

**Rosemary Almeida
Goulart Lima**

Universidade Paulista - UNIP
emailaaglima.rose@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar como a sociedade tem lidado com empresas e governos que falharam ao cumprir com suas cotas de responsabilidade econômica e social. Como o aparente conflito que diretores de empresas enfrentam diariamente para serem gestores eficientes e eficazes na obtenção de lucros e adotar políticas restritivas de conduta contribui na falta de comprometimento das companhias. Neste contexto é apresentado o *compliance*, política que tem sido amplamente comentada nos noticiários sobre escândalos envolvendo empresas e o poder público. O trabalho apresenta seu significado e importância, sua origem, estágio de desenvolvimento e implantação de forma geral, assim como são relatados casos recentes do setor privado, onde empresas com grande poder econômico se envolveram em escândalos de corrupção e fraudes prejudicando de forma ampla a sociedade brasileira.

Palavras-chave: *Compliance*. Ética. Responsabilidade social. Setor público. Setor privado.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present how the society has been dealing with companies and the authorities who have failed to comply their social and economic duties. How seeming conflicts that companies' directors face every day when they must be efficient and effective increasing profits instead of following restrictive actions policies contribute with a lack of commitment from the companies. In this context is introduced the compliance; it is a policy that has been widely commented on headlines in the news about scandals compromising the private and public sectors. This paper still presents the meaning and importance of compliance, its beginning, its phases of progress and overall embedding in companies; in the end, it is presented some recent cases about powerful companies which were caught dealing with corruption and frauds to raise their profits harming the Brazilian society.

Keywords: Compliance. Ethics. Social Responsibility. Public Sector. Private Sector.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem por objetivo apresentar o que é *compliance*, como ele é composto, onde sua adoção e cumprimento são importantes e porquê programas de *compliance* atualmente fazem parte das rotinas de empresas privadas, públicas, setores organizacionais, grupos não governamentais, terceiro setor e outros que tem relação com o bem-estar social e econômico.

Considerando uma hierarquia de valores na administração geral, tomadas de decisões sem o cumprimento de normas e observação a princípios éticos podem afetar a sustentabilidade dos negócios e inviabilizar a inserção de grupos minoritários na sociedade, ou seja, comprometem a responsabilidade social.

Não é preciso ser especialista no tema para compreender que o Brasil tem urgência em adotar relações transparentes, sustentáveis e éticas, seja no âmbito comercial, empresarial, político, econômico, administrativo, ambiental ou legislativo.

Lobato *et al.* (2009) afirmam que um dos aspectos fundamentais para que as organizações alcancem o sucesso é a definição do negócio de modo sustentável e dinâmico no qual estão inseridos, pois essa é a base para a definição de uma estratégia corporativa eficaz, ou seja, uma definição na qual a empresa pretende estar no futuro, com políticas assertivas baseadas na ética e transparência dos negócios.

Portanto, faz-se necessário que os administradores observem continuamente em suas áreas de atuação quais são os programas de *compliance* mais relevantes para a condução de seus negócios, sempre alinhando suas atividades econômicas a um desenvolvimento sustentável, balanceando risco e *compliance*.

É importante observar que a década de 1990 foi um período de grandes transformações no mundo inteiro. Essas transformações vão desde as questões econômicas até as sociais, passando pelas transformações políticas e comportamentais, que transfiguraram radicalmente a sociedade que vivemos hoje CRUZ (2013).

O mundo evoluiu e continua evoluindo a cada dia. A pergunta a ser feita é se as pessoas aceitam essa evolução na medida que devem responder a seus atos de forma administrativa e cível como melhoria contínua do processo de responsabilidade social na organização.

A Revista Administrador Profissional (2017) teve acesso à 2ª edição da pesquisa intitulada “A Maturidade do *Compliance* no Brasil”. O autor da pesquisa, Emerson Mello, sócio da empresa de auditoria KPMG, apontou que o processo de estruturação da função e programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos têm sido um grande desafio para as empresas. Uma vez que os executivos estão vendo o *compliance* como um investimento e não simplesmente um custo. Antecipar riscos e atender às exigências normativas tornam o *compliance* cada vez mais integrado aos objetivos estratégicos das empresas.

