

PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE NO TERCEIRO SETOR E SEUS IMPACTOS NOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO VALE DO PARAÍBA

Catarina de Almeida Caetano da Silva
Faculdade Canção Nova
catarinaalmeida.contato@gmail.com

Prof. Me. Lúcio José Rangel
Faculdade Canção Nova
lucio.rangel@fcn.edu.br

Resumo

O presente trabalho aborda o papel dos procedimentos de compliance no desenvolvimento de um ambiente organizacional ético e responsável em uma organização do Terceiro Setor. O *Compliance* é tratado como um instrumento que promove a transparência, confiança e integridade nas organizações, prevenindo irregularidades e melhorando o ambiente de trabalho. Este estudo objetiva identificar os impactos dos procedimentos de Compliance no comportamento dos colaboradores de uma organização do Terceiro Setor. Desse modo, busca responder à questão: De que maneira os procedimentos de *Compliance* da organização do Terceiro Setor em estudo impactam o comportamento de seus colaboradores na região do Vale do Paraíba? Para a coleta de dados, utilizou-se uma entrevista com o *Compliance Officer* da organização e a aplicação de um questionário aos colaboradores, combinando dados qualitativos e quantitativos, através de um estudo de caso conduzido por meio de uma pesquisa com abordagem mista. Observou-se desafios para conscientizar os colaboradores sobre a importância do compliance e mudar a percepção de que as normas seriam meramente burocráticas e punitivas. Constatou-se que o *Compliance* influenciou positivamente as decisões dos colaboradores, além de promover um ambiente organizacional mais ético e confiável. Os resultados indicaram que o fortalecimento contínuo dos procedimentos de *Compliance* pode consolidar uma cultura organizacional pautada pela ética e transparência, fundamentais para a credibilidade da organização no Terceiro Setor. Este estudo contribui para a discussão sobre a implementação de programas de Compliance no terceiro setor e seus benefícios.

Palavras-chave: *Compliance*; Terceiro Setor; Transparência; Comportamento.

Abstract

This paper addresses the role of compliance procedures in developing an ethical and responsible organizational environment in a Third Sector organization. Compliance is considered an instrument that promotes transparency, trust, and integrity in organizations, preventing irregularities and improving the work environment. This study aims to identify the impacts of Compliance procedures on the behavior of employees of a Third Sector organization. In this way, it seeks to answer the question: How do the Compliance procedures of the Third Sector organization under study impact the behavior of its employees in the Paraíba Valley region? Data collection was conducted through an interview with the organization's Compliance Officer and a questionnaire was applied to employees, combining qualitative and quantitative data, through a case study conducted through a mixed-method research approach. Challenges were observed in raising employees' awareness of the importance of compliance and changing the perception that the rules were merely bureaucratic and punitive. It was found that Compliance positively influenced employees' decisions, in addition to promoting a more ethical and trustworthy organizational environment. The results indicated that the continuous strengthening of Compliance procedures can consolidate an organizational culture guided by ethics and transparency, which are fundamental to the credibility of the organization in the Third Sector. This study contributes to the discussion on the implementation of Compliance programs in the third sector and their benefits.

Keywords: *Compliance*; Third sector; Transparency; Behavior.

1 - Introdução

A implementação eficiente de programas de *Compliance* é importante para as organizações, sobretudo para o terceiro setor, devido à necessidade de transparência, integridade e credibilidade. O objetivo deste trabalho visa identificar os impactos dos procedimentos de *Compliance* no comportamento dos colaboradores em uma organização do Terceiro Setor na região do Vale do Paraíba.

A conformidade com normas e regulamentos é um desafio para as organizações, que precisam garantir que todos os colaboradores sigam as regras estabelecidas. Nos últimos anos, houve avanços no entendimento e na prática de *Compliance*, tornando indispensável a conscientização sobre os limites e expectativas da organização para evitar comportamentos inadequados. O terceiro setor, devido à sua mobilização social, proximidade com a sociedade e doações voluntárias, carece de credibilidade. Deste modo, o *Compliance* visa resguardar a reputação da instituição contra erros, falhas, fraudes, corrupções e outros comportamentos inadequados.

Portanto, quando os procedimentos de *Compliance* são implementados efetivamente, todos são incentivados a adotar comportamentos éticos e legais, o que é vantajoso para a reputação e o sucesso da organização e propicia a criação de um

ambiente organizacional ético e responsável.

O estudo concentra-se nos procedimentos de *Compliance* de uma organização privada sem fins lucrativos, de benefício público, com o objetivo de identificar os impactos do cumprimento das práticas de *Compliance*, vislumbrando-se os desafios e benefícios na percepção de seus colaboradores. Assim, pretende-se responder à seguinte pergunta: De que maneira os procedimentos de *Compliance* da organização do Terceiro Setor em estudo impactam o comportamento de seus colaboradores na região do Vale do Paraíba?

Tanto o assunto quanto o tema são relevantes e atuais, por conta da crise ética que a sociedade em geral está inserida, de modo que é necessário estruturar a segurança nos processos internos das organizações, a qualidade nos serviços, a clareza nos objetivos e a credibilidade perante os empregados e a sociedade.

A pesquisa descreve a importância do *Compliance* e a implementação de programas que previnem práticas ilegais. Esses aspectos fortalecem a competitividade e sustentabilidade das organizações. No terceiro setor, o *Compliance* estabelece regras de conduta e profissionaliza as organizações, assegurando a confiabilidade na captação de recursos e prestação de contas.

Para atingir seus objetivos, a pesquisa utilizou a abordagem de estudo de caso, com coleta de dados realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o Compliance Officer da organização do Terceiro Setor da região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, além da aplicação de um questionário aos colaboradores para obter uma compreensão ampla dos impactos das práticas de Compliance no comportamento organizacional.

2 - Referencial Teórico

A função do *Compliance* é prevenir condutas ilegais ou antiéticas dentro das organizações. Segundo Assi (2018), a Securities and Exchange Commission (SEC), que é uma agência reguladora do mercado financeiro nos EUA, começou a exigir a contratação de profissionais de compliance nos anos 1960, como parte de suas regulamentações para o mercado financeiro. Essa medida ajudou a garantir maior segurança aos investidores e contribuiu para a credibilidade do setor financeiro. Ao longo dos anos, essas práticas foram ampliadas para outros setores e tanto organizações públicas quanto privadas passaram a ter seus próprios processos de conformidade. O objetivo é incentivar as empresas a agirem de forma transparente em suas atividades.

