



**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE*
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Maria Lidelmar Carvalho de Melo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos.

Orientador: Jandecy Cabral Leite

Belém

Junho de 2021

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE*
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

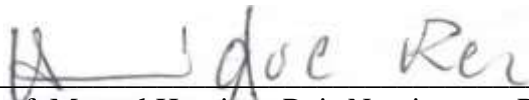
Maria Lidelmar Carvalho de Melo

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE
PÓSGRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO
PROFISSIONAL (PPGEP/ITEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA DE PROCESSOS.

Examinada por:



Prof. Jandecy Cabral Leite, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Orientador)



Prof. Manoel Henrique Reis Nascimento, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Membro)



Prof. David Barbosa de Alencar, Dr.
(ITEGAM-Membro)

BELÉM, PA - BRASIL

JUNHO DE 2021

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFPA

Melo, Maria Lidelmar Carvalho de, 1971-

A importância do processo de aplicação do compliance como ferramenta estratégica na gestão de uma organização do terceiro setor / Maria Lidelmar Carvalho de Melo - 2021.

Orientador: Jandecy Cabral Leite

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Pará. Instituto de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, 2021

1. Compliance 2. Ética 3. Integridade I. Título

CDD 620

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco Melo e Lindalva Melo que sempre me apoiaram e de alguma forma contribuíram para elaboração deste estudo e, ao meu diretor Paulo Adroaldo Ramos Alcântara (in memoriam), sua presença foi essencial em minha vida pelo incentivo e perseverança.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por permitir buscar cada vez mais o crescimento pessoal e profissional ao longo de minha vida.

Ao meu orientador Dr. Jandecy Cabral Leite pelo incentivo e ajuda na elaboração deste trabalho, aos professores e colegas da turma.

Aos meus familiares, meu pai Francisco Melo e minha mãe Lindalva Melo que sempre mostraram que o melhor caminho é a educação e, ao Sr. Paulo Adroaldo Ramos Alcântara (*in memoriam*), que sempre me incentivou.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Muito obrigada!

*“O caráter é o produto da série de atos dos
quais se é o princípio”.*

(Aristóteles)

Resumo da Dissertação apresentada ao PPGEP/UFPA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Processos (M. Eng.)

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE*
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Maria Lidelmar Carvalho de Melo

Junho/2021

Orientador: Jandecy Cabral Leite

Área de Concentração: Engenharia de Processos

Adequação de modelos de integridade que atendam às regras que respeitam as legislações vigentes passou a ser fundamental na gestão das organizações como forma estratégica, principalmente em entidades com fins públicos e não lucrativos, em um âmbito não governamental. Diante disso, tem-se como objetivo a implementação de um modelo de processo de aplicação do programa de *compliance* em uma instituição do Terceiro Setor. Dessa maneira, o presente estudo pode ser considerado de forma exploratória, de natureza aplicada e qualitativa, sob dois aspectos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, a coleta de dados foi por meio de reunião e entrevista com os profissionais da empresa, relatando sobre a importância do tema. Os resultados mostraram as principais ferramentas e mecanismo de conformidade, propondo ações que possam ser utilizadas na prática com o propósito de fornecer uma ampla visão do funcionamento do modelo proposto, com transparência e ética, aumentando assim a competitividade do negócio.

Abstract of Dissertation presented to PPGE/UFPA as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Process Engineering (M. Eng.)

**COMPLIANCE APPLICATION PROCESS AS A STRATEGIC TOOL IN THE
MANAGEMENT OF A THIRD SECTOR ORGANIZATION**

Maria Lidelmar Carvalho de Melo

June/2021

Advisor: Jandecy Cabral Leite

Research Area: Process Engineering

Adequacy of integrity models that meet the rules that respect the current legislation has become fundamental in the management of organizations as a strategic form, mainly in entities with public and non-profit purposes, in a non-governmental scope. Therefore, the objective is to implement a model for the application of the compliance program in a Third Sector institution. In this way, the present study can be considered in an exploratory, applied and qualitative way, in two aspects, bibliographic research and case study, the data collection was through a meeting and interview with the company's professionals, reporting on the importance of the theme. The results showed the main tools and compliance mechanism, proposing actions that can be used in practice with the purpose of providing a broad view of the functioning of the proposed model, with transparency and ethics, thus increasing the competitiveness of the business.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - MOTIVAÇÃO.....	1
1.2 - OBJETIVOS.....	3
1.2.1 - Objetivo geral.....	3
1.2.2 - Objetivos específicos.....	3
1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	3
1.4 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	4
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 - <i>COMPLIANCE</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	5
2.1.1 - O <i>compliance</i> no Terceiro Setor.....	6
2.2 - FERRAMENTAS NECESSÁRIAS DO <i>COMPLIANCE</i> NO TERCEIRO SETOR.....	9
2.3 - MECANISMOS DE CONFORMIDADE E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.3.1 - Benefícios dos mecanismos de conformidade.....	11
2.4 - ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	12
2.5 - PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.5.1 - Estrutura do programa de <i>compliance</i>.....	15
2.5.2 - Os pilares do programa de <i>compliance</i>.....	16
2.5.3 - Perfil do profissional de <i>compliance</i>.....	18
2.5.4 - Gestão de Riscos para o programa de <i>compliance</i>.....	19
2.5.4.1 - Ferramentas de identificação de riscos.....	21
2.5.4.2 - Matriz de riscos.....	22
2.5.5 - Implantação do programa de <i>compliance</i>.....	24
CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS.....	26
3.1 - METODOLOGIA EXPERIMENTAL.....	26
3.1.1 - Caracterização da organização.....	27
3.1.2 - Modelo proposto.....	28
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1 - APLICANDO OS RESULTADOS.....	31

4.1.1 - Análise do modelo de aplicação do programa de <i>compliance</i>.....	31
4.1.1.1 - 1ª Etapa - Comprometimento da alta administração.....	31
4.1.1.2 - 2ª Etapa - Avaliação de riscos.....	32
4.1.1.3 - 3ª Etapa - Propor política de <i>compliance</i>	37
4.1.1.4 - 4ª Etapa - Controles internos e externos.....	37
4.1.1.5 - 5ª Etapa - Comunicação e Treinamento.....	38
4.1.1.6 - 6ª Etapa - Canais de Denúncias.....	39
4.1.1.7 - 7ª Etapa - Auditoria e monitoramento.....	39
4.1.1.8 - 8ª Etapa - Sistema de gestão de <i>compliance</i>	40
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	42
5.1 - CONCLUSÕES.....	42
5.2 - SUGESTÕES.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Parceria do Terceiro Setor com os outros setores.....	7
Figura 2.2	Mapa das Organizações da Sociedade Civil – OSC.....	8
Figura 2.3	Modelo de estruturação do programa de <i>compliance</i>	16
Figura 2.4	Pilares do processo de auditoria.....	18
Figura 2.5	Etapas da gestão de riscos para o programa de <i>compliance</i>	21
Figura 2.6	Análise SWOT.....	22
Figura 2.7	Escala de probabilidade de riscos.....	23
Figura 2.8	Escala de consequências de riscos.....	23
Figura 2.9	Avaliação de classificação da matriz de riscos.....	24
Figura 3.1	Interações do sistema de gestão.....	28
Figura 4.1	Riscos inseridos nos procedimentos da instituição.....	33
Figura 4.2	Avaliação da matriz de riscos da fundação.....	34
Figura 4.3	Questões internas e externas da fundação.....	38
Figura 4.4	Acesso aos canais de denúncias.....	39
Figura 4.5	Estrutura do programa de <i>compliance</i>	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Pilares do programa de <i>compliance</i>	17
Tabela 3.1	Parâmetro de avaliação do programa de <i>compliance</i>	28
Tabela 4.1	Requisitos da alta administração para aplicação do programa de <i>compliance</i>	32
Tabela 4.2	Obrigações fundamentais da instituição para o programa de <i>compliance</i>	33
Tabela 4.3	Níveis atribuídos a cada risco da instituição.....	34
Tabela 4.4	Riscos considerados médio e alto da instituição.....	35
Tabela 4.5	Consequências e recomendações dos riscos da instituição.....	36
Tabela 4.6	Política de integridade da Fundação Murak.....	37
Tabela 4.7	Sugestões de comunicação e treinamento para o modelo de <i>compliance</i>	38
Tabela 4.8	Auditoria e monitoramento para o modelo de programa de <i>compliance</i>	40

NOMENCLATURA

AAO	ALTA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
COAF	CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS
ONGs	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
OSC	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL
SENAC	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
SENAI	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
SESI	SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA
SFN	SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - MOTIVAÇÃO

Com a globalização e o avanço tecnológico no ambiente corporativo, aumentou-se o interesse pelo mecanismo de conformidade, com base em princípios éticos e de transparência, por meio de diretrizes elaboradas de acordo com a natureza e os recursos de cada empresa, na busca por confiabilidade na execução de suas atividades.

Adequa-se a modelos de integridade que respeitam as legislações vigentes, passou a ser fundamental na gestão como forma estratégica, devido ao aumento da competitividade de mercado e a facilidade em se obter informações sobre as organizações.

Para UTTING (2005), o cumprimento das regras estabelecidas pertinentes ao negócio é essencial, não apenas por questões fiscais e tributárias, mais também, por questões trabalhistas e de meio ambiente que devem ser atendidas adequadamente (SZÉKELY e KNIRSCH, 2005).

Dessa forma, acredita-se na necessidade de uma análise sobre o problema das dificuldades das organizações no cumprimento de normas, onde se deve conhecer e medir as condutas que facilitam as irregularidades e atos de corrupção, permitindo a relevância de procedimentos técnicos de prevenção e um controle punitivo, no propósito de exercer seu papel na sociedade, administrando recursos de maneira transparente.

Diante disso, é de suma importância a utilização do *compliance* na gestão das organizações, principalmente em instituições do Terceiro Setor, que são entidades com fins públicos e não lucrativos, em um âmbito não governamental, no intuito de implementar um conjunto de controles adequados de políticas, estrutura organizacional e software como ferramentas estratégicas para uma boa gestão e, superação da corrupção.

De acordo com ATAWODI e OJEKA (2012), a implantação de mecanismo de proteção e integridade é considerada *compliance*, pois tem a intenção de aperfeiçoar a relação da organização com a sociedade, com o poder público e outras partes interessadas (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Segundo HODGES e STEINHOLTZ (2018), o *compliance* altera o clima corporativo na finalidade de evitar riscos, criando um ambiente mais ético, evitando a prática de atos graves à administração pública, estipulando código de ética conforme a natureza de cada empresa, estando em conformidade com as leis e agindo com honestidade.

Dependendo da doutrina empresarial, o *compliance* pode ser compreendido como procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando otimizar o cumprimento de regras e políticas estabelecidas pela organização, na intenção de diminuir riscos e responsabilidades (MOLINA, 2018).

Com programas de *compliance* eficientes, as empresas criam e mantêm mais qualidade nas suas operações e conseguem atrair mais investidores, tendo mais credibilidade, obtendo melhores taxas de financiamento, crescendo mais e melhor, de maneira sustentável (WHITESIDE, 2006).

Contudo, é essencial a atividade de *compliance* na empresa para uma boa impressão da moral, visando melhorar seus elementos, contribuindo também com os instrumentos de controle da regularidade e comportamentos éticos (MENDONÇA, 2006).

Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo propor ações de estratégias de programa de *compliance* em uma organização do Terceiro Setor, refletindo sobre a importância do tema nas instituições, identificando as principais ferramentas necessárias para o procedimento dessas práticas nessas empresas, mostrando a eficiência de seus mecanismos de conformidade e suas estratégias para a gestão organizacional (ARGANDOÑA, 2004).

Do ponto de vista institucional e científico, este trabalho justifica-se pelo interesse no tema pesquisado sobre a aplicação do programa de *compliance* nas empresas, através de uma revisão da literatura, análise particular e informações coletadas na instituição estudada, cujas atividades apoiam projetos de desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico, mas que podem ser introduzidas em qualquer instituição que visualize a inovação organizacional, onde os resultados facilitam compreender a necessidade de cumprimento de regras e condutas para que seus processos tenham sucesso.

1.2 - OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo geral

Propor ações para que as estratégias de *compliance* possam ser utilizadas na prática na gestão organizacional da empresa do Terceiro Setor.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Abordar sobre a importância do *compliance* nas organizações;
- Identificar as principais ferramentas necessárias para o programa de *compliance* nas instituições do Terceiro Setor;
- Mostrar a aplicação do mecanismo de conformidade no âmbito organizacional;
- Descrever as estratégias de *compliance* para a gestão organizacional;
- Adaptar estratégias para implementação do *compliance* na gestão organizacional de empresas do Terceiro Setor.

