



PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE ÉTICA E COMPLIANCE INTEGRADO COM A GESTÃO DE PESSOAS

PROPOSAL FOR A PROGRAM OF ETHICS AND COMPLIANCE INTEGRATED WITH THE PEOPLE MANAGEMENT

Eduardo Vieira do Prado ⁽¹⁾

Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP, Piracicaba, SP

Dalila Alves Correa ⁽²⁾

Universidade de Araraquara/UNIARA, Araraquara, SP

Clovis Luís Padoveze ⁽³⁾

Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP, Piracicaba, SP

Luiz Gustavo Camarano Nazareth ⁽⁴⁾

Andre Luiz Bertassi ⁽⁵⁾

Universidade Federal de São João del-Rei/UFSJ, São João del-Rei, MG

RESUMO

O tema ética e *compliance* vêm ganhando destaque, seja pelas iniciativas do próprio mercado, seja em decorrência dos processos de regulamentação governamental. Um exemplo disso é a Lei Anticorrupção Brasileira (LACB) 12.846/13, inspirada em leis internacionais, que estabelece a responsabilização da pessoa jurídica e, conseqüentemente, de seus prepostos pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa lei estabelece, ainda, que as organizações devem manter Programas de *Compliance* para contínua conscientização das regulamentações existentes e boas práticas de gestão aos colaboradores e partes interessadas como clientes e fornecedores. Dentro desse cenário, a Gestão de Pessoas assume papel essencial para impulsionar os programas de Ética e *Compliance* nas organizações em atividades como estruturação destes programas, recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoas alinhado a estratégia, missão, visão e valores das organizações. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar a importância da participação da Gestão de Pessoas nesse contexto. Para atingimento deste objetivo, o presente artigo foi desenvolvido na forma de um ensaio fundamentado em uma pesquisa bibliográfica sobre tópicos contemporâneos de Gestão de Pessoas e Ética e *Compliance*. O aspecto a destacar é que somente com colaboradores comprometidos com boas práticas de gestão as organizações poderão cumprir as regulamentações e políticas internas aumentando a sua perenidade e o valor agregado a seus acionistas. Como resultado, apresenta-se uma proposta de estruturação de programa de Ética e *Compliance* apoiado pela área de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: ética; *compliance*; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The ethics and compliance issues have been gaining importance, either through the initiatives of the market itself or due to governmental regulation processes. An example of this is the Brazilian Anti-Corruption Law (LACB) 12.846/13, inspired by international laws, which establishes the accountability of the legal entity and consequently of its representatives by the practice of harmful acts to the public national or foreign administration. This law further states that organizations must maintain Compliance Programs for ongoing awareness of existing regulations and good management practices to employees and stakeholders such as

customers and suppliers. Within this scenario, People Management plays an essential role in promoting the programs of Ethics and Compliance in organizations in activities such as structuring these programs, recruitment and selection and development of people aligned with the strategy, mission, vision and organizations values. Thus, the purpose of this paper is to present the importance of the participation of People Management in this context. In order to achieve this objective, the present article was developed in the form of an essay based on a bibliographical research on contemporary topics of People Management and Ethics and Compliance. The aspect to note is that only with employees committed to good management practices, organizations can comply with internal regulations and policies, increasing their perennality and added value to their shareholders. As a result, a proposal for structuring the Ethics and Compliance program supported by the Human Resources area is presented.

Keywords: ethics; compliance; people management.

INTRODUÇÃO

As pressões econômicas resultantes de um meio cada vez mais competitivo, incerto e ameaçador, levaram as empresas a buscarem novas formas para aumentar a sua produtividade. A literatura vem anunciando e as empresas, compreendendo a importância de investir nas pessoas, favoreceu o desenvolvimento das políticas de recursos humanos e sua propagação (LIMA, 2006).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), ou Gestão de Pessoas (GP), constitui tanto um campo prático da Administração de Empresas como também uma área de ensino e pesquisa. No Brasil, esse campo e área desenvolveram-se muito, nas últimas décadas. Segundo pesquisa realizada pela RAE - Revista de Administração de Empresa, em 2011, por ocasião de seus 50 anos de existência, foram identificadas 55 publicações com o termo Recursos Humanos como palavra-chave, dos quais, 2 na década de 1960 e 18 na década de 2000 indicando o crescimento de interesse sobre a área (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). Tal destaque se observa pela transição observada do antigo departamento pessoal, desempenhando um papel operacional, com participação limitada nos principais processos de tomada de decisão para uma atuação estrategicamente orientada para o

desempenho das empresas (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). Assim, a área de RH que anteriormente era voltada para atividades operacionais e regulatórias (como folha de pagamento), torna-se uma área que suporta a estratégia das organizações neste novo cenário.

Nesse desenvolvimento, a GRH busca suportar a crescente competitividade das organizações que pode ser fortemente estimulada pelas pessoas. Além disso, passa a tratar de temas contemporâneos como diversidade, *compliance* e ética e sustentabilidade. Essa participação da área de RH em tais temas mostra-se de grande importância, pois a corrupção é um dos problemas que assolam muitas economias e empresas ao redor do mundo. O Fórum Econômico Mundial estima que a corrupção corresponde a 5% do Produto Interno Bruto mundial, ou seja, por volta de 2,6 trilhões de dólares, sendo ainda apontada como um dos três grandes obstáculos em fazer negócios em 67 países. Adicionalmente, estudos vêm demonstrando a relação negativa entre corrupção e a qualidade dos investimentos públicos, serviços e regulamentação (FORUM ECONOMICO MUNDIAL, 2014).

Esse cenário faz com que líderes de países afetados pela corrupção se tornem conscientes da necessidade de reduzir a

corrupção. Um claro exemplo é a política de tolerância zero para corrupção adotada pela China (FORUM ECONOMICO MUNDIAL, 2014).

O Brasil, um dos países mais afetados pela corrupção, também vem buscando fortalecer as regulamentações de combate. Conforme a Deloitte (2014), com a entrada em vigor da Lei Nº 12.846, também conhecida como “Lei Anticorrupção”, o país se alinha às mais rigorosas e avançadas legislações do mundo de combate à corrupção aumentando a maturidade de seu ambiente de negócios. Este cenário traz um desafio para as organizações que atuam no Brasil, no que tange ao desenvolvimento de uma estrutura de governança corporativa, gestão de riscos e controles internos. Essas são mudanças profundas e que envolvem diretamente a cultura das organizações.

Já a pesquisa da KPMG (2015), aponta que 34% das empresas participantes de uma grande pesquisa afirmam ter uma infraestrutura mínima de *Compliance* por meio da implantação de Códigos de Ética e Conduta e 12% afirmam sequer possuírem Códigos de Ética e Conduta.

Esta pesquisa demonstra que, apesar de a necessidade de evolução da estrutura de *Compliance* para atender as regulamentações existentes, a maior parte das empresas tem apenas estruturas embrionárias para gerenciar este relevante tema. Os escândalos demonstrados no decorrer do artigo corroboram com esta conclusão.

Além da introdução, este trabalho é dividido em mais cinco partes. Posteriormente a essa seção, apresenta-se a fundamentação teórica analisando os aspectos contemporâneos da gestão de pessoas e a demanda pela Ética e *Compliance* no âmbito empresarial. Os aspectos

metodológicos são tratados na seção seguinte. Finalmente, apresentam-se os resultados, as discussões finais e as referências bibliográficas.

A problemática deste artigo é: Qual a contribuição da Gestão de Pessoas na estruturação de programas de Ética e *Compliance*?

Assim, o objetivo desse artigo é apresentar como a Gestão de Pessoas pode contribuir para a estruturação de programas de Ética e *Compliance*.

