

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIEGO PAULINO PELEGRINI



ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL NA  
GESTÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE

CURITIBA

2023

DIEGO PAULINO PELEGRINI

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL NA  
GESTÃO DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a) Vagner Alves Arantes

CURITIBA

2023

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Jesus, pois em sua infinita bondade tem me sustentado e me guiado por um caminho de integridade e propósito, dando sentido à minha vida, me ensinando a amar e ser amado.

Ao meu grande amor, minha amada esposa, Luana Brunatti Flasmo Pelegrini, a pessoa que mais admiro neste mundo, minha alegria nos dias bons e nos dias difíceis, a minha inspiração e o motivo para ser um homem cada dia melhor.

À minha mãe, Cleide, um exemplo de mulher, positivamente inquieta e persistente, que moldou meu caráter e me motiva na jornada acadêmica e na vida.

Ao meu pai, Odeildo, o meu maior incentivador, que me ensinou a ser um homem honesto e íntegro, me apoiando a andar sempre uma milha a mais e jamais desistir.

Aos meus sogros, Heluciane e Jairton, e meu cunhado, Lucas, que estão sempre presentes, apoiando os meus sonhos e me fazendo família.

Às minhas irmãs, Nathaly e Mayara, por tudo o que vocês representam para mim, por serem parceiras, amáveis e por nunca soltarem a minha mão.

Aos meus tios, Sueli e Genivaldo, que se fazem presentes em todos os momentos da minha vida, colaborando com a minha educação e caráter.

Aos meus amigos que me incentivaram em minha carreira e jornada, permanecendo sempre ao meu lado.

Aos meus professores pelos ensinamentos e por todo conhecimento compartilhado.

À UFPR e a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente relatório técnico tem por objetivo descrever os efeitos da atuação da Alta Administração empresarial no suporte à gestão de Programas de *Compliance*. Para tanto, contextualiza-se o comportamento da Alta Administração em empresas privadas quanto ao suporte excessivo, equilibrado e ausente dentro dos pilares fundamentais dos Programas e *Compliance*, sedo Comprometimento e Suporte da Alta Administração, Avaliação de Riscos (*Risk Assessment*), Políticas e Procedimentos, Controles Internos, Treinamento e Comunicação, Canal de Denúncias, Investigações Internas, Gestão de Terceiros (*Due Diligence*), Auditoria e Monitoramento. Além disso, por meio de análise de legislações, doutrinas e literaturas, bem como pesquisa realizada por formulário com oito profissionais do ramo de *Compliance*, avalia-se os prejuízos e benefícios gerados sobre cada forma de atuação da Alta Administração, verificando os impactos na efetividade do programa de *Compliance* e na visão dos públicos envolvidos. Considerando este escopo, o presente relatório técnico ressalta a importância do papel da Alta Administração na consolidação de uma cultura organizacional ética e íntegra em todos os níveis hierárquicos da organização.

**Palavras-chave:** *Compliance*. Programa de Integridade e *Compliance*. Empresas Privadas. Ética. Integridade

## ABSTRACT

The present technical report aims to describe the effects of the involvement of senior corporate management in supporting Compliance Program management. To achieve this, we provide context on the behavior of top-level management in private companies regarding their excessive, balanced, or absent support across the foundational pillars of Compliance Programs. These pillars include Commitment and Support from Senior Management, Risk Assessment, Policies and Procedures, Internal Controls, Training and Communication, Whistleblower Channel, Internal Investigations, Third-Party Management (*Due Diligence*), Auditing, and Monitoring. Furthermore, through an analysis of regulations, doctrines, literature, and a survey conducted with eight professionals in the Compliance field, we assess the drawbacks and benefits associated with each form of senior management involvement. We examine the impacts on the effectiveness of the Compliance program and the perspectives of the stakeholders involved. Considering this scope, this technical report underscores the significance of the role of senior management in solidifying an ethical and integrity-driven organizational culture across all hierarchical levels of the organization.

**Keywords:** Compliance. Integrity and Compliance Program. Private Companies. Ethics. Integrity.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	3
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	3
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA .....	4
<b>2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>7</b>
2.1 COMPROMETIMENTO E SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO .....	9
2.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS ( <i>RISK ASSESSMENT</i> ) .....	10
2.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.....	12
2.4 CONTROLES INTERNOS.....	13
2.5 TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO.....	14
2.6 CANAL DE DENÚNCIAS .....	15
2.7 INVESTIGAÇÕES INTERNAS .....	17
2.8 <i>DUE DILIGENCE</i> .....	18
2.9 AUDITORIA E MONITORAMENTO .....	19
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos de influência para a efetividade na gestão de programas de *Compliance* em empresas privadas é a existência do suporte da Alta Administração. Este suporte ocorre quando a Alta Administração, corroborando com as ações das equipes de *Compliance*, age de maneira pautada a ética e integridade, gerando uma cultura organizacional que manifesta os valores e princípios da corporação.

Entretanto, no que se refere a prática, há aspectos antagônicos na atuação da Alta Administração que prejudicam a efetividade do programa de *Compliance*, sendo: o excesso de interferência da Alta Administração, e a ausência e o distanciamento de participação na atuação dos temas de *Compliance*. Neste sentido, busca-se compreender o equilíbrio entre estes aspectos para que, por meio do suporte prestado pela Alta Administração, exista maior efetividade na gestão do Programa de *Compliance* e acultramento dos valores e princípios éticos.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No cenário brasileiro, seja em virtude dos requisitos legais ou por força do próprio mercado corporativo, há uma constante exigência de que as empresas atuem com transparência, responsabilidade e ética nos negócios. Os Programas de *Compliance* se apresentam como uma resposta para a prevenção de condutas de corrupção, dilemas éticos e outras formas de desvio de conduta.

