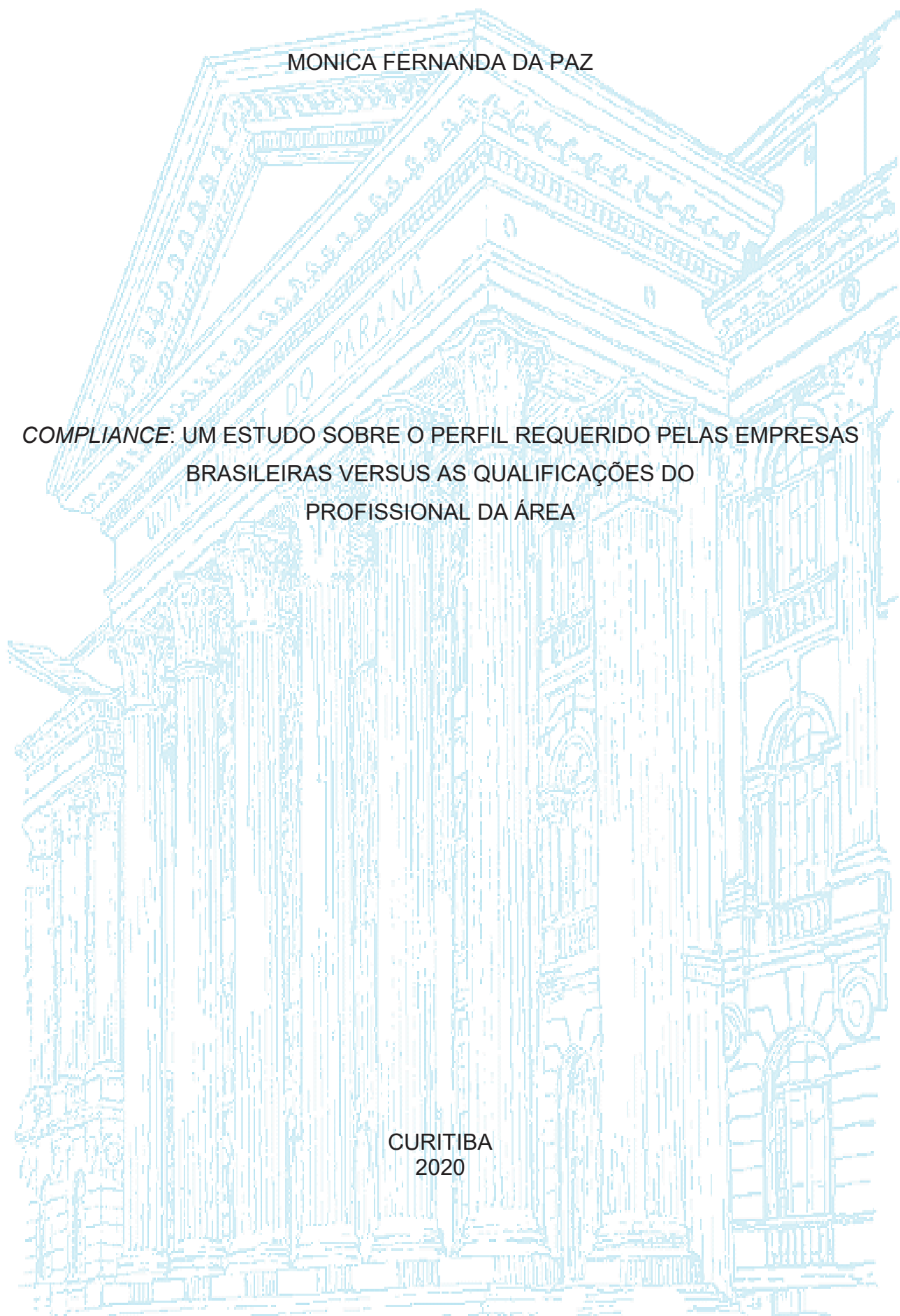


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MONICA FERNANDA DA PAZ

COMPLIANCE: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL REQUERIDO PELAS EMPRESAS
BRASILEIRAS VERSUS AS QUALIFICAÇÕES DO
PROFISSIONAL DA ÁREA

CURITIBA
2020



MONICA FERNANDA DA PAZ

COMPLIANCE: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL REQUERIDO PELAS EMPRESAS
BRASILEIRAS VERSUS AS QUALIFICAÇÕES DO
PROFISSIONAL DA ÁREA

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria Integral.

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA
2020

MONICA FERNANDA DA PAZ

**COMPLIANCE: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL REQUERIDO PELAS
EMPRESAS BRASILEIRAS VERSUS AS QUALIFICAÇÕES DO
PROFISSIONAL DA ÁREA**

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná, e aprovação como requisito para a obtenção do Título de Especialista em MBA em Auditoria Integral.

Aprovado em: __ / __ / __

Banca Examinadora

Sayuri Unoki de Azevedo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem ele não teria a força e a determinação que eu tenho e não teria conseguido nada em minha vida. Foi sempre ele e unicamente ele que sempre esteve ao meu lado.

Agradeço também a instituição da UFPR por ter proporcionado conhecer professores que instigaram e ampliaram meu conhecimento, como minha orientadora Sayuri Unoki de Azevedo que além do seu conhecimento, também compartilhou de sua paciência e educação.

Por último, mas não menos importantes, os monitores de turma que me acompanharam durante o curso e que levarei para a vida, Henrique Adriano de Souza, Jussara Machado Bubniak, Rosmary Pinto Krasinski e a agregada Caroline Ramalho, cada qual do seu jeito foram fonte de inspiração e aprendizado para mim. Meus grandes presentes que sempre serei muito grata por tê-los conhecido.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	- CRONOLOGIA DO SURGIMENTO DO COMPLIANCE.....	17
FIGURA 1	- OBRIGAÇÕES DE COMPLIANCE.....	25
QUADRO 2	- EXEMPLOS DE RISCOS MONITORADOS PELO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE.....	31
FIGURA 2	- ROTINA DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE.....	32
QUADRO 3	- HABILIDADES REQUERIDAS PARA UM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE.....	36
TABELA 1	- TERMOS DE PESQUISA.....	42
TABELA 2	- TERMOS DE PESQUISA “CONFORMIDADE”.....	42
FIGURA 3	- PORTE DAS EMPRESAS DAS VAGAS ANALISADAS.....	44
TABELA 3	- DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	44
TABELA 4	- ESTADOS E SETORES COM VAGAS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE COMPLIANCE.....	45
GRÁFICO 1	- ÁREA DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS.....	46
GRÁFICO 2	- FORMAÇÃO PROFISSIONAL REQUERIDA.....	47
TABELA 5	- SKILLS REQUERIDAS POR SETOR.....	48
TABELA 6	- SKILLS REQUERIDAS POR NÍVEL DE CARGO.....	49
TABELA 7	- SOFT SKILLS REQUERIDAS.....	50
FIGURA 4	- SOFT SKILLS REQUERIDAS.....	51
TABELA 8	- HARD SKILLS REQUERIDAS.....	52
FIGURA 5	- HARD SKILLS REQUERIDAS.....	53

RESUMO

É permissível observar de forma generalizada uma acentuada necessidade em se ter maiores conformidades, padrões éticos, transparentes e legais devido à crescente onda de escândalos de corrupção, crises financeiras, problemas sociais e crimes ambientais. Para que seja possível cumprir dentro das organizações os objetivos do *compliance* de forma ampla e integral, a figura do profissional de *compliance* tem uma fundamental importância, talvez sendo considerado como o ponto chave de todo o processo. Mas para que o profissional consiga contribuir de forma integral com a busca pela conformidade, é necessário que a empresa tenha claro qual o perfil necessário, existindo um alinhamento com a literatura do tema. Com isso o objetivo deste trabalho é Identificar se o perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*. Para o atingimento deste objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva explicativa, com o intuito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, expondo de maneira clara as características da população a ser estudada. Quanto aos procedimentos de investigação, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Já quanto ao tipo de abordagem, foi utilizado o tipo qualitativa para análise dos dados. Foram analisados 60 anúncios de vagas que envolviam a palavra *compliance*, vagas estas divulgadas no site *linkedin.com.br*. Com os dados levantados foi possível identificar que já existe um alinhamento nas empresas brasileiras quanto às *skills* requeridas para profissionais da área de *compliance*. Mesmo sendo um tema ainda novo no país, existe uma consonância entre o que é dito em literatura e requerido na prática.

Palavras-chave: *Compliance. Soft skills. Hard skills.*

ABSTRACT

It is permissible to observe in general a strong need to have greater conformities, ethical, transparent and legal standards due to the growing wave of corruption scandals, financial crises, social problems and environmental crimes. In order to be able to fulfill compliance objectives in a broad and comprehensive manner within organizations, the figure of the compliance professional is of fundamental importance, perhaps being considered as the key point of the entire process. But in order for the professional to be able to contribute fully to the search for conformity, it is necessary for the company to be clear about the profile required, with an alignment with the literature on the subject. Thus, the objective of this work is to identify if the profile required by Brazilian companies is in line with the qualifications of compliance professional. To achieve this objective, an explanatory descriptive research was carried out, in order to describe the facts and phenomena of a given reality, clearly exposing the characteristics of the population to be studied. As for the investigation procedures, bibliographic and documentary research was carried out. As for the type of approach, the qualitative type was used for data analysis. 60 job postings involving the word compliance were analyzed, which were posted on the site linkedin.com.br. With the data collected, it was possible to identify that there is already an alignment in Brazilian companies regarding the skills required for professionals in the compliance area. Even though it is a new topic in the country, there is a consonance between what is said in literature and required in practice.

Keywords: Compliance. Soft skills. Hard skills.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVAS	12
2	REVISÃO BIBLIOGRAFICA	14
2.1	COMPLIANCE	14
2.1.1	Definição.....	14
2.1.2	Breve histórico	16
2.1.3	Elementos essenciais do <i>compliance</i>	22
2.2	O PAPEL DO PROFISSIONAL DE <i>COMPLIANCE</i>	30
2.3	<i>SKILLS</i> DE UM PROFISSIONAL DE <i>COMPLIANCE</i>	33
2.4	CERTIFICAÇÕES PARA UM PROFISSIONAL DE <i>COMPLIANCE</i>	37
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	40
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	40
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA	41
3.4	LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES	42
4	ANÁLISE DE DADOS.....	44
5	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Gradualmente é possível observar a crescente complexidade de transações entre organizações, trazendo com isso a necessidade de harmonização entre a confiança das informações e a boa governança. No quesito corporativismo, no Brasil e no mundo são identificados inúmeros percalços pautados pela falta de transparência nas relações. O combate à fraude e corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social e empresarial. É plausível perceber que os acontecimentos recentes referentes a esquemas de corrupção e a busca pela conformidade com os padrões internacionais estão contribuindo para uma mudança de postura na cultura das organizações brasileiras.

O resgate de valores por parte das empresas tem se tornado essencial para sua permanência no mercado, pois é justa a relação entre valores e reputação. Não obstante, o valor que emerge do combate à fraude e corrupção se justifica por si. Pode-se também acrescentar o impacto econômico da corrupção que é reconhecidamente relevante (ABRAMO, 2005), cuja mensuração pode sensibilizar a sociedade para a magnitude desse problema. Fraude e corrupção atingem o desenvolvimento econômico provocando ineficiência e incentivos errados para investimentos, desestimulando a população na busca pelo bem comum, gerando altos custos sociais e políticos (SPECK, 2000). No Brasil, com as empresas tendo grande volume de processamento de dados recebidos e enviados, Simons (1991) alega que as organizações necessitam de controles que minimizem os possíveis erros.

O gerenciamento ou o controle efetivo dos fatores que causam risco podem resultar em liderança frente aos concorrentes, aumentando o crescimento econômico de uma empresa e a confiança dos investidores (MEIER, 2000). Reafirmando, Bradley (2013) dita que uma boa prática de governança corporativa é determinante para o investidor decidir onde irá fazer suas aplicações. Entidades

corporativas acreditam que a operação bem-sucedida de qualquer negócio depende da gestão de risco (ARCHER, 2002). Isso foi destacado por Doherty (2000) que há evidências em termos de teorias que mostram como o valor pode ser criado a partir da adoção e aplicação de gerenciamento de risco e como o risco também pode destruir o valor corporativo. Em essência, a gestão de risco tem de fato agora se tornado uma questão global e é considerada altamente essencial para todos os tipos de organizações do mundo, como é o caso do Brasil.

Conforme Nepomuceno e Kiçula (2015), a atual conjuntura está com enfoque na sedimentação da cultura de *compliance* nas instituições nacionais, sendo que, o que era antes restrito às atividades do mercado estrangeiro, está se fundamentando no mercado nacional. Para Santos (2011, p. 35) o Brasil [...] está em um “patamar que coloca *compliance* como um dos pilares da governança corporativa ao garantir a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas à organização”. Continuando, o autor enfatiza que esse movimento também visa “fortalecer o ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência” (SANTOS, 2011, p. 35).

Para Manzi (2008), é possível criar uma vantagem competitiva quando a organização agrega valor para a governança corporativa por meio das ferramentas de *compliance*, conseguindo com isso se adequar às melhores práticas do mercado. Com a implantação de uma política de *compliance* a empresa tende a: orientar todas as suas ações para os objetivos definidos; utilizar os recursos de forma mais eficiente, visto que as decisões passam a ser padronizadas; proteção contra as pressões das emergências; ter uniformidade e coerência em todos os seus atos e decisões, colaborando com a transparência dos processos; facilitar a adaptação de novos empregados à cultura organizacional; disponibilizar aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas; aumentar e aperfeiçoar o conhecimento da organização por todos os seus atores (GONÇALVES, 2012, p. 64-65).