A Lei Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) influenciou o fortalecimento de programas de conformidade nas empresas. Segundo Bragato (2017), essa lei foi sancionada nos Estados Unidos em 1977 para combater a corrupção em negócios internacionais. Como resultado, as empresas tiveram que adotar programas de conformidade mais rigorosos para evitar fraudes e manter transações transparentes. Essas medidas preventivas impactaram diretamente a forma como as multinacionais operam globalmente, forçando-as a reformular suas práticas para se adequarem às normas internacionais de combate à corrupção.

As práticas de Compliance passaram por mudanças significativas em 1995, conforme Manzi (2008), impulsionadas por eventos como a falência do Banco Barings, evidenciaram a fragilidade dos sistemas de controle interno. O surgimento do Grupo de Egmont, com o objetivo de promover a troca de informações e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro, também foi um marco importante. Em 1996, o cálculo do capital mínimo nos bancos foi revisado para incluir o risco de mercado. Em 1997, o Comitê de Basileia publicou princípios para uma supervisão bancária eficaz, ressaltando a importância dos controles internos, incluindo a função de Compliance.

A Lei Sarbanes-Oxley, criada em 2002, segundo Rezende (2008) visa fortalecer a governança corporativa e a transparência financeira após escândalos como os da Enron e WorldCom. Seus principais pontos incluem a certificação executiva da eficácia de controles financeiros (seções 302 e 404), auditorias internas obrigatórias, proibição de consultorias por empresas auditoras para evitar conflitos de interesse e punições mais rigorosas para fraudes. A lei também instituiu o PCAOB para fiscalizar práticas de auditoria. Com impacto global, atinge empresas estrangeiras listadas nas bolsas americanas, como algumas brasileiras, que já seguiam diretrizes semelhantes pela CVM.

Percebe-se que os procedimentos de *Compliance* são medidas adotadas pelas empresas para cumprir as leis, melhorar sua governança e prevenir crises que podem prejudicar a sua imagem e suas operações. Os casos do Banco Barings e as diretrizes de Basileia mostram como a falta de *Compliance* pode levar a problemas graves.

No Brasil, a Lei nº 12.846/2013, segundo Lima (2018) conhecida como lei Anticorrupção ou lei da empresa limpa estabeleceu mecanismos que visam responsabilizar empresas por atos ilícitos praticados contra a administração pública, sejam eles nacionais ou estrangeiros. Um dos aspectos relevantes dessa legislação é a responsabilização objetiva da pessoa jurídica, ou seja, independentemente de

comprovação de dolo ou culpa, a empresa pode ser penalizada por atos de corrupção cometidos em seu benefício. A lei também incentiva a implementação de programas de integridade (*Compliance*), que incluem procedimentos internos de controle, auditoria e denúncia de irregularidades, como forma de mitigar eventuais sanções. Além disso, a legislação busca alinhar o Brasil a padrões internacionais anticorrupção, garantindo mais transparência e responsabilidade empresarial.

De acordo com Manzi (2008), a origem do termo *Compliance* dentro das organizações está relacionada à regulação e aos padrões de transparência. Esse termo é derivado do verbo em inglês "*to comply*", que significa cumprir, executar, satisfazer ou realizar algo que é imposto. *Compliance* refere-se ao ato de cumprir, estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos que são impostos às atividades da instituição. O objetivo dessa prática é mitigar os riscos relacionados à reputação e ao aspecto regulatório e legal.

Segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) (2009, p.9), a prevenção de riscos legais é enfatizada e considerada como um aspecto fundamental, compreendendo que o "compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores".

Bragato (2017) explica que o *Compliance* trata-se neste contexto, de um conjunto de práticas internas e externas que buscam assegurar o cumprimento das normas legais e regulamentares, prevenindo problemas jurídicos e de imagem. Um dos principais pilares do *Compliance* é o código de conduta, que orienta o comportamento dos funcionários e estabelece como a empresa deseja que seus colaboradores atuem.

Nesta mesma abordagem, Paris (2022) aprofunda o conceito e ressalta que o *Compliance* não apenas diminui os riscos, mas também proporciona benefícios competitivos às organizações, tornando-o único em relação aos concorrentes. Trata-se de uma expressão que se refere a um conjunto de estratégias e procedimentos que ajudam a evitar e reduzir os riscos de problemas que podem ocorrer em qualquer negócio. Essas práticas garantem que o negócio esteja sempre em conformidade com as regras e regulamentos, o que é essencial para sua continuidade e sucesso.

Tratando-se da promulgação da Lei nº 12.846 em 2013, segundo Martinez (2016), conhecida como Lei Anticorrupção, o termo "*Compliance*" foi definitivamente integrado ao vocabulário dos empresários brasileiros. Isso se deve ao fato de que a lei, ao abordar as sanções administrativas e judiciais aplicáveis às pessoas jurídicas, introduziu a possibilidade de concessão de benefícios às empresas que possuem uma

área de *Compliance* devidamente estruturada.

A implementação de uma cultura de ética e controles internos passou a ser reconhecida como uma fonte de benefícios a partir de 2014, afirma Martinez (2016), e no Brasil, a adoção desse conceito remonta a setembro de 1998, quando a Resolução nº 2.554 do Banco Central do Brasil incorporou normas advindas da Europa e dos Estados Unidos da América, onde a filosofia de *compliance* já estava estabelecida. Anteriormente, em 1997, o Comitê da Basileia havia lançado os princípios para uma "supervisão bancária eficaz", os quais foram adotados internacionalmente. Além disso, em março de 1998, a Lei nº 9.613/98, conhecida como Lei de Combate aos Crimes de "Lavagem" de Dinheiro, foi promulgada no Brasil.