Entretanto, embora os programas de *Compliance* tenham como proposta garantir a conformidade legal e ética, bem como mitigar riscos operacionais, financeiros, reputacionais e entre outros, há o que se discutir no que se refere a efetividade destes programas, haja vista que os objetivos do programa podem não se concretizar em vista de ações ou omissões dos públicos relacionados.

Um dos pilares do programa de *Compliance*, conforme inciso I do art. 57 do Decreto 11.129/2022 é definido pelo comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados. Uma vez que a própria legislação aborda que o comprometimento e suporte da Alta Administração é um aspecto essencial, torna-se discutível os aspectos da atuação deste órgão.

A efetividade integral de um programa de *Compliance* possui intrínseca relação com o acultramento organizacional, onde as condutas dos integrantes da empresa sejam ou tornem-se pautadas na ética e integridade. A Alta Administração possui um papel elementar neste processo de acultramento, uma vez que mesmo antes da discussão da responsabilidade legal, estes líderes são tomados pelos demais integrantes como exemplos daquela organização.

A Alta Administração deve esclarecer de maneira inequívoca os valores da organização, deixando evidente quais são as condutas esperadas de cada integrante. Além disso, ao atuar de acordo com a conformidade e valores estabelecidos, os comportamentos passam a ser modelados de acordo com a conduta esperada, auxiliando diretamente na promoção de uma cultura organizacional da mais alta hierarquia à base, alinhada aos objetivos do programa de *Compliance*.

Entretanto, no que se refere a atuação do *Compliance*, existe um equilíbrio que demanda cautela. O primeiro ponto é quando há um envolvimento excessivo da Alta Administração na tomada de decisões e na gestão do programa de *Compliance*, gerando um risco de comprometimento da independência e autonomia do *Compliance*, ferindo o inciso IX do Art. 57 do Decreto 11.129/2022, que aborda a necessidade de independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa, bem como pela fiscalização de seu cumprimento.

De outra maneira, a ausência de envolvimento da Alta Administração pode acarretar uma insuficiência ao *Compliance*, de modo a enfraquecer a cultura organizacional, uma vez que para haver a mitigação de riscos e profundo acultramento é necessário que decisões sejam tomadas, decisões das quais envolvem diretamente a Alta Administração.

Estas hipóteses e conjecturas revelam a necessidade de análise do tema com profundidade, de modo a compreender os impactos do excesso e da ausência de atuação da Alta Administração na gestão de programas de *Compliance* em empresas privadas.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O estudo a que se refere o presente relatório visa descrever os efeitos da atuação da Alta Administração empresarial no suporte à gestão de Programas de *Compliance*.

## 1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

No que se refere a implementação e a gestão de um programa de *Compliance* em empresas privadas, o comprometimento da Alta Administração é um dos pilares fundamentais para que haja efetividade, considerado pela legislação brasileira como um dos critérios indispensáveis para que haja fomento e acultramento ético, bem como respeito e cumprimento da legislação por todos os indivíduos da empresa.

A efetividade de um programa de *Compliance* pode ser desdobrada em diversos entendimentos, entretanto, no que se refere especificamente ao comprometimento da Alta Administração, encontra-se quando os valores e princípios instituídos são desdobrados e cumpridos de maneira prática em todos os níveis gerenciais e operacionais da empresa. Para isso, os valores e princípios instituídos devem estar de acordo com o objetivo da empresa, a legislação e os padrões éticos estabelecidos pelo mercado.

A Alta Administração carrega um papel propulsor de conduta, disseminando os padrões esperados de todos os indivíduos interagentes da organização. Neste aspecto, há o que se relacionar com a efetividade do programa de *Compliance*, uma vez que este preza justamente pela preservação dos valores e princípios éticos, gestão de riscos, conformidade legal, regulatória e demais aspectos dentro da organização.

Não há sentido que a Alta Administração estabeleça a implementação de um programa de *Compliance* robusto, contendo todos os pilares, e aja de maneira contrária, contrapondo-se ao comprometimento e suporte necessário para que se atinja os níveis esperados de efetividade. É necessário que a Alta Administração demonstre o comportamento ético em suas ações e decisões, demonstrando que os valores e princípios estabelecidos são válidos para todos os níveis hierárquicos.

A CGU (2015), demonstra a importância do Comprometimento da Alta Direção.

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas no papel. - (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 8).

É indiscutível a necessidade do comprometimento da Alta Administração quando se fala da gestão de um programa de *Compliance*, todavia ao analisar os impactos práticos da atuação, há um desdobramento que pode destoar da real efetividade, sendo o primeiro quando há o excesso de atuação e o segundo a ausência de atuação, gerando impactos na efetividade dos pilares do programa de *Compliance*, os quais se demonstrarão no presente relatório técnico.

A temática se desdobra por ocasião de que embora a primeira legislação anticorrupção brasileira seja datada em 10 anos atrás, há muito o que se evoluir no que se refere ao combate à corrupção, principalmente na esfera das empresas privadas. Deste modo, o presente estudo apresenta-se como resposta na busca de uma atuação equilibrada da Alta Administração, viabilizando a efetividade do programa de *Compliance*, mas não interferindo nas ações e autonomia necessária.

## CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

A notoriedade e relevância do *Compliance* e seus temas relacionados estão presentes de maneira formal no cenário internacional desde o ano de 1977, haja vista a vigência da Lei Anticorrupção norte-americana, denominada *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). No ano de 2003 foi promulgada a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (*United Nations Convention against Corruption*, UNCAC), a qual foi adotada e ratificada pelo Brasil no ano de 2005. Posteriormente, no ano de 2010, o Reino Unido também promulgou sua Lei Anticorrupção, denominada *United Kingdom Bribery Act* (UKBA), sendo uma legislação bastante rígida por abranger esferas penais para os crimes de suborno e corrupção.