Para que seja possível cumprir dentro das organizações os objetivos do *compliance* de forma ampla e integral, a figura do profissional de *compliance* tem uma fundamental importância, talvez sendo considerado como o ponto chave de todo o processo. De acordo com Giovanini (2014) a função do profissional de *compliance* envolve toda a instituição, cinge todos os processos, abrange todas as

peças e a sua agregação de valor faz jus à sua sustentabilidade. A crescente complexidade das organizações há décadas tornou comum a prática da delegação a várias pessoas (dentre elas, os hoje denominados *compliance officers*) da função de desenvolvimento de um programa de controle interno, compreendendo a seleção, o cuidado, o treinamento e o controle dos funcionários (...) (SCANDELARI, 2015, p. 174). Também seguindo uma linha de interesses econômicos, de acordo com as leis nº 12.529/2011 e nº 12.846/2013, se a empresa possuir uma área de *compliance*, ela poderá ter suas penalidades reduzidas em casos aplicáveis, o que também gera bastante interesse por parte das organizações em angariar profissionais da área. Devido ao fato das práticas de *compliance* serem relativamente novas no Brasil, ainda existe certo sombreamento por parte das organizações no real conceito de quais são as qualificações do profissional que atua na área de *compliance* e quais os requisitos que ele deve cumprir.

Diante deste panorama, o presente estudo teve o intuito de responder à seguinte questão norteadora: **O perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se o perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*.

1.2.2 Objetivos Específicos

(a) Identificar quais organizações possuem uma área de *compliance* (sendo requisito legal ou não).

(b) Levantar os principais requisitos exigidos pelas organizações para um profissional de *compliance*.

(c) Identificar quais as certificações brasileiras existentes para qualificar um profissional de *compliance*.

(d) Analisar se os requisitos exigidos estão em conformidade com as certificações da área.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Segundo a Transparência Internacional (2019), o Brasil ocupa a 106ª posição no *ranking* de corrupção percebida (entre 180 países), junto de Albânia, Argélia, Costa do Marfim, Egito, Macedônia e Mongólia. Este é o pior resultado desde 2012, sendo o segundo ano seguido com a pior nota da série histórica. Assim sendo, busca-se cada dia mais a compreensão do mecanismo de *compliance*, o qual pode contribuir com sua base de princípios éticos.

Corroborando com o parágrafo acima, os autores (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013, p.54) descrevem:

Apresenta-se o histórico do debate sobre corrupção e das três gerações de pesquisa sobre o tema, nos quais se ressaltam as dificuldades teóricas e práticas de conceituar e medir corrupção. A discussão sobre *compliance*, por sua vez, expressa o empenho de autores e gestores em impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações e, por esse motivo, apesar dos limites metodológicos, procuram avançar no entendimento das causas do problema [...].

Diante deste cenário, a conduta ética das empresas tem sido cada vez mais relevante e valorizada, destacando a função do *compliance* nas organizações, onde esta vai muito além da validação de conformidades, ela também engloba disseminação cultural e exemplo de conduta profissional.

Segundo o Manual do *Compliance* elaborado pela FEBRABAN (2018), o *compliance* além de ter uma atuação de prevenção e detecção, ele está a cada dia se tornando mais relevante para atividades consultivas, onde ele pode dar suporte aos objetivos estratégicos e fazer parte da missão, visão, valores, cultura e gerenciamento dos riscos das instituições.

Conforme exposto por Muzilli (2006), devido ao interesse de implementação das práticas de *compliance* ainda ser bastante recente nas organizações, tem sido comum certa confusão sobre seu significado em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares, além do fato de ainda não existir uma formação específica para o profissional da área. Sampson (2016) relata que ética e *compliance* não são campos oficiais de estudo como direito e contabilidade. A importância de *compliance* na realidade organizacional remete ao conhecimento de outras áreas para entender os limites de sua atuação, sendo por vezes até confundida quando inseridas na estrutura de controles e gerenciamento de riscos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2012).

A KPMG (2015) realizou uma pesquisa em que se verificou que apenas 40% das empresas tinha o papel do profissional de *compliance* executado por uma área específica de *compliance*. Não é obrigatoriedade que todas as atribuições ou funções de *compliance* sejam executadas por uma área específica, mas as responsabilidades de cada envolvido devem estar bem definidas para que não haja conflitos de interesse e o responsável pelo *compliance* possa exercer seu papel de forma efetiva (FEBRABAN, 2018).

Para que haja a excelência da compreensão dos conceitos, refletidos na aplicabilidade objetiva do mecanismo, é importante verificar a conformidade entre o que as empresas esperam de um profissional da área de *compliance* e quais são as suas qualificações, onde este trabalho tem como premissa básica.

Compreender como o *compliance* atua nesse cenário é de extrema relevância no âmbito do interesse social, pois se está em busca de uma era mais limpa, transparente e honesta, na qual a esperança da mudança se torna mais concreta e necessária. Sendo assim, do ponto de vista prático, visa-se contribuir com a verificação do alinhamento entre expectativa e realidade, se o que as empresas requisitam condiz com a qualificação de um profissional de *compliance*, onde o foco principal é o capital humano.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 COMPLIANCE

2.1.1 Definição

O termo *compliance* possui como origem o verbo do inglês americano “*to comply*” e originalmente é interpretado como a conformidade com leis, regulamentos externos e procedimentos internos da organização (OECD, 2004). Segundo Silveira e Saad-Diniz (2015, p. 65), “a origem do verbo inglês “*to comply with*” (cumprir com) recorda a questão já utilizada há tempos no ramo médico em relação ao cumprimento rigoroso, por parte do paciente, quanto à respectiva indicação terapêutica”. Eles ainda complementam informando que a ideia foi difundida no ambiente de negócios, mais recentemente, para definir a adoção de práticas internas para assegurar a observância de leis, estandartes e diretivas empresariais.

Na legislação brasileira o termo *compliance* foi substituído por “programa de integridade” e tem um significado mais restrito ao abordar atos ilícitos praticados contra a administração pública (DECRETO 8420, 2015).

Para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (2009):

Ser *Compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes, enquanto Estar em *Compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

Ser e Estar em *Compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição (ABBI; 2009, p.8).

Para Manzi (2008), *compliance* pode ser definido como “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar riscos atrelados à reputação e ao regulatório/legal”. Serpa e Sibille (2016, p. 3) explicam que “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”. O guia do CADE (2016, p. 9)

traz a seguinte definição: “*compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2007), o *compliance* representa uma função organizacional cujo objetivo é gerenciar riscos e conferir maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro. Para Costa (2012), o *compliance* contribui decisivamente para a sobrevivência da organização, através de suas estratégias voltadas a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo. Também pode ser caracterizado pelo dever de estar em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição, cumprindo e controlando regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (FERREIRA et al., 2010). O *compliance* também pode ser compreendido como um mecanismo da modernidade que elabora regulamentos internos nas empresas com base na ética empresarial (MAGALHÃES, 2016).

Para Brito (2007) o *compliance* deve ter uma atitude impulsionadora sob o ponto de vista da cultura organizacional funcional, facilitando uma ágil identificação e resolução de potenciais contingências de ordem normativa. Percebe-se então que o *compliance* pode ser visto como um conjunto de ferramentas que se faz concretizar a missão, a visão e os valores da empresa. Ele também pode ser visto como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Pelo exposto neste capítulo, pode-se entender que o *compliance* ou o “programa de integridade” não é definido exclusivamente como sendo uma área, um processo ou apenas uma ferramenta de apoio dentro das instituições, *compliance* pode ser definido como sendo a junção de vários preceitos que envolvem a disseminação cultural, o gerenciamento de riscos (financeiros ou reputacional), a conformidade com leis e regulamentos e a atitude ética e idônea perante todos.

2.1.2 Breve histórico

O *compliance* teve origem nas instituições financeiras com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivou a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável, e, logo após a quebra da Bolsa de Nova York de 1929, foi criada a Política Intervencionista “*New Deal*” em uma tentativa de intervir na economia para “corrigir as distorções naturais do capitalismo.” (MANZI, 2008, p. 27). A partir da década de 1960, a *Securities and Exchange Commission - SEC*, órgão que corresponde à Comissão de Valores Mobiliários no Brasil, realizou movimento de orientação à contratação de profissionais da área de *compliance* com vistas à criação de procedimentos internos de controle, treinamento de pessoas, além de monitoramento e supervisão de atividades suspeitas (BARNARD, 2008). O Documento Consultivo “Função de *Compliance*” (2009) expõe que o ato terrorista nos EUA, em 2001, e os escândalos financeiros em Wall Street, em 2002, assim como outros fatos relevantes no cenário mundial, despertaram a necessidade de regulamentações mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países.

Conforme Hsu (2015) houve um movimento global de combate e prevenção à corrupção quando foram promulgadas diversas leis e celebrados numerosos acordos internacionais como segue:

1. *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA ou Lei de Práticas Corruptas no Exterior, promulgada em 1977 pelos Estados Unidos, obteve maior relevância e aplicabilidade após o ano de 1992, quando o Ministério Público dos Estados Unidos (*Department of Justice* – DOJ) passou a atuar mais fortemente;

2. Convenção Interamericana contra a Corrupção, da Organização dos Estados Americanos – OEA, firmada em 1996, aprovada no Brasil em 2002;

3. Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris no ano de 1997, em vigor desde 1999, ratificada pelo Brasil no ano 2000;

4. Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, aprovada em 2003 pela Assembleia-Geral da ONU, vigente desde 2005 e aprovada pelo Brasil em 2006;

5. *UK Bribery Act*, promulgada em 2010 pelo Reino Unido, equivalente a Lei de Práticas Corruptas no Exterior dos EUA.

Já no Brasil, o *compliance* começou a ter maior notoriedade a partir do surgimento da Lei nº 12.846/13, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Conhecida como Lei Anticorrupção ou até mesmo Lei do *Compliance* (SELHORST, 2014), ela deixa explícita a vontade do legislador federal em estimular a implementação de mecanismos de *compliance*, apesar de não ser uma exigência, pois as pessoas jurídicas que possuem programas de integridade são tratadas de forma distinguida.

Corroborando com (TOMAZETI *et al.*, 2016), é a partir desse texto legal que a cultura de *compliance* no Brasil começou a ser buscada, uma conformidade das pessoas jurídicas com as leis vigentes. O grande diferencial da Lei nº 12.846/13 é a chamada responsabilidade objetiva da empresa, onde não é mais necessária a comprovação de dolo ou culpa para aplicação das sanções nela previstas. Conforme exposto por Figueiredo (2015, p. 13) “essa lei foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, que previu um Programa de Integridade da pessoa jurídica (Programa de *Compliance*), o qual consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade”. Sobre as ferramentas introduzidas por meio da Lei Anticorrupção, Gabardo e Castella (2015, p. 143) entendem que trata-se de “[...] uma nova política internacional de combate e prevenção à corrupção, ao compartilhar a responsabilidade pelo cometimento de atos prejudiciais ao erário e à economia também para o setor privado”.

Já para Gomes, Beltrame e Carvalho (2015), muitos ainda acreditam que o *compliance* surgiu recentemente importado dos Estados Unidos, mas há décadas empresas brasileiras executam atividades relacionadas ao *compliance*, assegurando com isso o cumprimento das normas e regulamentos que lhe são cabíveis.

Abaixo pode-se verificar o caminho percorrido para o surgimento do *compliance*.

QUADRO 1 – CRONOLOGIA DO SURGIMENTO DO COMPLIANCE

Ano	Histórico
1913	Criação do Banco Central Americano (<i>Board of Governors of the Federal Reserve</i>) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.

1929	Quebra da bolsa de Nova York durante o governo liberal de Herbert Clark Hoover.
1932	Criação da Política Intervencionista “ <i>New Deal</i> ”, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos Keynesianos, onde o Estado deve intervir na economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.
1933/1934	<ul style="list-style-type: none"> • Congresso americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – <i>Securities Act</i>; • Criação da SEC – <i>Securities and Exchange Commission</i>; com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários.
1940	<i>Investment Advisers Act</i> (registro dos consultores de investimento) e <i>Investment Company Act</i> (registro de fundos mútuos).
1945	Conferências de <i>Bretton Woods</i> – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional.
1950	<i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários.
1960	A SEC passa a insistir na contratação de <i>compliance officers</i> , para criar procedimentos internos de controles; treinar pessoas; • monitorar com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1970	Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de <i>Corporate Finance</i> , <i>Chinese Walls</i> , <i>Insider Trading</i> , etc.
1974	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado financeiro mundial apresenta-se perplexo diante do caso Watergate, que demonstrou a fragilidade de controles no governo americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos. • Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária.
1980	A atividade de <i>compliance</i> se expande para as demais atividades financeiras no mercado americano.
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basileia, definindo padrões para a determinação do capital mínimo das instituições financeiras. • A Convenção das Nações Unidas decidem fortalecer as ações de combate ao tráfico de drogas e em Viena formularam o terceiro pilar do sistema internacional de controle de drogas.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da <i>Financial Action Task Force</i> - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) – foram revisadas em 1996 e referidas como recomendações. • Criação do CFATF – <i>Caribbean Financial Action Task Force</i>.
1992	Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves".
1995	<ul style="list-style-type: none"> • A fragilidade no sistema de controles internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings; • Basileia I; • Publicação de regras prudenciais para o mercado financeiro internacional; • Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros.
1996	Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do risco de mercado dentro do cálculo do capital mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.
1997	Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios para uma supervisão bancária eficaz, com destaque para seu princípio de nº 14: “Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam

	comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de auditoria interna e externa e de <i>compliance</i> para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis”. - Criação da AGP – <i>Asia/Pacific Group on Money Laundering</i> .
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Basiléia: publicação dos 13 princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de controles internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de controles internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial. • Regulamentação no Brasil: publicação pelo Congresso Nacional da Lei nº 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); • O Conselho Monetário Nacional adota para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura; • Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basiléia, publicou a Resolução nº 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos; • Início de estudos sobre a Basiléia II – Regras Prudenciais; • Declaração Política e o Plano de Ação contra lavagem de dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas sobre o problema mundial de drogas.
1999	Criação do <i>Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group</i> (ESAAMLG), órgão regional que subscreve os padrões globais para combate à lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Falha nos controles internos e fraudes contábeis levam a ENRON à falência; • Criação do GAFISUD - Uma organização intergovernamental criada formalmente em 08/12/2000 com o objetivo de atuar em prevenção à lavagem de dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul; • <i>USA Patriot Act</i>, decreto assinado após o atentado de 11 de setembro com várias medidas antiterrorismo.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Falha nos controles internos e fraudes contábeis levam à concordata da WORLDCOM; • Congresso Americano publica o “<i>Sarbanes-Oxley Act</i>”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da auditoria e criação do Comitê de Auditoria; • Resolução nº 3056 do CMN que altera a resolução nº 2554 dispendo sobre a atividade de auditoria sobre controles internos.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Monetário Nacional publica: – Resolução nº 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria com funções semelhantes àquelas publicadas pelo “<i>Sarbanes Oxley Act</i>”; • Carta-Circular nº 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$100.000,00 (cem mil reais); • Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia – Práticas recomendáveis para gestão e supervisão de riscos operacionais; • Criado o CBPG (Comitê Brasileiro do Pacto Global) por meio de uma parceria do Instituto Ethos com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de promover o movimento de Responsabilidade Empresarial no Brasil.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Emitido o primeiro relatório de monitoramento no Brasil pela OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico); • Publicado o documento do BIS (<i>Bank for International Settlements</i>) intitulado “Convergência Internacional de Mensuração da nova estrutura de Capital: uma estrutura revisada”.
2005	O “Escândalo dos Correios” evidenciou corrupção e fraude em licitações, que culminaram na CPI embrionária do “Mensalão”.