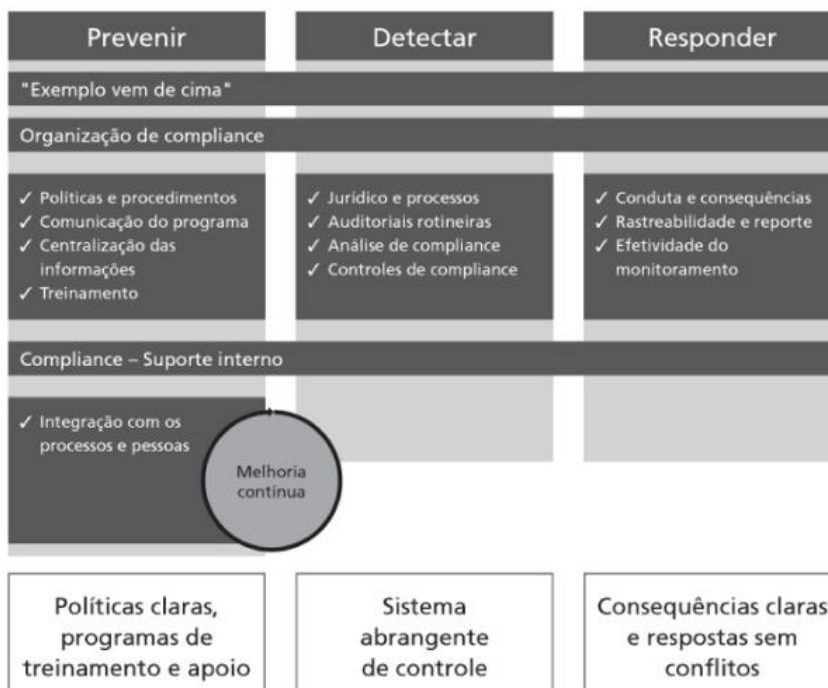
O *Compliance*, ou conformidade, é um conceito que ganhou destaque nos últimos anos, principalmente no contexto empresarial e jurídico. Como destacado por Lira (2014), no cenário atual, há uma mudança notável na abordagem do *Compliance*, especialmente no contexto das instituições financeiras. Anteriormente, muitas empresas optavam por delegar essa função ao departamento jurídico, aproveitando a experiência desses profissionais na interpretação das leis.

No entanto, Lira (2014) salienta a importância das organizações não apenas garantir a segurança das informações e a continuidade de seus negócios, mas também demonstrar e comprovar ao mercado as boas práticas. Para alcançar esse objetivo, é necessário estar em conformidade, ou seja, em *Compliance*. Ao estar em conformidade com os atuais padrões e boas práticas, a organização destaca-se e ganha reconhecimento no mercado. Além da vantagem competitiva, outros benefícios como descontos em linhas de crédito, valorização da empresa e melhor retorno dos investimentos.

A eficácia do *Compliance* está relacionada ao valor que a instituição dá à honestidade e integridade, segundo Associação Brasileira de Bancos Internacionais (Abbi) e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) (2004). O processo de *Compliance* deve começar nos líderes da organização, com o apoio da alta administração, para que seja disseminada a cultura de cumprimento das normas. E afirmam que cumprir as regras não deve ser apenas um ato formal, mas sim uma atitude que permeia toda a organização, destacando que a cultura de estar em conformidade não se resume a manuais ou códigos de conduta, mas deve ser interiorizada pelos funcionários como um objetivo a ser alcançado e ressaltam a importância de um compromisso verdadeiro com a conformidade em todos os aspectos do funcionamento da empresa.

O *Compliance* deve ser visto como uma área de suporte interno aos negócios, possuindo três linhas principais de atuação: prevenir, detectar e responder, Assi (2017) destaca que esses pilares incluem a prevenção, detecção e resposta a irregularidades. A prevenção envolve a criação de políticas, treinamentos e práticas que reduzam os riscos de não conformidade. A detecção é o processo de monitorar e identificar atividades suspeitas ou fora das normas por meio de auditorias e sistemas de controle. Já a resposta é a capacidade de agir rapidamente frente a violações, adotando medidas corretivas e preventivas para evitar recorrências. Dessa forma, os pilares de *Compliance* são interligados e visam promover uma cultura ética e transparente nas organizações.

Figura 1 – Pilares do *Compliance*



Fonte: Assi (2018, p. 25)

Considerando isso, segundo Franco (2020), o canal de denúncias tem uma função importante para a sustentabilidade de um programa de compliance, pois assegura que a empresa possua um meio eficaz para receber e processar denúncias de irregularidades. A maneira como a empresa gerencia essas denúncias reflete a maturidade do seu programa de conformidade e sua atuação no mercado. Esse canal deve ser visto como um facilitador que possibilita o registro de incidentes que infringem as normas empresariais, servindo como um recurso de comunicação essencial para que desvios e irregularidades, que poderiam passar despercebidos, sejam reportados

e tratados de forma adequada.

De acordo com esta perspectiva, o (Cade) (2016) evidencia que os programas de *Compliance* são criados para fortalecer o compromisso dos funcionários com os valores e objetivos da empresa, especialmente no que se refere ao cumprimento das leis. Envolve não apenas a criação de procedimentos, mas também uma mudança na cultura da empresa. O sucesso do programa de *Compliance* está relacionado à capacidade de motivar os colaboradores a agirem de maneira ética e correta. Com base nisso, ainda em seu guia Programas de *Compliance* o (Cade) (2016, p.9), situa que:

Uma vez que tais colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, o programa tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente. Programas de compliance podem abranger diversas áreas afetas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada.

A Controladoria-Geral da União (CGU) (2015) define cinco pilares fundamentais para um programa de *Compliance* eficaz. O primeiro é o comprometimento e apoio da alta direção, que significa que os líderes devem promover uma cultura ética e de conformidade. O segundo pilar é ter uma instância responsável pelo programa, que seja autônoma e tenha recursos suficientes. O terceiro pilar é analisar o perfil e os riscos da empresa. O quarto pilar é estruturar regras e instrumentos, como códigos de conduta e políticas de prevenção. Por fim, o quinto pilar é implementar estratégias de monitoramento contínuo para garantir que o programa esteja funcionando corretamente.

Serpa (2016) enfatiza que o sucesso de um programa de *Compliance* depende da colaboração de todos os funcionários da organização. É importante que eles participem ativamente, mais do que os membros do departamento de *Compliance*. Existem aspectos básicos para que um programa de *Compliance* seja eficiente: ter um documento chamado "Código de Conduta", que introduz os assuntos do programa de forma simples e direta; cada política e procedimento deve estar relacionado a um tema do código de conduta; todas as políticas e procedimentos devem estar disponíveis em um local centralizado ou descentralizado, físico ou eletrônico, para serem facilmente acessados quando necessário; e a linguagem utilizada nas políticas e procedimentos deve ser clara, acessível e de fácil entendimento para todos os funcionários.

Em consonância, Bragatto (2017), explica que é essencial que o profissional de compliance, em colaboração com a alta administração e o setor de recursos humanos, elabore um código de conduta que atue como regulamento organizacional para assegurar o cumprimento das legislações trabalhistas, além de promover decisões pautadas na honestidade e no respeito. A presença desse código é necessária em

ambientes corporativos, onde a diversidade de pensamentos e atitudes demanda diretrizes claras sobre comportamentos aceitáveis e inaceitáveis, servindo como um guia de conduta.

