula as empresas de capital aberto.

Na verdade, quando se fala em compliance, está-se referindo aos sistemas de controle internos que servem para proporcionar maior segurança à empresa quanto às suas análises econômico-financeiras, possibilitar uma atuação correta e adequada no meio em que atua, proteger contra os riscos de corrupção e fraudes em processos licitatórios ou demais relações com entidades governamentais, elaborar e atualizar normas internas que estejam em harmonia com a filosofia da companhia e garantir que sejam conhecidas e cumpridas por todos.

Os objetivos da implantação de uma política de Compliance são inúmeros; mas, entre os principais, estão: cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenir demandas judiciais; obter transparência na condução dos negócios; “salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes”; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; “evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada”; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de Compliance (Candeloro; Rizzo, 2012, p. 37-38).

A função compliance monitora o cumprimento das leis, regulamentos e normas. Pode ser exemplificado através da verificação da aderência à: leis, regulamentos, códigos de contas, controles, entre outros. O legado de todos estes

controles previne riscos de fraude e roubos, ponto este que será tratado em um tópico específico. O compliance tornou-se uma peça fundamental para as instituições que visam um melhor desenvolvimento e transparência. Visto que tal procedimento tende a uniformizar as atividades, comportamentos e punições para todos os componentes da instituição em que seja aplicado.

Segundo Coimbra e Manzi (2010), as responsabilidades do compliance são: assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos, procurando mitigar riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento das leis e regulamentos existentes. Além disso, verifica e monitora as alterações no ambiente regulatório, tais como normas do órgão regulador, autorregulação, entre outras, bem como as alterações produzidas por novos produtos lançados, e informa às áreas envolvidas as alterações nas estruturas de controles internos.

Como qualquer outra profissão, espera-se do profissional de compliance a habilitação necessária para cumprir com as exigências da função. A área de compliance é cada vez mais demandada em situações complexas, acumulando as mais variadas atividades (treinamento, investigação, etc.) e, por isso, requer profissionais preparados e com capacidades múltiplas. A preparação dos profissionais se refere tanto às características pessoais como profissionais, e incluindo também o acompanhamento contínuo de temas de ética empresarial e de compliance de mercado (Bielgelman, 2008).

Podemos apontar algumas características necessárias para o profissional compliance, tais como: integridade: uma pessoa com ética, que aplique a integridade em todas as atividades que exerce, tendo dessa forma certo respaldo no que fala com os demais funcionários da empresa; reputação: alguém que não deixa a desejar no que pratica, confiável perante os outros integrantes da empresa; autoridade: nas práticas que realiza ou desenvolve tem a autoridade para delegar funções ou realizar alguns procedimentos que acha correto e necessários; persistência: o profissional deve ter paciência e persistência para enfrentar as possíveis dificuldades que possam aparecer, obtendo por meio dessas práticas os objetivos desejados; conhecimento atualizado: está sempre atualizado sobre as práticas e necessidades da empresa, procurando se manter

sempre a frente dos demais profissionais da área e tornando a empresa uma das mais atualizadas junto ao mercado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No âmbito da Administração Pública, o programa de compliance deve abranger os mesmos temas, mas com ênfase diferente, como, por exemplo, o elemento de gestão da transparência, pois pode ser necessário limitar o acesso à informação por questões de segurança. . Outra diferença seria a avaliação da validade das providências tomadas pelo gestor público, que deve estar sempre em consonância com as decisões de interesse público e, principalmente, motivadas - tarefa que não cabe ao setor privado

O compliance ajuda a beneficiar os gestores, pois responsabiliza os gestores, por meio da utilização de indicadores, para mensurar o desempenho do gestor, além de proporcionar maior transparência e eficiência dos recursos públicos. Ambas as medidas são necessárias para considerar uma mudança na atual situação de baixa qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos

A adoção de um sistema de compliance na Administração Pública pode ajudar de forma bastante específica a diminuir o número de escândalos de corrupção que têm assolado a realidade brasileira, pois exercem maior controle ao mesmo tempo em que proporcionam maior transparência, o que auxilia na gestão eficaz. da coisa pública

Progressivamente as tendências globais afetam os espaços das comunidades e para aumentar a eficácia e a eficiência da gestão pública compreende-se ser necessária tornar a gestão pública local menos reativa e mais proativa. O governo do futuro exige que a gestão pública amplie seus horizontes para um novo conjunto de atividades centrada nas oportunidades por meio de mecanismos de planejamento e desenvolvimento que agreguem valor à tradicional cadeia do setor público, como os programas de compliance público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a adoção de um programa de Compliance fomenta a atividade empresarial, oferece maior segurança e estabilidade nas relações internas e externas, agrega valor à marca da empresa, diminuiu sensivelmente a ocorrência de prejuízos ao prever os riscos e definir forma de ação, além de exigir da empresa o espírito

colaborativo, integrado e motivado aliando os funcionários, colaboradores, supervisionamento da correta gestão e regulação da adequação da atividade empresarial às normas legais e regulamentares incidentes.