Nesse sentido, uma estrutura de *compliance* engloba vários componentes que contribuem na prevenção, detecção e respostas nas chamadas “três linhas de defesa”. Assim, em uma estrutura de *compliance*, os responsáveis pelos processos de negócios são a primeira linha de defesa; as funções de *compliance* e de gestão de riscos são a segunda linha de defesa e auditoria interna é a terceira linha. Cada linha desempenha um papel importante na estrutura e governança de *compliance*. Portanto, o modelo de três linhas de defesa ajuda as empresas a promover a agilidade de *compliance*, a identificar riscos emergenciais e a esclarecer os pontos fortes e fracos do programa de *compliance*, afirmam Stroka e Carmo (2017).

O trabalho é uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de acervos de livros, artigos acadêmicos e publicações. Segundo Marconi e Lakatos (1991), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi publicado sobre determinado assunto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Definição e entendimento do *compliance*

De acordo com a Revista Administrador Profissional (2017), o termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, agir de acordo com uma regra.

Caovilla (2017) define *compliance* como conformidade, a qual se dá tanto com normas externas (leis, por exemplo) quanto com normas internas da própria empresa. Portanto, *compliance* deve ser entendido como um sistema de medidas para assegurar que a empresa pratique as suas atividades em conformidade com as regras que a ela são aplicáveis, tanto nas situações em que pratica os atos por si, quanto nas situações em que contrata terceiros para fazê-lo.

Makishi (2018) contribui dizendo que no meio corporativo das empresas, *compliance* relaciona-se com os termos em conformidade ou integridade corporativa, que abrangem todos os conjuntos de regras que cada empresa deve observar e cumprir e que podem variar conforme as atividades desenvolvidas em cada empresa. Vale dizer, que isso inclui não apenas os assuntos ligados aos sistemas de anticorrupção, como também ao cumprimento de obrigações trabalhistas, ambientais, concorrenciais, fiscais (contábeis e tributárias) regulatórias, entre muitas outras.

Conforme o art. 4 da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013:

Art. 4, § 2º, as sociedades controladoras, controladas, coligadas, ou no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado (Brasil, 2013).

Macêdo *et al.* (2015) afirmam que atualmente tem se tornado cada vez mais dramático o clamor pela ética, onde a corrupção, interesses políticos, autoritarismo, favorecimento ilícito, vantagens pessoais,

preconceito, discriminação, entre outras atitudes consideradas negativas, têm de fato incomodado significativamente a sociedade nos dias atuais.

Segundo os mesmos autores, as organizações se defrontam com a necessidade de assumir papel junto a seus parceiros internos e externos, onde o reconhecimento e certificações emitidos por entidades organizadas tendem a gerar de certa forma, uma acirrada concorrência entre as empresas que buscam de posicionamentos que melhorem sua imagem e reputação. Sendo assim, seus diversos públicos de relacionamentos, ou seja, *stakeholders* exigem lisura nos atos e transparências nas negociações como condição para estabelecerem relações comerciais e para firmarem alianças e parcerias.

Visto dessa forma, é importante dizer que o *compliance* não tem a função de monitorar e sim, fornecer e assegurar que todos os envolvidos na empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas pelo código de conduta e pelas políticas da companhia, cuja ações estão especialmente voltadas para o programa contínuo de combate à corrupção.

Makishi (2018) menciona que para o sucesso de um programa de *compliance*, é fundamental o comprometimento da alta direção, o estabelecimento de políticas e procedimentos, estratégia de conduta e ética nos negócios, plano de comunicação, treinamento, canal de denúncias, avaliação, melhorias e correções.

Outro ponto importante é saber distinguir corretamente a necessidade do programa de *compliance* para a organização como um todo, a longo prazo, não somente a necessidade de fiscalizar afim de resolver equações de ordem social e políticas, e sim, de aprendizagem de conduta como resposta ética a possíveis ações corruptíveis, seja de forma ativa ou passiva.

2.2 Ética e *compliance* na sociedade

No ambiente empresarial, atender às expectativas é cumprir acordos, cumprir contratos, sejam eles, formais ou informais, mas sempre respeitando a ética. Incontáveis acordos são realizados diariamente nas empresas: novos empregados são contratados, novos pedidos ou acordos de nível de serviço são estabelecidos com os fornecedores, contratos de venda são assinados com os clientes, acordos de acionistas são registrados e até acordos de cooperação são construídos junto a concorrentes. Todos são firmados, ou mesmo fixados sem firma, se as condições ajustadas atenderem às partes envolvidas. Vale lembrar que conforme Mazzali, Schleder e Pedreira (2013) atender ao estabelecido formal ou informalmente nesses acordos é tarefa essencial de um gestor responsável, seja nas relações comerciais nacionais ou internacionais.