A justificativa para a realização desta pesquisa parte da crença de que, por meio de colaboradores comprometidos com boas práticas de gestão, as organizações poderão ter a cultura do cumprimento, ou seja, obedecer às regulamentações e políticas internas. Assim, essa cultura leva ao aumento das condições de perenidade e da possibilidade de adição de valor aos acionistas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Pessoas, considerada ainda em seu aspecto tradicional e instrumental de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem assim o seguinte papel: avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais; descrever os cargos e os provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, através de procedimentos de seleção "objetivos"; avaliar os cargos e as performances dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los; treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias (VASCONCELOS, 2009).

Tópicos contemporâneos de Gestão de Pessoas

No início do desenvolvimento da área de RH, o foco foi garantir a motivação dos funcionários para alcançar objetivos organizacionais estabelecidos, bem como trabalhadores suficientes e com qualificações específicas para atender a necessidade da organização. Com a introdução da gestão estratégica de recursos humanos este foco mudou em direção as contribuições do capital humano, as capacidades estratégicas e desempenho competitivo de uma organização. Este cenário levou a uma mudança significativa no papel e influências de profissionais de recursos humanos e ajustou a lente usada para capturar as expectativas de atividades de recursos humanos nas organizações. A GRH argumenta que as organizações necessitam mais do que a técnica dos profissionais de GRH, mas também de suas competências administrativas (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Conforme Lengnick-Hall et al (2009), empresas progressistas, na década de 1920, formularam práticas de GRH inovadoras que representavam uma abordagem estratégica para a gestão do trabalho. Um grupo pequeno, mas visivelmente elite de empregadores, neste período de tempo, procurou substituir o comando e o controle do sistema tradicional de gestão por uma abordagem diferenciada, a qual enfatizou vantagem competitiva por meio de alinhamento de interesse, cooperação e investimento no capital humano. Desta forma, a gestão estratégica de recursos humanos não é uma ideia nova.

Vasconcelos (2009) destaca, ainda, as principais características do modelo político de Recursos Humanos que é um avanço do modelo tradicional já citado. Nesse modelo, o meio-ambiente é negociado e construído; a avaliação dos resultados é feita pelos grupos

organizacionais envolvidos no processo de decisão; o ator-chave de Recursos Humanos é a direção geral da empresa; a empresa é construída socialmente através da ação política dos diversos grupos organizacionais; as decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder. Os indivíduos são vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo, buscando concretizar ativamente seus próprios interesses ("cidadania nas organizações"); o modelo ético aplicado à organização.

No modelo político de RH, a mudança organizacional é percebida como uma resposta a um meio ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua Indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nesta mudança, nos seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem naturalmente uma margem de manobra em seu nível organizacional e por isso a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia (VASCONCELOS, 2009).

Nesta linha, Lima (2006) destaca a substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente. O comportamento estratégico generaliza-se entre os empregados em especial os gerentes.

Sem este comportamento estratégico dos seus colaboradores, as organizações podem não ter vantagem competitiva suficiente para enfrentar seus concorrentes. Assim, a Gestão de Pessoas assume papel estratégico na organização como uma área que apoia fortemente a consecução de sua estratégia.

A grande importância dada à formação representa um ponto chave nestas políticas, a qual deve ser adaptada para enfrentar a exigência de um ambiente hipercomplexo, que muda constantemente, e um mercado cada vez mais competitivo (LIMA, 2006).

A necessidade de equipes capacitadas e de retenção dos melhores funcionários é a causa mais recorrente para o aumento de programas voltados para o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais nas organizações (DEMO et al, 2011).

O controle é um elemento essencial destas políticas e é exercido por meio de dispositivos como: atenção dada ao cliente e a concentração sobre o exterior, consideradas como a via mais rigorosa da interdisciplinar e os fundamentos éticos, como a valorização do trabalho, considerado como um dever em relação à comunidade. Ao mesmo tempo em que as políticas abordam sobre a participação, de iniciativa, de inovação, de maior liberdade aliada a novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização, elas também abordam sobre conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e se fala em dignidade, confiança, franqueza e transparência. Preconiza-se o investimento em capital humano e na necessidade de se estabelecer uma comunicação estratégica extensa dentro da empresa, a qual se baseia na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal (LIMA, 2006).

Uma questão fundamental é a realização de técnicas de seleção rigorosas para que possa realizar uma filtragem de colaboradores que se enquadrem nas características pessoais requeridas pela

empresa, o que facilitaria a adaptação do sujeito à cultura e políticas da organização (LIMA, 2006).

Boxall, Purcell, e Wright (2007) classificam três principais campos da gestão de recursos humanos:

- Micro Recursos Humanos: abrange as sub funções de políticas e práticas de RH como: Gerenciamento de indivíduos e pequenos grupos (recrutamento, seleção, de treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e de remuneração); Gestão de organização do trabalho e sistemas de relacionamento com empregados e sindicatos.
- Recursos Humanos Estratégicos: trata de estratégias globais de RH adotadas pelas organizações na busca de mensurar os seus impactos no desempenho.
- Recursos Humanos Internacionais: utilizado em organizações que operam internacionalmente (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Para que os recursos humanos se desenvolvam estrategicamente é necessário que ocorra um ajuste entre a estratégia de negócios da organização e sua estratégia de RH. Há interdependência recíproca entre estratégia e RH, por meio do qual os recursos humanos devem ser considerados tanto na formulação da estratégia, bem como a implementação da estratégia (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Capital social e impacto potencial das equipes de alta gestão têm recebido atenção crescente da gestão de recursos humanos. Os investimentos em capital humano foram mostrados para influenciar a aprendizagem e desempenho organizacional da empresa. Além disso, o capital humano foi proposto como um mediador da relação entre sistemas

de RH e desempenho organizacional (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Por outro lado, a legislação trabalhista e, em alguns casos, a ambiental, são fatores que certamente definem muitas das práticas da Gestão de Pessoas. Em especial, a legislação trabalhista ainda pode ser um fator de coerção para a realização dos negócios, pois, a empresa trabalha apenas com fornecedores ou parceiros que sigam à legislação corretamente. A legislação sobre saúde e segurança é especialmente importante para as indústrias do setor de papel e celulose e químicas e muito do treinamento é direcionado a atender a essa legislação, o que pôde ser percebido pela consulta aos sites e documentos internos dessas empresas (LACOMBE e CHU, 2008).

Dentro desse cenário complexo, o papel do gestor de RH na organização moderna tem mudado muito, e continua a evoluir. A principal mudança é o fato de que organizações, de frente para o aumento da concorrência global, estão buscando continuamente nova fonte de vantagem competitiva e muitas destas fontes podem ser encontrados em mais efetiva gestão de

peças. Assim, a *Society of Human Resources Management* sugeriu doze grandes áreas dentro de RH, que serão cada vez mais importantes durante os próximos anos. Estes incluem alguns trabalhos tradicionais, como recursos humanos, relações de trabalho, e compensação, mas eles também incluem responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, ética, RH global, e da diversidade no local de trabalho (DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014).