Embora o tema já estivesse sendo amplamente discutido no cenário brasileiro, em 2013 o *Compliance* e seus temas relacionados ganharam notoriedade após a promulgação da Lei Anticorrupção Brasileira, Lei nº 12.846/2013, representando um marco de alta relevância no combate de práticas de corrupção, sendo posteriormente

regulamentada pelo Decreto Lei 8420/2015, atualmente Decreto Lei 11.129 de 2022. A legislação brasileira impactou em primeiro momento as empresas com relações ou vínculos com órgãos governamentais, todavia, posteriormente agregou aspectos maiores de governança corporativa, esferas privadas e modelos de gestão baseados em ética e integridade.

Ademais, a Lei 12.846/2013 prevê em seu inciso VIII do caput do art. 7º, a possibilidade de consideração de benefícios quando da aplicação de sanções, quando há a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta.

O Decreto 11.129/2022, em seu art. 56 e seguintes, apresenta o conceito de programa de integridade (*Compliance*), bem como o modelo de estrutura para a implementação, gestão e a consequente avaliação.

Relacionando ao tema do presente relatório, no Artigo 57, inciso I do Decreto 11.129/2022 há a definição de que o comprometimento da alta direção, incluídos os conselhos, ao programa de *Compliance* deve ser visível e inequívoco, também destinando recursos adequados. Esta referência aponta que o suporte da Alta Administração é requisito fundamental para que os resultados esperados do programa de *Compliance* sejam de fato atingidos.

Nesta direção, corrobora Carolina Gazoni:

O maior segredo de eficiência de um programa de *Compliance* está no fato de haver o suporte da Alta Administração. De um lado, ela prove recursos para mitigar riscos. E, de outro, por sem quem é, absorve qualquer risco ao ser em si mesma, o tomador de decisão necessário para atingimento do objetivo almejado (GAZONI, 2019, p. 87)

Pode-se afirmar a importância do suporte da Alta Administração, haja vista que além de provimento de recursos e subsídios para que a gestão do programa de *Compliance* aconteça, deve haver atuação direta na absorção e mitigação de riscos, de modo que o resultado de aculturação de padrões éticos seja positivo e haja real efetividade.

Quando há suporte da Alta Administração, de forma equilibrada e moderada, em conjunto com os demais requisitos, a efetividade do programa de *Compliance* tende a ter sucesso no aspecto de prevenção de atos de corrupção e demais medidas.

Todavia, há que se considerar que tanto o excesso de envolvimento da Alta Administração, como a ausência deste suporte podem ser prejudiciais.

De antemão, há critérios norteadores estabelecidos pela Controladoria Geral da União no Guia Programa de Integridade para Empresas Privadas, que definem práticas que demonstram o comprometimento da alta direção.

A alta direção da empresa pode demonstrar por diversos modos seu compromisso com o Programa de Integridade. O presidente e diretores podem reafirmar seu comprometimento, por exemplo, ao incorporarem o assunto a seus discursos, de forma a demonstrar que conhecem os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas que são aplicadas. A alta direção pode também incluir a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões ou de seus encontros com gerentes e outros integrantes da média direção da empresa. A destinação de recursos adequados para a implementação do Programa de Integridade é, sem dúvida, outro fator de grande importância para evidenciar o comprometimento (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 8).

O excesso de atuação ou interferência ocorre quando a Alta Administração inibe a autonomia dos profissionais de *Compliance*, de modo a microgerenciar as decisões, gerando influência indevida em processos e procedimentos do *Compliance*, como exemplo: tomada de decisões em investigações corporativas, aplicação de penalidades, envolvimento e direcionamento de avaliação de riscos, bem como interferência em processos que envolvam conflito de interesses, gerando retração aos públicos envolvidos e prejudicando a confiabilidade da equipe de *Compliance*.

No mesmo guia mencionado nos parágrafos anteriores, a Controladoria Geral da União define os aspectos da ausência de comprometimento da Alta Administração.

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente com o Programa de Integridade, é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”. (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 8)

Agindo em ausência, a Alta Administração pode gerar insuficiência ao programa de *Compliance*, ocasionando diversos impactos, tais como: dificuldades no acultramento ético, ausência de recursos financeiros, ausência de decisões sobre processos e procedimentos de *Compliance* e cultura de impunidade.

Nestas condições, é imperioso que a Alta Administração compreenda a importância de seu papel de atuação na efetividade da gestão do programa de *Compliance*, cooperando ativamente de maneira equilibrada, gerando o suporte necessário sem interferir na autonomia que deve ser garantida para os profissionais executores.

## **2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Para atingir o objetivo proposto no escopo inicial do presente relatório, esta pesquisa abrange uma abordagem mista, contendo explicações acerca das legislações, doutrinas e literaturas, bem como resultado de pesquisa realizada exclusivamente para o presente relatório. Para tanto, foi aplicado um questionário online, por meio da ferramenta *Google Forms*, na vigência do mês de agosto do ano de 2023, considerando a última experiência de oito profissionais do ramo de *Compliance*, atuantes no setor privado em empresas de diversos segmentos, as quais se descrevem abaixo:

O profissional 1 faz parte de uma instituição bancária com mais de 25 milhões de clientes e mais de 3500 colaboradores, sendo regulada pelo BACEN - Banco Central do Brasil, possuindo *Compliance* há mais de 5 anos.

O profissional 2 faz parte de uma organização de fins administrativos, com mais de 10.000 colaboradores, tendo clientes da esfera pública e privada e possuindo *Compliance* há mais de 4 anos.

O profissional 3 faz parte de uma operadora de plano de saúde com mais de 500 mil clientes e mais de 2000 colaboradores, sendo regulada pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, possuindo *Compliance* há mais de 5 anos.