2006	<ul style="list-style-type: none"> • Criado no Brasil o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção; • Emitido o decreto nº 5687 que promulga a convenção das Nações Unidas contra a corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 09 de dezembro de 2003; • Divulgada pelo Conselho Monetário Nacional a resolução nº 3380 que dispõe sobre a implementação da estrutura de gerenciamento e risco operacional.
2007	Implantação de programas de <i>compliance</i> em grandes multinacionais (Ex: Siemens).
2008	Publicação do Memorando <i>Monford</i> , documento este que traz as primeiras orientações para ajudar a organização da relação entre empresas e monitores.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida a Instrução CVM nº 476 que dispõe sobre as ofertas públicas de valores mobiliários distribuídas em esforços restritos e a negociação desses valores mobiliários nos mercados regulamentados; • Emitido pela ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) e pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) o documento consultivo “<i>Função de Compliance</i>”; • Lançado pela CGU (Controladoria Geral da União), o Instituto Ethos e o UNODC (Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime) o manual “A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção”.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Programa Pró Ética durante as comemorações do Dia Internacional de Combate à Corrupção, por meio da parceria da Controladoria-Geral da União (CGU) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; • Publicação do Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e <i>Compliance</i> pela OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico); • Proposto o projeto de Lei nº 6.826, que serviria como base ao texto normativo da Lei Anticorrupção; • Entrou em vigor nos Estados Unidos o <i>Affordable Care Act</i>, que passou a exigir a existência de um programa de <i>compliance</i> para prestadores de serviços médico-hospitalares e empresas farmacêuticas; • Surgimento da Lei Anti-suborno do Reino Unido ou <i>UK Bribery Act</i>.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da Lei nº 12.529/2011 que estruturou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e dispôs sobre prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; • Aprovado no Brasil o projeto que deu origem a Lei LAI (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.527/2011 que cumpre o mandamento constitucional que assegura aos cidadãos o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou coletivo e geral; • Surgimento no Brasil da Lei 12.529/2011 que estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da Lei nº 12.683/2012 que alterou a lei nº 9.613/1998, tornando-a mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro no Brasil; • A Austrália propôs à ISO a redação de uma norma para gestão de Programas de <i>Compliance</i> baseada em sua própria norma interna de conformidade (AS 8306). A ISO aceitou a sugestão e instituiu uma comissão ao desenvolvimento da Norma ISO/PC 271, intitulada provisoriamente como “Gerenciamento de Conformidade”, para, depois, publicar o esboço da norma ISO 19600 (ISO <i>Compliance</i>), recepcionada sob o nome “<i>Standard for Compliance Management</i>”.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento no Brasil da Lei nº 12.846/2013 que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências; • Divulgação do Programa de ética e conformidade anticorrupção para empresas elaborado pela ONU.
2014	Publicação da norma ISO19600:2014 (<i>Compliance Management Systems – Guidelines</i>).

2015	<ul style="list-style-type: none"> • A Portaria CGU nº 909/2015 definiu critérios para avaliação dos Programas de Integridade das empresas brasileiras; • Regulamentação da Lei nº 12.846/2013 através do Decreto nº 8.420/2015. • A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e a Superintendência de Relações com Empresas (SEP) publicou o Ofício 02/2015 a fim de orientar os procedimentos a serem adotados pelas empresas abertas, estrangeiras e incentivadas; • Congresso americano aprovou o <i>USA Freedom Act</i>, para substituir o <i>USA Patriot Act de 2001</i>; • O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) o Guia de Programas de <i>Compliance</i> antitruste baseado em um Termo de Compromisso de Cessação (TCC) para cartéis, visando a implementação de um programa sério, eficaz e que atenua as sanções pecuniárias; • Emitida a Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015, que regulamenta o Programa de Integridade para microempresas e empresas de pequeno porte, devendo figurar a estrutura organizacional, áreas de atuação e medidas adotadas para combater atos lesivos; • Divulgação do Programa Destaque em Governança de Estatais da BM&FBOVESPA com o objetivo de incentivar as companhias controladas, direta ou indiretamente, pelos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) a aprimorar suas práticas de governança corporativa.
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 1, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; • A Controladoria-Geral da União institui o seu Programa de Integridade propendendo a gerar uma cultura de combate à corrupção; • A CGU funda o Programa de Fomento da Integridade Pública (PROFIP) da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal; • Cria-se o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, o que transforma a CGU em um ministério, sem alterar suas funções e ofertando mais credibilidade ao controle interno ao combater a fraude, a corrupção e defender o patrimônio público; • Surgimento no Brasil da Lei nº 13.303, chamada “Lei das Estatais”, que veio disciplinar a exploração direta de atividade econômica pelo Estado por intermédio de suas empresas públicas e sociedades de economia mista, conforme previsto no art. 173 da Constituição Federal; • Lançada a ISO 37001:2016 que tem por objetivo apoiar as organizações a combater o suborno, a partir de uma cultura de integridade, transparência e conformidade com as leis vigentes, com o auxílio de requisitos, políticas, procedimentos e controles adequados para lidar com os riscos de suborno.
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento do PROFIP (Programa de Fomento à Integridade Pública) consiste em um Programa do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União para capacitar para a elaboração de um Programa de Integridade direcionado para o Poder Executivo Federal; • Surgimento da Lei Estadual nº 7.753/2017 no estado do Rio de Janeiro, onde dita que determinadas contratações com quaisquer órgãos públicos só serão concretizadas com aqueles que tiverem um programa de integridade; • Publicação do Decreto nº 9.203 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Sancionada a Lei Anticorrupção nº 16.309/2018 no estado de Pernambuco, com programas de prevenção e detecção de atos de corrupção, fiscalização, regras mais rigorosas, punições, acordos de leniência e canal de denúncia; • Sancionada no Distrito Federal a Lei nº 6.112/2018 que obriga que as empresas que forem contratar com órgãos públicos deste estado a adoção de programas de integridade; • Sancionada no estado do Mato Grosso a Lei nº 10.691/2018 que se ressalta a probidade, atividades preventivas, matriz de risco, treinamento dos agentes, planejamento administrativo, programas próprios de integridade e <i>compliance</i> em cada órgão, canal de denúncias, individualização dos programas;

	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) o Programa de Conformidade, onde este programa descreve o conjunto de normas, estruturas organizacionais, responsabilidades e procedimentos gerais que têm por objetivo garantir o cumprimento de obrigações presentes em normas internas, normas externas e acordos firmados pelo Banco, nos termos da Política Corporativa de <i>Compliance</i> do BNDES (PCO); • Aprovada pelo Senado Federal a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados); • A <i>International Federation of Accountants</i> (Federação Internacional de Contadores) e a <i>International Bar Association</i> – organização internacional de advogados, associações de advogados e sociedades jurídicas – assinaram um Mandato de Combate à Corrupção, comprometendo-se com o papel vital das profissões globais que lidam com a corrupção em todo o mundo.
2020	A sanção da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) que estava prevista para ago/2020 foi adiada para jan/2021 para atender a uma solicitação das empresas que não teriam como arcar com os custos de adaptação em meio à crise da pandemia do Covid-19.

FONTE: A autora (2020)

2.1.3 Elementos essenciais do *compliance*

O *compliance* é fundamentado, dentre outros requisitos, principalmente em Controles Internos e Governança Corporativa. Sendo assim, está cada vez mais essencial aplicar um sistema de controle seguro para se reduzir os riscos e ampliar a flexibilidade para viabilizar os negócios. Para auxiliar na melhoria dos sistemas de gestão das organizações, a ISO (*International Organization for Standardization*) vem contribuindo avidamente através da elaboração de normas que apoiem as organizações a desenvolver e manter abordagens estruturadas que garantam o sólido desenvolvimento de seus negócios, numa perspectiva de médio e longo prazo. Diante de tantas normas e decretos, abaixo foi realizado um comparativo para tentar clarificar e esclarecer as diferenças entre as publicadas ISO 19600/2014, a ISO 37001/2016 e o Programa de Integridade estabelecido no Decreto 8420/2015 (FARIAS *et al*, 2019).

Decreto Federal 8420/2015:

- Abrangência antissuborno: Compreende toda a organização, sites, processos e produtos.
- Entidade que avalia/audita: Controladoria Geral da União.
- Reconhecimento: Nacional.

- Requisitos do Sistema de Gestão/Integridade: Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica; padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade de integrantes; padrões de conduta, código de ética e políticas normativas integridade de terceiros; treinamentos periódicos; análise periódica de riscos; registros contábeis; controles internos que assegurem confiabilidade; procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos; independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo programa de integridade; canais de denúncia de irregularidades; medidas disciplinares; interrupção de irregularidades ou infrações detectadas; diligências apropriadas para contratação de terceiros; processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias; monitoramento contínuo do programa integridade; transparência de doações para candidatos e partidos políticos.

ISO 19600/2014:

- Abrangência antissuborno: A organização pode definir o escopo que deseja implantar
- Entidade que avalia/audita: Qualquer empresa de consultoria / auditoria privada
- Reconhecimento: Internacional.
- Requisitos do Sistema de Gestão/Integridade: Escopo; referências normativas; termos e definições; contexto da organização; liderança; planejamento; apoio; operacional; planejamento e controle operacional; estabelecendo controles e procedimentos; processos terceirizados; avaliação e desempenho; melhoria.

ISO 37001/2016:

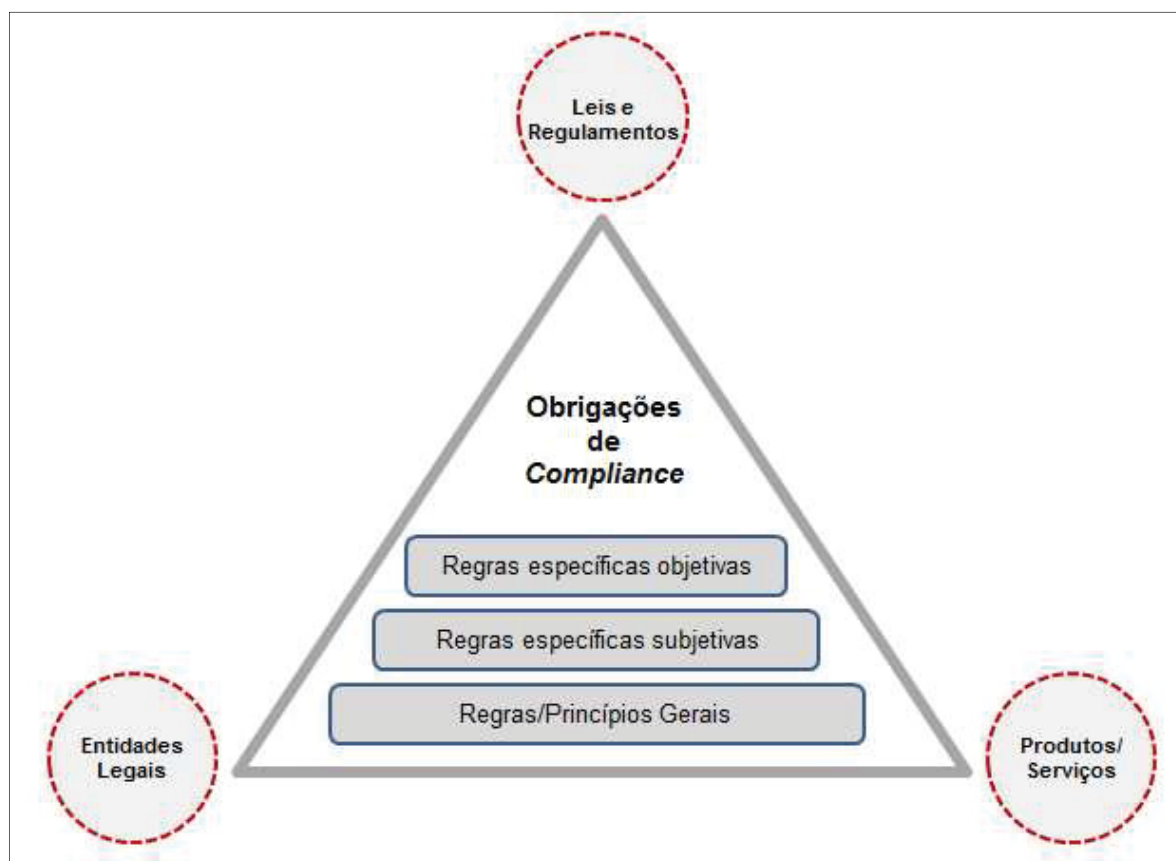
- Abrangência antissuborno: Restrito às práticas antissuborno.
- Entidade que avalia/audita: Organismo de certificação acreditado.
- Reconhecimento: Internacional.
- Requisitos do Sistema de Gestão/Integridade: Escopo; referências normativas; termos e definições; contexto da organização; liderança; planejamento; apoio; operacional; planejamento e controles operacionais; *due dilligence*; controles financeiros; controles não

financeiros; implementação de controles antissuborno; comprometimentos antissuborno; presentes, hospitalidade, doações e benefícios similares; gerenciando controles de inadequação de antissuborno; levantando preocupações; investigando e lidando com suborno; avaliação e desempenho; melhoria.