Contudo, a realidade mostra que a sociedade se encontra em situação adversa, pois há uma carência de comunicação mais efetiva e eficaz direcionada a ela, isso a limita e dificulta seu acesso a melhores condições e igualdade de direitos. Reside no pensamento do administrador, que motivado pelo resultado econômico que se espera dele e pela necessidade de gerir grandes somas de dinheiro com

pouca informação, que o risco assumido é extensivo, entendido e aceito pelas demais partes interessadas, fazendo com que ele não leve em consideração as variáveis de responsabilidade social e as regras de *compliance* da própria empresa.

Mas de acordo com Caovilla (2017) existem diversos benefícios para quem efetivamente adota mecanismos de *compliance*, sendo estes estendidos a diversas áreas, não se restringindo apenas aos casos em que há interação da empresa com autoridade ou funcionários, mas em distintos momentos da vida empresarial e de sua inserção no coletivo. Em sua visão há sete motivos que são exemplos de benefícios práticos que empresas podem ter ao exercer as suas atividades em conformidade com as regras e práticas de *compliance*, são elas:

- Oportunidade de negócios e vantagem competitiva: empresas com programa de compliance implementado querem se relacionar apenas com empresas que também mantêm programa de compliance efetivo;
- Atração de investimentos: investidores querem investir em empresas sólidas, com baixas chances de se envolverem em escândalos;
- Identificação de riscos e antecipação de problemas: têm-se a possibilidade de preparar soluções para as possíveis situações que podem gerar a responsabilização da empresa e de seus executivos;
- Correção efetiva de não conformidades: atua com medidas preventivas e corretivas, com treinamentos, revisão de políticas, procedimentos, condutas, pessoas, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços;
- Inclusão para todos os colaboradores: são preparados e participam identificando não conformidades de fornecedores, prestadores de serviços e até mesmo dos concorrentes;
- Delimitação de responsabilidade: com mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta contribuem para reduzir as penalidades aplicáveis à pessoa jurídica;
- Sustentabilidade do negócio: aplicação de métodos saudáveis de gestão dos negócios, que podem ser repetidos no tempo com sucesso, evitando “atalhos” no curto prazo que potencializam riscos negativos para a empresa.

Nas palavras de Mazzali, Schleder e Pedreira (2013) conduzir uma empresa de modo responsável e zelando pelo seu desenvolvimento sustentável, reduz riscos de geração de passivos intangíveis e, desse modo, torna a empresa mais segura. Empresas mais seguras são mais atrativas e se valorizam aos olhos dos investidores, pois uma gestão sustentável é um fator estratégico de geração de valor, ou seja, o valor de uma empresa está intimamente ligado ao que se espera dela no futuro.

Porém, não somente a alta administração deverá cumprir as políticas de *compliance* dentro de empresas, mas também todos os colaboradores que compõe a companhia.

Nas palavras de Chiavenato (2011), para mudar o comportamento ético e social de uma empresa, é necessário que aqueles que a dirigem, liderem a mudança para que a atitude positiva à mudança

seja comunicada de cima para baixo. A mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa.

Katia Carmo (2017) explica que dentro das organizações, muitos fatores podem contribuir para que desvios aconteçam e esse é um cenário que precisa ser trabalhado constantemente entre todos os colaboradores. Embora essa questão possa ser muito subjetiva na medida em que os profissionais possuem motivações e valores próprios, que devem ser identificados antes mesmo da contratação.

A mesma autora ressalta que é possível avaliar o perfil ético de um colaborador ou candidato analisando a resiliência da pessoa em meio às provocações a que pode ser exposta ao se deparar com alguns dilemas. Isto permitirá avaliar a rapidez com a qual ela se recupera de uma possível tentação em cometer uma fraude ou assédio, caso essa situação seja relevante para ela a ponto de torna-se uma dúvida. E conclui dizendo que quanto mais rápida é a recuperação, mais resiliente a pessoa tende a manter sua integridade.

2.3 Panorama do *compliance* no setor público

Falcão, Guerra e Almeida (2013) abordam que no início do século houve a continuação de um fenômeno globalizante, o que exigiu uma produção técnica e profissional dos bens e serviços demandados pelas sociedades e que, por meio da transformação do Estado, pressionado pelas mudanças na sociedade, a administração pública percebeu a necessidade de se transcender para bem servir a coletividade. Assim, com base nessa necessidade de transcendência, fez-se necessário o conhecimento dessas novas tendências para que houvesse uma adaptação do poder público ao novo, encontrando respostas eficientes.