1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

A finalidade dessa pesquisa é contribuir com o conhecimento e a prática sobre o tema abordado, nas seguintes situações:

1. Apresentação do conhecimento e entendimento do *compliance* no âmbito organizacional;
2. Avaliação de melhores práticas e instrumentos necessários para implantação de *compliance* na gestão organizacional;
3. Identificação de ferramentas necessárias para o programa de *compliance* nas organizações;
4. Produção de um modelo de processo de *compliance*, de acordo com a estrutura da empresa.

1.4 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo possui cinco capítulos, definidos da seguinte forma:

O **capítulo 1** apresenta a motivação, os objetivos, as contribuições da dissertação e a forma de organização do trabalho sobre o programa de *compliance* nas organizações.

O **capítulo 2** aborda a revisão da literatura sobre o *compliance* nas organizações e no Terceiro Setor, as ferramentas necessárias do *compliance* no Terceiro Setor, o mecanismo de conformidade e suas aplicações nas organizações e as estratégias do *compliance*.

O **capítulo 3** trata dos materiais e métodos utilizados para a aplicação do programa de *compliance* nas organizações.

O **capítulo 4** mostra os resultados e discussões da pesquisa.

O **capítulo 5** exhibe as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

Devido ao cenário corporativo mais competitivo e com a tecnologia avançada, o dinamismo nas organizações aumentou no ambiente de grandes mudanças nos modelos dos negócios. Dessa forma, a necessidade de uma conduta íntegra e responsável cresce ainda mais nas empresas, sendo importante adotar medidas de *compliance*, que segundo SHRIVASTAVA (1995) e NUNES (2018), o termo dessa palavra vem do inglês, do verbo *to comply*, que significa se adequar, cumprir, obedecer alguma regra.

Entende-se como *compliance* o seguimento de normas, procedimentos, agindo em conformidade, de maneira ética em todas as atividades, ou seja, o cumprimento de leis e regulamentos, diversas ações que trazem impactos positivos em qualquer instituição (BOARD, 2014 e JACKSON *et al.*, 2012).

De acordo com MENZEL (2012), quando uma organização está em *compliance*, a mesma, se sujeita a princípios éticos e observa seu código de conduta, seguindo de maneira rigorosa a legislação vigente, fazendo com que seja preservada a integridade de sua administração e seus colaboradores, onde são considerados seus sistemas de controle, políticas, suas estruturas, auditoria, monitoramento, além dos processos de comunicação, treinamento, entre outros (NORMAN, 2011).

É importante destacar que o *compliance* esteve presente sempre, de alguma forma, desde o início do comércio organizado e, cada vez mais, as empresas vêm adotando os próprios códigos de conduta, talvez, devido a escândalos de outras instituições (XAVIER *et al.*, 2017).

XAVIER *et al.* (2017), relatam ainda, que a origem do programa *compliance* se motivou nas instituições financeiras quando o Banco Central Americano foi criado, em 1913, com o objetivo de formar um sistema financeiro com mais estabilidade, segurança e flexibilidade (LUGOBONI *et al.*, 2017).

¹ “*Compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos, sendo um conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer (NUNES, 2018).

Para SEGAL (2018), o *compliance* no Brasil, evoluiu devido a publicação da Lei n. 9.613, de 03/03/1998, ao dispor de atos ilícitos de crime de lavagem de dinheiro, além de ocultação de bens, prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional - SFN, sendo criado ainda, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF (LUGOBONI *et al.*, 2017).

A referida publicação serviu como base para a edição da Lei nº 12.846/2013, chamada de Lei Anticorrupção Empresarial, estabelecendo que empresas, fundações e associações respondem civil e administrativamente, toda vez que a ação de um representante legal ou um empregado infringir os princípios da administração pública e causar algum prejuízo ao patrimônio público (SEGAL, 2018).

Conforme LUGOBONI *et al.* (2017), no ambiente institucional, o *compliance* pode ser visto como disciplinas destinadas para se cumprir normas legais, regulamentares e suas diretrizes, detectando e tratando qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Diante disso, acredita-se que com uma aplicação gradativa dessa cultura, códigos de conduta e ética, mais o desenvolvimento de procedimentos, controles internos e profissionais adequados, sejam fundamentais para o crescimento das organizações, principalmente em instituições do Terceiro Setor (XAVIER *et al.*, 2017).

2.1.1 - O *compliance* no Terceiro Setor

A atuação do Terceiro Setor é obtida por razões diversas, como a crescente importância econômico-financeira das organizações e a visibilidade de movimentos sociais amparados numa visão de um mundo mais justo (HAYNE, 2013 e BERNARDINO, 2016).

VAN TIL (2000) e OLIVEIRA (2016), definem o Terceiro Setor de forma mais simplista, como todas aquelas instituições sem fins lucrativos, num âmbito privado, com propósitos de interesse público, em defesa de direitos, sem obter lucros ou ganhos econômicos individuais (GONTIJO e MARRA, 2017).

Suas atividades são consideradas como o espaço institucional que abriga ações associativas, privadas e voluntárias, voltadas para bens de consumo coletivo, sem excedentes econômicos de apropriação particular gerados no processo (BROWN, 1991 e HAUGH e KITSON, 2007).

OLIVEIRA (2016), diz que o Terceiro Setor tem grande poder e ao adotar a gestão socialmente comprometida, de forma séria e consistente, essas empresas podem obter fortes parceiras na construção de uma sociedade mais responsável, próspera e justa. A Figura 2.1 apresenta a parceria do Terceiro Setor com os outros setores.

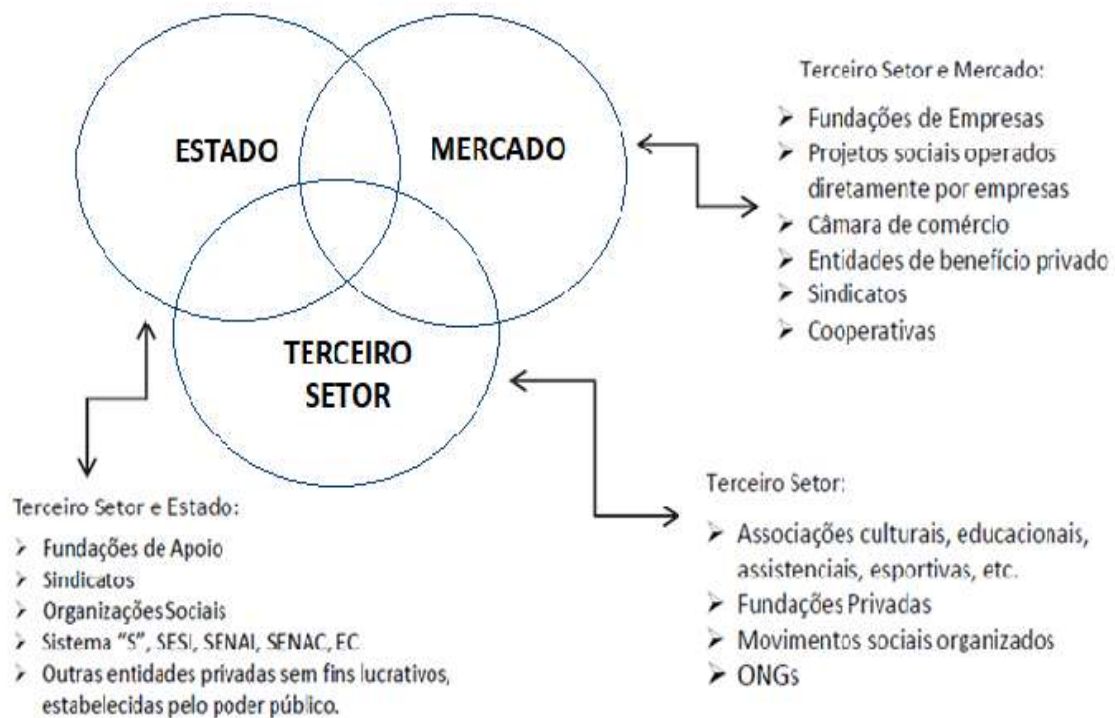


Figura 2.1 - Parceria do Terceiro Setor com os outros setores.
 Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2016).

A parceria desses setores mostra um espaço de participação de modelos novos no desenvolvimento social, essa dinâmica vem crescendo no âmbito público não estatal e nas iniciativas privadas com sentido público (OLIVEIRA, 2016).

Devido à baixa qualificação técnica e de práticas contrárias aos princípios da administração pública, as entidades conveniadas ao poder público têm levado à constatação de que há espaço para irregularidades, gerando necessidades de regulamentos e estabelecimento de critérios de controle com mais eficiência para essas organizações sociais (BERNARDINO, 2016).

SALAMON e ANHEIER (1996) e JAMES (1989), no Brasil, o Terceiro Setor contém grande diversidade de organizações sem fins lucrativos que atuam nas diversas áreas, como: saúde, educação, cultura, assistência social, direitos humanos, meio ambiente, ciência e tecnologia, entre outras (GONTIJO e MARRA, 2017).

Na Figura 2.2 é possível observar o mapa das Organizações da Sociedade Civil – OSC existentes no Brasil, como entidades sociais, cooperativas, fundações e partidos políticos.

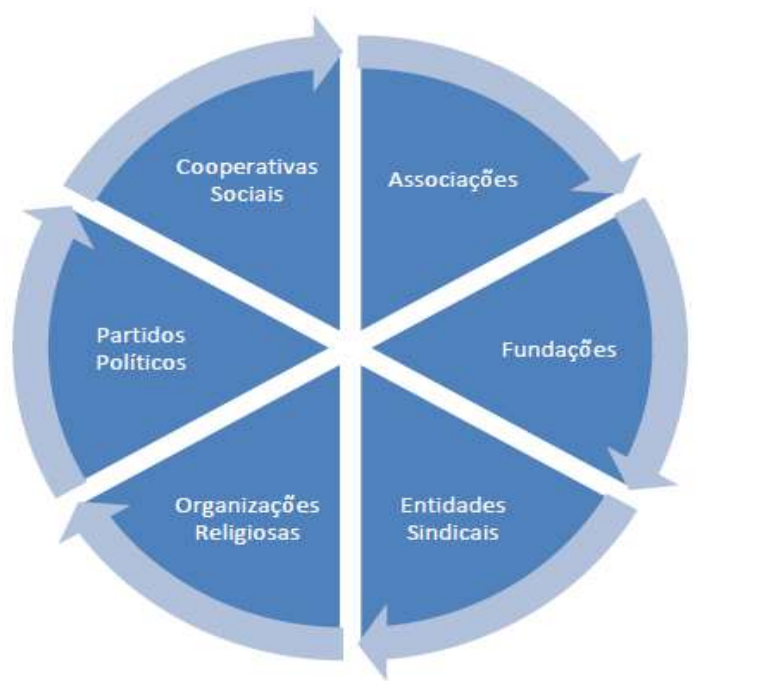


Figura 2.2 - Mapa das Organizações da Sociedade Civil – OSC.
Fonte: Adaptado de GONTIJO e MARRA (2017).

Para GONTIJO e MARRA (2017), essas organizações têm transferências dos recursos governamentais como fontes de receitas, por meio de parcerias, termos de cooperação, acordos, emendas parlamentares, fundos incentivados, fundadores e contribuições dos associados, doações de organismos internacionais e diretas de recursos financeiros, trabalho voluntariado, prestação de serviços e outras.

Nesse sentido, é possível compreender como as práticas poderiam ser aperfeiçoadas em rotinas e programas voltados à integridade e confiabilidade pública dessas instituições, objetivando assegurar que o desempenho dessas entidades não se desvie da missão e valores nos quais foram criadas (BERNARDINO, 2016).

Segundo GONTIJO e MARRA (2017), a conduta de acordo com a regra *compliance* possui diversas causas e são influenciadas pelas circunstâncias, mecanismos de governança se estabelecem entre proprietários, associados, investidores, instituidores, dirigentes e *stakeholders* às relações contratuais e de interações na estrutura interna (BERNARDINO, 2016).

² Define-se “*stakeholders*” como a parte interessada nos processos da empresa (CREDIDIO, 2018).

A prática do *compliance* nas instituições do Terceiro Setor contribui para que as organizações enfrentem esse problema e se adequem aos comportamentos éticos de seus profissionais, por meio de criação de regras e controles internos (GONTIJO e MARRA, 2017).