Portanto, um Programa de Integridade é influenciado por vários fatores. Em primeiro lugar, é fundamental que a alta direção esteja comprometida e apoie a criação e a manutenção de uma cultura organizacional ética e legalmente responsável. É importante elaborar e divulgar práticas de conformidade, políticas de prevenção, canais de denúncia e programas de treinamento para promover a conformidade e reduzir os riscos.

Adicionalmente, Franco (2020), destaca que o *Compliance Officer* desempenha um papel importante na implementação e manutenção de programas de integridade nas empresas. É essencial que todos os colaboradores sigam o código de conduta. A atuação do *Compliance Officer* depende de dois fatores, autonomia para investigar problemas e o apoio da alta administração. Além disso, é necessário ter recursos adequados para seu trabalho, como recursos humanos e financeiros. O sucesso do programa também depende da colaboração entre os departamentos, como o jurídico e de finanças, para criar uma cultura de integridade na empresa.

Serpa (2016) destaca que é necessário fazer uma distinção entre ética e comportamento. A ética refere-se aos princípios e valores morais que guiam nossas ações, enquanto o comportamento é a forma concreta como agimos. Em relação a um código de conduta eficaz, o autor ressalta a importância de possuir características como: ser claro e objetivo, abordar uma variedade de situações, ser realista e aplicável, ser acessível a todos os funcionários, ser atualizado e adaptável às mudanças, e ser promovido e reforçado pela liderança da organização.

Percebe-se a importância de um código de conduta bem definido para uma empresa ou organização, pois ele serve como um guia de comportamento ético para todos os membros.

A Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, trouxe mudanças significativas ao marco regulatório das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, alterando a Lei nº 13.019/2014. Essas alterações têm como objetivo simplificar processos e fortalecer a transparência na gestão das parcerias, criando o termo de colaboração, o termo de fomento e o acordo de cooperação. No contexto do terceiro setor, a lei promove uma maior eficiência na execução de projetos de interesse público, ao mesmo tempo que exige das organizações e do poder público uma responsabilidade maior na aplicação dos recursos e na prestação de contas. Assim, a

legislação estabelece um ambiente normativo que estimula a cooperação, promove a gestão democrática e fortalece a confiança mútua entre as partes envolvidas.

De acordo com Oliveira (2016), o terceiro Setor é uma entidade importante na sociedade, que tem como objetivo complementar e ampliar as ações do governo em áreas como saúde, educação e assistência social. Ele desempenha um papel fundamental ao oferecer serviços e programas que beneficiam a população de forma mais ampla. Essas organizações não são governamentais nem empresas privadas, mas estão comprometidas em promover o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade.

Luchesi (2020) destaca que a implementação de práticas de compliance no terceiro setor resulta em maior transparência e governança para essas organizações. Isso não só contribui para uma estrutura interna mais eficaz, mas também fortalece a confiança do público e facilita a captação de recursos. Ademais, tais práticas ajudam na prevenção de atos corruptos, promovendo a ética e a moral nas operações dessas instituições. Por isso, ainda conforme Luchesi (2020, p. 60):

[...] podemos ver a transparência em um papel vital para as organizações que compõem o Terceiro Setor, pois práticas de transparência na gestão e operação da organização auxiliam as organizações na otimização da captação de recursos. Dentro desta realidade, há uma enorme importância no que tange a prestação de contas de suas atividades e projetos desenvolvidos, assim buscando atingir o maior nível de transparência em seus processos.

Constata-se que o terceiro Setor é uma força colaborativa que atua em parceria com o governo para garantir um impacto social significativo.

De acordo com o Centro de Apoio Operacional das promotorias de justiça Cíveis, Falimentares, de Liquidações Extrajudiciais, das fundações e do Terceiro Setor (Caop CFTS) (2023), o terceiro setor é composto por várias organizações que estão sujeitas a diferentes regulamentações legais, dependendo da sua área de atuação. Como resultado, os gestores e funcionários dessas organizações geralmente encontram dificuldades para compreender as diretrizes aplicáveis à sua atividade específica. Desse modo, asseveram que os programas de integridade desempenham funções relevantes no terceiro setor, pois ajudam a garantir que todas as partes envolvidas compreendam claramente suas responsabilidades e limites. Contribuindo para uma relação de confiança com os órgãos fiscalizadores e a melhora da capacidade da entidade de alcançar resultados positivos para a sociedade ao promover maior transparência e eficiência organizacional.

Ferreira e Aquino (2019) afirmam que o cumprimento das normas é apenas uma parte do *Compliance*. Defendem que o *Compliance* vai, além disso, e implica em um profundo comprometimento ético. A efetividade do *Compliance* depende da

internalização das normas e regulamentos pelos colaboradores, pois isso reduz os riscos de ocorrência de atos ilícitos e promove a transparência nas organizações.

Neste ponto, pode-se ressaltar segundo (Franco (2020) que os programas de compliance são essenciais para mitigar riscos nas atividades empresariais e garantir integridade e transparência nas operações. A Lei Anticorrupção brasileira promoveu a implementação de programas de integridade que, além de reduzir penalidades em casos de corrupção, transformaram a percepção sobre compliance, tornando-o parte integrante da cultura corporativa. Assim, as empresas utilizam esses programas para criar uma cultura ética, identificar riscos e prevenir comportamentos ilícitos, protegendo-se de consequências negativas como multas e danos à reputação.

Portanto, o sucesso do *Compliance* no terceiro setor não se resume apenas aos programas de integridade implementados, mas também à forma como esses programas são assimilados e vivenciados pelos colaboradores da organização.

3 - Metodologia

A pesquisa teve como objetivo identificar como os procedimentos de *Compliance* impactam o comportamento dos colaboradores, levando em consideração o cumprimento dos códigos de conduta estabelecidos na organização em estudo. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, explorando os materiais publicados acerca do tema deste estudo. Conforme Lakatos e Marconi (2007, p. 55), “As etapas da pesquisa bibliográfica incluem escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, e formulação do problema.”

O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem mista, ou seja, pelos métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo exploratório. De acordo com Creswell e Creswell (2021):

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas. O pressuposto básico dessa forma de investigação é que a integração dos dados qualitativos e quantitativos gera uma compreensão que vai além das informações fornecidas pelos dados quantitativos ou qualitativos isoladamente.

Nota-se que é uma abordagem de pesquisa que combina a coleta de dados quantitativos e qualitativos para compreensão mais abrangente de um problema ou questão.