O profissional 4 e 5 fazem parte de uma instituição de ensino superior com mais de 50 mil clientes e mais de 1000 colaboradores, sendo regulada pelo MEC - Ministério da Educação, possuindo *Compliance* há mais de 8 anos.

O profissional 6 faz parte de uma assessoria de investimentos com mais de 1000 clientes e mais de 50 colaboradores, sendo regulada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e BACEN - Banco Central do Brasil, tendo vinculação com Corretora de Investimentos de grande porte, possuindo alguns controles de *Compliance*.

O profissional 7 faz parte de uma organização de engenharia e energia com obras de engenharia em mais de 20 estados brasileiros, possuindo usinas

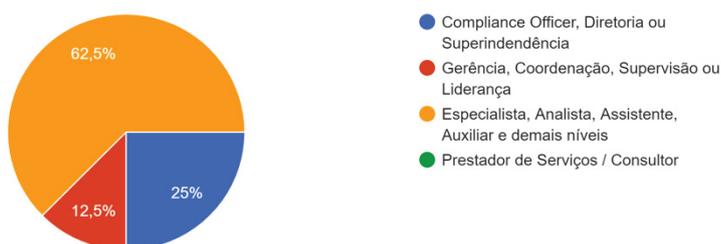
fotovoltaicas e linhas de transmissão, e mais de 1000 colaboradores. A empresa possui diversos clientes do segmento público e privado, possuindo Compliance há mais de 3 anos.

O profissional 8 faz parte de uma incorporadora do setor imobiliário com diversos empreendimentos de alto padrão, sendo regulada pelos Conselhos Regionais de Engenharia e Agronomia e demais órgãos vinculados, tendo mais de 100 colaboradores e possuindo Compliance há mais de 3 anos.

Na Figura 1 abaixo identifica-se a classificação dos profissionais selecionados para a pesquisa, que inclui cinco membros de equipe operacional, dois membros de nível de Diretoria/*Compliance Officer* e um membro de nível de Gerência, Coordenação, Supervisão ou Liderança, relacionados às empresas acima, pelos quais a identidade é preservada pela Lei Geral de Proteção de Dados - Lei nº 13.709/2018.

FIGURA 1 - RESULTADO EXPERIÊNCIA COM COMPLIANCE

Em sua última experiência com Compliance, qual posição ocupava?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Em relação às empresas em que os profissionais acima relataram vínculo, tem-se

A implementação de um programa de *Compliance* é realizada a partir da adoção de pilares, os quais são defendidos pela doutrina majoritária a adoção de pelo menos nove: Comprometimento e Suporte da Alta Administração, Avaliação de Riscos (*Risk Assessment*), Políticas e Procedimentos, Controles Internos, Treinamento e Comunicação, Canal de Denúncias, Investigações Internas, Gestão de Terceiros (*Due Diligence*), Auditoria e Monitoramento (CUNHA; EL KALAY, 2019).

A análise abaixo demonstrada ocorrerá a partir da avaliação da atuação da Alta Administração no suporte dentro de cada pilar estabelecido para um programa de *Compliance*, considerando o escopo de empresas privadas.

## 2.1 COMPROMETIMENTO E SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Ao analisar o pilar comprometimento e suporte da Alta Administração, uma atuação equilibrada pode ser comprovada quando há práticas que convertem os princípios e valores da organização em ações da própria Alta Administração, corroborando com os preceitos do programa de *Compliance*.

Para Carolina Gazoni:

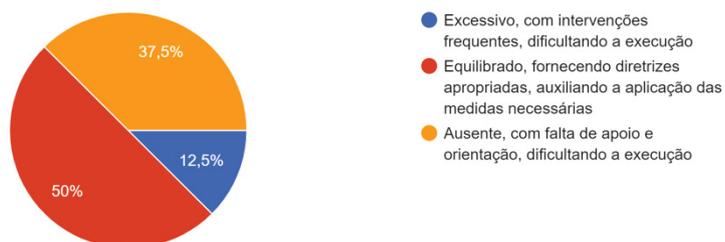
O comprometimento com a efetividade e eficiência de um programa de *Compliance* se manifesta no desejo da empresa de que valores e princípios declarados sejam incorporados em todo o sistema de gestão de seu modelo de negócio. É neste sentido que o Tone of the Top deve ser incorporado desde a estratégia da organização. (GAZONI, 2019, p. 91).

A Alta Administração deve estar inteiramente comprometida com a efetividade do programa de *Compliance*, não exagerando em sua atuação, mas também não agindo em insuficiência.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o comprometimento da Alta Administração no suporte à gestão do programa de *Compliance*, havendo três opções de resposta, baseada em duas experiências, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 2 - PILAR 1

Pilar 1: Suporte da Alta Administração Como você avalia o Comprometimento da Alta Administração no suporte à gestão do Programa de Compliance?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de equilíbrio relacionada a este item, em que a Alta Administração fornece as diretrizes apropriadas, o que resulta na aplicação das medidas necessárias para a gestão do programa de *Compliance*.

Entretanto, há o que se verificar que se houvesse a excessividade, haveria intervenções frequentes na gestão, prejudicando a execução das atividades em virtude do microgerenciamento das decisões que afetam diretamente o programa de *Compliance* e a atuação das equipes de *Compliance*, o que por vezes ocasiona a falta de agilidade e a aderência do próprio programa pelos demais colaboradores.

Da mesma forma, a ausência de atuação também demonstra percentual representado pela falta de apoio e diretrizes, prejudicando a execução das atividades do programa de *Compliance* e demonstrando a não priorização dos princípios éticos e de integridade, resultando em um programa inefetivo e incapaz de mitigar riscos.