A área de RH foi marcada pela adoção intensiva de novos modelos e práticas como *headhunters*, profissionais especializados em selecionar executivos, com novos e sofisticados métodos de avaliação. Finalmente, as áreas de GRH passaram a promover a adoção de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

A figura 1 demonstra o processo de alinhamento das práticas de RH com base na revisão teórica anteriormente apresentada:

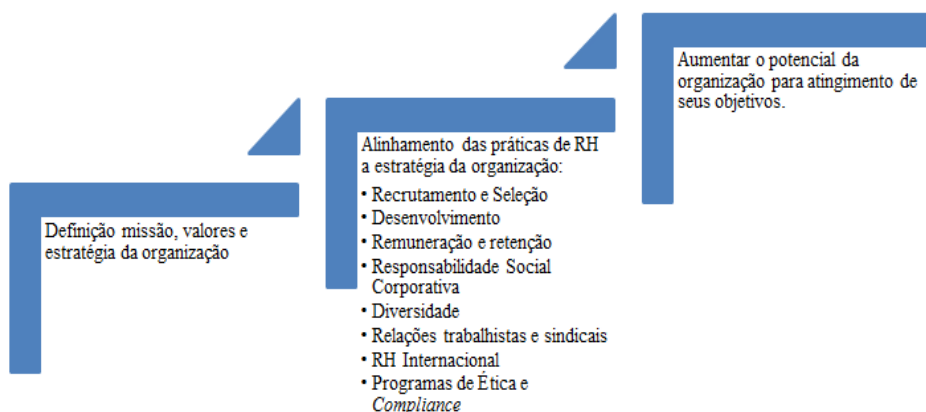


Figura 1: Processo de alinhamento dos processos de RH

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, dentro das atividades contemporâneas e os desafios da área de RH,

essa deve buscar sempre alinhar as suas práticas à estratégia da organização. Como um dos tópicos destas práticas de RH,

destacam-se os programas de Ética e *Compliance* que poderão ser desenvolvimentos por meio de práticas efetivas de gestão de pessoas, seu desenvolvimento e conseqüentemente suportar o atingimento da estratégia das organizações.

A demanda pela Ética e *Compliance* no âmbito empresarial

Conforme a Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2013), o termo *Compliance* é originado do verbo em inglês "to comply", que significa "cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto", ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização. Essa instituição (2013) estabelece, ainda, as diferenças dos termos: Ser *Compliance* que significa conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes; Estar em *Compliance* significa estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar *compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da organização.

A expressão *compliance* é recente, mas o debate sobre ética e corrupção está presente desde a antiguidade. E, desde essa época, há recomendações para a compreensão do exercício da liderança quando o objetivo é evitar a corrupção e promover o comportamento ético. À eterna polêmica entre necessidades coletivas e individuais, Adam Smith, seguidor de outros filósofos, decidiu pela mão invisível apaziguadora das consciências: que cada um cuide de sua vida

conforme seus interesses e adormeça em paz, pois o bem-estar coletivo resultaria naturalmente do individual. Quando estão em pauta a fonte e a coerência entre valores e conduta do líder, Machiavel justificou seu Príncipe como alguém regulado por uma ética diferente daquela dos liderados. Nas sociedades democráticas e constitucionais, o argumento de Machiavel perdeu legitimidade: ao contrário, espera-se do líder precisamente que dê exemplo de correção ética e do real cumprimento das regras (SANTOS et al, 2012). Já Bento (2018) destaca que o *compliance* é um tema atual e serve de apoio para que empresários possam gerir suas empresas com ética e integridade. Assim, o *compliance* é diretamente ligado a ética, e estas práticas devem ser estimuladas pela liderança com objetivo de mitigar riscos de corrupção nas organizações.

O termo "ética" é genuinamente originário do grego *ethos*, constitui um montante de hábitos, costumes e valores de uma determinada sociedade ou cultura (MARCONDES, 2009). Para o autor a ética vai além do que é certo ou errado, bom ou mau, permitido ou proibido, pois deve respeitar as normas balizadoras historicamente aceitas por uma sociedade ou uma cultura. Em outras palavras, as normas, os códigos, as regras, os princípios e as tradições são os critérios que se propõem a dirigir a ação humana (PADILHA, 2005).

Entretanto, o pioneirismo da utilização do termo ética, da tradição filosófica ocidental, foi apresentado por Aristóteles e ficou conhecida como a Ética Nicomaqueia (PERINE, 2006). A Ética Nicomaco, segundo Silva (2014) trata das normas e princípios que regem a ação humana e com base nos quais essa ação é avaliada em relação aos seus fins.

Num mundo globalizado, as multinacionais submetem seus funcionários a diferentes ambientes culturais, costumes, valores éticos diferentes, que podem determinar o que é ou deixa de ser ético (CHRISTIE et al, 2003; FLAMING, AGACER, UDDIN, 2010; ; FRANCIS, 1991; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE, PEREIRA, 2013; PALAZZO, 2002; ROBERTSON, FADIL, 1999; TSUI, WINDSOR, 2001; VITELL, NWACHUKWO, BARNES, 1993). Nesse sentido, os códigos de ética destas empresas são auto percepções culturais que procuram harmonizar os impactos das respectivas culturas nacionais* sobre a gestão (CALLAGHAN et al, 2012).

Neste contexto, visando reforçar a Ética e *Compliance* no âmbito empresarial regulamentações anticorrupção vem sendo desenvolvidas ao redor do mundo. A *Price Waterhouse Coopers - PwC* (2015) apresenta o seguinte histórico de desenvolvimento das regulamentações anticorrupção:

- 1997: OCDE elaborou a “Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais” ou também conhecida como “CONVENÇÃO da OCDE” com base na Lei *Foreign Corrupt Practices Act - FCPA* (EUA) de 1977. Brasil e

outros 34 países assinam a Convenção. Atualmente, 41 países são signatários.

- Reino Unido: Corrupção já era ilegal no Reino Unido. Com a entrada em vigor da UK Bribery Act 1 de Julho de 2011, em decorrência da pressão da OCDE e das fortes críticas internacionais em relação as suas deficiências, esta se tornou a regulamentação mais restritiva.

- Brasil: Em 2014 é aprovada a Lei 12.846/13 que estabelece responsabilidade civil e administrativa da pessoa jurídica. Em 2015 são lançados Decreto 8.420/15 e os seguintes documentos da Controladoria Geral da União-CGU (Portaria nº 909 – programas de integridade; Portaria nº 910 – acordo de leniência; IN 1/2015 – Faturamento bruto para cálculo da multa; IN 2/2015 – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas; (CEIS) e no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP)).

Já a KPMG (2015) apresenta a seguinte evolução do tema na figura 2.

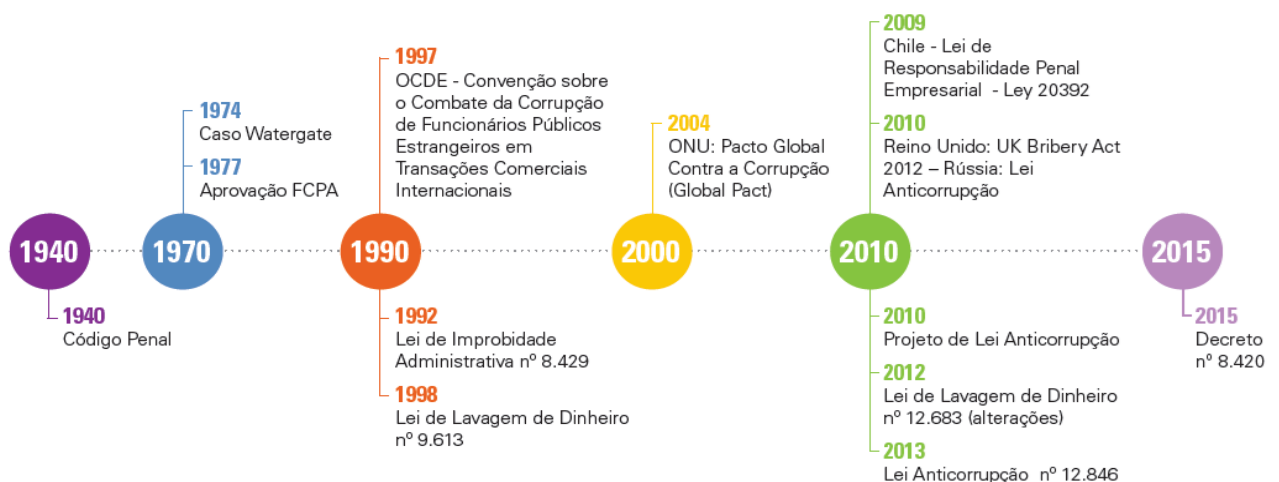


Figura 2: Evolução do tema Compliance no Brasil e no Mundo

Fonte: KPMG (2015, p. 4)

A figura 2 demonstra que o Brasil vem desenvolvendo sua regulamentação seguindo a tendência global após a implantação de leis pelos EUA e Reino Unido.