Nas palavras dos mesmos autores, ampliou-se a exigência de abertura de novos canais, formais e informais, de atuação política, notadamente os que se apresentem como mais aptos para a defesa e a promoção desses múltiplos interesses, num processo que ganha momento num convívio social e daí ascende convívio político.

Breier (2015) menciona que o grande desafio da administração pública brasileira na atualidade é a implantação adequada de programas de *compliance* de natureza pública, que customizados para a realidade estatal, não apenas aproveitando a riqueza da experiência vitoriosa no combate à corrupção advinda do setor privado, como igualmente criando estruturas responsáveis pela educação efetiva do gestor público, como uma forte criação de cultura baseada na boa governança.

Importa ressaltar que o setor estatal também é submetido à regulação por meio dos órgãos de controle interno e externo previsto nos artigos 70 – 74 da Constituição Federal de 1998. Conforme a Carta Magna trata-se de uma regulação que busca a eficiência e eficácia distribuídas em camadas que se controlam mutuamente, uma vez que o setor público, como forma de organização, não é sujeito diretamente aos mecanismos de governança do mercado.

Desse modo, o setor público busca dimensões de conformidade e desempenho que coexistem com a administração pública, na qual precisa transcender somente à discussão de *compliance*, como

preconizado para o setor privado, agregando a esta uma dimensão finalística, de igual estatura no contexto dos riscos de uma política pública eficaz, segundo BRAGA e GRANADO [entre 2010 e 2018].

2.4 A globalização e a cadeia de responsabilidade

Chiavenato (2011) destaca que as organizações se tornam competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso aumentam sua influência social e ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e, dessa forma, passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

De forma resumida, a visibilidade da organização aumenta sua capacidade de produção, o que muitas vezes poderá ocorrer de maneira positiva ou negativa perante seus consumidores, fornecedores, sindicatos, imprensa e etc...

É sabido que a globalização do sistema financeiro faz com que os recursos fluam cada vez mais rapidamente entre países. Se por um lado traz instabilidade aos negócios e à economia como um todo, por outro traz uma necessária transparência desses recursos financeiros e previsibilidade nas políticas administrativas em longo prazo, afirma Neves (2007).

Frabasile (2017) diz que os chamados países em desenvolvimento ganharam poder nos últimos anos e hoje não se limitam a obedecer às regras criadas pelas potências econômicas mundiais, pois têm criado as suas próprias normas e, dessa forma, as cadeias globais de produção exigem mudanças para entender o que realmente é aplicado corretamente nesses mercados. Acrescenta que isso envolve tanto os governos quanto a sociedade civil e as empresas.

A autora lembra que durante a conferência de Ethos 360^o, no ano de 2017 em São Paulo, os pesquisadores Afonso Fleury, professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, e Khalid Nadvi e Rudolf Sinkovics, ambos da Universidade de Manchester, focaram sua análise na avaliação das empresas, e de como estas enxergam a responsabilidade social e o que fazem para melhorarem a sua cadeia produtiva, uma vez que é constituída por muitas transações, envolvendo na grande maioria, diversos fornecedores e autores, haja vista que poderá criar problemas de condições de trabalho em uma dessas etapas do processo produtivo e, conseqüentemente, gerar escândalos de *compliance* em empresas brasileiras conhecidas.

2.5 Imaturidade do *compliance* no Brasil

É sabido que não há como combater de forma efetiva a corrupção, sem primeiramente passar pelos passos de uma construção nacional que considere não apenas aspectos sociais e culturais, mas também a maneira com que Estados, empresas e indivíduos enfrentam a questão de combate à corrupção. Considerando que tais efeitos nefastos impactam diretamente na vida de todos aqueles que sonham em viver em um país em que a correta utilização dos recursos privados pode ser traduzida em mais geração de emprego, renda, crescimento econômico e desenvolvimento econômico SIMÃO E AUDI (2015).

Na visão de Maia (2014), a percepção do Brasil de que a corrupção é um problema exclusivo do setor público foi abalada recentemente com os rumos da operação da Polícia Federal que ficou conhecida como Operação Lava Jato e dos seus holofotes sobre crimes cometidos por construtoras privadas.