Os programas de *compliance* nessas organizações apresentam uma conduta abstrata que afina o padrão previamente determinado, verificando se atende àqueles pressupostos, procedendo de acordo com um comando previamente traçado notadamente, pela Lei nº 12.846/2013, relacionada aos princípios da administração pública, boa gestão de governança aos compromissos públicos e estatutários da própria entidade (BERNARDINO, 2016).

GONTIJO e MARRA (2017), afirmam que devido as regras serem precárias, é essencial construir uma cultura ética na instituição, aceita por todos seus colaboradores, ou seja, deve profissionalizar a sua gestão, eliminar brechas, vulnerabilidades, alinhar processos e estratégias.

Esses programas de integridade revelam ferramentas potencialmente úteis para auxiliar os processos de controle e gestão de riscos das empresas. Para alcançar essa finalidade, os procedimentos devem ser concebidos de maneira individualizada e transparente, com foco nas áreas sensíveis e mais sujeitas a riscos previamente identificados (BERNARDINO, 2016).

2.2 - FERRAMENTAS NECESSÁRIAS DO *COMPLIANCE* NO TERCEIRO SETOR

A incorporação do *compliance* como ferramenta na busca pela legalidade, segurança e a padronização dos processos, foi realizada de maneira evolutiva nas organizações do Terceiro Setor, adquirindo base científica e técnica para o fundamento das mudanças que iriam além da teoria, no intuito de garantir treinamento, controle e adequação dos procedimentos legais e institucionais (XAVIER *et al.*, 2017).

As ferramentas de um programa de integridade dão auxílio no fortalecimento da credibilidade da instituição de maneira sólida, otimizando a qualidade e a eficiência de suas ações, melhorando os níveis de governança corporativa, focando em práticas de prevenção e redução de todo tipo de exposição a riscos (ABEND, 2016).

A autora HOLBECHE (2005), destaca algumas ferramentas essenciais do programa de *compliance*:

- Formação do código de ética da organização;

- Apoio no desenvolvimento dos profissionais na capacidade de lidar com situações éticas;
- Criação de meios para o reconhecimento de ações não éticas, sendo permitido um debate acerca do assunto (HOLBECHE, 2005).

É indicado, porém, que se tenha um gestor responsável nas organizações para isso, ficando encarregado de desenvolver e estruturar o sistema de *compliance* em toda a instituição (ROLDO e THAINES, 2020).

O papel do *compliance* é de consultoria na organização, onde os caminhos levam de forma efetiva a instituição e seus funcionários a praticar e respeitar a boa governança no dia a dia, traçando estratégias alinhadas a programas variáveis e dinâmicos (DENISON, 2012 e PEREIRA, 2016).

Conforme ROSELAND (2000), as ferramentas ofertadas pelo *compliance* são bastante eficientes no ambiente organizacional, que incluem a oportunidade de reverter a destruída imagem deparada no mercado, sua aplicação possibilita impor um nível significativo da função solidária e social da instituição (TROVÃO e CARMO, 2018).

Para incluir a integridade corporativa no ambiente organizacional, o comportamento íntegro das pessoas envolvidas não deve ser esperado que venha de forma instintiva, sendo necessário estabelecer um conjunto de valores e princípios, seguindo procedimentos internos e regras que possam servir de guia para orientar a atuação da conduta de todos (BRASIL, 2018).

VROOM e VON (2004), diz que uma das mais importantes ferramentas para se estabelecer um modelo de cultura corporativa de *compliance* é a formalização das diretrizes e padrões de comportamento, monitoramento e melhoria contínua.

PEREIRA (2016), ressalta que as ferramentas de *compliance* nas instituições, devem atuar em conformidade com normas, leis e políticas internas e externas, com participação na aprovação de novos processos, disseminando altos padrões éticos e fortalecendo a cultura de controles internos.

PEREIRA (2016), cita ainda, as ferramentas de acompanhamento e controle do *compliance* que podem ser implementadas dentro da organização:

- Ferramentas de *Compliance*: Normativos e Políticas;
- Ferramentas de *Compliance*: Cultura e Código de Ética;
- Ferramentas de *Compliance*: Controles internos e Gerenciamento de Riscos (PEREIRA, 2016).

2.3 - MECANISMOS DE CONFORMIDADE E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o *compliance* sendo considerado um conjunto de medidas internas às empresas, tornaram-se mais aceitáveis os procedimentos de auditoria de conformidade legal no ambiente organizacional, reforçando compromissos éticos, visando prevenir ou diminuir riscos de violação à legislação (SEGAL, 2018).

É importante destacar que a inovação da uma gestão por meio de mecanismos de conformidade, normalmente não é utilizada de forma preventiva, mas em razão de algum acontecimento interno ou externo iminente, bem como, na necessidade de captação de recursos, na preparação para obtenção de boas medidas ou no caso de aplicação de uma penalidade (LUGOBONI *et al.*, 2017).

SEGAL (2018), ressalta que a aplicação dos mecanismos de conformidade reforça o uso do instrumento voltado ao combate à corrupção e, implementam procedimentos cautelosos que possibilitam minimizar essa vulnerabilidade e, o monitoramento deve ser implantado nas organizações verificando se os padrões éticos estão de acordo e em conformidade com a legislação em vigor.

Uma organização do Terceiro Setor que preza pelas boas práticas de governança e por uma gestão transparente, pode alcançar seus objetivos estratégicos com mais firmeza (BRASIL, 2018).

2.3.1 - Benefícios dos mecanismos de conformidade

Para SEGAL (2018), está em conformidade é muito importante para as organizações, sendo essencial para a imagem da empresa e, principalmente para assegurar a competitividade, atendendo aos requisitos legais através de procedimentos do *compliance*.

Os autores SANTOS *et al.* (2019), destacam os principais benefícios de conformidade para empresas que adotam o *compliance*:

- Programa de Preservação da Integridade Civil e Criminal, que permite a prevenção e redução dos riscos de condutas não conformes, tendo como responsável a Alta Administração da Organização (AAO), nos potenciais comportamentos ilegais ou irregulares de seus colaboradores proporcionando redução no grau de exposição;

- Redução da incidência de fraudes e não conformidades que gere desvio de recursos, aumentando o desempenho e a eficiência;
- Impede riscos de sanções legais, prejuízo financeiro e impacto na imagem da organização;
- Coloca a qualidade das decisões dentro da empresa, diminuindo o custo operacional;
- Crescimento da eficiência na gestão e desempenho melhor da empresa;
- Vantagem competitiva perante as demais empresas, em relação à transparência e ética;
- Ganhos na produtividade, devido uma cultura organizacional ética, influenciando sobre a integridade dos colaboradores;
- Transmissão de boas práticas, expandindo a harmonização do público interno e gerando uma melhoria contínua nas atividades (SANTOS *et al.*, 2019).

Dentro desse contexto, é possível destacar que as organizações enfrentam desafios constantes, principalmente nas instituições do Terceiro Setor, podendo ser demonstrado como determinantes da gestão os mecanismos de conformidade efetivos, que aumentam a preocupação com os controles internos, onde a empresa precisa contar com boas estratégias de programa do *compliance*, uma sinergia na auditoria e forte cultura ética (KROLL, 2012).

2.4 - ESTRATÉGIAS DE *COMPLIANCE* PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo CREDIDIO (2018), é importante que se defina procedimentos de revisão da aplicabilidade do programa de *compliance* nas organizações, como forma estratégica, de modo que a operação e criação de mecanismos possam realimentar continuamente as deficiências encontradas em qualquer setor.

As estratégias do *compliance* se aplicam a todos os tipos de organização, visto que o mercado vem exigindo condutas legais e éticas cada vez mais, para a consolidação de um novo comportamento por parte das instituições, buscando seus interesses de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental dos seus negócios, visando atender à sociedade (BERNARDINO, 2016).

Para responder às expectativas e riscos, muitas instituições têm se dedicado à formulação de estratégias que antes eram negligenciadas e que pertenciam ao nível organizacional considerado como o mais alto em uma empresa (SANTOS, 2011).

Na visão de PEREIRA (2016), as estratégias e seus métodos têm como objetivo monitorar, avaliar e prestar contas, atender às questões ambientais, que devem seguir suas normas.

GARCIA *et al.* (2020), afirmam que as estratégias de legitimação visam articular as relações da organização com o ambiente de modo a justificar, garantir e consolidar seus grupos de interesse, sendo muito importante para as instituições do Terceiro Setor, pois devem desenvolver de maneira adequada, seus pontos fortes e fracos de acordo com seu ambiente, que permita criar uma competência distinta na esfera operacional (OLIVEIRA, 2016).

SEGAL (2018), define como estratégia para o programa de *compliance* na organização, o monitoramento contínuo, na intenção de definir procedimentos de verificação de sua aplicabilidade de operação, criando mecanismos de suporte para qualquer área de atuação.

OLIVEIRA (2016), destaca como estratégia organizacional, o planejamento de uma comunicação integrada de visibilidade e garantia de forma interativa de troca de experiência, comprometimento e valorização, prendendo a imagem e identidade corporativa de forma sólida e positiva.

CREDIDIO (2018), diz que é importante definir boas estratégias para o programa de *compliance* nas organizações, como:

- Se adequar às leis de funcionamento da empresa;
- Analisar de forma minuciosa os riscos operacionais;
- Realizar fiscalização conforme as normas;
- Desenvolver projetos de melhoria contínua;
- Elaborar manuais de conduta;
- Gerenciar juntamente com os recursos humanos da empresa, as políticas aplicadas à gestão de pessoas;
- Garantir a segurança da informação;
- Realizar auditorias periódicas e gerenciamento dos controles internos das normas e procedimentos em todas as áreas da organização (CREDIDIO, 2018).

Para as empresas que ainda se encontram arranhadas, essas estratégias de *compliance* são bastante importantes, pois a vontade de mudança representa grande avanço, num contexto de busca contínua pela ética, transparência e valorização humana (CREDIDIO, 2018).

Observa-se que numerosas associações empresariais, instituições do Terceiro Setor, centros de pesquisa acadêmica e organismos sociais, estão se dedicando à divulgação da ideia de responsabilidade social, além do estudo de estratégias e sistemas gerenciais colocados em prática (OLIVEIRA, 2016).

Para que um programa de *compliance* organizacional seja eficiente de maneira estratégica, é preciso considerar obrigatoriamente que esteja em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, atendendo ao disposto pelos órgãos regulares, mapeando sua gestão e seus processos (CREDIDIO, 2018).

Sendo assim, podemos dizer que a ideia de responsabilidade social das empresas está ligada ao conceito de *compliance*, pois precisa estar enraizada na cultura e na missão da organização, que compõem sua identidade, pois esses valores, estratégias, operações e decisões da empresa, são importantes para a sua boa governança corporativa (SANTOS, 2011).

2.5 - PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NAS ORGANIZAÇÕES

Para as organizações, os programas de *compliance* são vistos como potenciais ferramentas úteis no auxílio aos procedimentos de gestão e controle das empresas e, para o alcance desse propósito, eles devem ser criados de maneira transparente e individual, focando nas áreas mais vulneráveis e sujeitas a riscos identificados antecipadamente (ZANETTI, 2016).

É importante destacar que o *compliance* se aplica a todos os tipos de organização, pois é visto de forma estratégica no mercado que exige cada vez mais condutas legais e éticas que consolide um comportamento novo das empresas, no desenvolvimento socioambiental e econômico, buscando resultados positivos em seus negócios sustentavelmente (DINIZ e RIBEIRO, 2015).

Os autores DINIZ e RIBEIRO (2015), relatam ainda, que existem programas de *compliance* nas organizações por meio de bons incentivos, como a governança corporativa, além dos benefícios adotados com condutas éticas que facilitam a negociação.

Os programas de integridade, também chamados de *compliance*, são importantíssimos para estabelecer condutas morais e para aprimorar a estrutura organizacional da instituição, sendo essencial o cumprimento primeiramente das determinações constitucionais, instruindo de fato, o controle interno, orçamentário, financeiro e de recursos humanos para poder avançar às etapas (GONÇALVES JÚNIOR e MIRANDA, 2019).

Segundo DINIZ e RIBEIRO (2015), para adotar um programa de *compliance* em uma organização, são fundamentais quatro passos:

1. Levantar os principais riscos que envolvem as atividades da instituição;
2. Identificar os agentes externos interessados nas atividades da organização;
3. Estabelecer processos internos integrados para padronizar procedimentos inadequados e de alto risco de erro;
4. Criar uma comissão para acompanhar as normas específicas da atividade e auditoria interna da empresa (DINIZ e RIBEIRO, 2015).