Um eficiente programa de *compliance*, segundo estudo de *Pricewaterhouse Coopers* (2002), é feito do comprometimento da equipe com a colaboração de diferentes áreas da organização auxiliando na realização das atividades, formando assim competências dentro do próprio grupo e diminuindo o impacto no orçamento com a contratação de especialistas externos. Para Xavier (2015, p. 61), a Controladoria Geral da União – CGU, em seu sítio na internet, também orienta que a melhor forma de implementar as políticas e princípios de Integridade é adotando as sugestões introduzidas pela Transparência Internacional e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, ressaltando que é obrigatória a utilização da metodologia desta última pelas empresas multinacionais.

De acordo com Manzi (2008), são elementos fundamentais de um programa de *compliance*: um código de ética compatível às necessidades da organização; a existência de profissionais com capacidade de lidar com dilemas éticos do cotidiano; mecanismos de identificação de condutas não éticas; e, o estímulo a discussões que abordem dilemas éticos. Ainda segundo o autor, existem três tipos de obrigações que o *compliance* deve seguir:

FIGURA 1 – OBRIGAÇÕES DE COMPLIANCE



FONTE: Adaptado de MANZI (2008).

Serpa e Sibille (2016) listaram os componentes ou “pilares” mínimos de um programa de *compliance* baseados nos requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines* (FSG). Os tópicos aqui são apresentados em ordem numérica e acompanhados de respectivos comentários, conforme segue:

1. Suporte da alta administração: o aval explícito e o apoio incondicional da alta administração são elementos essenciais de um robusto programa de *compliance*. De acordo com Giovani (2014), o mais alto grau na hierarquia da organização deverá ser o primeiro a querer de fato ter o *compliance* no DNA da empresa. Além disso, é essencial que a alta administração disponibilize os recursos necessários para implantação e desenvolvimento do programa, assim como também exercer o papel que lhe compete e disseminar a cultura de *compliance tone at the top* (pelo exemplo). Sem este apoio, o programa pode se tornar algo superficial, sem conseguir cumprir com o seu real significado.

2. Avaliação de risco: este pilar é uma das bases do sucesso do programa de *compliance*, pois o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento são construídos com base nos riscos identificados na fase de análise. Uma avaliação de risco de alto desempenho sabe fazer uma boa leitura da instituição e consegue interpretar o ambiente em que ela está inserida e como está operando, como também entende como as ações de combate à corrupção estão funcionando e quais os efeitos sobre o risco, só assim será possível manusear os recursos de forma eficiente. Saber identificar um problema e sua provável origem é o início para realização de um controle e monitoramento eficientes, identificar o início é a base para se desenhar o caminho a ser percorrido.

3. Código de condutas e políticas de *compliance*: após realizada toda a análise dos riscos, será elaborada a documentação que serve de formalização inicial do que seria a postura da empresa e também serve de guia de direcionamento para as equipes. Conforme Kuznecov (2017), este código deve espalhar atitudes de cada representante da companhia, o comportamento adequado para seus funcionários baseados em regras e condutas éticas dentro das atividades das empresas. Os códigos devem ter fácil interpretação para que todos os envolvidos, independente do seu nível dentro da instituição, consigam entender de forma clara e objetiva a política de integridade que está sendo comunicado.

4. Controles internos: são mecanismos geralmente formalizados por escrito via políticas e procedimentos operacionais, com o intuito de minimizar os riscos operacionais e de *compliance*, além de assegurar que os registros contábeis reflitam a realidade do negócio. Em conformidade com, Almeida (2009) define como sendo o controle interno uma representação dentro de uma organização de um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da instituição.

5. Treinamento e comunicação: após superadas as etapas de identificação de riscos, elaboração de código de conduta e das políticas de *compliance*, é necessário que haja uma comunicação de todos estes pontos para todos os colaboradores da instituição. Segundo Giovanni (2014, p.290), “todo programa precisa da adesão das pessoas para ter êxito em seu propósito e assim a comunicação assume um papel

preponderante”. Este pilar tem o intuito de envolver toda a instituição, fazendo com que todos se sintam parte e corresponsáveis pelas práticas de conformidade, disseminando o que foi definido nas etapas anteriores do processo. O treinamento também servirá de termômetro para que se sinta o quanto os colaboradores estão dispostos a contribuir com a nova política, trazendo um diagnóstico no que diz respeito à aceitação do programa.

6. Canais de denúncia: possibilidade dos colaboradores e parceiros comerciais poderem reportar possíveis violações ao código de conduta ou políticas da empresa. Este é um forte pilar dentro do programa, pois conforme a ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*) em 2011, 43% das fraudes identificadas nas instituições foram através de canais de denúncia. Também existe um reforço de seu uso pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), onde através da instrução CVM 509, foi definido que empresas de capital aberto no Brasil devem possuir meios de comunicação para denúncias internas e externas à companhia, sendo elas sigilosas ou não. Corroborando com, Ayres (2015) afirma que um programa de *compliance* efetivo deve possuir meios para que seus colaboradores ou terceiros possam denunciar suspeitas, más condutas ou violações às políticas da instituição de forma sigilosa e sem retaliação.

7. Investigações internas: Neste pilar será possível analisar se o que foi identificado na etapa de avaliação de riscos está acontecendo na prática. Também é o segundo passo que se estabelece após o recebimento de uma denúncia, onde se compete realizar a investigação daquilo que foi reportado e sendo validado, aplicar as devidas medidas corretivas e disciplinares. A investigação interna reforça o comprometimento da instituição com as práticas de *compliance*, onde são levadas em consideração todas as possíveis suspeitas de más condutas. Como todo o programa de *compliance*, ela deve ser realizada de forma imparcial e justa, com foco único e exclusivo de averiguação de fatos.

8. *Due diligence*: é a avaliação prévia à contratação de um terceiro para tentar entender de forma mais ampla a sua estrutura societária, situação financeira e levantar o histórico de possíveis práticas comerciais antiéticas. Esta avaliação deve abranger o histórico da empresa e dos seus sócios, referências bancárias, se o terceiro está em conformidade com padrões éticos e se existe algum envolvimento em casos de corrupção. Para Giovanni (2014, p.161) “A *due diligence* para ser

completa precisa considerar os aspectos específicos da parceria, como escopo de trabalho, nível de remuneração, objetivos comuns, interesse de cada parte, etc.". Conforme Serpa e Sibille (2016) existem quatro princípios de *due diligence* que devem ser seguidos: ela deve ser baseada no risco; deve fazer sentido; deve ser aplicada consistentemente e deve ser registrada.

9. Monitoramento e auditoria: um programa de *compliance* robusto pode ser medido através de sua efetividade, para isso é necessária avaliação constante e auditorias regulares. Esta prática tem como objetivo assegurar de maneira corporativa e tempestiva que todos os envolvidos no processo estão cumprindo com as políticas da instituição, prevenindo-se todos de os riscos inerentes. Através de um monitoramento bem realizado e bem documentado, é concebível demonstrar e legitimar a eficácia do programa de *compliance* e o quanto ele está contribuindo com a sustentação da instituição.

Reforçando a importância do pilar de monitoramento, em 2015 foi realizada uma pesquisa pela KPMG onde foram apresentados os principais indicadores de monitoramento reportados aos executivos sêniores. São eles:

- Eficácia do Programa de Ética e *Compliance*;
- Atualizações no processo de comunicação de assuntos éticos e de *compliance*;
- Resultado e evolução das investigações (Procedentes e Não Procedentes);
- Relação de Riscos, Controles e Planos de ações mitigatórios;
- Atualização dos eventos-chave regulatórios que podem afetar as operações do negócio;
- Alocação de recursos (*budget* versus real) e análise comparativa com a Indústria;
- Percentual de aderência aos treinamentos mandatórios;
- Análise dos recursos disponíveis versus necessidade do Programa de *Compliance*;
- Overview do Plano de Ética e *Compliance* proposto para o próximo período.

Conforme o Guia de Boas Práticas de *Compliance* (FEBRABAN, 2018), as atribuições do *compliance* são divididas em quatro grandes grupos e estes têm suas respectivas subdivisões, sendo elas:

1. Consultoria, orientação, treinamento e capacitação:
 - deve-se garantir a disseminação da cultura da empresa e temas de *compliance* através de treinamentos e capacitações dos colaboradores.
 - atuar de forma consultiva aos temas relacionados a *compliance*.
 - deve-se assegurar a existência de normativos, processos e procedimentos internos atualizados.
2. Identificação, mensuração e priorização de riscos de *compliance*:
 - identificar, avaliar e registrar os riscos de *compliance* pertinentes às atividades da instituição.
 - identificar e avaliar a aderência da instituição ao arcabouço legal e regulatório, às recomendações de órgãos de supervisão e autorregulação e aos códigos de conduta e riscos envolvidos.
 - participar na aprovação de produtos e serviços e de potenciais parceiros e clientes.
 - atuar de forma proativa na definição e manutenção de programas relacionados a *compliance*.
 - assegurar a existência de processos definidos para atendimento a regulamentações específicas.
3. Monitoramento, testes e reporte:
 - monitorar a exposição aos riscos de *compliance* e realizar os devidos testes dos controles.
 - reportar os resultados das atividades relacionadas a *compliance* ao Conselho de Administração, à Alta Administração e aos demais níveis organizacionais.
4. Relacionamento com reguladores, autorreguladores, entidades de representação e auditores independentes:
 - garantir relacionamento ético e íntegro com reguladores, autorreguladores, entidades de representação e auditores independentes, assegurando o correto atendimento.

Pode-se dizer que não existe um procedimento padrão para a implantação de um programa de *compliance*, pois ele deve ser adequado à realidade da empresa em que está sendo implantado, variando conforme o porte e o grau de riscos identificados, mas é requisito fundamental que a alta administração esteja em alinhamento com a área ou com o profissional de *compliance* para que seja possível a correta disseminação da conduta ética ao qual o programa de *compliance* tem como premissa.

2.2 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Interpretando de forma análoga o mundo dentro e fora das organizações, a disputa por territórios é algo historicamente primitivo e essencial para a sobrevivência. Voltando o foco para dentro das organizações, elas necessitam vencer desafios diários como oferecer máxima qualidade aos seus clientes, se diferenciar da concorrência, utilizar de forma inteligente e eficaz a tecnologia e a informação disponíveis, atrair, desenvolver e manter equipes de alto nível, e é claro, a geração de lucro. Além da necessidade de cumprir todos estes requisitos, o cumprimento de normas e leis tem sido um tema cada vez mais em voga devido às obrigatoriedades e também como demonstrativo de segurança entre transações.

De acordo com a premissa do Programa de Integridade estabelecido no Decreto nº 8420 (BRASIL, 2015), é necessidade da área de *compliance* ser independente, ter estrutura multidisciplinar, estar formalmente implementada na estrutura da empresa, ter um coordenador responsável, com ausência de conflitos de interesse e acesso a informações, pessoas e dirigentes no exercício de suas atribuições. E é nesta linha que o profissional de *compliance* se torna uma figura de grande importância dentro das empresas. Para Sampson (2016) o profissional de *compliance* tem um papel crucial no desenvolvimento do negócio, pois ele é responsável por avaliar o risco à reputação da empresa causados pela deficiência de integridade, ele é o núcleo moral da empresa. A ISO 19.600 (Sistema de Gestão de *Compliance*) definiu como função de um profissional de *compliance*, “a(s) pessoa(s) com a responsabilidade da gestão de *compliance*”.

De forma mais didática, o ICPA (*International Compliance Professionals Association*), elaborou um Código de Ética Profissional para profissionais de *compliance* que pode servir de norteamento para a prática de tal atividade. Também foi elaborada uma “cartilha” denominada “Função de *Compliance*” desenvolvido em conjunto com a ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) por meio do Comitê de *Compliance*, e a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que tem como enfoque abordar as boas práticas da integração da função de *compliance* com as boas práticas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos.