A pesquisa exploratória é flexível e permite a análise de um tema por diversas perspectivas, segundo Prodanov e Freitas (2013), envolve o levantamento bibliográfico

e inclui entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado, sendo importante para obter conhecimento preliminar sobre o assunto. Gil (2008) descreve essa abordagem como menos rígida no planejamento e com utilização de métodos qualitativos, como entrevistas não padronizadas e estudos de caso, que fortalecem a abordagem exploratória como uma etapa preparatória para investigações mais detalhadas.

O método realizado foi um estudo de caso. De acordo com Severino (2013, p. 105), um estudo de caso é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. E segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma forma de pesquisa que analisa um fenômeno atual em seu contexto do mundo real. Isso é feito quando não está claro onde termina o fenômeno em si e começa o contexto.

O estudo de caso foi realizado em uma organização privada sem fins lucrativos, que se dedica à evangelização, trabalho social e atua nas áreas de comunicação. Com mais de quarenta e cinco anos de história, seu compromisso principal é fomentar princípios cristãos, proporcionando aos seus membros e à sociedade em geral oportunidades de educação, acolhimento e prática religiosa. A organização engloba uma variedade de projetos, como programas de rádio e televisão, bem como eventos de grande escala, sempre voltados para fortalecer a fé e oferecer assistência às comunidades mais carentes.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um *Compliance Officer*. A entrevista consistiu em 13 perguntas objetivas, que foram gravadas e transcritas. O objetivo foi identificar os impactos dos procedimentos de *Compliance* da organização e coletar os dados para análise. Por fim, um questionário foi enviado aos colaboradores, no qual consistia 9 perguntas de múltipla escolha e 1 pergunta aberta, a aplicação foi realizada por meio da plataforma Google Forms e os resultados foram analisados de acordo com o referencial teórico da pesquisa.

4 - Análise dos Dados

A entrevista com o *Compliance Officer* foi realizada no dia 07 de outubro de 2024, foi conduzida de forma presencial, e as perguntas elaboradas buscaram explorar aspectos sobre a estrutura e eficácia do programa de compliance adotados pela organização. O objetivo dessa investigação é identificar de que maneira os procedimentos estabelecidos impactam o comportamento dos colaboradores e quais

desafios e práticas são observados no desenvolvimento de uma cultura ética e de *Compliance*.

A primeira pergunta busca compreender a função e as responsabilidades do *Compliance Officer* dentro da organização.

1. Você poderia começar falando um pouco sobre a sua função e responsabilidade como Compliance Officer da organização?

CCO - A principal função do Compliance Officer seria garantir que a organização, [...] como um todo, esteja de acordo com os regulamentos e as leis aplicáveis no país. Como a gente consegue fazer isso? Através de monitoramento, criação de políticas, políticas internas. O que seriam essas políticas? Políticas de despesa de viagem, políticas anticorrupção, vários assuntos, buscando prevenir fraudes, corrupção, assédios, enfim, outros riscos ilegais e é isso que podem acontecer em uma instituição.

O CCO destaca a responsabilidade de garantir que a organização esteja em conformidade com regulamentos e leis, usando políticas internas. Esse ponto reflete as características do compliance que, conforme Assi (2018) e Bragato (2017) visam prevenir condutas ilegais e manter as operações dentro da legalidade para evitar riscos que possam comprometer a reputação e a segurança jurídica da organização. A prática se alinha também ao contexto de compliance abordado pela SEC e pela FCPA, que influenciou o fortalecimento desses programas.

A segunda questão explora o processo de implementação do programa de Compliance, como esse sistema foi estabelecido na organização e quais foram os passos seguidos para assegurar sua eficácia.

2. Como foi o processo de implementação do programa de Compliance?

CCO - Assim, já existia um programa de Compliance antes de eu vir. Acho que tem uns três anos que eu cheguei aqui, né? E como a gente começou? Nós precisávamos ter um padrão de conduta em todas as nossas diretrizes, né? Então, assim, primeiro nós criamos um manual de investigação para a gente apurar todas as denúncias da mesma forma, mantendo um padrão para todos, e depois viemos atualizando cada documento. Por exemplo, depois desse manual de investigação, nós atualizamos o código de conduta. O nosso era de 2013, e agora passamos para 2022, praticamente há um pouquinho mais de dez anos, né? E fomos ainda emitindo outras políticas que são obrigatórias. Não são, assim, diretamente obrigatórias, mas na justiça a gente considera como obrigatória né? Como, por exemplo, a política anticorrupção. A política lá que fala o que é propina, o que é suborno. Para deixar bem claro para os colaboradores como que é, como que a gente combate esse mal que assola o país, que é a corrupção.

O *Compliance Officer* descreve que já existia um programa de *Compliance* antes de sua chegada, o que aponta para a importância da continuidade e aprimoramento do compliance ao longo do tempo. Esse ponto está em consonância com Assi (2018), que destaca que as práticas de *Compliance* são desenvolvidas e ampliadas conforme a organização busca manter a transparência e cumprir regulamentações. O foco na

padronização das diretrizes para investigar denúncias remete à necessidade de prevenir irregularidades e garantir que todos os colaboradores estejam cientes das práticas aceitáveis, conforme ressaltado por Bragato (2017).

A atualização do código de conduta, que passou de 2013 para 2022, reforça a necessidade de revisões periódicas para refletir novos desafios e assegurar que as diretrizes éticas acompanhem as práticas contemporâneas da organização, alinhado ao que Serpa (2016) argumenta sobre a importância de códigos de conduta claros, realistas e acessíveis.

A terceira pergunta refere-se aos principais desafios encontrados na construção de uma cultura de *Compliance*. Conforme descrito pelo *Compliance Officer*, implantar uma cultura que valorize as normas de conduta e ética organizacional envolve superar resistências e promover conscientização.

3. Quais foram os principais desafios encontrados ao instituir uma cultura de compliance na organização?

CCO - Principalmente, eu acredito que foi conscientizar os colaboradores que você precisa cumprir uma regra, que você tem que aderir às normas. E, além, a gente quer buscar o padrão de conduta, por exemplo. Não adianta. Eu cobrar do auxiliar administrativo que ele siga uma regra, se eu mesmo, como Compliance Officer, não seguir a regra. Nós percebemos que em alguns setores, por exemplo, existe uma dificuldade no setor da pessoa usar um crachá, por exemplo. Mas, se o gerente começa a usar o crachá, todos vão usar. Então, essa gestão, a alta liderança, os gerentes, os coordenadores, quando eles passam a seguir as normas de compliance, automaticamente, os subordinados eles seguem também. Isso favorece muito. Então, eu acho que, assim, esse desafio de criar essa consciência, ensinar as pessoas que o compliance não é só para punir pessoas. Tem muita demanda aqui do compliance que a gente sempre acaba sugerindo treinamentos. Você vê que é por desconhecimento da pessoa. E, às vezes, assim, faltou um pouquinho dessa preparação antes de você soltar uma norma, sabe? Para as pessoas entenderem o que é aquilo. Acho que esse foi o maior desafio. As pessoas entenderem que o compliance não é só um processo burocrático lá, que engessa a organização e que é para punir as pessoas. Eu acho que isso foi muito difícil, sabe?