Portanto, as organizações devem adotar o programa de *compliance* da melhor forma possível e deve ser bem estruturado, englobando os diversos campos de suas atividades para que possa trazer grande aproveitamento de seus benefícios para seus colaboradores e para a empresa (PEIXOTO, 2015).

2.5.1 - Estrutura do programa de *compliance*

A estrutura do programa de *compliance* deve ser bem planejada e de acordo com a realidade de cada organização, suas particularidades, como: cultura, tamanho e setor, precisam ser equilibrados e devem exigir foco em sua atuação (DE SOUZA BEMEJO e TONELLI, 2018 e MOTA e MELO, 2018).

De acordo com BENTO (2018), as primeiras providências envolvem o conhecimento dos objetivos, princípios, metas e visão da empresa, sendo primordial conhecer e entender bem o negócio e a área de atuação.

É primordial para o programa de *compliance* a definição dos processos que envolvem a identificação, mensuração e priorização da organização, levando em consideração os riscos e a linha de defesa, assim como a gestão integrada, além de outras questões que estejam relacionadas a esses aspectos (FEBRABAN, 2018).

Segundo BENTO (2018), após o programa ser descrito, é necessário que seja estruturado. A Figura 2.3 apresenta um dos diversos modelos de estrutura do programa de *compliance*.

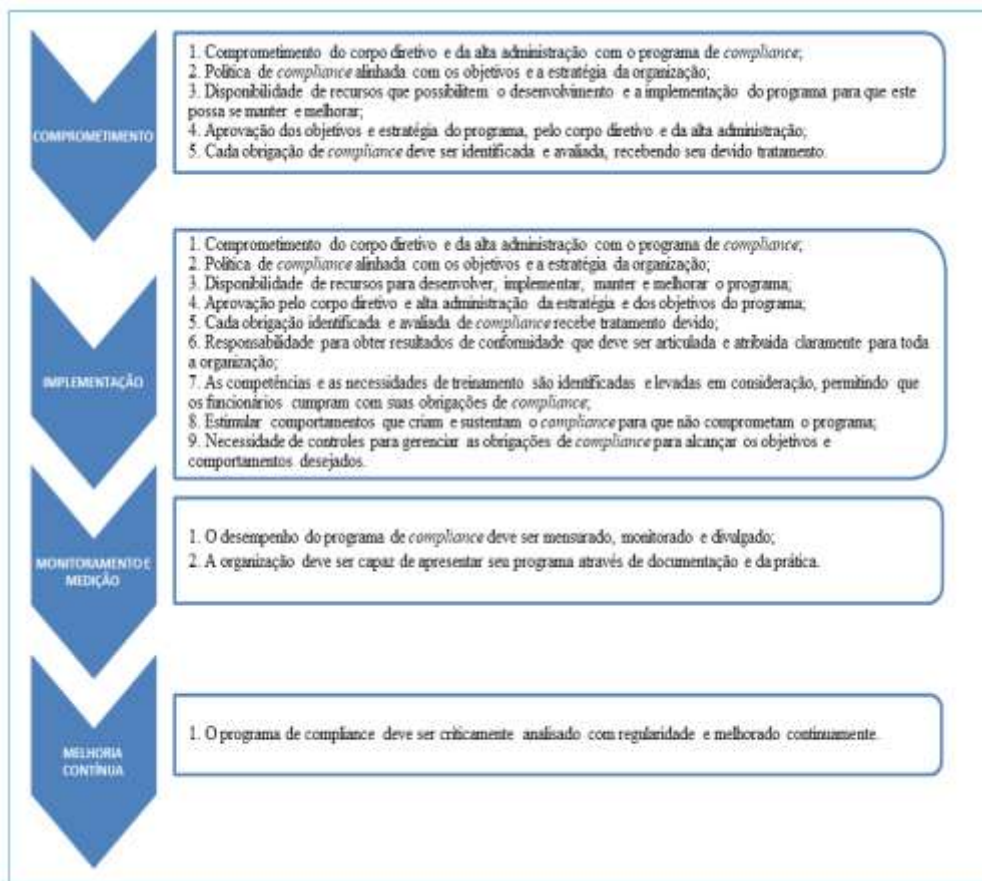


Figura 2.3 - Modelo de estruturação do programa de *compliance*.
Fonte: Adaptado de BENTO (2018).

Com a estrutura do programa definida, é essencial estabelecer iniciativas que colaboram com as estratégias empresariais, como os pilares do *compliance*, para tornar o combate à corrupção uma efetiva prática nas organizações (HAUGH e TALWAR, 2010).

2.5.2 - Os pilares do programa de *compliance*

Conforme XAVIER *et al.* (2017), o *compliance* é um programa visto como um sistema organizado e complexo que interage com outros processos de negócios da empresa, composto de vários componentes e depende de uma múltipla estrutura que

inclui procedimentos, sistemas, pessoas, documentos, ideias e ações. Esses componentes são considerados pilares, definidos na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Pilares do programa de *compliance*.

Pilares do Programa de <i>Compliance</i>	
1º Pilar – Suporte da Alta Direção	Deve receber apoio incondicional e o aval dos mais altos executivos da empresa.
2º Pilar – Avaliação de Riscos	São eventos com impactos negativos no alcance de um objetivo. É vista como uma das bases de sucesso do programa, devido às políticas, o código de conduta e os esforços de monitoramento que deverão ser construídos a partir dos riscos identificados como relevantes durante as análises.
3º Pilar – Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i>	Documentação que serve como formalização inicial do que é a postura da empresa em relação aos diversos assuntos sobre suas práticas de negócios, servindo como guia em conjunto com as ações e exemplos da alta administração, onde evidencia o compromisso da empresa com o programa de <i>compliance</i> .
4º Pilar – Controles Internos	São geralmente mecanismos formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa e minimizam riscos operacionais e de <i>compliance</i> , assegurando que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam precisamente os negócios e operações da empresa.
5º Pilar – Treinamento e Comunicação	Cada funcionário da empresa, de todos os setores e a direção deve entender os objetivos do <i>compliance</i> , as regras e o mais importante, seu papel para garantir o sucesso do programa.
6º Pilar – Canais de Denúncias	Os canais de comunicação do tipo “canais de denúncias” proporcionam aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alerta a potenciais violações ao código de conduta, a outras políticas ou a respeito de ações inadequadas que forem feitas em nome da empresa.
7º Pilar – Investigações Internas	As empresas precisam possuir processos internos que permitam investigações que atendam prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos, garanta que os fatos sejam verificados e as responsabilidades identificadas.
8º Pilar – Diligência Adequada (<i>Due Diligence</i>)	É a avaliação prévia à contratação para entender de forma abrangente da estrutura societária e situação financeira de terceiros, levantando histórico dos potenciais agentes comerciais, verificando se estes têm antecedentes de práticas antiéticas ou de alguma forma, poderá expor a empresa a um negócio que envolva riscos legais.
9º Pilar – Auditoria e Monitoramento	A atividade do programa de <i>compliance</i> se mede pela sua efetividade, dessa maneira, para saber se ela está caminhando na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, que são auditorias regulares que visam identificar se os outros pilares do programa estão funcionando conforme planejado.

Fonte: Adaptado de XAVIER *et al.* (2017).

BENTO (2018), diz que para facilitar o entendimento da estrutura de um programa de *compliance* inserido na empresa, têm-se os pilares com todas as partes do processo de auditoria, demonstrados na Figura 2.4.

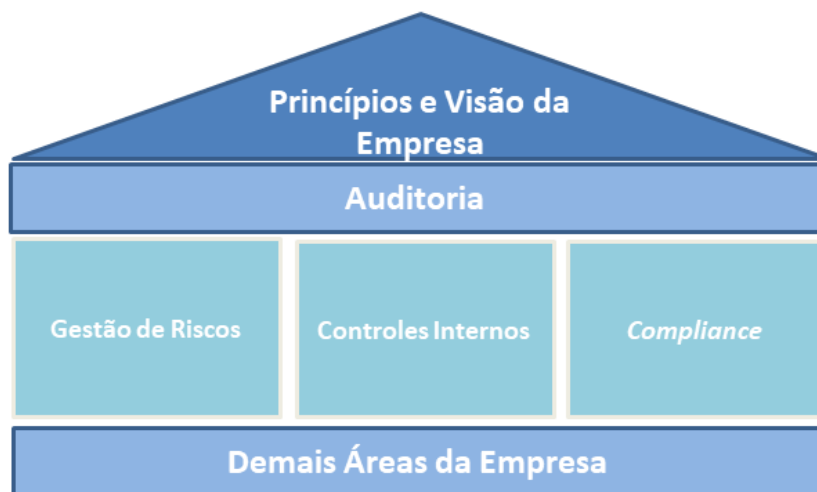


Figura 2.4 - Pilares do processo de auditoria.
Fonte: Adaptado de BENTO (2018).

Foi possível observar na Figura 2.4 os pilares que mais se destacam nas empresas, que fazem parte do processo de auditoria, bem como, gestão de risco, controles internos e *compliance*, por executar suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar as diversas áreas e unidades da organização para que estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio, ou seja, agem de acordo com procedimentos, normas e regras elaboradas pela gestão empresarial (BENTO, 2018).

Recomenda-se ainda, que a organização defina um profissional para exercer a função de oficial de ética, reportando-se diretamente à direção, exercendo em tempo integral ou parcial, a gestão do programa de *compliance*, coordenando o comitê de forma contínua (SANTOS, 2011).

2.5.3 - Perfil do profissional de *compliance*

Após definido o foco para estruturação, seus pilares, o conhecimento do negócio da empresa, as metas, os desafios e o que ela faz, deve-se em seguida, buscar o profissional qualificado para liderar o projeto para desenvolver uma boa gestão de

pessoas, sendo fundamental o apoio da direção para o sucesso do programa (BENTO, 2018).

Segundo FEBRABAN (2018), não existe uma formação específica para atuar na função de *compliance*, mas é necessário que o profissional tenha experiência, conhecimento, qualidades pessoais e profissionais para possibilitar a condução das atividades de forma adequada, como:

- Sólidos valores éticos e de integridade, mostrados através de sua conduta e atitudes;
- Capacidade de entendimento da cultura da organização e a natureza das atividades;
- Habilidade de comunicação e argumentação com todos os níveis da organização e órgãos reguladores, fiscalizadores, auditorias e entidades de representação;
- Habilidade de dizer “não” em situações que configurem risco;
- Independência para mostrar sua opinião técnica sem receio de retaliações e isenção para que suas decisões não sejam influenciadas por relações de afinidade;
- Empatia e acessibilidade para esclarecer dúvidas e tratar questões dos vários níveis da organização;
- Capacidade de lidar com pressão;
- Atenção às oportunidades de melhoria nos processos internos;
- Habilidade de se manter atualizado e às necessidades ocasionadas por mudanças mercadológicas, novas tecnologias e modelos de negócios (FEBRABAN, 2018).

Dessa forma, o perfil do profissional para a implantação do *compliance* na empresa tem como ponto chave o dever de administrar riscos, ter um bom sistema de controles e realizar a governança dessa cultura (BENTO, 2018).

2.5.4 - Gestão de riscos para o programa de *compliance*

Para o programa de *compliance* é importante que os gestores promovam mudanças nos processos operacionais e nas estruturas organizacionais, como forma de encarar os riscos e as incertezas do ambiente da instituição (LUGOBONI *et al.*, 2017).

Segundo os autores LUGOBONI *et al.* (2017), é necessário desenvolver padrões de desempenho para que as organizações possam adotar modelos e políticas de gestão dos riscos elevados e diversificados.

As empresas estão expostas a diversos riscos, como financeiros, operacionais, tecnológicos, entre outros. Dessa maneira, deve acontecer de forma ordenada o gerenciamento dos processos para obter as avaliações com base em probabilidades para que sejam transformadas em soluções, promovendo a defesa do sistema e da estrutura corporativa (XAVIER *et al.*, 2017).

A gestão de riscos aplica-se às estratégias para evitar ou diminuir os custos que podem ser gerados. Para o alcance da administração suas análises são realizadas através de pesquisas e identificação das fontes de sua probabilidade, a avaliação de seus efeitos, o planejamento e procedimentos de controle da empresa (MOTA e MELO, 2018).

Nas organizações do Terceiro Setor os riscos podem ser financeiros, visto como objeto de grande atenção referente à reputação, onde as consequências tornam-se cada vez mais preocupante já que há um interesse dos investidores sociais sobre o nível de confidencialidade da instituição e se os recursos aplicados estão sendo utilizados na finalidade ao qual foi proposto (GONTIJO e MARRA, 2017).