Conforme a PwC (2015), a FCPA estabelecida em 1977 nos EUA, possui os seguintes enfoques: Legal: disposições anticorrupção criminais e cíveis; Contábil e de controles: dispositivos de contabilidade e de controles internos. FCPA define como

crime não apenas o pagamento de propina, mas também todo e qualquer pagamento feito por empresas listadas na bolsa de valores norte-americana que não esteja registrado devidamente e de forma clara e precisa.

O quadro 1 mostra uma comparação entre as práticas de corrupção definidas pela FCPA e UK *Bribery Act*.

| Linhas gerais | FCPA | UK Bribery Act |
|---------------------------------------|---|---|
| Quais são práticas de corrupção? | Pagar, oferecer, prometer ou autorizar. | Oferecer, prometer, pagar, requerer, concordar em receber ou aceitar vantagem; subornar oficial estrangeiro; e falhar na prevenção de corrupção. |
| Como? | Dinheiro ou qualquer coisa de valor. | Dinheiro ou qualquer vantagem, financeira ou não. |
| Objetivo? | Intuito de corromper; | Não é necessário o intuito de corromper. |
| Quem pode ser punido? | Oficial estrangeiro (não americano); partido político estrangeiro; autoridades públicas estrangeiras, candidatos públicos estrangeiros. | Oficial público estrangeiro (fora do Reino Unido) ou âmbito privado. |
| Meios para realização da corrupção? | Diretamente, ou através de um parceiro, como um intermediário ou agente. | Direta ou indiretamente. O entendimento é bastante abrangente. Fala-se em pessoas associadas, o que torna o conceito mais abrangente do que apenas empregados, terceiros, como um intermediário, agente ou subsidiária. |
| Finalidade das práticas de corrupção? | Para conseguir, manter ou encaminhar negócios, ou ainda para obter qualquer vantagem indevida/ilícita. | Manter ou obter vantagem na condução do negócio |

Quadro 1: Comparativo de práticas de corrupção definidas pela Leis Anticorrupção FCPA (EUA), UK Bribery Act (Reino Unido)

Fonte: PwC (2015)

Conforme a KPMG (2015), o tema *Compliance* tem ganhado importância nos principais meios de comunicação, nos últimos anos, e forte destaque no Brasil desde a publicação da Lei Anticorrupção 12.846/13, fortalecimento das exigências dos agentes reguladores, pelo aumento de multas pagas pelas empresas, além do potencial impacto no valor das ações das empresas, da

reputação, imagem e perda de vantagem competitiva devido à falta de uma estrutura adequada de *Compliance*.

Conforme a Controladoria Geral da União-CGU (2015), a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou até mesmo Lei da Empresa Limpa, instituiu-se no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam

cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A aprovação da Lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização.

Já a PwC (2014) destaca os principais pontos desta lei:

- Responsabilidade objetiva da Pessoa Jurídica: não é necessária a comprovação de culpa ou dolo, basta evidenciar que a empresa praticou o ato lesivo ou que teve qualquer tipo de benefício em decorrência dele.

- Responsabilidade individual dos dirigentes que participaram do ato ilícito (penalidades previstas em legislação específica e esparsa).

- Sanções administrativas: Multa 0,1% - 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao início do processo administrativo ou; Multa de R\$ 6.000 a R\$ 60 milhões, caso não seja possível utilizar o critério do faturamento bruto; Publicação da decisão em jornal de grande circulação; Possibilidade da desconsideração da personalidade jurídica; Comunicação ao Ministério Público para apuração de delitos.

- Sanções judiciais: Restituição de valores perdidos/obtidos na vantagem obtida; Suspensão ou interdição das atividades da empresa; Dissolução da empresa; Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de entidades públicas pelo período de 01 a 05 anos (PwC, 2014).

Desta forma, as punições contra as empresas corruptas são as mais variadas

possíveis e podem impactar diretamente a continuidade da empresa, pois práticas de corrupção além de levar a multas severas podem também impactar na imagem da empresa perante o mercado.

É importante salientar que para apuração da infração será levada em consideração à existência Programas de Integridade (*Compliance*). Os programas de *Compliance* visam: identificar os requisitos de conformidade (regulatórios, políticas internas); Selecionar uma estrutura de *compliance*; documentar e implementar os processos e controles; identificar e remediar falhas de controles; monitorar a efetividade dos controles; periodicamente revisar e atualizar o ambiente de controle; certificar a eficácia dos controles; analisar e reportar o resultado para o público certo; gerar evidência para auxiliar as requisições da auditoria; e avaliar o Impacto dos eventos-chave nos controles (PwC, 2014).

O Decreto nº 8.420/2015 define programa de *Compliance* como programa de integridade no seu art. 41:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (FEBRABAN, 2015, p.6).

Há muitos desafios para implementação das boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* e fatos recentes demonstram que apesar da importância destas práticas, muitas empresas parecem não adota-las. Dentre os exemplos recentes de nosso país, podem ser citados

aqueles que estão no contexto do esquema de investigação do Mensalão e da Operação Lava Jato.

O escândalo do Mensalão foi um esquema ilegal de financiamento político organizado pelo Partido dos Trabalhadores (PT) para corromper parlamentares e garantir apoio ao governo Lula no Congresso em 2003 e 2004, logo após sua ascensão ao poder. Este esquema foi apoiado por várias empresas como o Banco Rural e agências de publicidade e demonstrou falhas no processo de gestão e controle (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012).

Já a operação Lava Jato, a qual foi deflagrada em 17 de março de 2014 pela Polícia Federal, investiga um esquema bilionário de desvio e lavagem de dinheiro envolvendo a empresa Petrobras e suas parceiras Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, UTC, Mendes Júnior, Engevix, OAS e Galvão Engenharia. A Polícia Federal estima em R\$ 19 bilhões o prejuízo na estatal. Deste montante, Petrobrás já admitiu que possa ter sofrido perdas com corrupção de R\$ 6,2 bilhões em balanço divulgado em abril de 2015 (PORTAL GLOBO G1, 2015). Atualmente, essa operação está na sua 31ª fase.

Estes escândalos mostram a grande corrupção existente em nosso país e o desafio existente para que boas práticas de Governança Corporativa possam ser efetivamente implementadas na esfera do poder público e nas empresas privadas.

A KPMG (2015) destaca que maior eficácia da estrutura de *Compliance* pode levar a melhoria dos processos e controles internos e conseqüentemente uma vantagem competitiva sustentável.