O especialista destacou a importância do exemplo da liderança ao seguir normas (como o uso de crachás), pois, segundo ele, isso impulsiona os colaboradores a aderirem aos padrões. Conforme o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) (2016), a adesão dos líderes é fundamental para motivar os colaboradores a seguir práticas éticas. Sem esse compromisso, fica difícil disseminar uma cultura de conformidade e integridade.

De forma complementar também mencionou a resistência inicial dos colaboradores, que viam o *Compliance* como algo burocrático e punitivo, o que dificultou a implementação de uma cultura de conformidade. O referencial teórico corrobora essa dificuldade, uma vez que, segundo Ferreira e Aquino (2019), a conformidade não é

apenas o cumprimento das normas, mas envolve um comprometimento ético profundo, que precisa ser internalizado pelos colaboradores.

Esse aspecto é reforçado por Serpa (2016), que aponta a importância de diferenciar ética e comportamento e sugere que um código de conduta claro e acessível ajuda a alinhar as práticas dos funcionários. O CCO destacou a necessidade de treinamento, alinhado ao que Assi (2017) denomina o " pilar da prevenção", essencial para reduzir o desconhecimento das normas.

Por fim, ele descreve como o sucesso do *Compliance* no terceiro setor não depende apenas da criação de normas, mas principalmente de uma cultura organizacional que valorize a ética e a conformidade, conforme apontado por Martinez (2016) e Franco (2020). O desafio está em modificar a percepção dos colaboradores para que compreendam que o compliance não é um processo burocrático, mas um fator de proteção e integridade.

Na quarta pergunta, o objetivo é entender quais mecanismos são utilizados para garantir que todos os colaboradores estejam em conformidade com as normas de *Compliance*.

4. Quais são os mecanismos utilizados para garantir que os colaboradores estejam aderindo às normas de *Compliance*?

CCO - Hoje, nós trabalhamos, principalmente, com o canal de denúncia, né? Onde as pessoas relatam o desvio de conduta que a pessoa tem, né? E, principalmente, a gente precisa deixar claro que esse canal de denúncia precisa ser sigiloso, né? Ou seja, confidencial. E também sigiloso no sentido de você poder fazer denúncias anônimas. E realmente é anônimas, sabe? Nem eu sei quem denunciou aquilo. A gente tinha um problema, às vezes, que as pessoas não sabiam fazer uma denúncia. E nós criamos uma cartilha, por exemplo, que explica como você denuncia. Então, eu tinha a pessoa que me manda uma denúncia assim, sou vítima de assédio moral. Ponto final. Eu não vou saber quem é, que setor foi, quando aconteceu. Seguindo essa cartilha, a pessoa aprendendo a fazer essa denúncia, nós vamos conseguir apurar. E percebem que ele, de fato, é anônimo, porque nem eu vou conseguir descobrir quem fez a denúncia, sabe? Isso é muito importante. E outras técnicas, por exemplo. Eu gosto muito, por exemplo, também, convém citar, o mapeamento de processos. Nós temos uma pessoa que mapeia todos os processos da instituição. E, nesse processo, a gente vê as fragilidades nele em algum ponto. A gente vê, aqui tem um risco de a instituição ser exposta, manchar a reputação da instituição. Aqui pode ter uma falha de segurança, vazar uma senha, alguma coisa assim. Tendo esse mapeamento, a gente vê o que cada pessoa faz e a gente consegue corrigir. Acho que esses são os dois principais que a gente adota hoje.

O canal de denúncia é destacado como essencial para que colaboradores relatem irregularidades de forma segura e anônima. Essa prática é corroborada por Franco (2020), que afirma que um canal de denúncia efetivo fortalece a maturidade do programa de compliance, refletindo a capacidade da organização de identificar e gerenciar possíveis desvios de conduta. Esse canal, além de promover um ambiente de

confiança, permite a detecção de comportamentos antiéticos que poderiam comprometer a reputação e o desempenho da instituição.

O *Compliance Officer* enfatiza a importância da confidencialidade e anonimato no canal de denúncia, inclusive com uma cartilha para instruir os colaboradores sobre como utilizá-lo. Tal prática é relevante para evitar retaliações e aumentar a adesão dos colaboradores ao uso do canal, aspecto que Bragato (2017) menciona ao descrever como o compliance promove a transparência e previne crises organizacionais ao assegurar que denúncias sejam tratadas com o devido sigilo. A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, também incentiva a criação de programas de integridade, incluindo canais de denúncia, para mitigar possíveis sanções e alinhar o setor com padrões internacionais de anticorrupção (Lima, 2018).

Além disso, menciona o mapeamento de processos como outro mecanismo importante, destacando que esse recurso permite identificar e corrigir vulnerabilidades na organização. Essa prática está alinhada com o pilar de prevenção do compliance que, segundo Assi (2017), envolve políticas e práticas para minimizar riscos de não conformidade. O mapeamento é uma ferramenta estratégica que possibilita à instituição identificar áreas onde existem riscos de exposição a falhas ou vulnerabilidades de segurança, mitigando o impacto negativo que esses fatores poderiam ter na imagem e no funcionamento da organização.

A quinta questão aborda a existência de um canal de denúncias e sua efetividade. O Compliance Officer descreve a sua importância para a identificação de desvios.

5. Existe um canal de denúncias ativo e efetivo? Como ele é gerenciado?

CCO - Acabei até respondendo um pouco, já né. Mas é como eu te mencionei, ele é completamente confidencial. Na verdade, assim, um compliance que ele não tenha um canal de denúncias que permita você fazer denúncia anônima, ele não é efetivo. Isso já é, todos os professores de compliance, eles defendem essa tese. Você tem que ter um o espaço para você poder falar sem vocês se identificar e sem sofrer retaliações. Então, sim, nós temos um canal desse. E assim a gente age de acordo com a gravidade da denúncia. Tem denúncia assim, às vezes assim. Poxa, o caso do crachá que eu comentei com você. É uma violação de uma regra dentro da instituição não usar o crachá? É, é uma violação. Mas não é uma violação grave. A gente pega e orienta a pessoa, faz um treinamento. É um treinamento simples, você usar um crachá. Mas a gente pode, tem medidas que a gente pode adotar mais simples. Mas se a pessoa não seguir, aí a gente vai para uma coisa mais séria. Recebemos bem casos mais sérios.