MOTA e MELO (2018), afirmam que para uma administração efetiva dos riscos é necessário a utilização de profissionais e ferramentas para que possam atuar na prevenção e conscientização, como controle interno e auditorias.

Dessa forma, a definição de políticas e diretrizes a serem seguidas pelas organizações em sua gestão e de objetivos estratégicos é primordial para a alta administração, sendo essencial o estabelecimento de controles internos nessas empresas, pois é considerado um componente de grande importância na gestão de riscos (SILVA, 2018).

De acordo com SILVA (2018), é importante que a diretoria seja capaz de identificar os riscos e a probabilidade de sua ocorrência, além da exposição da organização, para que sejam implementadas medidas preventivas em relação às principais ameaças que a empresa está submetida, sendo fundamental os mecanismos adequados de avaliação e monitoramento de fatores que comprometam sua estratégia.

Na Figura 2.5 é possível observar as etapas da gestão de riscos para o programa de *compliance*.



Figura 2.5 - Etapas da gestão de riscos para o programa de *compliance*.
 Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

Conforme SILVA (2018), o desafio maior da diretoria é determinar quanto de incerteza a organização é capaz de monitorar e assim, continuar gerando valor. A gestão de riscos é vista como uma ferramenta necessária e capaz de criar uma cultura de prevenção que fornece oportunidades para os negócios, com uma estrutura de controles internos eficientes e eficazes.

A ABNT ISO 19600:2014 inclui diversos itens de identificação, análise e avaliação dos riscos de *compliance* que pode atender a gestão da empresa, sua implantação proporciona vários benefícios, entre eles, o desenvolvimento de uma nova imagem para a empresa, o alinhamento da instituição às normas legais, o ajuste da cultura organizacional com o objetivo de cumprimento de todos colaboradores ao novo padrão normativo e outros (COSTA E GARCIA, 2015).

Na gestão de riscos o *compliance* tem um importante papel, pois monitora se as regras estão sendo cumpridas por todos, evitando surpresas desagradáveis e prevenindo irregularidades e prejuízos financeiros para a organização (MOTA e MELO, 2018).

2.5.4.1 - Ferramentas de identificação de riscos

É possível identificar os riscos através de ferramentas necessárias durante o planejamento das atividades, sendo um processo que passa por diversas renovações que

podem ter consequências positivas e negativas, causando impacto na organização (RIBEIRO, 2013).

Algumas das principais ferramentas de identificação de riscos na gestão organizacional são:

Brainstorming: tem como objetivo obter uma lista dos potenciais riscos encontrados, sendo feito por uma equipe de especialistas na área da empresa, realizando sua estrutura, identificando e categorizando de acordo com cada tipo (BRASIL, 2019).

Entrevistas: são feitas entrevistas com pessoas experientes, especialistas na área e partes interessadas da organização, mostrando os tipos de técnicas e processos que podem ajudar a identificar falhas que geram riscos (PMI, 2017).

Análise SWOT: é a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, do ponto de vista próprio, da gestão dos processos, examinando o grau de cada um desses itens, observando as questões internas e externas da empresa. É possível observar na Figura 2.6 a matriz SWOT (SILVA *et al.*, 2011).

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento da área da empresa	Política de ação defensiva e enfrentamento de risco
Pontos Fracos	Política de manutenção ou melhoria do potencial da empresa	Política de saída e desativação da área de risco

Figura 2.6 - Análise SWOT.
Fonte: Adaptado de SILVA *et al.* (2011).

2.5.4.2 - Matriz de riscos

A matriz de riscos é uma abordagem estruturada que identifica os riscos mais críticos, avaliando os impactos potenciais, sendo uma ferramenta utilizada para a classificação quantitativa através da ponderação e probabilidade, calculando de forma simples o nível de incerteza a partir da multiplicação do seu grau pela sua gravidade ou consequência (RIBEIRO, 2013).

Para RIBEIRO (2013), após a empresa identificar um risco é preciso avaliar a significância e probabilidade de ocorrência, depois dessas informações, deve-se criar um plano ou programa para direcioná-lo, onde a gestão da empresa precisa organizar e analisar a gravidade do dano, adotando procedimentos para futuros atos que venham a acontecer.

De acordo com PINTO (2012), ao estruturar uma matriz de riscos é preciso definir as escalas de probabilidade e consequências que serão aplicadas para o programa. A Figura 2.7 apresenta a escala de probabilidade de riscos identificados.

Probabilidade de riscos	
1 Improvável	Não é esperado que ocorra.
2 Remota	Quase nunca ocorre.
3 Ocasional	Ocorre às vezes.
4 Provável	Ocorre muitas vezes.
5 Frequente	Quase nunca ocorre.

Figura 2.7 - Escala de probabilidade de riscos.
Fonte: Adaptado de PINTO (2012).

Observa-se na Figura 2.8 a escala de consequências de riscos identificados.

Consequências de riscos	
1 Desprezível	Causam alguns inconvenientes passageiros que não afetam os produtos, serviços e os clientes.
2 Moderada	Pode ser consequências leves que afetam o produto e serviço, mas pode ser corrigido.
3 Crítica	Afetam o produto ou serviço e o cliente.
4 Catastrófica	Podem causar perda do produto ou serviço e parada operacional.

Figura 2.8 - Escala de consequências de riscos.
Fonte: Adaptado de PINTO (2012).

O resultado da multiplicação de probabilidade e consequência classifica a gravidade dos riscos como baixo, médio e alto. Os riscos considerados alto precisam de controle mais rigoroso, os vistos como baixo e médio merecem controles mais suave PINTO (2012).

Avaliação de Riscos da Fundação Muraki				
Consequência	1	2	3	4
Probabilidade				
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16
5	5	10	15	20

	Baixo risco
	Médio risco
	Alto risco

Figura 2.9 - Avaliação de classificação da matriz de riscos.
 Fonte: Adaptado de PINTO (2012).

2.5.5 - Implantação do programa de *compliance*

É importante para a empresa apresentar os princípios para o desenvolvimento, implementação e manutenção do programa de *compliance*, que de acordo com SANTOS (2011), algumas etapas devem ser observadas para sua implantação e consolidação, destacadas como:

- **Sensibilização:** a organização precisa realizar uma reflexão sobre a importância do tema ética no dia a dia dos seus *stakeholders*;
- **Conscientização:** é relevante neste momento o avanço na reflexão da importância do tema para uma compreensão das vantagens e das desvantagens em alinhar conceitos éticos organizacionais;
- **Motivação:** a organização promove o ambiente adequado para que os *stakeholders* tenham interesse em adotar as diretrizes éticas;
- **Capacitação:** instrumentos como código de ética, canal de denúncia que possibilitam que os *stakeholders* desenvolvam a habilidade de lidar com questões éticas de forma mais aderente aos princípios da organização;

- **Acompanhamento:** auxílio na prática das ações de todos os envolvidos, promovendo uma sinergia de preceitos éticos na organização;
- **Adequação:** a organização precisa considerar as contínuas mudanças ocorridas nos negócios, podendo refletir na forma de viver os princípios adotados, isso não significa que as premissas e os valores são mutáveis na sua essência, mas a ocorrência de acidentes exige revisão e adequação da forma como a organização aplica seus princípios (SANTOS, 2011).

Por fim, tem-se a etapa de desenho dos processos e controles, essencial também, sendo absolutamente clara para todos os envolvidos no programa. Pois nessa fase são definidos os procedimentos, os formulários, a padronização dos controles, a estrutura da equipe e as aprovações com seus responsáveis, de acordo com todo o procedimento (BENTO, 2018).

CAPÍTULO 3

MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 - METODOLOGIA EXPERIMENTAL

Visando evidenciar o entendimento do programa de integridade no Terceiro Setor, com o intuito de proporcionar maior conhecimento sobre o tema, verificou-se a necessidade de apresentar um modelo de aplicação de *compliance* em uma fundação de apoio, com base nos estudos de AGUIAR (2018) e SILVA (2018), garantindo o atendimento dos interesses da organização no que diz respeito às questões políticas e de procedimentos relacionados à ética inserida pela instituição.

O presente estudo pode ser considerado de forma exploratória por proporcionar maior conhecimento sobre o tema, de natureza aplicada estabelecendo a prática dos problemas específicos da organização na intenção de resolvê-los e qualitativa buscando compreender seus conceitos, sob dois aspectos, pesquisa bibliográfica com o propósito de identificar as abordagens dos autores por meio de livros, teses, artigos, sites eletrônicos, documentos da empresa e, estudo de caso, com o objetivo de analisar um modelo de aplicação do programa de *compliance* em uma instituição, sendo avaliado por profissionais da área.

Para a coleta de dados foram realizadas reuniões e entrevistas com os profissionais da organização, análise de documentos da empresa e através das referências bibliográficas pesquisadas, com a finalidade de consolidar o fundamento teórico e prático sobre a importância do *compliance* nas organizações, identificando suas principais ferramentas, mostrando seu mecanismo de conformidade, descrevendo e propondo ações de estratégias que possam ser utilizadas na prática da gestão organizacional.

Para implementação do programa de *compliance* na instituição pesquisada, utilizou-se diversas ferramentas de gestão, bem como, técnica de *brainstorming*, matriz SWOT e matriz de riscos, com o propósito de fornecer uma ampla visão do funcionamento do modelo proposto.

3.1.1 - Caracterização da organização

Tendo em vista a necessidade de abordar sobre as dificuldades das empresas no cumprimento e conhecimento de normas e condutas e, as irregularidades que facilitam atos de corrupção, atendendo ao objetivo principal do trabalho que é analisar um modelo de processo de aplicação de *compliance* em uma organização do Terceiro Setor, o estudo buscou pesquisar dados da Fundação de Apoio Institucional Muraki, pois a mesma não possui um programa de integridade em sua gestão, sendo importante a implementação de procedimentos técnicos de prevenção e um controle punitivo, no propósito de exercer seu papel na sociedade, administrando recursos de maneira transparente.

Criada em 13 de julho de 1999, a Fundação Muraki é uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, com o objetivo de apoiar o Instituto de Tecnologia da Amazônia (UTAM), tendo o seu registro na Provedoria das Fundações do Ministério Público do Estado do Amazonas (MURAKI, 2021).

Após a extinção da UTAM e a criação da UEA – Universidade do Estado do Amazonas em 2001, a Muraki passou a apoiar também toda a universidade do estado, sendo uma instituição estabelecida com o intuito de realizar a gestão administrativa e financeira de projetos de ensino, pesquisa e extensão, trabalhando em prol de sua missão e objetivos estatutários, no apoio e desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico com futura profissionalização (MURAKI, 2021).

Impulsionada pela demanda do Pólo Industrial de Manaus – PIM, a fundação criou em 2006, o Núcleo de Inteligência Competitiva – NIC, sendo um setor da instituição responsável pelo desenvolvimento e implementação de pesquisa, inovação e desenvolvimento de projetos de P&D, tendo como beneficiário as comunidades científicas, industrial e a sociedade amazonense (MURAKI, 2021).

Localizada na Zona Centro-Sul de Manaus, no Amazonas, a Fundação Muraki é uma instituição apta a desenvolver e gerenciar projetos e atividades destinadas ao desenvolvimento científico e tecnológico, artístico e cultural, bem como a preservação do meio ambiente, tendo sempre em foco a satisfação do cliente, os parâmetros legais e os interesses da sociedade, com um acervo produzido por seus colaboradores e parceiros. Possui atualmente a diretoria executiva, o setor jurídico, setor de P&D, gestão de projetos, T.I, gestão de pessoas, setor contábil, financeiro, setor de compras e de prestação de contas.

3.1.2 - Modelo proposto

Para o modelo proposto, realizou-se reuniões e entrevistas com os profissionais da Muraki, tendo em vista a implementação de programa de *compliance* para a prática de uma boa governança como uma nova forma de gestão, sendo importante a definição de um sistema que garanta o atendimento das necessidades da instituição no que diz respeito às questões políticas e de procedimentos relacionados à ética e integridade inseridas pela fundação.

As interações do sistema de gestão são apresentadas na Figura 3.1.

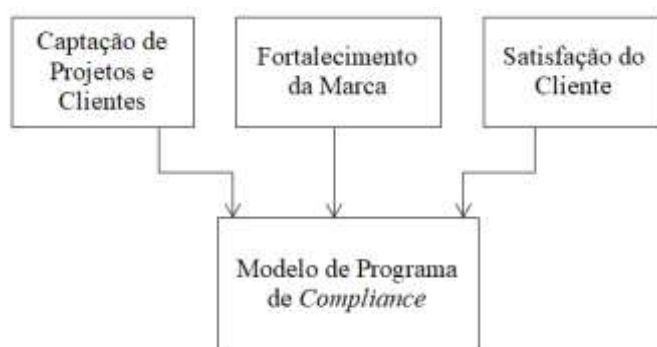


Figura 3.1 - Interações do sistema de gestão.