É notório que o equilíbrio da Alta Administração deve ser priorizado, haja vista que somente desta forma os resultados de efetividade do programa de *Compliance* serão alcançados. Assim, é necessário que a Alta Administração preste o suporte por meio de diretrizes estratégicas e recursos, sem prejudicar a autonomia das equipes de *Compliance*, permitindo e viabilizando a realização das atividades.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS (*RISK ASSESSMENT*)

Um programa de *Compliance* robusto deve ser construído a partir dos riscos inerentes da empresa, procurando sempre evitar a ocorrência de riscos assumidos ou mitigá-los em sua concepção ou tomada de ciência.

Nesta direção, Carolina Gazoni traz o posicionamento.

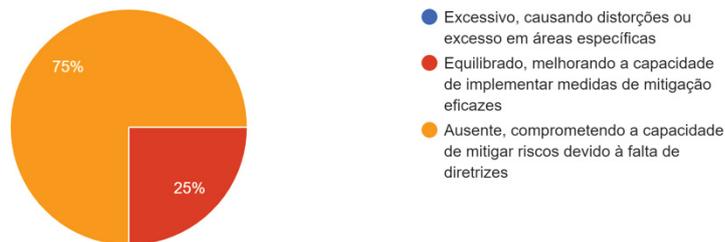
Neste sentido, se de um lado o Conselho define os riscos estratégicos ou apetite ao risco da organização, de outro, o *Compliance* resguarda por meio de informações, dados e sistemas de controles daqueles riscos. (GAZONI, 2019, p. 92).

No que se refere a riscos, a tomada de decisão será sempre pela Alta Administração. Desta forma, é imperioso que a sua atuação gere impactos positivos ao programa de *Compliance*.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na avaliação e gestão dos riscos, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 3 - PILAR 2

Pilar 2: Avaliação de Riscos Como você avalia o suporte da Alta Administração na avaliação e gestão dos riscos?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de ausência relacionada a este item, onde a Alta Administração não fornece as diretrizes apropriadas, o que resulta no comprometimento da capacidade de mitigação de riscos. A ausência de conhecimento dos riscos acarreta a tomada de decisões sem a avaliação de impacto, vulnerabilizando a empresa a riscos não identificados.

Segundo Gazoni (2019, p. 92).

Um Conselho que assume os riscos sem a devida e fundada informação do impacto daquela decisão para os demais membros da organização ou partes interessadas, que não conhece ou controla aquele risco, desconhece sua responsabilidade tanto em relação ao atingimento das metas estratégicas assumidas, quanto em relação à sua própria responsabilidade como Conselheiro, Diretor, presidente ou administrador.

A avaliação e gestão dos riscos não deve ser negligenciada pela Alta Administração no âmbito do programa de *Compliance*, haja vista que em uma atuação equilibrada, a Alta Administração auxilia na construção de medidas de mitigação eficazes, provocando de maneira direta a efetividade.

Outra tendência, que embora não tenham surgido como indicação na pesquisa, seria a excessividade da atuação da Alta Administração em relação a avaliação e gestão de riscos. Estas condições podem ocorrer por diversas formas, todavia,

ressalta-se a possibilidade da ocorrência de supervalorização de riscos financeiros ou estratégicos, e desconsideração de riscos éticos e de integridade, os quais são o enfoque do programa de *Compliance*. Outra condição recorrente é o estabelecimento de burocracias para tomada de decisão, a ponto de inviabilizar os processos inerentes ao *Compliance* e a própria empresa.

### 2.3 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

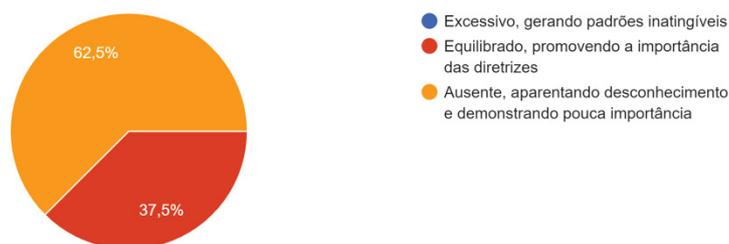
As políticas e procedimentos, incluindo-se o Código de Conduta, expressam os princípios e valores estabelecidos e esperados pela empresa, viabilizando que as lideranças exijam o seu cumprimento.

A Alta Administração, por sua vez, carrega uma responsabilidade de fazer valer aquilo que está de fato escrito, gerando uma cultura organizacional ética e íntegra.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na compreensão e adesão ao Código de Conduta e Políticas, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 4 - PILAR 3

Pilar 3: Código de Conduta e Políticas de Compliance Como você avalia o suporte da Alta Administração na compreensão e adesão ao Código de Conduta e Políticas?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de ausência relacionada a este item, onde a Alta Administração aparenta desconhecimento e demonstra pouca importância, o que resulta no comprometimento do nível de comportamento ético do público interno, o qual toma por exemplo a conduta praticada pela Alta Administração.

Há também uma tendência de uma atuação equilibrada demonstrada na pesquisa, esta que resulta na promoção da importância das diretrizes, gerando uma cultura organizacional ética e íntegra, a qual é o ideal a ser seguido para atingimento dos objetivos do programa de *Compliance*.

Outra tendência, que embora não tenham surgido como indicação na pesquisa, seria a excessividade da atuação da Alta Administração, que ao desdobrar condutas relacionadas a Políticas e Procedimentos, estabelece padrões inatingíveis, gerando inconformidade na empresa, falta de aderência e por consequência, inefetividade do programa de *Compliance*.

## 2.4 CONTROLES INTERNOS

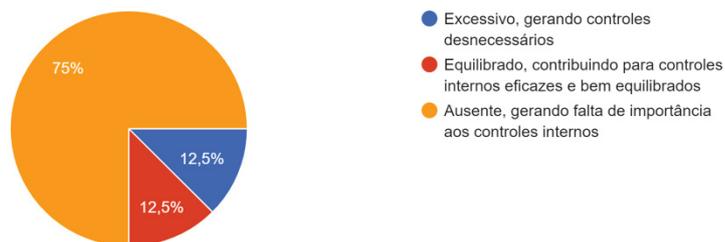
Riscos devem ser controlados, especialmente no âmbito de um programa de *Compliance*. Ao estabelecer controles internos, é possível ter uma visão de gestão sobre os riscos e ter mecanismos para evitar a ocorrência deles. Em relação a atuação da Alta Administração, é necessário que estes riscos sejam conhecidos e revisados, concedendo diretrizes ao *Compliance* para que sejam mantidos devidamente atualizados e testados.