Conforme pesquisa realizada pela KPMG (2015) podem ser listados como sendo exemplos de riscos monitorados pelo profissional de *compliance*:

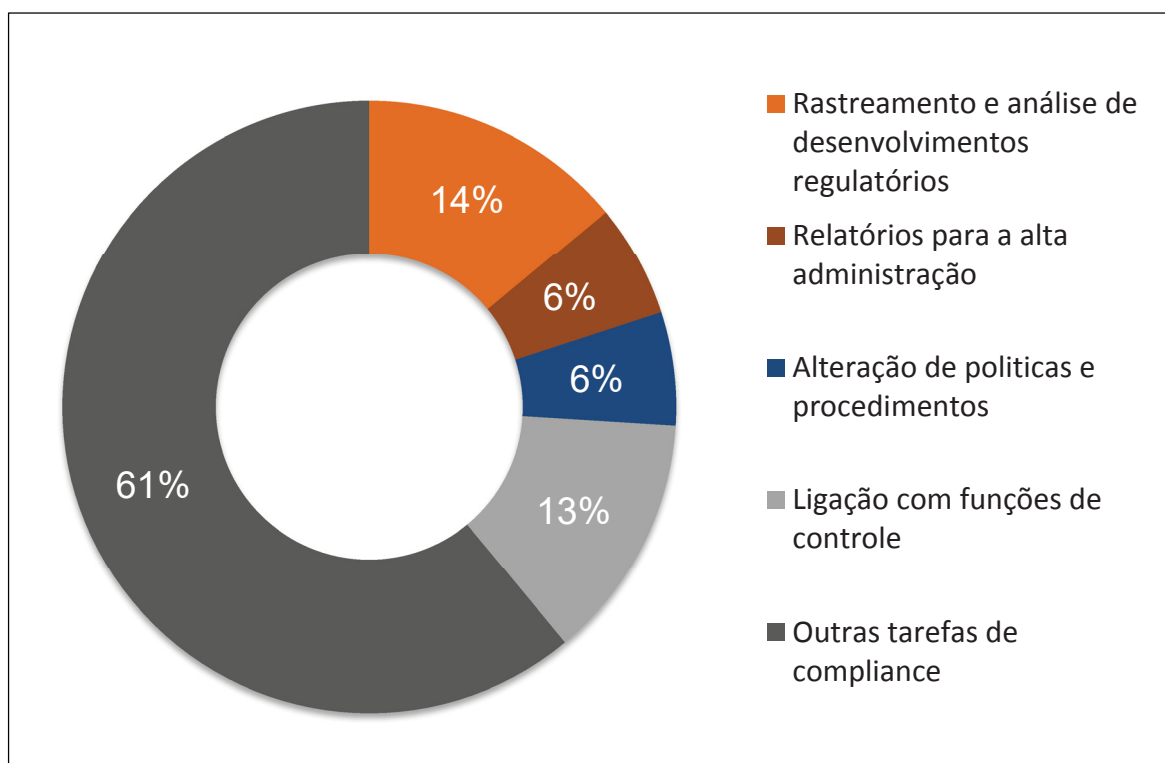
QUADRO 2 – EXEMPLOS DE RISCOS MONITORADOS PELO PROFISSIONAL DE *COMPLIANCE*

Pagamento de propina/suborno	Outros temas tratados pelo <i>Compliance</i>
Licitações; Fiscalizações; Licenças; Aduana; Regulatório; Vantagens indevidas em transações regulares; Contratação de pessoas vinculadas a PEP; Contribuições, doações, brindes e patrocínios; Viagens e entretenimento; Consultores e advogados; Terceiros; Pagamentos em espécie; Fusões, aquisições e reestruturação societária.	Combinação de preços e uso de informação de competidores (Antitruste); Lavagem de dinheiro (AML); Fraude; Violações ambientais; Vazamento de informações; Assédios moral e sexual; Discriminação; Trabalhos escravo e infantil; Relacionamento com agentes intermediários; Conflito de interesse; Propriedade intelectual; Hospitalidades; Ética.

FONTE: KPMG (2015).

Para English e Hammond (2016), uma semana típica de uma profissional de *compliance* pode ser dividida de tal forma:

FIGURA 2 – ROTINA DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE



FONTE: Adaptado de ENGLISH E HAMMOND (2016).

Também são definidas como atividades do profissional de *compliance*:

- Emitir normas e regulamentos internos;
- Fazer pesquisa diária de legislação aplicável às atividades da empresa, no que se refere à atividade de *compliance*;
- Realizar testes de *compliance* em operações, procedimentos e cadastros;
- Elaborar manual de gerenciamento de crise com a formação de um time de gerenciamento de crise;
- Elaborar teste de certificação de *compliance* aplicável anualmente;
- Estimular competição, ética, superação de diferenças e trabalho em equipe;
- Monitorar e implementar mecanismos de controles internos vinculados à área de *compliance*;
- Controlar e revisar as pendências cadastrais e a documentação referente às seções: “Conheça seu cliente”, em inglês, “*Know Your Customer (KYC)*”; “Conheça seu fornecedor”, em inglês, “*Know Your Supplier (KYS)*”; e “Conheça seu Funcionário”, em inglês “*Know Your Employee (KYE)*”;
- Criar controles operacionais e sistêmicos e testes para prevenção e detecção à lavagem de dinheiro, principalmente para instituições financeiras;
- Propor e apoiar a elaboração de treinamentos diversos dentro de sua área de atuação e de acordo com as necessidades da empresa e do staff;

- Desenvolver e implementar mecanismos de apoio (relatórios) aos executivos da organização para subsidiar decisões no comitê de *compliance*. (ASSI; 2013, p. 50).

De forma ampla, o profissional de *compliance* tem uma missão ética dentro das empresas, eles são os vigilantes que garantem que todos sigam o código de conduta da empresa e que possíveis abusos sejam identificados antes dos órgãos competentes (SAMPSON, 2016). De acordo com pesquisa realizada pela KPMG em 2016 sobre a Maturidade do *Compliance* no Brasil, 68% das empresas precisaram justificar os custos com não conformidades, este número reforça a relevância sobre a responsabilidade que um profissional de *compliance* deve ter, onde ele precisa de mais autoridade para estar envolvido com as demais áreas da instituição, contribuindo com as decisões do negócio de forma ágil e com um nível de segurança elevado.

Sendo assim, entende-se que existe a necessidade das empresas terem um especialista que atue diretamente na área de *compliance* ou que realize atividades específicas direcionadas ao *compliance*, isso devido ao fato do programa de *compliance* ser bastante complexo e amplo e também que este profissional será responsável por garantir a conformidade dentro da instituição, papel este que exige muita confiança por parte daqueles que o contratam.

2.3 SKILLS DE UM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Atualmente captar, reter e desenvolver mão-de-obra eficaz é um dos principais e mais difíceis objetivos das organizações. A preocupação pela escolha da pessoa certa para o cargo, particularmente em cargos que exigem bastante responsabilidade, começou a se tornar evidente somente após a época de Frederick Taylor. Nas décadas anteriores, em alguns locais a tradição determinava quem assumiria o cargo. Frequentemente, o trabalho era tão mal remunerado que as pessoas eram escolhidas na base do menor pagamento que iriam aceitar. Assim, embora possa parecer óbvio, a prática moderna de ajustar a pessoa ao cargo é regra geral há apenas uma centena de anos (POWERS; BARROWS, 2004).

Enquadrando-se nesse preceito e também devido ao fato do tema *compliance* ser ainda incipiente para muitas empresas brasileiras, dúvidas permeiam quanto à definição de quais são as habilidades que um profissional de *compliance* deve ter. Conforme já exposto anteriormente neste trabalho, deve-se haver uma adaptação à realidade de cada negócio, respeitando culturas, riscos e dilemas, mas existem algumas habilidades essenciais que devem servir de premissa. Estas habilidades são divididas em habilidades técnicas (*hard skills*) e habilidades comportamentais (*soft skills*), onde pode-se dizer que para a área de *compliance*, as *soft skills* tenham um peso maior, considerando o fato de que um bom profissional de *compliance* tem princípios e valores muito bem definidos, eles devem possuir e refletir um alto grau de integridade (SAMPSON, 2016).

Corroborando com, é dito que o profissional de *compliance* tem como compromisso:

Agir, visando instruir os indivíduos, convencendo-os sobre a direção correta e obtendo-lhes o apoio, ou seja, jamais se furtar de intervir, em situações possíveis de risco à empresa ou às pessoas. Mas, todavia, se a sua voz atenciosa e educada não for ouvida, deverá adotar uma postura mais forte e radical, se for preciso, de forma a garantir o atendimento integral dos princípios do *compliance*.

Para o exercício de suas atribuições do dia a dia, é fundamental esse profissional ser reconhecido na organização pela sua integridade e gozar de credibilidade, pois essa função assim requer.

Obviamente, outros quesitos são importantes, mas estes se tornam uma referência para o profissional ideal: pró-atividade, boa capacidade de trabalhar em equipe, bom poder de comunicação e liderança, entre outros. (PORTAL DE COMPLIANCE; 2016, p.2)

Para Hsu (2015), as habilidades essenciais para exercer a função de profissional de *compliance* são: comprometimento, liderança, iniciativa, resiliência, capacidade de comunicação, fluência em inglês, perfil comportamental adequado, familiaridade com o negócio, conhecimento técnico das melhores práticas de boa governança e de *compliance*, além de habilidade no sentido de equilibrar busca por conformidade e relacionamento com o restante da empresa.

Já para Manzi (2008), o profissional de *compliance* deve ter as seguintes características: Conhecimentos de Regulação; Domínio de métodos para aplicação da regulação e de políticas internas aplicáveis à instituição; Habilidade para discutir tópicos relacionados ao risco regulatório; Habilidade para realizar apresentações; Capacidade de estabelecer bom relacionamento com reguladores e órgãos

fiscalizadores; Criatividade para resolução de problemas com imparcialidade; Capacidade de gerenciamento de projetos; Entendimento do negócio, dos processos e dos objetivos da instituição; Reconhecimento da importância da prática de *feedback*; Preparo para atuar de forma preventiva; Capacidade para resolver prontamente conflitos entre áreas; Habilidade para motivar as demais áreas e conscientizar os profissionais da importância de *compliance*; Conhecimento da importância de controles para mitigar riscos de *compliance* relacionados à reputação; Preparo e habilidade para monitoramento; Capacidade para ministrar treinamentos; Habilidade para ser ouvido por profissionais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição.

Ainda não existe no Brasil um bacharelado específico para a formação do profissional de *compliance*, normalmente são profissionais do direito e contabilidade que se direcionam mais para esta área devido à exigência de conhecimentos que estes profissionais possuem, mas não existe obrigatoriedade na formação do profissional para que ele seja capacitado para atuar na função de *compliance*. Mesmo não havendo formação específica, o profissional de *compliance* deve ter experiência, conhecimento e qualidades pessoais e profissionais que possibilitem a condução de suas atividades de forma adequada, como (FEBRABAN, 2018):

- valores éticos sólidos reforçados pela sua conduta e atitudes;
- capacidade de entendimento da cultura, do contexto e da natureza das atividades da instituição que ele estará atuando;
- conhecimento do ambiente regulatório e dos seus respectivos impactos na instituição;
- capacidade de realizar parcerias com as demais áreas da instituição e conseguir manter a sua independência;
- habilidade de comunicação e argumentação com todos os níveis da instituição e órgãos reguladores, autorreguladores e fiscalizadores, auditorias e entidades de representação;
- capacidade de influenciar e incentivar comportamentos desejáveis;
- capacidade da correta utilização do “não” em situações de riscos eminentes;
- independência para poder expressar sua opinião técnica de forma neutra e assertiva;

- disponibilidade, acessibilidade e empatia para atendimento à todos os níveis da instituição;
- capacidade em trabalhar sob pressão;
- capacidade de análise crítica e de identificação de oportunidades de melhoria nos processos internos;
- habilidade de se manter atualizado e se antecipar às necessidades ocasionadas por mudanças mercadológicas, novas tecnologias e modelos de negócios, produtos e serviços, ausência de regulamentações, metodologias e padrões de nível global.

Para Serpa e Sibille (2016), é fundamental que o profissional de *compliance* conheça a fundo os nove pilares do programa, além de desenvolver as seguintes *soft skills*: diplomacia, resiliência, comunicação, persuasão, visão estratégica, integridade, conhecimento dos serviços prestados pela empresa e entendimento da cultura da empresa.

Abaixo um quadro resumo que clarifica quais são as *soft skills* e as *hard skills* que um profissional de *compliance* deve ter:

QUADRO 3 – HABILIDADES REQUERIDAS PARA UM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Soft Skills	Hard Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Análise crítica • Bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores • Capacidade de comunicação • Capacidade de resolução de conflitos • Comprometimento • Criatividade • Diplomacia • Disponibilidade • Ética • Habilidade para realizar apresentações e treinamentos • Imparcialidade • Iniciativa • Liderança • Poder de persuasão • Pró-atividade • Resiliência • Visão estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificações de <i>compliance</i> • Conhecimento de regulação e domínio de métodos de aplicabilidade • Conhecimento técnico de boas práticas de governança e de <i>compliance</i> • Familiaridade com o negócio • Fluência em inglês • Gerenciamento de projetos • Habilidade de práticas de feedbacks • Habilidades técnicas de monitoramento

FONTE: A autora (2020).

2.4 CERTIFICAÇÕES PARA UM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Com a competitividade entre as instituições aumentando gradativamente, a aplicabilidade das certificações se tornou um grande diferencial e uma comprovação de que determinado produto ou serviço tem qualidade e padrões garantidos. Em se tratando de *compliance*, onde a conformidade é à base do conceito do programa, certificações são elementos que repassam confiabilidade, característica essa tão escassa em um cenário turbulento de corrupção ao qual estamos vivendo no Brasil. Afunilando o conceito para o nível de indivíduo, como não existe um bacharelado específico para formar um profissional de *compliance*, as certificações dão o respaldo de que o profissional está apto para exercer tal atividade com conhecimento inato e preciso.

Em se tratando de certificações de *compliance* para as instituições, a ISO (*International Organization for Standardization*) oferece duas sendo mais direcionadas para o tema que é a certificação ISO 37001 (*Anti-Bribery Management System*), que trata de mecanismos de gestão antissuborno e a ISO 19600 (*Compliance Management Systems – Guidelines*), mais generalista na área de gestão de *compliance* (esta não é passível de certificação).