Para esta autora, o desenvolvimento insuficiente da gestão de risco é um problema apontado em um estudo recente da Consultoria *Deloitte*, que demonstra os seguintes resultados: das 124 companhias pesquisadas atuantes no Brasil, 35% não dispõem de uma política anticorrupção formalizada e 40% não têm um profissional dedicado à função. O investimento anual em *compliance* ficou abaixo de 1 milhão de reais por ano em 76% das empresas pesquisadas, valor considerado baixo em consequência do fato de 40% das companhias terem faturamento superior a 1 bilhão de reais com verbas insuficientes, 48% das empresas não têm programas de treinamento anticorrupção e 42% declararam não apurar informações sobre terceiros, parceiros, prestadores de serviços, fornecedores ou colaboradores em nome da empresa.

2.6 Dos programas de *compliance* na prática

Constantemente a mídia tem noticiado sobre investigações de negociações públicas e privadas que pouco ou nada contribuíram para o bem estar da sociedade ou com a sustentabilidade dos negócios. Repercutiram-se casos de grandes corporações que se envolveram em escândalos de tráfico de influência, corrupção, manipulação de expressivo capital financeiro por meio de ações fraudulentas, revelações de suborno e desvio de dinheiro público, que por fim levantaram indagações da licitude de decisões tomadas nas esferas do poder público, que mais uma vez agiu de forma desrespeitosa e abusiva junto à sociedade.

Marx (2016) menciona que o fortalecimento do papel dos órgãos de controle interno tem relação com a crescente necessidade de responsabilização dos governantes. Destaca que especificamente a responsabilização dos agentes públicos, por exemplo, não envolve apenas a necessidade de o poder público prestar contas à sociedade da utilização regular dos recursos públicos e de agirem conforme a lei, mas também da necessidade dos governantes comprovarem que eles estão utilizando esses recursos para atender às finalidades públicas, mediante implementação de políticas públicas que garantam o pleno exercício dos direitos de cidadania.

De acordo com o secretário federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União, Leonel (2018), em uma entrevista à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) destaca que a administração pública está sendo pautada pelos princípios da Legalidade, Moralidade e Eficiência. Para tanto é essencial que os gestores avaliem o que está sendo monitorado e se estão tendo resultados satisfatórios, e que, a diversidade das iniciativas existentes, assim como o código de ética e normas de conflitos de interesses, é ineficaz se tais mecanismos não forem inseridos em um processo de gestão que permita a reavaliação dos controles, e eventualmente, a proposição de alterações normativas.

Leonel (2018) ressalta que no atual contexto fiscal do país, de economia e necessidade de garantir bons resultados para a população, é fundamental que haja um controle muito mais profissional e gerencial, comparando aos moldes do que é feito na administração privada.

2.7 Fraude no setor privado

De acordo com Albuquerque e Landim (2018) a empresa BRF S. A., fruto da fusão entre Sadia e Perdigão, a maior processadora de alimentos do Brasil, foi alvo da terceira fase da Operação Carne Fraca, deflagrada em 17 de março de 2018, tendo como objetivo apurar prática de crimes de corrupção por agentes públicos responsáveis pelo trabalho de fiscalização e controle da qualidade e segurança.

As investigações demonstraram que setores de análises do grupo e cinco laboratórios credenciados pelo Ministério da Agricultura fraudavam resultados de exames em amostras do processo industrial, informando dados fictícios ao Serviço de Inspeção Federal. Os autores mencionam que o principal objetivo da companhia era diminuir os níveis da bactéria salmonela, que impediriam a exportação dos produtos para mercados externos de controle mais rígidos.

De um lado, a BRF S.A., em comunicado ao mercado, disse que está se inteirando dos detalhes da operação e colaborando com as investigações para esclarecimento dos fatos, desde o início da Operação Carne Fraca. Por outro lado, o Ministério Público Federal afirma que crimes contra a saúde pública, assim como delitos de falsidade documental, acontecem de forma reiterada através da atuação da BRF, onde o alcance dos atos praticados é incomensurável, apresentando riscos à saúde e à credibilidade do Brasil no mercado externo.

Nesse sentido, a Secretária de Defesa Agropecuária deve implementar medidas complementares da fiscalização, com aumento da frequência de amostragem para as empresas e parceiros envolvidos, até ser dado por encerrado o processo de investigação.