Em um aspecto de atuação equilibrada, os controles internos devem sempre ser verificados pela Alta Administração, seja por meio de auditorias ou reportes.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na implementação de controles internos para minimizar riscos, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 5 - PILAR 4

Pilar 4: Controles Internos Como você avalia o suporte da Alta Administração na implementação de controles internos para minimizar riscos?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de ausência relacionada a este item, onde a Alta Administração gera falta de importância aos controles internos, o que resulta na exposição da empresa a diversos riscos mapeados e não mapeados.

Ademais, há de se considerar que a falta de controles internos ocasiona oportunidade para a ocorrência de irregularidades no ambiente empresarial, e mesmo havendo controles, se não atualizados, podem se tornar ineficazes.

Há também uma tendência de uma atuação excessiva demonstrada na pesquisa, esta que gera controles desnecessários, considerando riscos que são baixos como altos, direcionando esforços para estruturas sem a devida necessidade, tornando os processos burocráticos. Além disso, há o risco de intervenção no estabelecimento de controles internos pela própria Alta Administração, prejudicando a autonomia e habilidade técnica dos profissionais de *Compliance*.

Deste modo, considera-se necessária a adoção de atuação equilibrada, apontando o *Compliance* como direcionador de controles internos, pautado nas diretrizes da Alta Administração, mas agindo em autonomia frente aos riscos identificados.

## 2.5 TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

O treinamento e a comunicação são elementares na efetividade do programa de *Compliance*, haja vista que há a necessidade de instruir o público interno para lidar com quaisquer dilemas éticos enfrentados na empresa. Ademais tornam-se importantes como ferramentas de aculturação organizacional, permitindo que os princípios e valores sejam disseminados.

Nesta direção, pontua Carolina Gazoni:

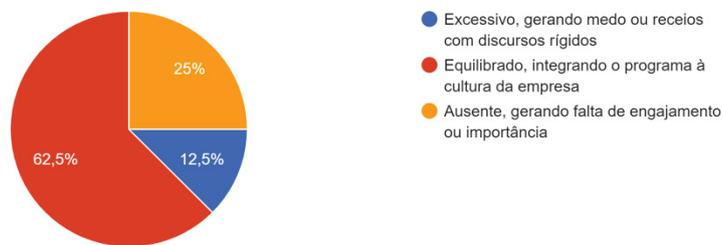
É a coerência entre a estratégia ou modelo de negócio e a mensagem de integridade passada pela liderança que confirma a existência de Comprometimento da Alta Administração dentro de um programa de *Compliance*. (GAZONI, 2019, p. 94).

Através deste pilar o Comprometimento da Alta Administração é demonstrado de maneira muito evidente, que também deve realizar os treinamentos e ditar que todos devem aderir-los.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na integração do programa de *Compliance* à cultura organizacional, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 6 - PILAR 5

Pilar 5: Treinamento e Comunicação Como você avalia o suporte da Alta Administração na integração do programa de compliance à cultura organizacional?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de equilíbrio relacionada a este item, onde a Alta Administração assume os preceitos do programa de *Compliance* e integra à cultura da empresa, gerando benefícios de efetividade, viabilizando o trabalho das equipes de *Compliance*.

Há também uma tendência de uma atuação excessiva e ausente, sendo a primeira pela atuação da Alta Administração tomando para si toda a mensagem do *Compliance*, gerando regras rígidas e afastando a efetividade, e a segunda pela falta de engajamento e importância dos treinamentos e comunicação, ambas prejudicando as ações das equipes de *Compliance*.

## 2.6 CANAL DE DENÚNCIAS

O canal denúncias, ao ser implementado, viabiliza que situações de suspeitas ou violações sejam registradas, auxiliando na manutenção do comportamento ético e íntegro. Ao prestar suporte, a Alta Administração demonstra que a integridade de fato

é um princípio relevante para a empresa, contribuindo com a construção da cultura organizacional ética e íntegra, bem como com a efetividade do canal.

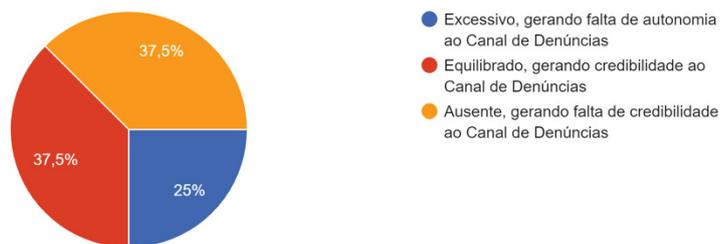
A Alta Administração, em uma atuação equilibrada, deve prover uma gestão imparcial e autônoma ao *Compliance*, fornecendo diretrizes, sem interferir nos processos e procedimentos.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na Gestão de Canal de Denúncias, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 7 - PILAR 6

Pilar 6: Canais de Denúncia: Como você avalia o suporte da Alta Administração na Gestão de Canal de Denúncias?

8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência dividida entre equilíbrio e ausência relacionada a este item, sendo o aspecto de equilíbrio onde a Alta Administração por meio de diretrizes claras, gera a credibilidade ao Canal de Denúncias, o que resulta em confiança ao público para registrar preocupações, sem grandes receios de consequências negativa ou interferências indevidas.