Já para o profissional de *compliance*, estão disponíveis seis certificações internacionais e três nacionais, sendo elas (FERREIRA, 2019):

1 - CCEP (*Certified Compliance & Ethics Professional*) e CCEP-I (*Certified Compliance & Ethics Professional – International*)

- Centro administrador: SCCE (*Society of Corporate Compliance and Ethics*).
- Pré-requisito: o candidato deve ter pelo menos um ano em alguma posição de *compliance* em tempo integral ou 1.500 horas de tarefas diretas relacionadas à conformidade, obtidas nos dois anos anteriores à data da inscrição. Estas tarefas têm de estar em consonância com o manual disponibilizado pelo SCCE.
- Requisitos: passar em um exame com 115 questões que é disponibilizado após o treinamento "*Basic Compliance & Ethics Academy*". Este treinamento tem duração de 4 dias e ocorre em todo o

mundo. No Brasil os treinamentos presenciais ocorrem em São Paulo. O Treinamento não é obrigatório para se fazer a prova.

2 – CFE (*Certified Fraud Examiner*)

- Centro administrador: ACFE (*Association of Certified Fraud Examiner*).
- Pré-requisito: o candidato deve ter no mínimo dois anos de experiência profissional relacionada à fraude e 50 pontos que são definidos por meio de créditos por educação e experiência.
- Requisitos: são realizados quatro exames, sendo eles de transações financeiras e esquemas de fraudes, lei, investigação e prevenção e dissuasão de fraudes.

3 – LPEC (*Leadership Professional in Ethics and Compliance*)

- Centro administrador: ECI (*Ethics & Compliance Initiative*).
- Pré-requisitos: nenhum.
- Requisitos: participar do treinamento E2C de 4 dias online e efetuar o exame LPEC de 100 perguntas.

4 – CAMS (*Certified Anti-Money Laundering Specialist*)

- Centro administrador: ACAMS (*Association of Certified Anti-Money Laundering specialists*).
- Pré-requisitos: é necessário ao candidato ter associação ativa a instituição e um mínimo de 40 créditos qualificados com base na educação verificados através da calculadora do centro administrador, certificação(s) profissional(is) e / ou experiência profissional no campo de sanções ou conformidade de crimes financeiros.
- Requisitos: ser aprovado em um exame com 120 questões.

5 – GRCP (*Governance, Risk, and Compliance Professional*)

- Centro administrador: OCEG (*Open Compliance & Ethics Group*).
- Pré-requisitos: nenhum.
- Requisitos: ser aprovado em um exame com 100 questões.

6 - ICA *International Diploma in Governance, Risk and Compliance*

- Centro administrador: ICA (*International Compliance Association*).

- Pré-requisitos: diploma ou qualificação profissional em uma disciplina apropriada, ou obtenção de um certificado avançado internacional da ICA, ou três anos de experiência profissional relevante.
- Requisitos: realização de um curso que tem a duração de nove meses e realização e aprovação em três testes.

7 – CPC-A (Certificação Profissional em *Compliance* Anticorrupção).

- Centro administrador: LCB (*LEC Certification Board*), esta é uma divisão independente da LEC (*Legal, Ethics & Compliance*). A LEC é uma empresa nacional que nasceu em meio às discussões sobre o Projeto de Lei que viria a se transformar na atual Lei 12.846/13, a Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa.
- Pré-requisitos: nenhum.
- Requisitos: realização e aprovação de um exame composto de 70 questões.

8 – CEC (*Certified Expert in Compliance*)

- Centro administrador: ARC (Instituto de Auditoria, Riscos e *Compliance*). O ARC é uma empresa nacional, sediada em São Paulo e assim como a OCEG, intitulado como um *Think Tank* nas áreas de Auditoria, Gestão de Risco e *Compliance*.
- Pré-requisitos: nenhum.
- Requisitos: realização de um curso de 360 horas e elaborar um TCC (Trabalho de Conclusão de Curso).

9 – Certificação em *Compliance*.

- Centro administrador: KPMG
- Pré-requisitos: nenhum
- Requisitos: realização de um curso de 35 horas e teste de conclusão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2008) é o procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e constitui caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades. Conforme Vergara (2007) a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos meios e aos fins, o que será explanado nos tópicos a seguir.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

No presente trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva explicativa que visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, expondo de maneira clara as características da população a ser estudada.

Segundo Gil (2008), sobre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc. a pesquisa descritiva corrobora com a descrição de determinada população ou fenômeno. Mattar (2001, p. 23) cita os métodos utilizados para realização da pesquisa descritiva, sendo elas: “entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionário pelo correio, questionários pessoais e observação”. A pesquisa explicativa busca o conhecimento mais profundo da realidade, abordando o porquê das coisas (PONTE *et al*, 2007).

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Sobre os procedimentos de investigação, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois as informações serão obtidas por meio de publicações acadêmicas, artigos, livros e publicações públicas em geral. Segundo Pádua (2002, p. 53), “bibliografia é um conjunto de obras derivadas sobre determinado assunto, escrita por vários autores, em épocas diversas, utilizando

todas ou parte das fontes”. Ou seja, é o estudo para reconhecer as contribuições científicas de determinado tema.

Documental devido ao fato de serem analisadas informações ainda não tratadas obtidas através da pesquisa realizada. A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto à abordagem do problema, o presente estudo é considerado como sendo uma pesquisa qualitativa, pois visa analisar a partir do ponto de vista de diversos estudiosos da área, juntamente com os dados da pesquisa nas organizações definidas, quais as dificuldades encontradas na contratação do profissional de *compliance*. Este tipo de pesquisa se enquadrou mais adequadamente no mote do presente trabalho, pois conforme Moreira (2002), a pesquisa qualitativa abre seus próprios caminhos. Para a pesquisa qualitativa, praticamente tudo do mundo real pode-se tornar objeto de estudo qualitativo (YIN, 2001).

Pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrínsecas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Flick e Steinke (2000) apresentam quatro bases teóricas na realização da pesquisa qualitativa: a) a realidade social é vista como construção e atribuição social de significados; b) a ênfase no caráter processual e na reflexão; c) as condições “objetivas” de vida tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos; d) o caráter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais torne-se ponto de partida da pesquisa.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados foram coletados no período de 15 de junho de 2020 até 04 de julho de 2020 a partir de anúncios de vagas de emprego para profissionais da área de *compliance*. Foi definido o *site linkedin.com.br* para a referida pesquisa, pois além de estar entre os cinco maiores sites para busca de empregos conforme Univesia Brasil (2019), é possível um detalhamento maior sobre as vagas ofertadas e as características das empresas que estão contratando, possibilitando um enriquecimento na coleta dos dados e também possibilitando o alcance de todos os objetivos do referido trabalho.

No filtro de busca do site foi inserida a palavra “*compliance*” e houve a expansão para cinco subtermos, o total de ocorrências foram de 60 vagas de emprego conforme detalhamento à seguir:

TABELA 1 – TERMOS DE PESQUISA

Item	Termo	Número de ocorrências	% de representatividade
1	<i>Senior Compliance Specialist</i>	9	15,0%
2	<i>Head of Compliance</i>	7	11,7%
3	<i>Chief Compliance Officer</i>	0	0,0%
4	<i>Compliance Lead</i>	41	68,3%
5	<i>Senior Compliance Officer</i>	3	5,0%
Total		60	100,0%

FONTE: A autora (2020).

A pesquisa limitou-se aos termos acima por terem sido considerados mais relevantes ao tema deste trabalho. Quando a pesquisa foi ampliada para “conformidade”, que é a tradução para o português da palavra “*compliance*” o número de resultados aumentou significativamente, mas a grande maioria das vagas ofertadas não era destinada a profissionais da área de *compliance*.

TABELA 2 – TERMOS DE PESQUISA “CONFORMIDADE”

Item	Termo	Número de ocorrências	% de representatividade
------	-------	-----------------------	-------------------------

1	Responsável por conformidade	256	14,1%
2	Conformidade	1.391	76,6%
3	Conformidade ambiental	93	5,1%
4	Conformidade regulatória	17	0,9%
5	Conformidade legal	59	3,2%
Total		1.816	100,0%

FONTE: A autora (2020).

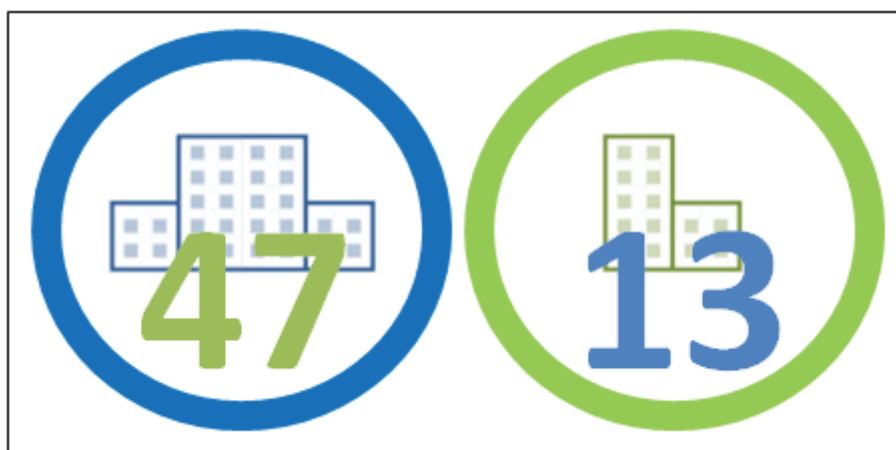
Cada anúncio de vaga foi analisado, coletados os dados e tabulados em planilha eletrônica utilizando a ferramenta Microsoft Excel 2010. Esta mesma ferramenta foi utilizada para apoio na análise dos dados e geração dos gráficos ilustrativos, também foi utilizado o *site wordclouds.com* para gerar as nuvens de palavras e proporcionar uma análise textual mais visual. A análise textual consiste num tipo específico de análise de dados, que se trata especificamente da análise de material verbal transcrito, ou seja, de textos produzidos em diferentes condições tais como: textos originalmente escritos, entrevistas, documentos, redações etc., fontes usadas tradicionalmente em Ciências Humanas e Sociais (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006).

4 ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de verificar se as empresas brasileiras estão requisitando profissionais para áreas de *compliance* com *skills* que correspondem às levantadas em pesquisa bibliográfica, realizou-se uma coleta de dados por meio de pesquisa documental.

Sobre as características das vagas analisadas, quanto ao porte das empresas, foram identificadas que 78,3% (47) eram empresas de grande porte e 21,7% (13) empresas de médio porte.

FIGURA 3 – PORTE DAS EMPRESAS DAS VAGAS ANALISADAS



FONTE: A autora (2020).

Para classificação quanto ao porte das empresas foi utilizada a definição elaborada pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

TABELA 3 – DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

FONTE: Adaptada de SEBRAE (2013).

No estado de São Paulo foram encontradas a grande maioria das vagas (78,3%), as demais foram distribuídas entre seis outros estados conforme tabela 4. Existe correlação destes dados com a pesquisa Regiões de Influência das Cidades (REGIC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018), onde São Paulo foi considerada como a principal metrópole do país, seguido por Brasília e Rio de Janeiro.

Sobre os setores que estavam em busca de profissionais para a área de *compliance*, foram identificados 11, sendo o setor de Tecnologia foi o que teve maior ocorrência (36,7%). De acordo com o último estudo "Mercado Brasileiro de Software e Serviços" da ABES com a IDC (dados de 2018 e estudo em 2019), o crescimento do setor de Tecnologia no Brasil está acima da média mundial, e totalmente descolado do PIB brasileiro. Em 2018, foi registrado um crescimento de 9,8% contra a média mundial de 6,7% – em 2019, a expectativa é de um crescimento interno de 10,5% contra 4,9% global. Também no setor de Tecnologia o volume de dados recebidos e enviados é bastante robusto e conforme Simons (1991), as organizações necessitam de controles que minimizem os possíveis erros.

TABELA 4 – ESTADOS E SETORES COM VAGAS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE COMPLIANCE

Estado		Setor	
São Paulo	47	Tecnologia	22
Rio de Janeiro	4	Financeiro	11
Sergipe	3	Alimentos e Bebidas	9
Santa Catarina	2	Farmacêutico	7
Minas Gerais	2	Petróleo e Energia	3
Rio Grande do Sul	1	Bens de consumo	3
Roraima	1	Energia	1
		Seguros	1
		Indústria Têxtil	1
		Dispositivos médicos	1
		Imobiliário	1

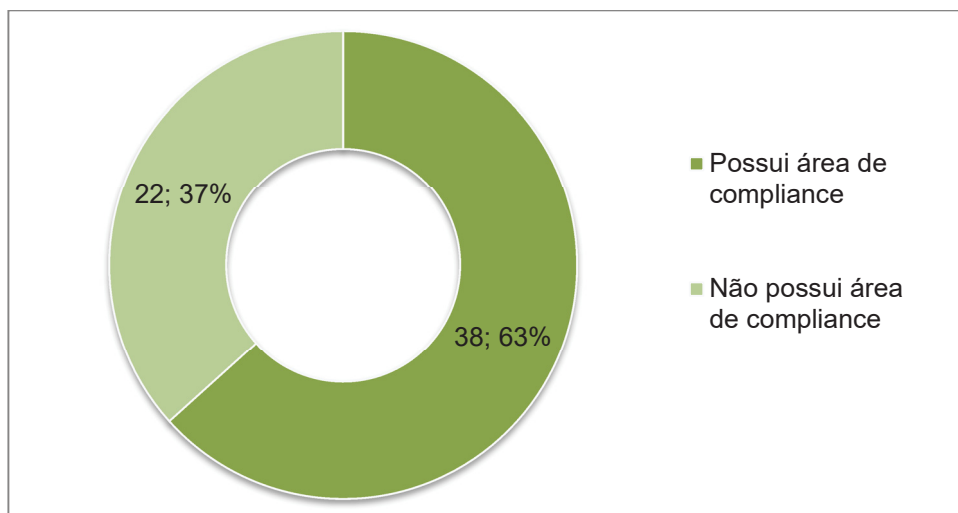
FONTE: A autora (2020).