As investigações demonstraram que a prática das fraudes contava com a anuência de executivos e do corpo técnico da BRF, além de profissionais responsáveis pelo controle de qualidade dos produtos e que resultou na prisão de executivos e fechamento do mercado externo dos produtos exportados pela companhia.

É importante dizer que a operação é mais um entrave para a BRF, já que desde 2013 até os dias de hoje, a companhia já trocou cinco vezes de presidente na sua alta administração, após anunciar prejuízo recorde de R\$ 1,1 bilhão em 2017.

Desidério (2018) comenta que na atual gestão de Pedro Parente, a conjuntura internacional não tem favorecido a companhia. Além da crise na administração, a falta de credibilidade perante os mercados e consumidores deixou perdas sucessivas para a companhia. Assim, ainda levará tempo para que a confiança e a credibilidade de mercado em Pedro Parente alinhada a uma boa gestão de governança corporativa adequada ao momento que a empresa se encontra e busca alcançar, recupere e volte a dar bons resultados éticos, sociais e financeiros à BRF. Assim, a empresa segue pressionada pelos embargos da União Europeia à importação de frango e pela imposição de sobretaxas pela China sobre importações brasileiras.

2.8 Lei anticorrupção

Cinco anos se passaram desde a entrada em vigor da lei de anticorrupção e, por se tratar de um marco temporal relevante na implementação de uma cultura em torno da ética e governança corporativa, a retrospectiva dos avanços imprimidos pela lei anticorrupção merece ser feita (SOMBRA, 2018).

Para o autor, ao longo dos últimos cinco anos, a lei anticorrupção passou pelo crivo de inúmeros testes. O primeiro envolveu a estruturação de um regime de responsabilidade administrativa capaz de impor sanções a todo grupo empresarial, na exata medida em que tinha contribuído para a perpetuação de um ato ilícito.

É oportuno dizer que um modelo foi criado para demonstrar a eficiência na condução de investigações, no regime de responsabilização e na imposição de sanções, como se percebe a partir das quantias recuperadas pela Controladoria Geral da União (CGU), Advocacia Geral da União (AGU) e Ministério Público Federal (MPF) ao longo da operação batizada de Lava Jato no Brasil.

O mesmo autor destaca que ao longo desses cinco anos, grande parte dos acordos de leniência celebrados pelo MPF originou-se de uma prisão ou de um acordo de colaboração premiada de um indivíduo e que, de certa forma, estes acordos de leniência entre a pessoa jurídica e o indivíduo tinha algum vínculo com o MPF ou CGU.

O modelo da lei anticorrupção se mostrou propenso ao diálogo em outros mecanismos de investigação e capaz de estabelecer uma ampla rede de conexões para combater a corrupção. Todavia, se por um lado o modelo da lei anticorrupção se mostrou capaz de fomentar a intersecção entre fatos investigados, por outro ele não previu o descompasso entre órgãos de controle e fiscalização.

3 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O entendimento mais completo do significado e do impacto dos programas de *compliance*, conforme apresentado no trabalho, contribui para a melhora da percepção de que a sociedade evolui num sentido mais inclusivo e menos predatório, porém conforme demonstrado no desenvolvimento do texto, inserir essa política exige maturidade. A prática vai além de um simples livro de regras de conduta, pois sua origem e seu sucesso estão intimamente ligados ao significado dos negócios individuais e sua inserção numa economia globalizada.

O programa de *compliance* nas organizações passa, primeiramente, pela definição de normas de conduta de acordo com a necessidade da empresa, sempre alinhado com a missão, visão, valores. O propósito contínuo que a empresa tem com seus *stakeholders*, garantindo que suas atividades comerciais representem algo de valor para toda a sociedade sem que no processo econômico a sociedade não seja drenada para o favorecimento de poucos, seja por meios de fraudes, corrupção ou atos imorais que, atualmente, tem um peso considerável na avaliação das companhias.

O poder das mídias sociais tem dado exposição às mazelas de muitas empresas que violaram princípios básicos de respeito e honestidade. Isto contribuiu para que muitas delas se vissem obrigadas

a adotar políticas mais consistentes na condução de seus negócios; algumas já se utilizavam de governanças corporativas, mas a falta de maturidade e compromisso com a retidão no cumprimento dessas regras internas obrigou-as a repaginarem-se e a adotar o *compliance* como tábua da salvação de seus negócios.