Já na atuação ausente demonstrada na pesquisa, trata-se o Canal de Denúncias com negligência, não passando as diretrizes às equipes de *Compliance*, enfraquecendo a confiança e a cultura organizacional, e por consequência comprometendo a efetividade do programa de *Compliance*.

Além disso, embora não demonstre grande tendência na pesquisa, há o risco da excessividade de atuação da Alta Administração, a qual gera um descrédito ao *Compliance*, por meio de um ambiente altamente controlado pela Alta Administração, resultando em receio e medo aos públicos para reportar preocupações.

## 2.7 INVESTIGAÇÕES INTERNAS

As investigações internas no âmbito do *Compliance* viabilizam a apuração de fatos de supostas violações a todos os normativos inerentes ao programa de *Compliance* da empresa. Essas investigações devem ocorrer em confidencialidade e imparcialidade, conduzidas pela equipe de *Compliance*, baseando-se em fatos e evidências.

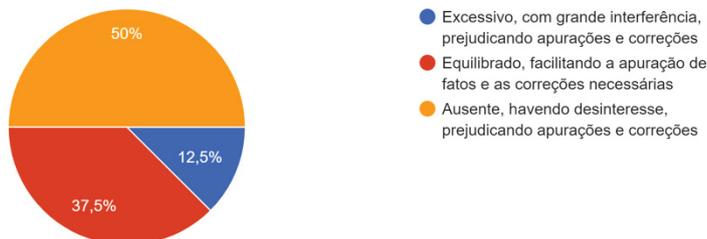
A Alta Administração, por sua vez, possui papel elementar para prover recursos internos para que as investigações internas ocorram de maneira imparcial. Nesta direção, Carolina Gazoni pontua:

O Apoio da Alta Administração em investigações internas ocorre de duas formas principais: a primeira quando ao processo de investigação é assegurado tratamento independentemente do tipo, forma, nível ou espécie da denúncia. A segunda, quando independentemente de quem é atingido assegura-se a apuração imparcial, baseada em fatos e evidências, e aplicação uniforme em relação às consequências.(GAZONI, 2019, p. 96).

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração nas Investigações Internas, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 8 - PILAR 7

Pilar 7: Investigações Internas Como você avalia o suporte da Alta Administração nas Investigações Internas?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de ausência relacionada a este item, prejudicando as investigações internas e seus resultados em decorrência do desinteresse, o qual pode ser evidenciado por ausência de recursos e suporte para tomada de decisões. Cabe ressaltar que não havendo suporte da Alta

Administração, embora a equipe de *Compliance* possa encontrar autonomia para investigação, os resultados podem ser prejudicados pelo desinteresse na mitigação dos riscos e amplitude de campo de investigação na empresa.

Ressalta-se também a tendência de equilíbrio onde a Alta Administração proporciona recursos adequados para a condução da investigação, respeitando a autonomia da equipe de *Compliance* e viabilizando que os procedimentos de apuração sejam devidamente aplicados. Modelo este que deve ser adotado pelas empresas para viabilizar efetividade.

Além disso, embora não demonstre grande tendência na pesquisa, há o risco da excessividade de atuação da Alta Administração, a qual interfere diretamente na execução da apuração interna, prejudicando diretamente a imparcialidade e autonomia do *Compliance*, gerando estrutura de desconfiança, protecionismo e não mitigação de riscos.

## 2.8 *DUE DILIGENCE*

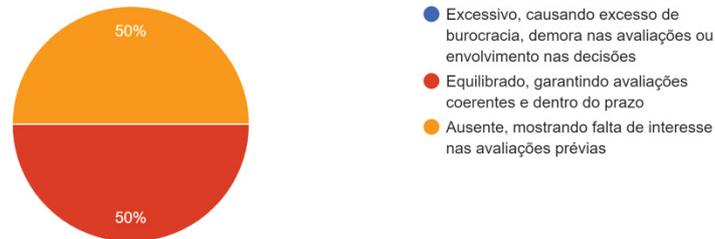
A *Due Diligence* se apresenta como uma ferramenta essencial para avaliar terceiros e os riscos relacionados a relação de fornecimento, prestação de serviços, parceria ou qualquer outro tipo de relação que se faça necessária a análise.

A atuação de suporte da Alta Administração neste pilar encontra-se no apoio em garantir suporte à tomada de decisões da equipe de *Compliance*, dentro dos critérios e diretrizes estabelecidas.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na *Due Diligence*, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 9 - PILAR 8

Pilar 8: Due Diligence Como você avalia o suporte da Alta Administração na avaliação de Due Diligence?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência de entre equilíbrio e ausência relacionada a este item. Em relação ao equilíbrio, a Alta Administração garante que as avaliações de terceiros aconteçam e sejam coerentes, tomando riscos necessários ou viabilizando a mitigação, por meio do programa de *Compliance*.

Em relação a ausência, há prejuízos da não realização do processo de *Due Diligence* da maneira apropriada, tornando a empresa exposta a riscos não mapeados no que se refere a terceiros.

Ressalta-se também que embora não tenha surgido tendência de excessividade, esta pode ser uma realidade, onde critérios excessivamente burocráticos são estabelecidos, inviabilizando relações de negócios.

## 2.9 AUDITORIA E MONITORAMENTO

A auditoria e o monitoramento se apresentam como pilar essencial, visando garantir a conformidade de todos os outros pilares, bem como a efetividade do próprio programa de *Compliance* e sua aderência pelos demais interagentes, identificando oportunidades de melhoria.