No Brasil, após a sanção da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que determina que empresas privadas sejam punidas por atos de corrupção contra a administração pública, a busca por processos e

profissionais que estejam focados em garantir que a empresa esteja cumprindo com todos os requisitos legais aumentou significativamente. Conforme Karjalainen *et al* (2009), um acordo ilegal, uma fraude, um desvio de conduta, por exemplo, podem levar a prejuízos morais e financeiros, o que reforça também a importância de se ter uma área de *compliance*. A KPMG (2015) realizou uma pesquisa em que se verificou que apenas 40% das empresas tinha o papel do profissional de *compliance* executado por uma área específica de *compliance*.

Não é obrigatoriedade que todas as atribuições ou funções de *compliance* sejam executadas por uma área específica, mas as responsabilidades de cada envolvido devem estar bem definidas para que não haja conflitos de interesse e o responsável pelo *compliance* possa exercer seu papel de forma efetiva (FEBRABAN, 2018). Sendo assim, um dos objetivos específicos deste trabalho foi identificar nas empresas pesquisadas quais possuíam uma área de *compliance*, demonstrando assim o seu nível de maturidade com o tema. Foi identificado que a maioria das empresas pesquisadas (63%) possui uma área específica de *compliance*, conforme Gráfico 1, a seguir.

GRÁFICO 1 – ÁREA DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS



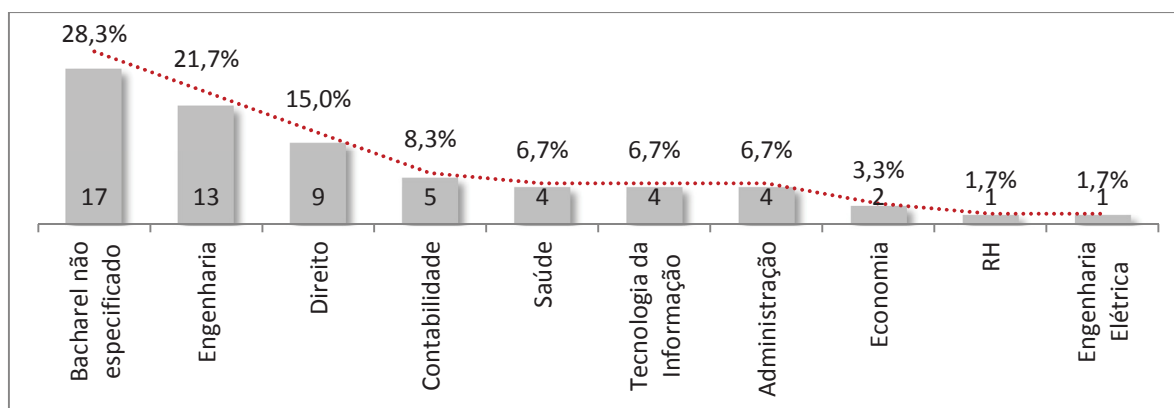
FONTE: A autora (2020).

Também foi pesquisado sobre a formação profissional requerida nos anúncios. Conforme exposto por Muzilli (2006), devido ao interesse de implementação das práticas de *compliance* ainda ser bastante recente nas

organizações, tem sido comum certa confusão sobre seu significado em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares.

No gráfico 2 pode-se observar que 28% das vagas não estavam especificando uma formação, isto provavelmente entre de encontro com o fato de que não existe formação profissional específica para profissionais de *compliance*, onde é possível uma especialização através das certificações. De acordo com Paz (2019), os cursos mais comuns entre os profissionais de *compliance* são contabilidade, administração de empresas, economia e direito, na pesquisa foi possível identificar que a primeira formação específica mais requisitada é Engenharia (22%), em segundo Direito (15%) e terceiro Contabilidade (8%).

GRÁFICO 2 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL REQUERIDA



FONTE: A autora (2020).

Possivelmente, o curso de Engenharia tenha sido o mais requisitado devido aos setores das empresas pesquisadas, onde Tecnologia foi o mais recorrente conforme pode ser observado na Tabela 5 e ter familiaridade com o negócio é uma das *skills* mais requeridas conforme pode ser observado na Tabela 8. Também foi possível identificar que além das formações já mencionadas, as empresas também estavam requerendo profissionais com formação na área de Saúde (7%), Tecnologia da Informação (7%), Administração (7%), Economia (3%) RH (2%) e Engenharia elétrica (2%).

Conforme demonstrado na Tabela 5, foi feita uma correlação entre os setores das empresas pesquisadas e se as *skills* que elas estavam requerendo estavam dentro ou fora da literatura. O setor que estava requerendo mais *skills* dentro da literatura foi o Farmacêutico com 93,7% das *skills* dentro da literatura, na sequência

apareceu o setor de Dispositivos médicos com 91,7%, Alimentos e bebidas com 86,5%, Petróleo e energia com 83,8%, Imobiliário com 82,4%, Tecnologia com 80,0%, Bens de consumo com 73,8%, Seguros com 73,7%, Financeiro com 73,5%, Industrial e têxtil com 72,2% e Energia com 56,3%. Já considerando os setores que estavam requerendo mais *skills* fora da literatura, o de Energia (43,8%) foi o que mais se destacou, em seguida apareceu o setor da Indústria têxtil (27,8%), Financeiro (26,5%), Seguros (26,3%), Bens de consumo (26,2%), Tecnologia (20,0%), Imobiliário (17,6%), Petróleo e energia (16,2%), Alimentos e bebidas (13,5%), Dispositivos médicos (8,3%) e Farmacêutico (6,3%).

TABELA 5 – SKILLS REQUERIDAS POR SETOR

Setor	Nº de vagas	Skills dentro da literatura		Skills fora da literatura		Total de skills requeridas
		QTD	%	QTD	%	QTD
Tecnologia	22	264	80,0%	66	20,0%	330
Financeiro	11	161	73,5%	58	26,5%	219
Alimentos e Bebidas	9	109	86,5%	17	13,5%	126
Farmacêutico	7	89	93,7%	6	6,3%	95
Bens de consumo	3	31	73,8%	11	26,2%	42
Petróleo e Energia	3	31	83,8%	6	16,2%	37
Dispositivos médicos	1	11	91,7%	1	8,3%	12
Energia	1	9	56,3%	7	43,8%	16
Imobiliário	1	14	82,4%	3	17,6%	17
Indústria Têxtil	1	13	72,2%	5	27,8%	18
Seguros	1	14	73,7%	5	26,3%	19
Total	60	746	80,1%	185	19,9%	931

FONTE: A autora (2020).

Seguindo a mesma linha de análise anterior, na Tabela 6 foi feita uma correlação entre os cargos das vagas das empresas pesquisadas e se as *skills* que elas estavam requerendo estavam dentro ou fora da literatura. O cargo de Consultor teve 100,0% das *skills* requeridas dentro da literatura, mas para este cargo foi identificada apenas uma vaga para as empresas pesquisadas. O segundo cargo com maior incidência de *skills* requeridas dentro da literatura foi o de Auditor Junior com 91,7%, seguido de Diretor (86,0%), Analista (85,2%), Líder (84,2%),

Coordenador (79,1%), Gerência (77,9%), Estagiário (76,9%), Assistente (75,7%), Especialista (74,0%) e Auditor Pleno (68,6%). Seguindo a ordem inversa, o cargo com maior incidência de *skills* requeridas fora da literatura foi logicamente o de Auditor pleno (31,4%), seguido de Especialista (26,0%), Assistente (24,3%), Estagiário (23,1%), Gerência (22,1%), Coordenador (20,9%), Líder (15,8%), Analista (14,8%), Diretor (14,0%), Auditor Junior (8,3%) e Consultor com nenhuma *skills* requisitada fora da literatura.

TABELA 6 – SKILLS REQUERIDAS POR NÍVEL DE CARGO

Nível do cargo	Nº de vagas	Skills dentro da literatura		Skills fora da literatura		Total de skills requeridas
		QTD	%	QTD	%	QTD
Gerência	21	279	77,9%	79	22,1%	358
Coordenador	11	121	79,1%	32	20,9%	153
Analista	7	75	85,2%	13	14,8%	88
Diretor	4	80	86,0%	13	14,0%	93
Líder	4	48	84,2%	9	15,8%	57
Auditor Junior	3	33	91,7%	3	8,3%	36
Especialista	3	37	74,0%	13	26,0%	50
Assistente	2	28	75,7%	9	24,3%	37
Auditor Pleno	2	24	68,6%	11	31,4%	35
Estagiário	2	10	76,9%	3	23,1%	13
Consultor	1	11	100,0%	0	0,0%	11
Total	60	746	80,1%	185	19,9%	931

FONTE: A autora (2020).

A seguir na Tabela 7 foram elencadas as *soft skills* requeridas nas vagas das empresas brasileiras pesquisadas. Elas foram divididas em dois grupos, das que estavam dentro da literatura e as fora da literatura.

TABELA 7 – SOFT SKILLS REQUERIDAS

Dentro da literatura			Fora da literatura		
Tipo	QTD	%	Tipo	QTD	%
Capacidade de comunicação	46	7,3%	Análise analítica	21	3,3%
Liderança	41	6,5%	Atenção aos detalhes	17	2,7%

Pró-atividade	40	6,4%	Acuracidade	15	2,4%
Diplomacia	37	5,9%	Confidencialidade	13	2,1%
Análise crítica	35	5,6%	Persistência	12	1,9%
Disponibilidade	35	5,6%	Habilidade em trabalhar sob pressão	12	1,9%
Ética	30	4,8%	Organização	11	1,8%
Iniciativa	29	4,6%	Discrição	9	1,4%
Visão estratégica	29	4,6%	Raciocínio lógico	9	1,4%
Comprometimento	28	4,5%	Habilidade de trabalhar de forma independente	9	1,4%
Poder de persuasão	28	4,5%	Objetividade	9	1,4%
Capacidade de resolução de conflitos	24	3,8%			
Criatividade	22	3,5%			
Bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores	19	3,0%			
Habilidade para realizar apresentações e treinamentos	17	2,7%			
Resiliência	16	2,6%			
Imparcialidade	14	2,2%			
Total dentro da literatura	490	78,1%	Total fora da literatura	137	21,9%
Total de <i>soft skills</i> requeridas				627	

FONTE: A autora (2020).

A grande maioria (78,1%) estavam dentro da literatura, são elas: capacidade de comunicação, liderança, pró-atividade, diplomacia, análise crítica, disponibilidade, ética, iniciativa, visão estratégica, comprometimento, poder de persuasão, capacidade de resolução de conflitos, criatividade, bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores, habilidade para realizar apresentações e treinamentos, resiliência e imparcialidade. Já as *soft skills* fora da literatura representaram 21,9% do universo total das *soft skills* requeridas, são elas: análise analítica, atenção aos detalhes, acuracidade, confidencialidade, persistência, habilidade em trabalhar sob pressão, organização, discrição, raciocínio lógico, habilidade de trabalhar de forma independente e objetividade. O fato de que Capacidade de comunicação foi a *soft skill* mais requerida entre as empresas pesquisadas, está em alinhamento com o exposto por Giovanni (2014, p.290), “todo programa precisa da adesão das pessoas para ter êxito em seu propósito e assim a comunicação assume um papel preponderante”.

Na Figura 4 foi utilizada a técnica de “nuvem de palavras” como técnica complementar ilustrativa dos resultados levantados na pesquisa das *soft skills* requeridas pelas empresas pesquisadas. A nuvem emerge a partir da análise lexical, entendendo como léxico o conjunto de palavras que compõe um determinado texto. Por esse ângulo, a técnica de construção destas nuvens consiste em usar tamanhos e fontes de letras diferentes de acordo com a frequência das ocorrências das palavras no texto analisado (RIVADENEIRA *et al.*, 2007). Sendo assim, na Figura 4 foi feito o link com a Tabela 7, onde quanto maior o número de incidência, maior o tamanho da palavra e as *soft skills* requeridas que estavam dentro da literatura foram ilustradas na cor azul e as fora da literatura na cor vermelha.

FIGURA 4 – *SOFT SKILLS* REQUERIDAS



FONTE: A autora (2020).

A seguir, na Tabela 8, constam as *hard skills* requeridas pelas empresas pesquisadas. Elas também foram divididas em dois grupos, das identificadas dentro da literatura que foram fluência em inglês, familiaridade com o negócio, conhecimento de regulação, habilidades técnicas de monitoramento, gerenciamento de projetos, conhecimento técnico de boas práticas de governança e de *compliance*, certificações de *compliance* e habilidade de práticas de feedbacks; e as fora da literatura que foram conhecimento avançado em ferramentas Office, fluência em espanhol, conhecimento sistema SAP e experiência internacional.

TABELA 8 – *HARD SKILLS* REQUERIDAS

Dentro da literatura			Fora da literatura		
Tipo	QTD	%	Tipo	QTD	%
Fluência em inglês	48	7,7%	Conhecimento avançado em ferramentas Office	18	2,9%
Familiaridade com o negócio	44	7,0%	Fluência em espanhol	17	2,7%
Conhecimento de regulação	38	6,1%	Conhecimento sistema SAP	8	1,3%
Habilidades técnicas de monitoramento	34	5,4%	Experiência internacional	5	0,8%
Gerenciamento de projetos	32	5,1%			
Conhecimento técnico de boas práticas de governança e de <i>compliance</i>	28	4,5%			
Certificações de <i>compliance</i>	16	2,6%			
Habilidade de práticas de feedbacks	16	2,6%			
Total dentro da literatura	256	84,2%	Total fora da literatura	48	15,8%
Total de <i>hard skills</i> requeridas				304	

FONTE: A autora (2020).

De todo o universo das *hard skills* levantadas na pesquisa, a grande maioria (84,2%) estavam dentro da literatura. O fato de fluência em inglês ser a *hard skill* mais requisitada entendendo-se que existe correlação com o fato da grande maioria das empresas pesquisadas serem multinacionais (90,0%). Ressalta-se que há requisição de habilidades não consideradas pela literatura, como: conhecimento avançado em ferramentas Office, fluência em espanhol, conhecimento em sistema SAP e experiência internacional.