CGU (2015) aborda sobre os pilares dos programas de integridade:

- Comprometimento e apoio da alta direção: Condição indispensável e permanente para promover a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.
- Instância responsável pelo Programa de Integridade: Qualquer que seja a instância, esta deve possuir autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.
- Análise de perfil e riscos: A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e conseqüentemente avaliar os riscos para ocorrência dos atos lesivos da Lei nº 12.846/2013.
- Estruturação das regras e instrumentos: Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou comunicação de irregularidades (como alertas, canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.
- Estratégias de monitoramento contínuo: É necessário definir procedimentos de verificação da efetividade do Programa de

Integridade criando mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar o processo de melhoria contínua. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

A KPMG (2015) destaca, ainda, que para estruturar programas de *Compliance* a empresa deveria adotar os seguintes passos:

- Estruturação da Função de *Compliance*: Responsabilidades, Recursos e Orçamentos, Indicadores de Monitoramento (como participação em treinamentos, investigações realizadas, questionamentos apontados no Canal de Comunicação/Denúncia, Benchmarking com a Indústria) e Plano Anual de atividades.

- Padrões de Conduta, Código de Ética, Políticas, Processos e Procedimentos: Estabelecendo padrões para contratação de colaboradores e parceiros de negócio; Adiantamento e despesas de viagens; Atendimento a fiscalizações, comunicação e relacionamento com agentes públicos; Consequências ou medidas disciplinares; Brindes, presentes, doações e patrocínio.

- Política e Programa de Ética e *Compliance* e Matriz de riscos: Desenvolver política, matriz de riscos e programa de *Compliance* Corporativo; Elaborar modelos de monitoramento de *Compliance*; Manter plano de comunicação ativa e periódica.

- Treinamentos Periódicos: Desenvolver conteúdo programático e o material de treinamento; Capacitar os públicos externo e interno; Monitorar a aderência.

- Monitoramento Contínuo: Realizar testes dos riscos de *Compliance* considerando o Programa de Ética e *Compliance*; Definir o plano de ação com os gestores e monitorar a implementação; Comunicar resultados a Alta Administração; Auto avaliação de riscos de *Compliance* pelos agentes.

Prado et al (2014) destacam as boas práticas que devem ser sempre estimuladas dentro das organizações:

- Reforçar a estrutura de Governança Corporativa e seus órgãos de controle, como Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria.

- Processo contínuo de identificação e mensuração dos riscos que podem afetar o negócio (como: imagem, concorrência, perdas financeiras, entre outros).

- Implantação de um sistema efetivo de Controles Internos que minimize os riscos que envolvem a organização. Para isso, áreas como Controladoria e Auditoria Interna podem desempenhar papel importante.

- Implantação de Programas de *Compliance*, no qual a Administração deve estipular regras claras para que os diversos níveis organizacionais cumpram todas as regulamentações e procedimentos internos que envolvem as mais diversas operações do negócio. Ao implementar programas de *Compliance*, a organização se compromete a investigar e punir duramente práticas que quebram as regras de *Compliance*. Neste programa deve existir um processo de conscientização e comunicação contínuo das regras e possíveis penalidades para o não cumprimento a todos os níveis organizações.

Assim, a demanda pela Ética e *Compliance* no âmbito empresarial, seja por boas práticas de gestão ou por requerimentos

regulatórios, leva as empresas a buscarem a revisão de suas práticas e a implementação de Programas de *Compliance*. Esta estruturação requer processos, procedimentos e treinamento contínuo, os quais podem ser suportados pela Gestão de Pessoas e fazem parte da proposta apresentada na sequência deste trabalho.

METODOLOGIA

Como metodologia de pesquisa escolhida para atendimento ao objetivo do artigo destaca-se o ensaio teórico embasado por uma pesquisa bibliográfica sobre tópicos contemporâneos de Gestão de Pessoas e Ética e *Compliance*.

Cervo e Bervian (2002) citam que a pesquisa bibliográfica tem a possibilidade de esclarecer o problema através das pesquisas teóricas publicadas em livros, revistas, entre outros.

Já o ensaio-teórico tem como objetivo uma relação permanente entre o sujeito e objeto, constituída pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Este tipo de estudo caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência. O ensaio não necessita apresentar conclusões afirmativas. Os questionamentos, em forma de reflexões e de novas perguntas, são mais relevantes do que conclusões que estabelecem o marco final e definitivo (MENEGETTI, 2011).

Bertero (2011) afirma que o ensaio é a oportunidade de elaborar o particular, o singular, mas dotando-o sempre de relevância que possa encantar a inteligência e seduzir o leitor. O autor destaca ainda, que, não existe metodologia para o ensaio, como

existe para o conhecimento sob a forma de ciência positiva.

Desta forma, este ensaio teórico subsidiará a proposta a seguir de estruturação de programas de Ética e *Compliance* pela área de Gestão de Pessoas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como foi destacado nas seções anteriores, as organizações devem implantar estruturas de Ética e *Compliance* para que possam disseminar boas práticas de gestão e cumprimento para os diversos níveis da organização. Essa estrutura além de agregar valor para a organização, pode também prevenir riscos de perdas financeiras e danos à imagem relacionadas a eventuais violações a regulamentações anticorrupção existentes.

Para determinar a estrutura de Ética e *Compliance* das organizações, propõe-se uma arquitetura de 8 pontos. Esta arquitetura está apoiada nos seguintes pontos:

- A postura da administração é essencial para apoiar o programa de *compliance* e deve estar refletida na definição da missão, visão e valores. (PRADO et al, 2014; CGU, 2015).
- Por meio desta postura, a administração apoia a definição de padrões de conduta, código de ética, políticas, processos e procedimentos que norteiem a atitude dos colaboradores e consequentemente estimule a cultura do cumprimento (KPMG, 2015).
- Estabelecer processos e controles internos que instrumentalizem mecanismos para que os riscos e deficiências encontradas possam alimentar o processo de melhoria contínua, como treinamento e revisão de políticas e processos. A organização deve possuir um procedimento

robusto para comunicar tais fragilidades para os órgãos de governança como Diretoria e Conselho de Administração, para que haja suporte adequado para o processo de

melhoria contínua do programa de *compliance* (DELOITTE, 2015).

A figura 3 detalha a arquitetura proposta de uma forma sistematizada.

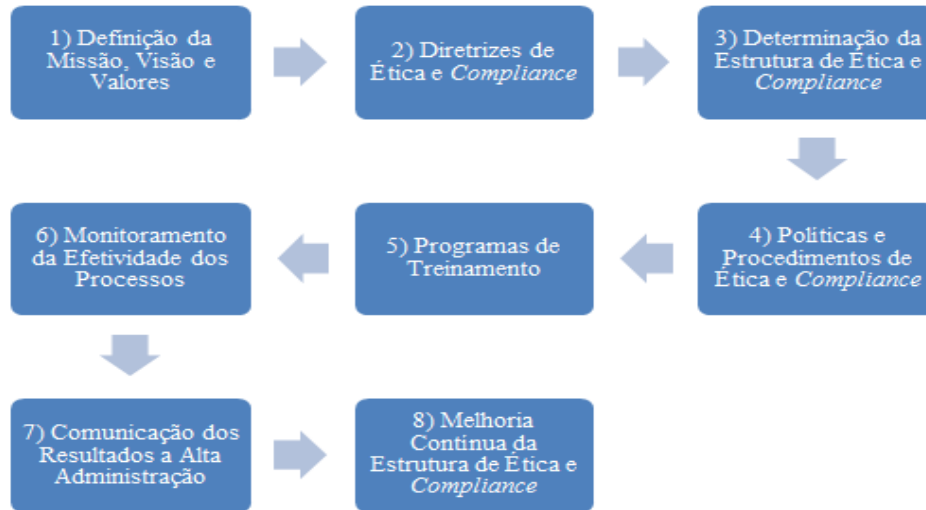


Figura 3 – Arquitetura de 8 pontos para a Estrutura de Ética e Compliance

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir detalham-se os itens da arquitetura sempre realizando um paralelo com a área de RH e o suporte que pode ser fornecido por esta área.