De acordo com a Figura 3.1 é possível verificar que o modelo de programa de *compliance* oferece condições eficazes para perspectiva e satisfação dos clientes e a capacidade de melhorar a imagem da instituição por meio do sistema de gestão implementado, estabelecendo seus parâmetros de avaliação divididos em oito etapas.

Na Tabela 3.1 são apresentadas as oito etapas dos parâmetros de avaliação para o modelo de aplicação do programa de *compliance*.

Tabela 3.1 - Parâmetro de avaliação do programa de *compliance*.

Etapa	Parâmetro de avaliação
1ª Etapa	Comprometimento da Alta Administração.
2ª Etapa	Avaliação de Riscos.
3ª Etapa	Propor Políticas de <i>Compliance</i> .
4ª Etapa	Controles Internos e Externos.
5ª Etapa	Comunicação e Treinamento.
6ª Etapa	Canais de Denúncias.
7ª Etapa	Auditoria e Monitoramento.
8ª Etapa	Sistema de Gestão de <i>Compliance</i> .

Foram descritas na Tabela 3.1 as etapas dos parâmetros de avaliação do programa de *compliance* estabelecidas para o atendimento do objetivo deste estudo.

Etapa 01 - Comprometimento da Alta Administração: para atender essa etapa, realizou-se reunião com profissionais de alta formação estratégica no meio em que atua na fundação, com a finalidade de levantar dados sobre o interesse e motivação para implementação de um modelo de programa de *compliance* na instituição.

Etapa 02 - Avaliação de Riscos: essa etapa presume a identificação dos riscos de *compliance*, mensurados através da matriz de riscos por meio de reunião de alinhamento com os profissionais na instituição, membros da equipe de recursos humanos, onde a avaliação é uma sugestão para o tratamento das consequências caso os riscos sejam concretizados.

Etapa 03 - Propor Política de Compliance: após reunião e entrevista com os profissionais da empresa, foi proposto para essa etapa uma política de *compliance* para auxiliar a Fundação Muraki.

Etapa 04 – Controles Internos e Externos: após realização de reunião com os profissionais na área, foi levantado nessa etapa diversas questões internas e externas que devem ser consideradas pela Fundação Muraki para o modelo de implementação do programa de *compliance*, tendo como base as informações da empresa no que diz respeito às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Etapa 05 – Comunicação e Treinamento: para essa etapa foram analisados os critérios de comunicação sobre o programa de integridade e os treinamentos periódicos e a transparência da empresa.

Etapa 06 - Canais de Denúncias: essa etapa consiste em proporcionar um acesso ao público interno e externo, porém, com normas e procedimento que visam a discrição dos que denunciam e que demonstram grande aprendizado em relação aos canais existentes.

Etapa 07 - Auditoria e Monitoramento: essa etapa busca o aperfeiçoamento na prevenção e combate à ocorrência de atos graves, com procedimentos que garantam a interrupção de irregularidades ou infrações detectada de danos gerados, além de aplicação nos casos de violação do programa de *compliance*, de medidas disciplinares e canais de denúncia de irregularidades, amplamente divulgados a colaboradores.

Etapa 08 - Sistema de Gestão de Compliance: essa etapa se constitui na aproximação das informações coletadas nas fases anteriores com o intuito de construir o

modelo de programa de *compliance* a ser proposto para sistema de gestão da Fundação Muraki.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 - APLICANDO OS RESULTADOS

O estudo procurou propor um modelo de programa de *compliance*, objetivando a prática de uma boa governança na empresa. Após apresentação dos dados o modelo mostrou-se satisfatório para os profissionais da instituição, por possibilitar uma gestão que garanta o atendimento das necessidades da organização no que diz respeito às questões de políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade inseridas pela fundação para o apoio à tomada de decisão.

Para implementação do modelo de programa de *compliance* na Muraki, utilizou-se várias ferramentas de gestão, com o propósito de fornecer uma ampla visão de seu funcionamento.

O modelo do programa foi analisado pelos profissionais na área da fundação, sendo estabelecidos seus parâmetros de avaliação com o propósito de apresentar os resultados obtidos na construção do método aplicado nesse trabalho, dividido em oito etapas.

4.1.1 - Análise do modelo de aplicação do programa de *compliance*

Como base de requisitos para implementação do programa de *compliance*, definidos pelos profissionais da empresa estudada, levou-se em consideração as questões internas e externas fundamentais para seus processos, utilizando para isso, a técnica de *brainstorming*, matriz SWOT e matriz de riscos objetivando o esclarecimento dos pontos críticos existentes na instituição.

Foram descritas oito etapas de avaliação estabelecidas como parâmetros para o alcance do objetivo da pesquisa.

4.1.1.1 - 1ª Etapa - Comprometimento da alta administração

Nessa etapa foram realizadas reuniões e entrevistas com profissionais de alta formação estratégica no meio em que atua na Fundação Muraki para análise do

comprometimento da alta administração para o programa de *compliance* em relação à preservação e correção de atos de corrupção.

Para isso, foram apresentados pelos profissionais seus procedimentos com o intuito de mostrar o interesse da alta administração da organização sobre as atitudes de boa governança nas ações realizadas na fundação.

É possível observar na Tabela 4.1 os requisitos obtidos referentes ao comprometimento da alta administração da Muraki com relação às boas ações de governança e das questões estratégicas de sua gestão para aplicação do modelo do programa de *compliance*.

Tabela 4.1 - Requisitos da alta administração para aplicação do programa de *compliance*.

Requisitos da alta administração da Fundação Muraki para o modelo de aplicação do programa de *compliance*

Profissionais de alta formação estratégica no meio em que atua na instituição.

Requisitos de integridade.

Propor políticas de *compliance*.

Boa imagem.

Transparência.

Prestação de contas periódicas.

Atendimento a requisitos legais.

Pode-se afirmar que apesar de não ter ainda um programa de *compliance*, a Fundação Muraki possui um conjunto de normativas e políticas referentes às questões de integridade, conforme os requisitos destacados na Tabela 4.1 que está diretamente ligado a atuação do direcionamento estratégico da empresa.

A supervisão pela alta administração assegura que há aplicação de ações eficazes para uma medida de incentivo que promove a forma de melhoria no ambiente de controle da empresa.

4.1.1.2 - 2ª Etapa - Avaliação de riscos

Essa etapa identificou os de *compliance* que leva em consideração a política de programas de integridade e a definição de valores estratégicos da instituição.

Durante reunião na empresa com os profissionais da área, foram propostas algumas obrigações fundamentais relacionadas ao *compliance* que precisam ser cumpridas pela fundação na aplicação do programa, conforme mostra a Tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Obrigações fundamentais da instituição para o programa de *compliance*.

Obrigações fundamentais de <i>compliance</i>
Promover ética em suas relações.
Valorizar os colaboradores.
Atender aos requisitos legais como fundação de apoio e gestora de projetos
Foco nos resultados.

Foi possível identificar os riscos incorporados nos procedimentos da instituição, após a delimitação das obrigações, durante a reunião com os profissionais da empresa.

Na Figura 4.1 são descritos os riscos inseridos nos procedimentos da instituição.

Riscos inseridos nos procedimentos da instituição	
1	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis).
2	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico.
3	Conduta ética incompatível.
4	Questões trabalhistas quanto à contratação de pessoa física e pessoa jurídica (Fornecedor).
5	Processo de pagamento equivocado.
6	Falha no cumprimento de obrigações dos Órgãos Financiadores.
7	Falta de um sistema para atendimento dos projetos de P&D.
8	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência.

Figura 4.1 - Riscos inseridos nos procedimentos da instituição.

Cada risco apresentado foi numerado e mensurado através da utilização da técnica de avaliação da matriz de riscos, por meio da multiplicação de sua consequência pela sua probabilidade. Os valores atribuídos a cada categoria levam em consideração os estudos de PINTO (2012). A Tabela 4.3 apresenta os níveis atribuídos a cada risco.

Tabela 4.3 - Níveis atribuídos a cada risco da instituição.

Nº	Risco	Probabilidade	Consequência	R = P x C
1	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis).	2	3	6
2	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico.	2	4	8
3	Conduta ética incompatível.	2	4	8
4	Questões trabalhistas quanto à contratação de pessoa física e pessoa jurídica (Fornecedor).	3	3	9
5	Processo de pagamento equivocado.	3	3	9
6	Falha no comprometimento de obrigações dos Órgãos Financiadores.	3	4	12
7	Falta de um sistema para atendimento dos projetos de P&D.	4	4	16
8	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência.	4	4	16

Conforme a Tabela 4.3 a multiplicação de probabilidade e consequência fornece a gravidade do risco de acordo com o valor resultante, atribuindo o nível de cada um.

É possível observar na Figura 4.2 a avaliação de classificação da matriz de riscos da fundação, após apresentação do resultado.

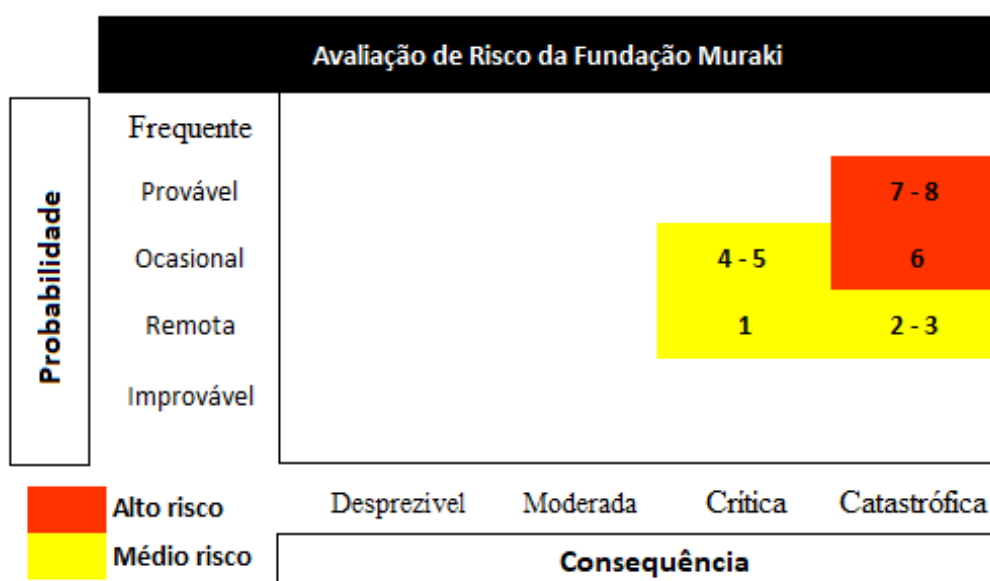


Figura 4.2 - Avaliação da matriz de riscos da fundação.

Considerando os riscos definidos junto aos profissionais da instituição, como mostrado na Figura 4.2, os resultados apresentados na matriz foram: médio e alto risco, probabilidade: provável, ocasional e remota, consequência: catastrófica e crítica, vistos como danos à fundação. A classificação levou em consideração os estudos de PINTO, (2012).

Sendo assim, após resultado da multiplicação de probabilidade e consequência, os riscos considerados como médio e alto são demonstrados na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Riscos considerados médio e alto da instituição.

Nº	Risco	Classificação	Probabilidade
1	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis).	Médio	Remota
2	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico.	Médio	Remota
3	Conduta ética incompatível.	Médio	Remota
4	Questões trabalhistas quanto à contratação de pessoa física e pessoa jurídica (Fornecedor).	Médio	Ocasional
5	Processo de pagamento equivocado.	Médio	Ocasional
6	Falha no comprometimento de obrigações dos Órgãos Financiadores.	Alto	Ocasional
7	Falta de um sistema para atendimento dos projetos de P&D.	Alto	Provável
8	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência.	Alto	Provável

Durante reunião com os profissionais da Fundação Muraki foram reconhecidas todas as consequências dos riscos e feitas recomendações para prevenir os impactos, através de planejamento e uma boa gestão organizacional como a aplicação do programa de *compliance*.

Na Tabela 4.5 são demonstradas as consequências e recomendações dos riscos encontrados.

Tabela 4.5 - Consequências e recomendações dos riscos da instituição.