FIGURA 5 – *HARD SKILLS* REQUERIDAS

FONTE: A autora (2020).

Da mesma forma que foram apresentadas as *soft skills*, também foi utilizada a técnica de “nuvem de palavras” para apresentar de maneira mais visual as *hard skills* requeridas pelas empresas pesquisadas. Existe o link com a Tabela 8 e quanto maior o número de vezes que a palavra foi mencionada, maior o tamanho dela. Na cor azul apresenta-se as *hard skills* dentro da literatura e em vermelho das fora da literatura.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo verificar se as habilidades solicitadas pelas empresas brasileiras com vagas para profissionais de *compliance* estão em consonância com o que está definido em literatura. Devido ao tema *compliance* ainda ser incipiente para muitas empresas brasileiras, buscou-se validar se existe o alinhamento entre a prática e a teoria.

Para o atingimento deste objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva explicativa, com o intuito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, expondo de maneira clara as características da população a ser estudada. Quanto aos procedimentos de investigação, foi realizada pesquisa bibliográfica e, documental. Já quanto ao tipo de abordagem, foi utilizado o tipo qualitativa para análise dos dados. Foram analisados 60 anúncios de vagas que envolviam a palavra *compliance*, vagas estas divulgadas no site *linkedin.com.br*. Foi definido este site para pesquisa, pois além dele estar entre os cinco maiores sites para busca de empregos, existe detalhamento maior sobre as vagas ofertadas e as características das empresas que estão contratando.

Realizando a busca no site de vagas de emprego utilizando a palavra *compliance*, encontrou-se os cargos de *Senior Compliance Specialist*, *Head of Compliance*, *Chief Compliance Officer*, *Compliance Lead* e *Senior Compliance Officer*, onde *Compliance Lead* foi a que teve maior recorrência com 68,33% do total das vagas analisadas. Foi identificado que o estado de São Paulo é o que mais oferta vagas com a palavra *compliance* (78,3% das vagas analisadas), havendo aí uma correlação com a pesquisa Regiões de Influência das cidades (REGIC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018), onde São Paulo foi identificada como sendo a maior metrópole do país. O setor de Tecnologia foi o que teve maior ocorrência (36,7%) nas vagas analisadas, reforçando a ideia de que as empresas estão buscando minimizar seus erros, principalmente em setores de Tecnologia onde há um volume bastante robusto de dados recebidos e enviados.

Com os dados obtidos foi identificado que a maioria das empresas (63,3%) possui uma área específica de *compliance*, demonstrando com isso que as empresas estão buscando uma maturidade na área, corroborando com Meier (2000) que diz que o gerenciamento ou o controle efetivo dos fatores que causam risco

podem resultar em liderança frente aos concorrentes, aumentando o crescimento econômico de uma empresa e a confiança dos investidores. Também foi levantado que em sua maioria (28,3%), as empresas não estavam especificando uma formação profissional na vaga anunciada, muito possivelmente pelo fato de que no Brasil ainda não existe uma formação profissional específica para o profissional de *compliance*.

Quanto à *skills* requeridas, foi levantado que 80,1% estavam dentro da literatura, onde o setor Farmacêutico foi o que obteve maior alinhamento com 93,7% das *skills* dentro da literatura e o setor de Energia o com menor alinhamento (56,3%). Considerando os cargos, o de Consultor estava com 100% das *skills* requeridas dentro da literatura e o de ordem inversa foi o de Auditor Pleno, com 68,6%. Separando os dois grandes grupos de *skills* (*soft* e *hard*) identificou-se que a grande maioria das *soft skills* requeridas (78,1%) estavam dentro da literatura, assim como as *hard skills* com 84,2% também dentro da literatura.

O presente trabalho pôde contribuir com a validação de que as empresas brasileiras estão em alinhamento com o proposto em literatura, que apesar do *compliance* ainda ser considerado um tema novo neste país, existe um alinhamento entre a prática e a teoria. Acredita-se também que este trabalho possa ter uma pequena contribuição no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois foi demonstrado qual o perfil mais buscado pelas empresas, elencando as quais as *soft* e *hard skills* requisitadas.

Sobre as limitações encontradas para elaboração do presente estudo, pode-se mencionar a restrição de informações das empresas que estavam contratando, onde muitas delas ficam em sigilo ou existe o intermédio através de empresas de RH.

Sugere-se que estudos futuros ampliem o campo de pesquisa envolvendo mais sites de divulgação de vagas, ampliando assim o universo da pesquisa, possibilitando assim uma análise mais abrangente e um volume mais robusto de dados. Também recomenda-se a realização de mineração de dados para possibilitar uma identificação de correlações entre perfil de empresas x perfil das vagas requisitadas, permitindo assim uma amplitude maior de análise e aprofundamento do tema.

REFERÊNCIAS

ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais, e FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Documento Consultivo Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

ABRAMO, C.W. **Percepções pantanosas**: dificuldade de medir a corrupção. Novos estudos. n.º.73. São Paulo: CEBRAPE, 2005.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARCHER, D. **Creating a risk management framework: Seven steps to promoting risk awareness across all level of an organization**. CMA Management, 2002. p.16-19.

AYRES, C. H. S. **Melhores práticas para a criação de um canal de denúncias**. Disponível em: <<https://fcpamericas.com/portuguese/melhores-praticas-para-criacao-de-um-canal-de-denuncia/>>. Acesso em 20 de mar. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Auditoria Interna e *Compliance* na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade. In: **CONGRESSO FEBRABAN DE AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE**, 2007.

BARNARD, J.W. **Corporate Therapeutics at the Securities and Exchange Commission**. Faculty Publications. Virgínia: College of William & Mary Law School, 2008.

BOCK, D. **Compliance y deberes de vigilancia en la empresa**. Madrid: Marcial Pons, 2013.

Bradley, N. **Corporate governance: A risk worth measuring? Selected Issues in Corporate Governance: Regional and Country Experiences**, New York and Geneva: United Nation Publication, 2003.

BRASIL. Decreto n.º 8420, de 18 de março de 2015 regulamenta a Lei N.º 12.846, de 1º de agosto de 2013 e dá outras providências, Brasília, Brasil: 2015. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm>
Acesso em 09 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 11 mar. 2020.

BRASIL. Lei 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em: 17 jan. 2020.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

CADE. **Guia para programas de Compliance**. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília DF, Janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acessoinformacao/publicacoesinstitucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso: 13 mar. 2020.

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360º**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada, 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2020.

COSTA, S. C. **O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias**. Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, n. 03, jul/dez 2012.

DOHERTY, N. A. **Integrated risk management: Techniques and strategies for managing corporate risk**. New York: McGraw-Hill, Inc, 2000.

English, S.; Hammond, S. **Cost of Compliance**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Capital_Financial_Data/costofcompliance2016compressed>

_. Acesso em: 05 abr. 2020.

ENGEL, E.; HAYES, R. M.; WANG, X. **The Sarbanes–Oxley Act and fir** - *Journal of Accounting and Economics*. v. 44, n. 1-2, 2007.

FARIAS, A. B. *et al.* **Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção**. RAGC, Monte Carmelo, v.7, n. 30, p. 31-46, 2019.

FEBRABAN. **Cartilha Função de Compliance**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6gmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FuncoesCompliance.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

FEBRABAN. **Guia Boas Práticas de Compliance**. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/febraban_manual_compliance_2018.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

FERREIRA, C. H. **Melhores e mais procuradas certificações de Compliance e Anticorrupção**. Disponível em: <<https://compliancevivo.blog/2019/12/04/melhores-e-mais-procuras-certificacoes-de-compliance-e-anticorruptcao/>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

FERREIRA, D. C. P.; LIMA, A. B.; SILVA, A. L. G.; SIQUEIRA, D. B.; VENDRAME, M. de C. R.; ZAPAROLLI, C. A. N. **Compliance: Um estudo de caso com ênfase no financiamento rural no Banco do Brasil S/A**. Brasil, 2010.

FIGUEIREDO, R. S. **Direito de Intervenção e Lei 12.846/2013: a Adoção do Compliance como Excludente de Responsabilidade**. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Programa de Pós-graduação em Direito, Salvador, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%20rud%C3%A1%20figueiredo.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2020.

FLICK, U.; STEINKE, I. **Was is the qualitative Forschung?** Einleitung und Überblick. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, 2000.

GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública**. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, W. **Compliance – A Excelência na Prática** – São Paulo: *Compliance Total*, 2014.

GOMES, R. M.; BELTRAME, P. A.; CARVALHO, J. V. L. **Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência**. Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação. São Paulo: Quartier Latin, p. 531-557, 2015.

GONÇALVES, J. A. P.. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

HSU, K. G. P. **COMPLIANCE: Nova Área de Atuação para os Profissionais do Direito**. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso Artigo Científico – Curso de Direito, Universidade Tiradentes: Aracajú, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. 2018. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br> >. Acesso em: 08 jul. 19.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. 2018. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=REGIC> >. Acesso em: 11 jul. 20.

KARJALAINEN, K.; KEMPPAINEN, K.; VAN RAAIJ, E.,M. **Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying**. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 85, n. 2, p. 245-261, 2009.

KPMG. **Maturidade do Compliance no Brasil**. Disponível em: <http://eletrobrasalagoas.com/wpcontent/uploads/arquivos/KPMG%20%20Pesquisa%20da%20Funcao%20Compliance%20no%20Brasil.pdf> . Acesso em: 13 mar. 2020.

KUZNECOV, N. **Cláusulas contratuais para mitigação de riscos de Compliance**. São Paulo, 2017.

MAGALHÃES, J. M. R. **Aspectos relevantes da Lei Anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013)**. Revista Controle, Ceará, v. 11, n. 2, p. 24-46, 2016.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas**. Ed. Saint Paul, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIER, R.L. *Integrating enterprise - wide risk management concepts into industrial technology curricula*. Journal of Industrial Technology, p.1-15, 2000.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MUZILLI, M. A. **Diferença entre compliance e auditoria interna**. Disponível em: http://www.griskconsultoria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47%3Adiferenca-entre-compliance-e-auditoria-interna&catid=1%3Alatest-news&Itemid=58. Acesso em: 10 jul. 2019.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. **Análise lexical e análise de conteúdo**: Uma proposta de utilização conjugada. Estudos e Pesquisas em Psicologia, 2006.

NEPOMUCENO, B.; KIÇULA, D. do N. **Guia do CADE é Fonte Valiosa para Compliance Officers**. Pesquisa feita em internet, disponível em: < <http://www.conjur.com.br/2015-set-09/guia-Cade-fonte-valiosa-compliance-officers#author> > Acesso em: 10 mar. 2020.

OECD . *The OECD principles of corporate governance*. *Contaduría y Administración*, n. 216, 2004.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2002.

PAZ, N. **Compliance officer**: como se tornar um profissional de conformidade. Disponível em: < <https://blog.idwall.co/compliance-officer-como-se-tornar/>>. Acesso em: 12 jul. 20.

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C.; MOURA, H. J.; BARBOSA, J. V. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard**: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: Congresso ANPCONT, 2007. **Anais....** Gramado, 2007. On-line.

Portal de *Compliance*. **Nível de maturidade em *Compliance***. Disponível em: < <http://www.portaldecompliance.com.br/sobre/> >. Acesso: 14 mar. 2020.

POWERS, T. ; BARROWS, C. W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

RIVADENEIRA, A.W.; GRUEN, D.M.; MULLER, M.J.; MILLEN, D.R. **Getting our head in the clouds**: toward evaluation studies of tagclouds, Proceedings of the SIGCHI. Conference on Human Factors in Computing Systems, 2007.

SAMPSON, S. **The “right way”**: moral capitalism and the emergence of the corporate ethics and compliance officer. *Journal of Business Anthropology*. pg. 65-86, 2016.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em : < <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979> >. Acesso: 10 mar. 2020.

SANTOS, R. A. D.; GUEVARA, A. J. D. H.; AMORIM, M. C. S. **Corrupção nas organizações privadas**: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 53-66, jan./fev./mar, 2013.

SCANDELARI, G. B. **As posições de garante na empresa e o Criminal Compliance no Brasil**. In: GUARANI, F. A.; BUSATO, P. C., coordenadores; DAVID, D. F., organizador. *Compliance e Direito Penal* - São Paulo: Atlas, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). 2013. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa%202013.pdf> >. Acesso: 05 jul. 2020.

SELHORST, F. **Lei Anticorrupção Reforça a Importância do Compliance**. Disponível em: < <http://www.conjur.com.br/2014-fev-21/fabio-selhorst-lei-anticorrupcao-reforca-importancia-compliance> >. Acesso em: 12 mar. 2020.

SERPA, A. ; SIBILLE, D. **Os Pilares de um Programa de Compliance**. Disponível em: <

https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2020.

SIMONS, R. **Strategic orientation and top management attention to control systems**. Strategic Management Journal, v. 12, p. 49-62, 1991.

SILVEIRA, R. de M. J.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2015.

SPECK, B. W. **Mensurando a corrupção**: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL 2019. Disponível em: <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

TOMAZETI, R. *et al.* A importância do *compliance* de acordo com a Lei Anticorrupção. **Anais...**, n. 2, p. 297-310, 2016.

UNIVERSIA BRASIL. **Os 5 melhores sites de empregos hoje**. Disponível em: <<https://noticias.universia.com.br/emprego/noticia/2019/10/04/1166815/5-melhores-sites-de-emprego-hoje.html>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, C. P. G. **Programas de Compliance Anticorrupção no Contexto da Lei 12.846 /13**: Elementos e Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Direito) Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13726/Disserta%C3%AC3%A3o%20--20Vers%C3%A3o%20Final%204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; trad. Daniel Grassi - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.