Outrossim, a própria Lei da Anticorrupção serve como forte estímulo a adoção e estruturação desta prática na medida em que prevê como medida atenuante na aplicação de penalidades, a existência no âmbito da empresa de uma Programa de Compliance (art. 7º).

O sistema de *Compliance* se faz sobretudo importante na relação das empresas com os órgãos públicos protegendo a empresa, na condução dos contratos, dos riscos relativos à prática de condutas ilícitas que reivindicariam imposição de penalidades, multas e outras restrições legais.

A disseminação do *Compliance* de forma estratégica, tende a fomentar a credibilidade e a sustentabilidade nas empresas, uma vez que a função desse programa propiciará menores impactos e riscos em relação ao pagamento de multas devidas, processos judiciais e administrativos e outras despesas que podem ser evitadas para preservar a reputação e imagem das empresas.

Dessa forma, conclui-se, no intuito de demonstrar, sem querer esgotar, o assunto, que a implementação de um programa de *Compliance* efetivo, diminuiu sensivelmente a ocorrência de prejuízos as empresas, diante de uma boa implementação e de uma boa gestão de riscos.

Diante dos atos corruptivos presentes dentro da esfera pública do Brasil alguns procedimentos ou medidas foram adotadas por parte da gestão pública visando minimizar ou analisar as posturas que podem comprometer a finalidade e as atividades realizadas pelos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

Andrade, Adriana; Rossetti, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências, Atlas, São Paulo, 2009.

AZEVEDO, F. A. Imprensa, campanha presidencial e agenda da mídia. In: RUBIM, A. A. C.(ed.). Mídia e eleições 98. Salvador: Edições Facom, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. Aspectos econômicos das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Gestão do conhecimento em incubadoras brasileiras. *Future Studies Research Journal*. São Paulo / SP, v. 2, n. 2, 2020.

BIELGELMAN, M.T. *building class compliance program*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2008.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. *Compliance 3600: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. *Compliance 3600: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. 2. ed. São Paulo: 2015

COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi. *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

COUTINHO, M. P. et al. Áreas de inundação no trecho paulista da bacia do Rio Paraíba do Sul e nascentes do Cadastro Ambiental Urbano. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 10, n. 3, p. 614-623, 2018.

DESROCHERS, M.; FISCHER, K. P. The power of networks: integration and financial cooperative performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 76, n.3, p. 307- 354, 2002.

Dietrich, M. Accounting for the economics of the firm. *Management Accounting Research*. 2001.

KOHAMA, Heilio. – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2013

Figueiredo, Leonardo Vizeu. *Lições de direito econômico*. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. São Paulo: Atlas, 2017

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4a edição, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, p. 73, 2009.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. *Controles internos nas organizações*. São Paulo: Edicta, 2002.

OLIVEIRA R. P.; Araújo, G. C. *Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro: ANPEd; Campinas: Autores Associados, n. 28, p. 5-23, jan./abr. 2015.

Santos, Boaventura de Sousa, *Toward a New Common Sense*. Law, 1997.

SILVA, Daniel C.; COVAC, José R. Manual de Compliance. São Paulo: Editora de Cultura. 2015. p.12.

SIBILLE, A. et al. An easier method for percutaneous endoscopic gastrojejunostomy tube placement. *Gastrointest Endosc.* v.48, n.5, p.514-7, 2020.

SERPA, Junior OD. Acesso à experiência em primeira pessoa na pesquisa em saúde mental. *Cien Saude Colet*2016.

Silveira, R. M. C., Almeida, L. S. B., Medeiros, S. R. F. Q., Silva, B. C. N., Melo, K. S., & Sil- va, G. Governança Metropolitana em Tempos de Pandemia. In *Boletim Semanal do Observatório das Metrôpoles* (630), 1-8.2020.

VIEIRA, James Batista. Os microfundamentos da corrupção: por que e como as medidas antioportunistas devem gerenciar os riscos da corrupção? In: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Org.). *Prevenção e combate à corrupção no Brasil. 30 Concurso de Monografias da CGU (Trabalhos Premiados)*. Brasília: CGU/PR, 2019.

WILLIAMSON, O. E. *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nova York : The Free Press. 1987.