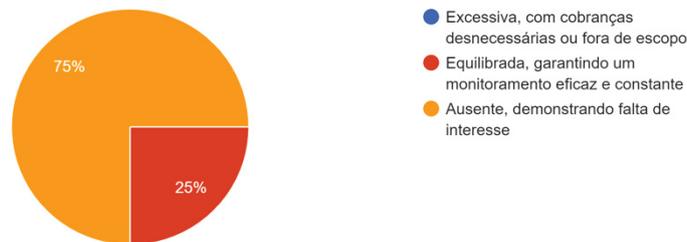
A Alta Administração, por sua vez, também carrega uma responsabilidade de acompanhar a gestão, não apenas preocupando-se com o comprometimento, mas também com o cumprimento de todo o escopo do programa de *Compliance*.

Na pesquisa conduzida foi questionado aos profissionais de *Compliance* como eles avaliavam o suporte da Alta Administração na Auditoria e Monitoramento do

programa de *Compliance*, havendo três opções de resposta, resultando na exposição abaixo:

FIGURA 10 - PILAR 9

Pilar 9: Auditoria e Monitoramento: Como você avalia o suporte da Alta Administração na auditoria e monitoramento do Programa de Compliance?  
8 respostas



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na experiência dos profissionais selecionados há uma tendência predominante de ausência relacionada a este item, gerando impacto em não detectar riscos e oportunidades de melhorias, além da falta de estrutura de reporte.

Em relação a visão equilibrada, quando a Alta Administração atua de maneira equilibrada, há uma tendência de constante evolução do programa de *Compliance*, demonstrando-se eficaz e consistente, sendo o modelo ideal.

Ressalta-se também que embora não tenha surgido tendência de excessividade, esta pode ser uma realidade, onde critérios excessivamente burocráticos são estabelecidos ao *Compliance*, dando enfoque em melhorias que não são prioritárias dentro do escopo do programa de *Compliance*.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma crescente tendência de implementação de programas de *Compliance* em empresas privadas no cenário brasileiro desde o início da vigência da Lei nº 12.846/2013, seja para garantir a integridade, conformidade legal e regulatória, competitividade ou o próprio interesse corporativo e pessoal pelo combate à corrupção.

É cediço que durante os últimos dez anos, os programas de *Compliance* foram tomando forma com base em novos normativos e regulamentações, gerando boas práticas para a implementação e gestão destes programas. Neste íterim, os

profissionais de *Compliance* enfrentaram e ainda enfrentam desafios para que se estabeleça a real efetividade dentro de cada um dos pilares.

Ao longo do presente relatório, buscou-se compreender os impactos da atuação da alta administração, em específico em relação ao suporte ao programa de *Compliance* e suas equipes, reforçando a prática do primeiro pilar: “Comprometimento da Alta Administração”. É notório que a postura e atuação da alta administração é um elemento relevante para o desdobramento da efetividade do programa de *Compliance*, todavia, no presente relatório prestou-se a analisar cenários onde a Alta Administração atua de maneira excessiva, equilibrada e ausente.

A atuação da Alta Administração deve ocorrer de maneira equilibrada, prestando o devido suporte, mas sem tornar ineficiente a equipe de *Compliance*, permitindo que estes apliquem seus conhecimentos técnicos e executem as atividades de sua responsabilidade.

No campo da excessividade, encontra-se problemas de alta interferência, gerando inefetividade ao programa de *Compliance*, além da ausência de confiança dos públicos interagentes, a, desmotivação das equipes de *Compliance* por ausência de autonomia e microgerenciamento de decisões.

Em relação a ausência, embora haja uma aparência de autonomia ao *Compliance*, prejudica-se a cultura organizacional por tornar a ética e integridade um valor irrelevante, além da falta de conhecimento dos riscos, tornando ineficientes os processos, a mitigação é uma parte significativa do programa.

Em contramão, ao encontrar-se com o conceito de uma atuação equilibrada em relação ao suporte da Alta Administração, há um fomento da cultura organizacional baseada na ética e integridade, gerando responsabilidade para todos os níveis hierárquicos. Além disso, há a possibilidade de atuação autônoma ao *Compliance*, gerando resultados de efetividade e gestão dos riscos com a devida mitigação.

Com base na pesquisa realizada, é evidente a necessidade de avanço no aspecto de suporte da Alta Administração, haja vista que muito embora o programa de *Compliance* possa ser inefetivo por diversos aspectos alheios a este tema, no que se refere a Alta Administração, ao exceder-se ou ausentar-se há a exposição a um risco de insuficiência do programa, que não atingirá os resultados esperados.

Os impactos de um programa de *Compliance* inefetivo giram em torno da empresa permanecer exposta aos riscos que poderiam ser geridos, mitigados ou prevenidos, sem considerar questões de confiabilidade dos stakeholders, perda de

vantagem competitiva, dispêndios financeiros e investimentos desnecessários e propagação de cultura antiética.

Além disto, um programa inefetivo não é considerado para critérios de benefícios na hipótese de aplicação de penalidades legais, conforme a legislação vigente.

Deste modo, pode-se concluir que a Alta Administração possui uma capacidade de gerar confiabilidade em seus públicos interagentes, e que ao apoiar o programa de *Compliance*, promove uma cultura organizacional ética e íntegra. É imperioso que para haver uma efetividade no programa de *Compliance*, uma atuação de suporte equilibrada deverá ser adotada pelos membros da Alta Administração, dentro de cada pilar estabelecido. Agindo assim, o pilar de Comprometimento e Apoio da Alta Administração será de fato executado, viabilizando o alcance dos objetivos esperados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Decreto 11129 de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019\\_2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019_2022/2022/decreto/d11129.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL, Lei nº 12.849 de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.

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

GAZONI, Carolina. **Pilar 1 – Tone from the top**: Comprometimento e Suporte da Alta Administração. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Marcio. Manual de *Compliance: Compliance* Mastermind. São Paulo: LEC, 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: *Compliance* Total, 2014.

LEME, Daniela. Pilar 4 – Controles Internos no programa de *Compliance*: mitigando os riscos de integridade. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Marcio. Manual de *Compliance: Compliance* Mastermind. São Paulo: LEC, 2019.