Em primeiro lugar, ele destaca a confidencialidade e a possibilidade de realizar denúncias anônimas como aspectos essenciais para a efetividade do canal, mencionando que, sem esses elementos, um canal de denúncias não é efetivo. Essa perspectiva é corroborada por Franco (2020), que aponta a importância do canal de

denúncias como um pilar de sustentabilidade em um programa de compliance, visto que ele permite o registro de desvios de conduta, assegurando o tratamento adequado de irregularidades. Além disso, a Controladoria-Geral da União (CGU) (2015) reforça a importância de monitoramento contínuo como um dos pilares de um programa de compliance, o que inclui o gerenciamento adequado de denúncias recebidas.

O entrevistado também menciona que as denúncias são tratadas de acordo com a gravidade, usando como exemplo uma violação leve, como a falta do uso do crachá, que é resolvida com orientação ou treinamento simples. Essa abordagem de responder conforme a gravidade da violação está alinhada com os pilares de compliance descritos por Assi (2017), que divide as ações em prevenção, detecção e resposta. A prevenção ocorre através de treinamentos e orientações, enquanto a resposta envolve medidas adequadas conforme a seriedade das infrações, visando evitar recorrências.

A sexta pergunta busca entender como ocorre a capacitação dos colaboradores em normas de conduta e compliance, enfatizando a necessidade de formação contínua e abrangente para assegurar a compreensão das políticas da empresa.

6. Como é realizada a capacitação dos colaboradores sobre normas de conduta e Compliance?

CCO - Basicamente são por treinamentos. A gente faz treinamento junto ao RH, junto à CIPA, SESMIT. Nós temos uma agenda de treinamentos e dependendo do assunto, às vezes sou eu mesmo que vou. Tem momentos que a gente prefere contratar uma empresa terceirizada para dar algum treinamento específico. Mas eles fazem parte dos nossos treinamentos, da nossa capacitação. Até porque assim, não adianta a gente publicar uma política, vamos imaginar uma política de despesas de viagens. Por exemplo, agora o nosso colaborador tem mais regras quando for viajar. Ele precisa ter um treinamento prévio quando a gente for fazer a mudança. Não dá para eu só jogar a política lá e esperar que eles vão seguir a política corretamente sem serem orientados. Porque causa dúvida. É comum causar dúvida. E quando tem dúvida, o compliance está aqui. Tanto pessoalmente aqui na sala, como pelo canal de denúncia. A pessoa pode tirar dúvida lá, pode me ligar, vir até aqui. Faz parte do compliance esse diálogo com as pessoas também.

O treinamento é um dos pilares fundamentais no processo de implementação de compliance, alinhando-se com a função preventiva mencionada por Assi (2017). Ele aponta que, para evitar violações às normas, é essencial investir em treinamento e políticas claras. Nesse sentido, o compliance officer destaca a importância de “não apenas publicar uma política”, mas assegurar que os colaboradores compreendam e assimilem as normas, exemplificando com políticas de viagem que exigem orientações adicionais para garantir o correto entendimento e aplicação.

A prática de promover um diálogo constante entre o compliance officer e os colaboradores, oferecendo suporte para esclarecer dúvidas, está alinhada com a

necessidade de que a cultura de compliance vá além da simples formalidade, como destacado pela Abbi e Febraban (2004). Cumprir normas não deve ser apenas uma “obrigação burocrática”, mas algo que seja absorvido pelos colaboradores como parte integrante de sua atuação.

A sétima questão trata da existência de treinamentos regulares ou ações periódicas para reforçar a adesão dos colaboradores às políticas organizacionais.

7. Existe um programa regular de treinamentos ou ações periódicas para relembrar os colaboradores sobre as políticas da organização?

CCO - Sim. É, Como eu comentei, a gente é alinhado com o RH, a questão dos treinamentos nossos. E tem alguns treinamentos que são obrigatórios. Por exemplo, pela CIPA nós temos aí um treinamento anual de assédio moral. E tem ano que a gente, teve um ano que foi eu que fiz. Eu fui em todos os setores explicando para as pessoas o que é, onde denuncia, como. E, mas tem ano também que a gente aproveita ações da própria CIPA. E a gente já inclui elas para cumprir essa obrigatoriedade da lei. Mas também para criarmos o padrão de conduta que eu comentei com você no início. Que é o nosso desejo aqui para a Fundação. E assim, temos também, por exemplo, todo colaborador que começa a trabalhar aqui, com a gente, ele passa por uma integração. Aí tem o espaço do compliance lá. A gente bate um papo explicando o que é compliance. Falando do nosso canal de denúncia. Onde estão os nossos códigos, nossas políticas. E até com as pessoas que já estão aqui há mais tempo. Nós temos funcionários aqui de 10, 15, 20 anos já. Às vezes as pessoas esquecem, né? Muito tempo, tudo. Aí a gente faz a reintegração com elas. O gerente aciona. Ou se a gente identificar que algum setor está tendo muita ocorrência, a gente sugere um treinamento de reintegração ou um treinamento específico, só do código de conduta que aborda as principais regras da instituição. Aí vai depender muito do caso concreto, né?

A integração entre o setor de compliance e o RH, mencionada pelo *Compliance Officer*, também é uma abordagem relevante, pois contribui para uma atuação coordenada e eficiente. De acordo com Bragato (2017), a colaboração com o setor de recursos humanos permite que o compliance seja visto como uma área de suporte que auxilia a organização a alcançar suas metas éticas e de governança. Essa parceria reforça o compromisso ético da organização e torna as políticas de compliance acessíveis e compreensíveis para todos.

A prática de personalizar treinamentos conforme o contexto, como citado pelo entrevistado, também é significativa. Essa abordagem se alinha com as diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU) (2015), que sugere que os treinamentos e ações de conscientização sejam adaptados à realidade e aos riscos específicos de cada setor da organização. Dessa forma, ao realizar treinamentos específicos para setores que apresentam maior incidência de problemas, a instituição não só reforça o código de conduta, mas também promove a internalização das políticas de compliance.

Na oitava pergunta, investiga-se como os procedimentos de compliance impactam o comportamento ético dos colaboradores, explorando a relação entre práticas

normativas e atitudes no ambiente de trabalho.