Nº	Risco	Consequências	Recomendações
1	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis).	Multa, auditoria, retrabalhos e devolução de recursos.	Planejar e controlar as obrigações e prazos a serem cumpridos.
2	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico.	Devolução de recursos, penalidades administrativas, retrabalhos e imagem negativa.	Todos os instrumentos jurídicos devem passar pelo Jurídico.
3	Conduta ética incompatível.	Auditoria, perda de projetos e imagem negativa.	Elaboração e comando de código de conduta ética, definindo o procedimento e acompanhamento dos processos.
4	Questões trabalhistas quanto à contratação de pessoa física e pessoa jurídica (Fornecedor).	Perdas financeiras, imagem negativa, encargo, quebra de contrato e atraso no processo.	Melhora dos controles de processos, atentar à Legislação trabalhista, observar os contratos.
5	Processo de pagamento equivocado.	Retrabalho e insatisfação do cliente.	Apresentar detalhado o procedimento obrigações de pagamento.
6	Falha no comprometimento de obrigações dos Órgãos Financiadores.	Devolução de recursos, imagem negativa, retrabalhos e perda do credenciamento.	Melhorar o acompanhamento das exigências dos financiadores.
7	Falta de um sistema para atendimento dos projetos de P&D.	Retrabalhos, procedimentos demorados, falta de controle de processos e Atrasos.	Criar um sistema integrado garantindo o acompanhamento dos processos de P&D.
8	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência.	Auditoria, imagem negativa e penalidades administrativas.	Definir procedimentos para gestão do Portal da transparência.

Durante a reunião com os profissionais da Muraki, recomendou-se realização de plano de ação para redução dos riscos e seus impactos, buscando estabelecer novos processos através da elaboração de procedimentos e controle por meio de aplicação do programa de *compliance*.

4.1.1.3 - 3ª Etapa - Propor política de *compliance*

A alta administração deve construir uma política de integridade com o fornecimento de informações e diretrizes da Fundação Muraki, relacionada ao planejamento da gestão de suas atividades e, deve ser seguida por todos colaboradores.

Por meio de reunião com os profissionais responsáveis da área, definiu-se um modelo de política de integridade para aplicação do programa de *compliance*, sendo descrito na Tabela 4.6 com base nas diretrizes da fundação.

Tabela 4.6 - Política de integridade da Fundação Muraki.

Política de integridade
Assumir o compromisso de atender com efeito os requisitos das partes interessadas.
Garantir transparência em seus processos, principalmente, nos de gestão de recursos repassados pelos financiadores.
Oferecer um ambiente de relação de trabalho íntegra.
Controles contábeis que possam assegurar a elaboração e confiabilidade de relatórios.
Processo de tomada de decisões.

4.1.1.4 - 4ª Etapa - Controles internos e externos

Foram levantadas nessa etapa várias questões internas e externas por meio da matriz SWOT, que devem ser levadas em consideração pela instituição para o modelo de aplicação do programa de *compliance*.

As situações descritas foram retiradas das informações dadas pelos profissionais da Muraki por meio de reunião e análise de documentos da empresa.

A Figura 4.3 mostra as questões internas e externas a serem consideradas para a construção do programa de *compliance* na Muraki.

Questões internas e externas da fundação	
Externa	Interna
Poder de negociação do setor de compras.	Comunicação interna e com os coordenadores de projetos.
Atendimento à burocracia e legislação dos órgãos de controle.	Mapeamento de processos.
Fiscalização dos órgãos de controle.	Captação de projetos.
Bom relacionamento com os órgãos de controle.	Bem-estar dos colaboradores.

Figura 4.3 - Questões internas e externas da Fundação Muraki.

A Figura 4.3 apresentou as questões internas e externas da Fundação Muraki, relacionadas com o modelo de implementação do programa de *compliance*, como o poder de negociação, atendimentos da legislação e bom relacionamento com os órgãos de controle, a comunicação com os coordenadores de projetos, mapeamento de processos, captação de projetos e o bem-estar dos colaboradores, vistas como positivas e negativas, relativas à legislação pertinente para avaliação da empresa.

4.1.1.5 - 5ª Etapa - Comunicação e Treinamento

Nessa etapa foram analisados através de reuniões com os profissionais responsáveis, os critérios referentes ao treinamento e comunicação para aplicação do programa de *compliance* na instituição.

A Tabela 4.7 mostra as sugestões de comunicação e treinamento realizadas junto aos profissionais da Muraki.

Tabela 4.7 - Sugestões de comunicação e treinamento para o modelo de *compliance*.

Comunicação e treinamento para o programa de <i>compliance</i>
Mensagens eletrônicas ou outros meios com informações sobre as políticas de integridade para potencializar os efeitos da comunicação.
Campanhas para compreender melhor a importância das políticas de integridade e ética.
Cursos relacionados aos temas de integridade e código de ética.
Plano de medida da percepção de conteúdo por parte de cada indivíduo para uma dinâmica de mensuração na melhoria dos processos.
Criação de critérios baseados nos princípios da moralidade e adequação administrativa, para evitar tomadas de decisão de forma subjetiva.

Para as sugestões apresentadas é relevante a criação das ações de critérios baseados nos princípios da administrativa correta e digna, para evitar tomada de decisão de forma subjetiva.

4.1.1.6 - 6ª Etapa - Canais de Denúncias

Durante reunião realizada com os profissionais da instituição, relatou-se sobre a importância dos canais de denúncia para aplicação do programa de *compliance*, por proporcionarem um bom acesso tanto ao público interno quanto ao público externo.

As sugestões de acesso aos canais de denúncias podem ser vistas na Figura 4.4.

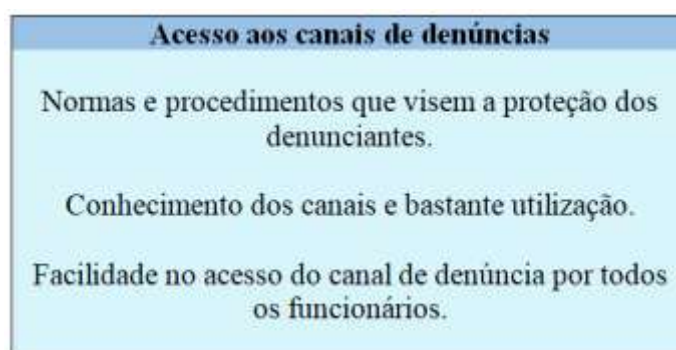


Figura 4.4 - Acesso aos canais de denúncias.

É importante destacar que as atuações dos canais que propõem examinar razoavelmente as denúncias e dando encaminhamento, não são feitas de forma adequada, sendo considerada uma deficiência operacional para a área responsável.

Recomenda-se a especialização de um canal para tratar assuntos de integridade, melhorar os normativos internos definindo a quantidade que será vista pela área, sendo importante adotar uma auditoria disciplinar de capacidade operacional que atue na apropriada apuração das denúncias.

4.1.1.7 - 7ª Etapa - Auditoria e monitoramento

Essa etapa visa o aperfeiçoamento na prevenção e combate de ocorrência de maus atos, com procedimentos que garantem a interrupção de irregularidades encontradas e danos gerados, nos casos de infrações do programa de *compliance*, devem ser aplicadas medidas disciplinares, local de comunicação de irregularidades e denúncias e serem divulgados amplamente aos colaboradores. A Tabela 4.8 expõe as

ações de auditoria e monitoramento para o modelo de aplicação do programa de *compliance* na Fundação Muraki.

Tabela 4.8 - Auditoria e monitoramento para o modelo de programa de *compliance*.

Auditoria e monitoramento para o modelo de programa de <i>compliance</i>	
1	Ações sob a responsabilidade dos ambientes de gestão de risco e de auditoria interna e comitê.
2	Alta administração isenta à medidas.
3	Avaliação da legislação vigente.
4	Aplicação de medidas disciplinares aos colaboradores em caso de violação ao programa de integridade.

A importância da prevenção e do combate das ocorrências de maus atos é essencial, por isso os procedimentos destacados na Tabela 4.8 garantem a interrupção das irregularidades a serem encontradas, protegendo a imagem da empresa.

4.1.1.8 - 8ª Etapa - Sistema de gestão de *compliance*

Para essa etapa foi levado em consideração às informações das fases anteriores, além das discussões realizadas nas reuniões com a equipe responsável da fundação, abrangendo todo o processo feito pela instituição.

Avaliou-se nessa etapa, o comprometimento da alta administração para a estrutura do programa de *compliance* e fiscalização para o sistema de gestão, conforme mostra a Figura 4.5.

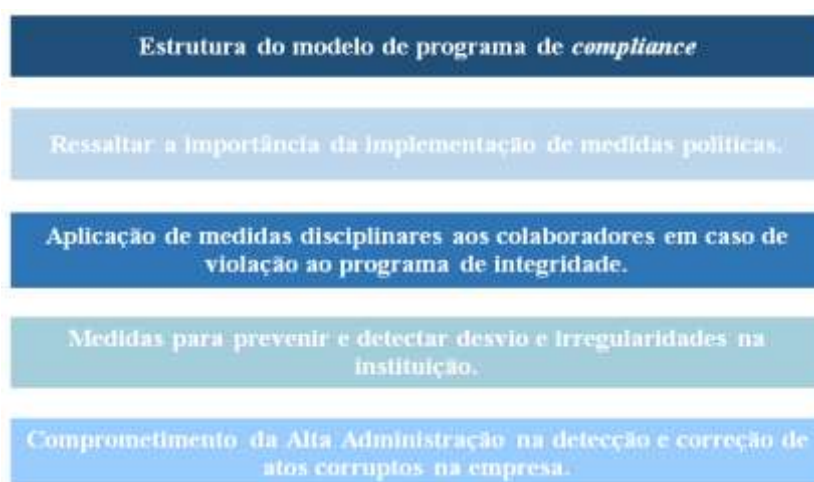


Figura 4.5 - Estrutura do programa de *compliance*.

Apesar da fundação Muraki possuir um conjunto de normativas e políticas relacionadas a ética e irregularidade, foi sugerido um modelo de aplicação do programa de *compliance* em seus procedimentos, pois é importante que se tenha um plano de integridade aprovado pelo setor responsável, assegurando que os recursos essenciais para as ações sejam devidamente implantados de maneira correta e eficaz, além de adotar uma medida de incentivo que promova de forma consistente a melhoria no ambiente de controle no sistema de gestão da instituição, com mais transparência em suas atividades, protegendo ainda mais a imagem da empresa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 - CONCLUSÕES

Nesse cenário dinâmico e globalizado, o uso de ferramentas de gestão e a criação de novas estratégias que contribuem para o aperfeiçoamento das medidas organizacionais e profissionais no apoio à tomada de decisão, de forma transparente, vêm aumentando cada vez mais, de maneira significativa nas empresas.

Como a implantação de sistemas de programas de integridade crescendo as instituições criam mecanismos e métodos que exibem de forma clara e integrada os processos das atividades de cada setor e, conseqüentemente, os resultados positivos da organização.

Sendo assim, a as empresas e principalmente as instituições do Terceiro Setor, passaram por uma série de adaptações, pois a sociedade começou a enxergar e exigir mais das organizações o desenvolvimento de medidas que melhorem as atividades econômicas e sociais, com mais transparência.

Procurou-se relacionar os fatores críticos para o sucesso da análise de um modelo de aplicação do programa de *compliance*, por meio do uso da metodologia baseada em normas e procedimentos éticos, para a realização de boas práticas de gestão na organização, considerando o contexto no qual a empresa está inserida, que é o Terceiro Setor, pois a Fundação Muraki é uma instituição sem fins lucrativos que apoia projetos de Pesquisa, Extensão e P&D, administrando verbas governamentais e privadas.

O *compliance* é visto como um mecanismo para garantir uma boa governança e transparência para a empresa, apoiando ações efetivas de preservação aos valores éticos e no cumprimento das obrigações.

Diante disso, visando aumentar o poder de competitividade no mercado com uma boa imagem, a integridade das atividades organizacionais e a busca por melhoria nos procedimentos administrativos vêm crescendo cada vez mais, independente do ramo da empresa.

Dessa forma, o estudo procurou propor o um modelo de aplicação do programa de *compliance* em uma instituição do Terceiro Setor, pois o uso dessa ferramenta tem se

mostrado fundamental para as organizações, garantindo a sua competitividade, considerando práticas de ações transparentes para a sociedade e os órgãos de controle.

Para a realização de tal meta, foi necessária a identificação de todas as etapas do processo de programa de *compliance* servindo de parâmetros para criação de um modelo, avaliando os procedimentos e comportamento dos colaboradores da instituição.