Definição da Missão, Visão e Valores da Organização

O passo inicial para a estrutura de Ética e *Compliance* é a definição da missão (razão de ser), visão (futuro da organização) e valores (características a serem desempenhadas no dia-a-dia da empresa).

A organização somente terá sucesso em sua estrutura de Ética e *Compliance*, se estes itens endereçarem adequadamente as boas práticas requeridas, de modo a demonstrar e colocar em prática o *the tone from the top*, ou seja, o tom do topo da Alta Administração com relação a este tema. A importância do tom topo também é citada pela CGU (2015), a qual destaca que o comprometimento e apoio da alta

administração é o primeiro pilar de um programa de integridade.

Diretrizes de Ética e Compliance

Para a definição de diretrizes de Ética e *Compliance*, na qual a alta administração deve determinar quais atitudes são esperadas de todos os colaboradores para que boas práticas de gestão possam ser implantadas e sempre cultivadas na organização.

Se a Alta Administração definir que a organização deve sempre buscar e manter condutas éticas e de cumprimento em todas as suas decisões e processos de negócio, a Alta Administração deve ser o grande exemplo, demonstrando ética e cumprimento em todas as suas ações. Esta afirmação é suportada pela CGU (2015, p.8) que destaca: “A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel””.

Portanto, de nada adianta, definir belas e marcantes palavras sobre o tema se as mesmas não forem colocadas em prática pela Alta Administração. Afinal, o bom exemplo deve vir de cima e este é o principal pilar de qualquer Estrutura de Ética e *Compliance*.

Prado et al (2014) e KPMG (2015) definem que o estabelecimento de regras claras e alinhadas as diretrizes de *Compliance* é um aspecto fundamental para este programa. Nesta direção, a área de RH deve alinhar as políticas e práticas de RH com a Missão, Visão, Valores e Diretrizes de Ética e *Compliance*. Esta área somente poderá agregar valor à organização se suas práticas de RH estiverem totalmente alinhadas à estratégia e seus valores de organização.

Determinação da Estrutura de Ética e Compliance

Ao determinar as diretrizes de Ética e *Compliance* a organização deve determinar a estrutura para lidar com o tema, a qual será responsável por disseminar estas diretrizes dentro da organização e conseqüentemente monitorar seus resultados. A estrutura da função de *Compliance* é destacada pela KPMG (2015) e Prado et al (2014) como parte da estrutura de Governança Corporativa da organização, e a Ética e *Compliance* trata-se de um elemento essencial das boas práticas de gestão das organizações.

Neste sentido, a área de RH poderá colaborar na determinação desta estrutura que deverá desempenhar atividades como: Determinação de políticas e procedimentos de Ética e *Compliance*; Comunicação e treinamento periódico das regras de Ética e *Compliance*; Disponibilização e manutenção de canal de comunicação (denúncias, dúvidas e sugestões de melhoria); Monitoramento da efetividade dos processos por meio de

verificações periódicas e investigações; Comunicação junto a Alta Administração dos resultados obtidos; e Monitoramento da implantação de ações de melhoria contínua. A comunicação e treinamento periódico de Ética e *Compliance* são essenciais para que novos colaboradores possam conhecer e praticar as políticas e procedimentos da organização com relação a este tema (BENTO, 2018).

A implantação desta estrutura depende do porte da organização. Quanto maior for o porte, maior a tendência de existir uma área específica para tratar deste tema liderada por um profissional conhecido como *Compliance Officer*. Este profissional deveria se reportar para o nível mais alto da organização para que tenha independência e suporte suficiente para realizar suas atividades. A CGU (2015, p.9) destaca que é “importante que a instância responsável pelo programa de integridade disponha de recursos financeiros, materiais e humanos suficientes, além de autonomia para exercer suas atividades.”

No entanto, em algumas organizações esta função pode ser desempenhada pelo Jurídico ou Gestão de Pessoas, especialmente quando se tratar de organizações de menor porte. Afinal, é necessário sempre uma avaliação do custo-benefício desta estrutura para que a mesma possa ser implementada de forma a melhor atender ao cenário da organização.

Políticas e Procedimentos de Ética e Compliance

A elaboração de políticas e procedimentos de Ética e *Compliance* é fundamental para:

- A partir das diretrizes gerais de Ética e *Compliance* definir regras que

devem ser seguidas por todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico. Geralmente os documentos que são produzidos são: Código de Ética/Conduta para colaboradores; Código de Ética/Conduta para parceiros de negócio como fornecedores e clientes. A definição destas diretrizes é também citada pela KPMG (2015), as quais devem estar alinhadas com a matriz de riscos de *Compliance* da organização. A CGU (2015, p. 10) destaca que “essa avaliação deve considerar principalmente a probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção, inclusive ligadas a licitações e contratos, e o impacto desses atos lesivos nas operações da empresa”. Portanto, as organizações devem definir políticas e procedimentos para evitar a probabilidade de fraudes em áreas de risco.

- Punições em caso de não cumprimento das regras (KPMG, 2015, PRADO et al, 2014). A CGU (2015, p. 22) define que a necessidade de “normas escritas que especifiquem quais são as medidas disciplinares previstas e os casos em que se aplicam”. Estas punições devem ser aplicadas em todos os casos de não cumprimento e de forma padronizada para que haja justiça e os colaboradores e parceiros de negócio possam perceber a seriedade dos programas.

- Canal de Comunicação para reporte de violações, dúvidas e sugestões de melhoria. A Febraban (2013) destaca este canal como um elemento do programa de *Compliance*. Por meio deste canal, o receptor destas denúncias conhecido como Ouvidoria ou Ombudsmen, pode ser uma empresa externa para maior independência ao processo ou a área de *Compliance*, jurídico ou RH. É importante que os colaboradores e parceiros de negócio possam enviar seus relatos e tenham sua identidade protegida e que haja um compromisso da organização em

investigar casos de violação com o código de Ética e *Compliance* com celeridade. Assim, os relatores poderão sentir confiança no canal e a organização será beneficiada com a comunicação voluntária de violações e prevenção de eventuais riscos para a companhia. Outro aspecto mencionado pela CGU (2015, p. 22) é a necessidade de esclarecer também quais são os procedimentos adotados e que área possui a atribuição de apuração dos fatos e das responsabilidades

Estes documentos devem abordar, ainda, temas que possuem maior risco para a organização, como por exemplo: Diretrizes para relacionamento com órgãos públicos, fornecedores e clientes em observância as práticas anticorrupção e de livre concorrência no mercado; Relações com colaboradores sobre temas como discriminação, assédio moral e sexual; Confidencialidade de informações; Doações, patrocínios, brindes e presentes; Cumprimento de leis fiscais e contábeis (CGU, 2015; KPMG; 2015).

A área de RH deve ter envolvimento ativo na elaboração destes documentos de modo com que haja clareza suficiente para os leitores, bem como um alinhamento com a missão, visão, valores e diretrizes de Ética e *Compliance*. Estes documentos devem ser constantemente revisitados para que sejam atualizados perante as mudanças na organização e no ambiente que a cerca.

Programas de Treinamento e Comunicação

As políticas e procedimentos de Ética e *Compliance* devem ser constantemente comunicadas aos colaboradores e parceiros de negócios. A CGU (2015, p. 20) destaca que “O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo”. Esta comunicação pode ser realizada por meios de

fácil acesso como: Treinamentos presenciais abordando-se sobre as principais determinações; Treinamentos por plataforma eletrônica (e-learning); Comunicações internas por meio da Intranet, e-mail e revistas publicadas pela organização (CGU, 2015; KPMG, 2015).