Ainda que o caminho seja longo e acidentado e que o *compliance* não seja a panaceia para todos os males que afligem a sociedade, uma significativa parte da sociedade já olha para um horizonte mais promissor e equilibrado na luta contra alguns crimes que chegaram a enfraquecer a nação brasileira.

4 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. L.; LANDIM, R. **Nova fase da operação carne fraca prende ex-presidente da BRF**: polícia federal investiga supostas fraudes laboratoriais e informação de dados fictícios ao ministério da agricultura. 05 de mar. 2018 Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/pf-deflagra-nova-fase-da-operacao-carne-fraca.shtml>. Acessado em: 26 de junho de 2018.

BRAGA, M. V. de A.; GRANADO, G.A.R. **Equilíbrio ente *compliance* e *accountability* parece ser caminho razoável para mitigar corrupção**. Disponível em: <http://www.esafi.com.br/financas-publicas/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente/> Acessado em 25 de junho de 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**, Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em 18 de junho de 2018.

BREIER, R. **Implementação de programas de *compliance* no setor público é um desafio**. 20 de agosto de 2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais> Acessado em 25 de junho de 2018.

CAOVILLA, R. V. **Benefícios práticos do *compliance***. 10 de jun. 2017. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI261662,71043-Beneficios+praticos+do+compliance> Acesso em 21 de junho de 2018.

CARMO, K. **Transparência e ética**. Revista Administrador Profissional, São Paulo, ano 40, n. 371, p. 19-21, mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DESIDÉRIO, M. **Os desafios de Pedro Parente para consertar a BRF**: Executivo terá de lidar com problemas na cadeia de suprimentos da companhia, pressões internacionais e crise na administração. 14 de jun. de 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-desafios-de-pedro-parente-para-consertar-a-brf/> Acessado em: 26 de junho de 2018.

FALCÃO, J.; GUERRA, S.; ALMEIDA, R. **Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 328 p. (Direito do Estado e da Regulação (FGV Management)).

FRABASILE, D. **Como as empresas brasileiras encaram a responsabilidade social**. 27 set. 2017. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/como-empresas-brasileiras-encaram-responsabilidade-social.html> Acesso em 03 de junho de 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de. **A. Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONEL, A. C. ***Compliance* precisa se tornar um instrumento de gestão na administração pública**. 04 de maio de 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/05/entrevista-2018-compliance-precisa-se-tornar-um-instrumento-de-gestao-na-administracao-publica> Acessado em 25 de junho de 2018.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

M. S. **O setor público se move contra a corrupção**: cresce a preocupação das empresas com os impactos dos desvios éticos. 26 de dez. 2014. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/revista/830/o-suspeito-trabalha-aolado-9845.html> Acessado em 25 de junho de 2018.

MACÊDO, I.I. de.; RODRIGUES, D.F.; CHEVITARESE, L. P.; FEICHAS, S. A. Q. **Ética e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.194 p. (Gestão de pessoas (FGV Management)).

MAKISHI, M. **Afinal, o que significa compliance?** 19 fev. 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/afinal-o-que-significa-compliance/123578/> Acesso em 15 de junho de 2018.

MARX, C. A. **Combate à corrupção e aprimoramento da gestão**: a dualidade do controle interno no Brasil. Revista da Controladoria - Geral União: Brasília 8. (12) 351- 371, jan./jun. 2016.

MAZZALI, R. SCHLEDER, A.; PEDREIRA, E. R. **Gestão de negócios sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 164 p. (Gestão estratégica e econômica de negócios (FGV Management)).

NEVES, M. F. **Agronegócio e desenvolvimento sustentável**: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMÃO, V.; AUDI, P. **Compliance**: o combate à corrupção e o compromisso social da iniciativa pública e privada. 30 de junho de 2015. Disponível em: <https://jornalggn.com.br/noticia/compliance-o-combate-a-corrupcao-e-o-compromisso-social-da-iniciativa-publica-e-privada> Acessado em: 26 de junho de 2018.

SOMBRA, T. L. **Os cinco anos da lei anticorrupção**. 23 mai. de 2018. Disponível em <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/os-cinco-anos-da-lei-anticorrupcao/> Acesso em 18 de junho de 2018.

STROKA, M. C.; CARMO, K. **A maturidade do compliance no Brasil**. Revista Administrador Profissional, São Paulo, ano 40, n. 371, p. 23-24, mai. 2017.

Recebido em 16/12/2018.

Aprovado em 01/04/2019.