A utilização das informações levantadas com o apoio dos profissionais da empresa estudada foi de suma importância para a realização das comparações e simulações feitas no modelo proposto, usando diversas ferramentas de gestão para que fosse possível obter bons resultados.

Foram submetidas informações levantadas pelos profissionais da instituição e, após dados alcançados na análise, observou-se que apesar da Fundação Muraki possuir um conjunto de normativas e políticas relacionadas à ética e irregularidade, é preciso que se tenha um plano de integridade aprovado pelo setor responsável do programa de *compliance*, assegurando que os recursos essenciais para as ações sejam devidamente implantados de maneira eficaz, além de aplicar uma medida de incentivo que promova de forma consistente a melhoria no ambiente de controle no sistema de gestão da empresa.

Com base nessas informações é válido o desenvolvimento de técnicas de análise das atividades críticas a serem utilizadas no momento da avaliação de cada procedimento realizado pela fundação, deve-se também adotar o uso de ferramentas de gestão para o conhecimento do ambiente interno e externo da organização, observando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, além da identificação e mensuração de riscos para melhoria da prática de suas ações, atendendo de forma transparente as normas e legislações dos órgãos de controle.

É essencial para a gestão da Muraki que se aborde sobre programas de integridade, identificando as principais ferramentas necessárias para o *compliance* nas instituições do Terceiro Setor, a aplicação do mecanismo de conformidade, para que suas propostas de estratégias de ações de boa governança possam ser utilizadas na prática.

Portanto, esta pesquisa pode servir de consulta para novos estudos sobre o tema apresentado, que independente do ramo da empresa, o modelo de programa de *compliance* pode ser considerado uma ótima ferramenta para a gestão organizacional, com transparência e ética, aumentando assim, a competitividade do negócio.

5.2 - SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa limitou-se no sistema de gestão da Fundação Muraki, apesar da grande abrangência do assunto abordado, com propostas de sugestões na continuidade da metodologia e técnicas utilizadas para a aplicabilidade do modelo proposto, nos seguintes termos:

- Desenvolver as fases de implementação e avaliação do programa de *compliance*;
- Ampliação do modelo proposto para avaliação de normas e procedimentos nos diversos seguimentos de atividade, pois o estudo foi desenvolvido somente para a gestão de uma fundação de apoio a projetos de Pesquisa, Extensão e P&D;
- Emissão de normas e regulamentos internos relacionados ao *compliance* nas empresas;
- Formação de ações que possuem base aprofundada no uso de técnicas para estruturar o modelo de aplicação do programa de *compliance*, capazes de ajudar os gestores com critérios subjetivos;
- Realização de testes em atividades organizacionais para verificar se estão em *compliance*.

REFERÊNCIAS

ABEND, G. **The moral background: An inquiry into the history of business ethics.** Princeton University Press, 2016.

AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública.** 2018. 84f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.

ATAWODI, O. W.; OJEKA, S. A. Factors that affect tax compliance among Small and medium enterprises (SMEs) in North Central Nigéria. **Internacional Journal of Business and Management**, v. 7, n. 12, pp. 87-96, 2012.

BENTO, A. M. **Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance.** Revista FAE, v. 21, n.1, pp. 98-109, 2018.

BERNARDINO, R. V. Terceiro Setor: um campo de atuação do Serviço Social sobre a questão social no contexto neoliberal. Resenha de: Serviço Social, Gestão e Terceiro Setor: dilemas nas políticas sociais, ANDRADE, R. (ed.), **Revista O Social em Questão**, São Paulo, n. 36, pp. 457-464, 2016.

BOARD, Behavior Analyst Certification. **Professional and ethical compliance code for behavior analysts.** 2014.

BRASIL. **Programa de integridade em Organizações do Terceiro Setor: manual de compliance.** Brasília: Comissão de Direito do Terceiro Setor – OAB – DF, 2018. Disponível em: <<http://www.apf.org.br/fundacoes/images/publicacoes/Manual-de-Compliance-no-Terceiro-Setor.pdf>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2020, 10h20min.

BRASIL. **Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDF.** Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT, 2019. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/gestao-de-riscos/GuiadeGestodeRiscos.pdf>>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2021, 11h20min.

BROWN, L. D. Bridging organizations and sustainable development. **Human relations**, v. 44, n. 8, pp. 807-831, 1991.

COSTA, D. G.; GARCIA, F. P.R. A Norma ISO 19600:2014 – A implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade (Compliance). **Revista Banas Qualidade**, v. 281, pp. 33-38, 2015.

CREDIDIO, G. S. O compliance empresarial como ferramenta de redução da corrupção. **Revista CEJ**, v. 22, n.74, pp. 85-90, 2018.

DENISON, D. *et al.* Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. **John Wiley & Sons**, 2012.

DE SOUZA BEMEJO, P. H.; TONELLI, A. O. Planning and implementing IT governance in Brazilian public organizations. In: 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences. **IEEE**, 2011. pp. 1-10.

DINIZ, P. D. F.; R, M. C. P. Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, pp. 87-105, 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf>. Acesso em: 22 de dezembro de 2020, 09h40min.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **Guia**: Boas práticas de compliance. São Paulo: 2018. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro de 2020, 09h20min.

GARCIA *et al.* Disclosure das estratégias de legitimidade nos relatórios de sustentabilidade da JBS S.A. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 7, 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: USP, 2020. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/Artigos/Download/2012.pdf>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2020, 20h30min.

GONÇALVES JÚNIOR, E.; MIRANDA, M. F. O. Compliance no Setor Público e a realidade dos programas para pequenas prefeituras. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, v.7, n.1, pp. 45-57, 2019.

GONTIJO, C. Q. C.; MARRA, D. B. S. C. "Compliance no Terceiro Setor". In: COELHO, A. *et al.* (eds.), **Contabilidade: teoria, prática e pesquisa**, Cap. 5, pp. 109-128, Belo Horizonte: CRCMG, 2017.

HAUGH, H.; KITSON, M. The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. **Cambridge journal of economics**, v. 31, n. 6, pp. 973-994, 2007.

HAUGH, H. M.; TALWAR, A. How do corporations embed sustainability across the organization?. **Academy of Management learning & education**, v. 9, n. 3, pp. 384-396, 2010.

HAYNES, J. Democracy and civil society in the Third World: Politics and new political movements. **John Wiley & Sons**, 2013.

HODGES, C.; STEINHOLTZ, R. **Ethical business practice and regulation: a behavioural and values-based approach to compliance and enforcement**. Bloomsbury Publishing, 2018.

HOLBECHE, L. **The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success**. Routledge, 2005.

HOURNEAUX JUNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (Stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. 2010. 209f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

JACKSON, J. *et al.* Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions. **British journal of criminology**, v. 52, n. 6, pp. 1051-1071, 2012.

JAMES, E. (Ed.). The nonprofit sector in international perspective: studies in comparative culture and policy. **Oxford University Press**, 1989.

KROLL, K. **Starting a Compliance Program From Scratch**. ERM & internal controls. 2012, p. 30-62.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Função de Compliance em instituições privadas de ensino superior. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v.2, n.2, pp. 118-141, 2017.

MENDONCA, M. Ethical leadership. **McGraw-Hill Education (UK)**, 2006.

MENZEL, D. C. **Ethics management for public administrators: Leading and building organizations of integrity**. ME Sharpe, 2012.

Molina, A. D. A systems approach to managing organizational integrity risks: Lessons from the 2014 veterans affairs waitlist scandal. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 8, pp. 872-885, 2018.

MOTA, K. M. M., MELO, A. D. A importância da auditoria interna e compliance na gestão de risco. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e Tecnologia**, v. 1, n.3, pp. 199-214, 2018.

MURAKI, Fundação de Apoio Institucional. **A Muraki**. Manaus: 2021. Disponível em: <<https://www.muraki.org.br/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2021, 11h30min.

NORMAN, W. Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 1, pp. 43-57, 2011.

NUNES, L. A. Compliance como fator Estratégico nas Organizações. **Revista Especialize On-line IPOG**, v.1, n.16, pp. 1-13, 2018. Disponível em: <<https://assets.ipog.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/07015614/luiz-alberto-nunes-621698.pdf>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 09h20min.

OLIVEIRA, M. E. A. **O processo de gestão no Terceiro Setor: o caso da Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará**. 2016. 154f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas e das Organizações) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2016. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/48585710.pdf>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2020, 12h50min.

PEIXOTO, G. M. A Adoção de Sistema de Compliance e o Novo Marco Legal de Combate à Corrupção. **Revista Síntese Direito Empresarial**, v. 8, n. 43, pp. 93-95, 3015.

PEREIRA, D. N. Governança corporativa: um estudo sobre a disseminação da cultura de compliance em uma empresa financeira. **Faculdade Multivix**, v.1, n.18, pp. 1-21, 2016. Disponível em: <<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/governanca-corporativa-um-estudo-sobre-a-disseminacao-da-cultura-de-compliance-em-uma-empresa-financiera.pdf>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2020, 09h20min.

PINTO, E. S. S. **Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações**. 2012. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Integrada de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2012.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. PMBOK, 2017. Disponível em: <<https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021, 10h25min.

RIBEIRO, A. A. **Avaliação de riscos: estimativa qualitativa da probabilidade e da gravidade em contexto de risco elevado**. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Prevenção de Riscos Laborais) – Instituto Superior de Línguas e Administração. Leiria, 2013.

ROLDÓ, F. R.; THAINES, A. H. Compliance como ferramenta na preservação de riscos e no combate à fraude organizacional. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, pp. 241-271, 2020. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1602/1053>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2020, 09h20min.

ROSELAND, M. Sustainable community development: integrating environmental, economic, and social objectives. **Progress in planning**, v. 54, n. 2, pp. 73-132, 2000.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1**, 1996. Baltimore Mar: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. 100f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011.

SANTOS, T. Q.; AMARAL, E. C. A.; SILVA, F. L. Compliance: um estudo de caso da empresa ODEBRECHT. **Revista das Ciências da Saúde e Ciências Sociais Aplicadas do Oeste Baiano**, v.4, n.2, pp. 126-140, 2019.

SEGAL, R. L. Compliance ambiental na gestão empresarial: distinções e conexões entre compliance e auditoria de conformidade legal. **Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v.3, n.1, pp. 46-67, 2018. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389/270>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 09h20min.

SERAFINI, P. G., MOURA, J. M. Compliance e cultura organizacional: uma análise da geração de resultados no ambiente interno e externo de uma organização. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 1, 2019, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos**. Ponta Grossa: ADM, 2019. Disponível em: <http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/06302019_120644_5d18d4b47dd07.pdf>. Acesso em: 02 de dezembro de 2020, 21h30min.

SHRIVASTAVA, P. Environmental technologies and competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 16, n. S1, pp. 183-200, 1995.

SILVA, A. A. *et al.* A utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Resende. **Anais eletrônicos**. Resende: SEGET, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2021, 20h15min.

SILVA, M. R. C. **Compliance**: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A. 2018. 185f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities. Salvador, 2018.

SILVA, T. A. F. *et al.* Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas à corrupção – um olhar sobre as sociedades empresárias de Teresópolis, RJ. **Revista da JOPIC**, v.3, n.6, pp. 68-82, 2020.

SZÉKELY, F.; K. M. Liderança responsável e responsabilidade social corporativa: Métricas para desempenho sustentável. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, pp. 628-647, 2005.

TROVÃO, L. C. S.; CARMO, V. M. Aplicabilidade do compliance como ferramenta para desenvolvimento social e a redução do déficit ético das empresas. **Revista Direito e Desenvolvimento**, v.9, n.2, pp. 30-48, 2018.

UTTING, P. **Responsabilidade corporativa e movimento de negócios**. Desenvolvimento na prática, v. 15, n. 3-4, pp. 375-388, 2005.

VAN TIL, J. **Growing civil society**: From nonprofit sector to third space. Indiana University Press, 2000.

VROOM, C.; VON SOLMS, R. Towards information security behavioural compliance. **Computers & security**, v. 23, n. 3, pp. 191-198, 2004.

WHITESIDE, K. H. Precautionary politics: principle and practice in confronting environmental risk. **Mit Press**, 2006.

XAVIER, D. F. S. *et al.* Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 1, 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: SINGEP, 2017. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>>. Acesso em: 01 de dezembro de 2020, 22h10min.

ZANETTI, A. F. Lei Anticorrupção e Compliance. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP**, Belo Horizonte, v. 5, n. 15, pp. 35-60, 2016.