Estes programas de treinamento e comunicação devem incluir exemplos práticos para que haja maior entendimento das regras explicadas, bem como testes de conhecimento para verificar a assimilação do conteúdo.

Os programas de treinamento devem ser realizados em frequência periódica (exemplo anual, bianual) para que o tema esteja sempre na mente das pessoas (KPMG, 2015). Além disso, as políticas e procedimentos de *Ética e Compliance* e materiais de treinamento devem estar sempre disponíveis para consulta por parte dos colaboradores e parceiros de negócio por meio da Intranet, website da Internet e documentos físicos.

Assim, o RH deve atuar na elaboração de programas de treinamento que sejam efetivos, bem como na formalização da realização do treinamento. A formalização é um item importante para evidenciar a efetividade do programa, principalmente caso haja uma investigação por órgãos governamentais sobre o programa de *Ética e Compliance* da organização.

Monitoramento do processo

A organização deve determinar indicadores chave de desempenho (key performance indicador - KPI) para monitoramento deste processo. Estes indicadores poderão ser monitorados por ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC).. A KPMG (2015) cita exemplos de

indicadores que podem ser aplicados como: incidentes reportados nos canais de comunicação; curva de tendência em relação a categoria de denúncias; processo de comunicação de itens éticos entre outros. Outros exemplos de indicadores são: quantidade de treinamentos realizados por colaboradores e parceiros de negócio; resultado dos testes de conhecimento realizados pelos colaboradores e parceiros de negócio que medem a assimilação do conteúdo; resultados da apuração das denúncias; investimento realizado na estrutura de *Ética e Compliance*.

A tabela 1 demonstra um exemplo para monitoramento dos indicadores chaves de *Compliance*:

Tabela 1 - Exemplo de monitoramento de indicadores chaves de *Compliance*

| Indicador | Meta | Real |
|--|------|------|
| Quantidade de treinamentos realizados. | 120 | 125 |
| Quantidade de comunicações realizadas na Intranet. | 9 | 8 |

Fonte: Elaborado pelos autores

A área de RH poderá prover parte das informações destes indicadores, ou até mesmo consolidar os resultados para apresentação a Alta Administração. Os indicadores devem ser alinhados as principais diretrizes de *Ética e Compliance* da organização e podem inclusive definir comparar resultados atingidos com eventuais metas estabelecidas pela organização.

Comunicação dos Resultados a Alta Administração

A Alta Administração deve receber os resultados dos principais indicadores de forma regular (mensal, trimestral, anual ou

bianual) para que possa supervisionar o desempenho das áreas envolvidas no programa de Ética e *Compliance* (CGU, 2015; KPMG, 2015).

Estes resultados devem ser acompanhados por planos de ações para resultados que não estiverem aderentes as metas estipuladas.

Adicionalmente, caso haja violações consideradas graves do código de Ética e *Compliance*, a Alta Administração deve ser envolvida de imediato para que possa participar da determinação das medidas cabíveis ao caso. Esta é uma regra que deve estar claramente definida nas políticas e procedimentos de Ética e *Compliance*.

A área de RH deve participar ativamente deste processo, para que possa acompanhar os resultados, bem como desempenhar punições que forem necessárias, como por exemplo, desligamento por justa causa em casos de maior gravidade.

Melhoria Contínua da Estrutura de Ética e Compliance

Como qualquer ferramenta de gestão, a Estrutura de Ética e *Compliance* deve passar por rotinas de melhoria contínua, as quais podem ser alimentadas por mudanças na organização, no arcabouço regulatório, ou até mesmo por meio dos resultados apresentados no monitoramento descrito nos itens 5.6 e 5.7 De acordo com a literatura pesquisada como CGU (2015) e KPMG (2015), o programa de Ética e *Compliance* necessita passar por melhorias com objetivo de atendimento a regulamentações e adaptação aos rumos da organização.

A área de RH pode auxiliar no acompanhamento destas ações de melhoria, bem como na cobrança das ações pendentes e reporte a Alta Administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escândalos corporativos demonstraram a fragilidade das práticas de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance* das organizações. No entanto, regulamentações vêm sendo criadas por governos, como a Lei Anticorrupção Brasileira, visando fortalecer as boas práticas de gestão e buscar uma conduta ética e de cumprimento pelas organizações públicas e privadas.

Por outro lado, evidenciou-se claramente que a área de RH/Gestão de Pessoas deixou seu enfoque puramente operacional e regulatório, para também apoiar a organização na busca de sua vantagem competitiva que pode ser altamente estimulada pelo capital humano. Assim, a área de Gestão de Pessoas dentro deste novo enfoque, possui papel fundamental para suportar a adequada estruturação de Programas de Ética e *Compliance* dentro das organizações para que possa:

- Alinhar práticas de RH com as diretrizes de Ética e *Compliance*.
- Suportar a elaboração de políticas e procedimentos de *Compliance*, alinhado com a missão, visão e valores da organização estabelecendo boas práticas de gestão no relacionamento com colaboradores e parceiros de negócio minimizando riscos de perdas financeiras, danos à imagem da organização e consequentemente possibilitando maior perenidade e agregação de valor.
- Programa de treinamento constante e efetivo para colaboradores e parceiros de negócio para explicação das regulamentações que demandam por boas práticas de gestão, bem como sobre o conteúdo as políticas e procedimentos de *Compliance*. Adicionalmente, as organizações

devem estabelecer comunicação contínua sobre o tom de ética e a postura requerida dos seus colaboradores, por meio de publicações (revistas), panfletos, comunicações internas pela Intranet.

- Disponibilizar canais de comunicação onde os colaboradores possam trazer violações as práticas demandadas pela organização. Os casos comunicados devem ser endereçados a áreas responsáveis e Alta Administração para apuração dos fatos e tomada de medidas cabíveis.

- Monitorar e implantar ações de melhoria contínua para a Estrutura de Ética e *Compliance*.

- Seleção de candidatos que se encaixem no perfil desejado pela organização e facilite a cultura do cumprimento;

- Formalização adequada de todos os passos do Programa de Ética e *Compliance*, com a assinatura dos colaboradores aceitando o Código de Ética e *Compliance* e evidenciando sua participação em programas de treinamento.

Acredita-se que com a elaboração e aceitação do código de ética e *compliance* e a inclusão na participação em programas de treinamento serão inibidos os comportamentos não éticos tanto dos colaboradores como os dos gestores, conforme sugere (VERSCHOOR, 2002).

Dessa forma, a estrutura proposta responde ao problema de pesquisa e atende ao objetivo proposto demonstrando a contribuição relevante que a área de RH/Gestão de Pessoas pode exercer na estruturação de Programas de Ética e *Compliance*.

Finalmente, entende-se que pesquisas adicionais sobre o tema Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance* terão valor fundamental para a perenidade das organizações e solidificação da economia. Dentre as pesquisas sugere-se o Estudo de Caso de práticas de Ética e *Compliance* em empresas dos diferentes níveis de Governança Corporativa da BM&F Bovespa.

REFERÊNCIAS

BENTO, A. M. **Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance.** Rev. FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 98 - 109, jan./jun. 2018. Disponível em <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/539/464>> Acesso em 19 ago. 2018

BERTERO, C. O. **Réplica 2 - O Que é um Ensaio Teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti.** RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 333-337, Mar./Abr. 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em 07 nov. 2015.

CALLAGHAN, M.; WOOD, G.; PAYAN, J.; SINGH, J.; SVENSSON, G. Code of ethics quality: an international comparison of corporate staff support and regulation in Australia, Canada and the United States. *Business Ethics: A European Review*, v.21, n.1, p.15-30, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01637.x> Acesso em 20 de agosto de 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHRISTIE, M.; KWON, I.; STOEBERL, P.; RAYMOND, R. A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. **Journal of Business Ethics**, v.46, n.3, p.263-287, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25075106> Acesso em 20 de agosto de 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. **Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas**. Setembro-2015. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>, Acesso em 07 nov. 2015.

DELOITTE. **Lei Anticorrupção: Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa**. 2014. Disponível em <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/LeiAnticorruptao.pdf>> Acesso em 05 out. 2015

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 5 • SÃO PAULO, SP • Set-Out, 2011.

DENISI, S. A.; WILSON, S. W.; BITEMAN, J. **Research and practise in HRM: A historical perspective**. DeNisi, S. Angelo e outros. Human Resource Review 24(2014), pp. 219-231.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN – **Cartilha Função de Compliance (2013)**. Disponível em <https://febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=2072&id_pagina=85&palavra>. Acesso em 11 abr. 2015.

FLAMING, L.; AGACER, G.; UDDIN, N. Ethical decision-making differences between Philippines and United States students. **Ethics & Behavior**, v.20, n.1, p.65-79, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10508420903482624> Acessado m 20 de agosto de 2018 FOLHA DE SÃO PAULO. **O julgamento do mensalão**. Agosto-2015. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/especial/2012/ojulgamentodomensalao/ojulgamento/o_esquema.shtml> Acesso em: 22. Ago. 2015.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Cost of Corruption, August, 2014**. Disponível em <http://world-economic.com/articles_wej-373.html>, Acesso em 02 ago. 2015.

FRANCIS, J. When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. **Journal of International Business Studies**, v.22, n.3, p.403-428, 1991. Disponível em: DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490308 Acesso em 20 de agosto de 2018.

KPMG. **Pesquisa: Maturidade do Compliance no Brasil**. 2015. Disponível em <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf> Acesso em 05 out. 2015

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L.S.; DRAKE, B. **Strategic human resource management: the evolution of the field**. Human Resource Management Review 19 pp. 64-85, 2009.

LIMA, E. A. **Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa**. Editora Vozes, 2006.

LACOMBE, B. M; CHU, R. A. **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: investigando as abordagens estratégicas e Institucional**. Relatório de Pesquisa, 2008.

- MARCONDES, D. **Textos Básicos de Ética: De Platão a Foucault**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 4ª. Edição, 2009.
- MENEGHETTI, F.K. – **O que é um ensaio teórico?**. . RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **R.Adm. (RAUSP)**, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1071>. Acesso em: 19 de agosto de 2018.
- PADILHA, M. I. C. de S.; RAMOS, F. R. S., BORENSTEIN, M. S., MARTINS, C. R. A responsabilidade do pesquisador ou sobre o que dizemos acerca da ética em pesquisa. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 14, n. 1, p. 96-105, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v14n1/a13v14n1>> Acesso em: 20 de agosto de 2018.
- PALAZZO, B. U.S. American and German business ethics: an intercultural comparison. **Journal of Business Ethics**, v.41, n.3, p.195-216, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1021239017049> Acesso em: 20 de agosto de 2018.
- PERINE, M. **Quatro lições sobre a ética de Aristóteles**. São Paulo: Edições Loyola, 2006. 109p.
- PORTAL GLOBO (G1). **Entenda a operação lava jato**. Agosto-2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/entenda-operacao-lava-jato-da-policia-federal.html>> Acesso em: 22. Ago. 2015.
- PRADO, E.V.; CAMARGO, S.H.C.R.V; PADOVEZE, C.L.; GIULIANI, A.C. **A Relevância de Boas Práticas de Governança Corporativa para a Gestão Empresarial**. Revista Universitas - Ano 7 - Nº 13 - Julho/Dezembro 2014. Disponível em: <<http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/174>> Acesso em: 22. Ago. 2015.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC). **FCPA, UK Bribery Act e Lei 12.846/13 Avanços e desafios**. Novembro 2013. Disponível em <http://www.amchamrio.com.br/srcreleases/juliana_breno.pdf> Acesso em 05 out. 2015
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC). **FCPA, UK Bribery Act e Lei 12.846/13 Avanços e desafios**. Maio 2015 Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Encontro_de_Conselheiros/ComplianceEAnticorruptcao_LeonardoLopes_PwC.pdf> Acesso em 05 out. 2015
- ROBERTSON, C.; FADIL, P. Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model. **Journal of Business Ethics**, v.19, n.4, p.385-392, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1005742016867>. Acesso em 20 de agosto de 2018.
- SANTOS, R. A; GUEVARA, A.J.H; AMORIN, M.C.S; FERRAZ NETO; B. H. – **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Einstein (São Paulo) vol.10 no.1 São Paulo jan./mar. 2012. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>> Acesso em 19 ago. 2018
- SILVA, A. F. da. Reflexões acerca da felicidade na Ética a Nicômaco de Aristóteles. 2014. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso de Filosofia - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/6521>> Acesso em 20 de agosto de 2018.

TSUI, J.; WINDSOR, C. Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. **Journal of Business Ethics**, v.31, n.2, p.143-151, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1010727320265> Acesso em 20 de agosto de 2018.

VASCONCELOS, G. F. I. **O modelo político e instrumental da Gestão de Pessoas**. Relatório de Pesquisa, EAESP, FGV, 2009.

VITELL, S., NWACHUKWU, S.; BARNES, J. The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology. **Journal of Business Ethics**, v.12, n.10, p.753-760, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF00881307> Acesso em 20 de agosto de 2018.

VERSCHOOR, C. New governance initiatives have ethics component. **Strategic Finance**, v.84, n.5, p.22-23, 2002. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/733d765b42758eae94be7b726cc0abac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48426> Acesso em 20 de agosto de 2018.

WOOD Jr, T; TONELLI, M.J; COOKE, B. **Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo v. 51 n.3 maio/jun. 2011 pp. 232-243.

NOTAS

*A cultura pode ser entendida como uma combinação e interação de características que influenciam ou podem influenciar os comportamentos dos indivíduos de uma sociedade ou comunidade (FLAMING; AGACER; UDDIN, 2010).

(1) Doutorando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Mestre em Administração Profissional pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Especialista em Finanças pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Graduado em Administração de Empresas pela Fundação de Ensino Octávio Bastos. Professor da graduação em Ciências Contábeis na Associação Educacional Santa Lúcia de Mogi Mirim. Atua na área de Auditoria Interna na MAHLE Metal Leve S/A.

(2) Doutora em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo/FEA-USP. Mestre em Administração pela Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas EAESP-FGV. Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas/PUCCAMP. Professora do Mestrado Profissional de Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara/UNIARA. Atua na linha de pesquisa Gestão Estratégica e Organizacional.

(3) Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo/USP. Mestre em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP Especialista em Finanças pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas/PUC. Graduado em Ciências Contábeis pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas - Limeira-SP. Professor do Núcleo Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP e consultor.

(4) Doutorando em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras/UFLA. Especialista em Gestão Estratégica em Finanças pela Universidade Federal de São João Del-Rei/UFSJ. Graduado em Ciências Contábeis

pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Professor Adjunto na Universidade Federal de São João Del Rei - Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis/DECAC.

⁽⁵⁾ Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Mestre em Administração pelo UNISAL-Americana-SP. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Professor Adjunto do Quadro Permanente da Universidade Federal de São João del Rei/UFSJ, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis/DECAC.

Enviado: 18/09/2017

Aceito: 28/08/2018