8. Em sua visão, como os procedimentos de *Compliance* impactam o comportamento ético dos colaboradores?

CCO - É. Como é que eu vou falar para você? Causa um impacto, né? Sempre assim. Sempre que você publica uma norma. Você cria um padrão de conduta. A gente tem que fazer de uma forma que esse impacto seja positivo. Por exemplo, esse exemplo do crachá. É um problema muito comum que a gente tem aqui. Às vezes as pessoas pensam. Ah, mas é só um crachá. Não tem problema. Não vai dar nenhum problema. Mas eu sempre imagino que um dia de evento vai ter um PHN. Aí está lá o porteiro numa portaria. A pessoa quer entrar numa área que é exclusiva para colaborador. Ele não deixa entrar porque está sem crachá. Aí você tem um conflito porque ele vai querer entrar. Porque ele vai falar que ele é funcionário, mas ele está sem crachá. E se o porteiro for novo, por exemplo? Está no período de experiência. Aí ele vai se indispor com a pessoa. A pessoa já vai estar nervosa. [...] E a gestão tendo essa liderança, dando exemplo às pessoas passam a executar. Passam a seguir o exemplo deles. E você cria um ambiente mais saudável. Então, assim. Sempre que a gente cria uma cultura de responsabilidade. [...] é você responsabilizar todos a cumprirem a norma. A norma não é só para o Ricardo Compliance Officer. Não é só para a Catarina auxiliar administrativa. Ou só para a enfermeira. [...] Eu acho que vai muito nessa. Impacto nesse sentido. A responsabilidade na transparência das pessoas. [...] Sim. Com certeza. Impacta. [...].

O CCO destaca que os procedimentos de compliance, como normas e regras de conduta (ex: uso do crachá), promovem uma cultura de responsabilidade e são essenciais para manter um ambiente seguro e organizado. De acordo com o (Cade) (2016), os programas de compliance visam criar um compromisso coletivo com valores e objetivos éticos, estabelecendo normas claras e promovendo uma mudança cultural dentro da organização. Ele também observa que a liderança deve dar exemplo para estimular o cumprimento dessas normas, o que está de acordo com a orientação da Abbi e Febraban (2004), que afirmam que o apoio da alta administração é fundamental para a disseminação de uma cultura de conformidade.

A nona questão examina se houve uma mudança no comportamento dos colaboradores após a adoção das práticas de compliance, com o objetivo de avaliar o impacto dessas políticas na cultura organizacional.

9. Houve alguma mudança significativa no comportamento dos colaboradores após a adoção das práticas de compliance?

CCO – [...] Sim. Houve sim. Eu penso que o principal. A principal mudança que eu notei, assim é que as pessoas sentem mais à vontade de buscar o compliance e parece que agora. [...] Elas têm um canal de apoio para elas. Sentem acolhidas, assim, no compliance. Elas não têm mais aquele receio de chegar aqui e depois ser retalhada, ser demitida, porque veio ao compliance. E eu acho que essa mudança foi bem positiva, mas certamente estamos evoluindo, temos coisas para melhorar. É, como eu brinquei com você. Nós temos normas. E as vezes as pessoas não entendem, não sabem o que quer dizer. As pessoas não sabem, por exemplo, que nós temos a política de compras. E nós exigimos em nossos negócios que sejam feitos somente com empresas que imitam nota fiscal e que tem CNAE correto. Isso é uma forma de prevenir lavagem de dinheiro, por exemplo. Antigamente as pessoas não tinham

essa visão mais ampla. Hoje elas já percebem a importância de celebrar o contrato/um negócio, de certa forma, com nota fiscal e CNAE correto.

Considerando isso, menciona que os colaboradores agora se sentem mais confortáveis para procurar o setor de *Compliance*, sem o receio de retaliações ou demissões, sugerindo uma cultura organizacional mais acolhedora e transparente. Essa percepção vai ao encontro do que Franco (2020) ressalta sobre a importância do canal de denúncias, que é um recurso essencial para que os funcionários sintam segurança em relatar possíveis desvios ou irregularidades.

Além disso, a resposta indica que, com as práticas de *Compliance*, os colaboradores adquiriram uma visão mais ampla sobre a importância de certos procedimentos, como a emissão de nota fiscal e a escolha de fornecedores com CNAE correto. Isso revela uma conscientização sobre aspectos de conformidade que impactam diretamente na prevenção de crimes como a lavagem de dinheiro. Esse ponto dialoga com a Lei nº 12.846/2013, que, conforme destacado por Lima (2018), incentiva a implementação de programas de integridade como forma de mitigar riscos e garantir maior transparência.

Na décima pergunta, o foco é identificar os procedimentos para prevenir e mitigar conflitos de interesse, um aspecto central para garantir a transparência e a ética nas decisões corporativas.

10. Quais são os procedimentos para identificar e mitigar conflitos de interesse?

CCO - [...] Hoje nós promovemos regras, assim, para combater esses conflitos de interesse. [...] por exemplo, nós temos na política de compras uma regra, por exemplo, que o comprador, se ele for fazer um negócio com alguma empresa que ele for acionista ou que um parente dele é o dono da empresa, assim, ele tem a obrigação de manifestar para a gente. Nós temos, por exemplo, um questionário, todas as empresas que nós falamos de celebrar o negócio, a gente pede um questionário de compliance. [...] a empresa tem que declarar que ela não tem, não tem parente, não tem, assim, algum fornecedor, [...] dentro do nosso departamento de compras. Então, assim, nós trabalhamos criando essas regras, assim, para a gente tentar, assim, preservar, de certa forma, o interesse sempre da [...]. [...], a gente tem que pensar sempre assim, quem vai sofrer o prejuízo? É a [...] ou é a própria pessoa? Ou não tem prejuízo algum? Então, por isso, nós, nós pegamos, assim, regrinhas, tem que ter várias regrinhas espalhadas. Além, é claro, do Código de Conduta, né, tem as abordagens, tudo. Mas nós trabalhamos dessa forma, com questionários, com regras, com políticas específicas, assim, para combater conflitos de interesse.

O CCO descreve políticas e procedimentos, como a obrigatoriedade de transparência do comprador em caso de laços familiares ou financeiros com fornecedores e o uso de questionários de compliance. Esses mecanismos reforçam o papel do compliance na prevenção de condutas antiéticas, tal como Assi (2018) aponta ser a função essencial dessa área dentro das organizações. Os códigos de conduta e

os questionários mencionados são elementos concretos da estrutura de *Compliance*, pois exigem que os colaboradores manifestem potenciais conflitos, criando um ambiente de controle e transparência.

Essas práticas também têm relação direta com a Lei nº 12.846/2013, que incentiva a implementação de programas de integridade nas organizações. O questionamento sobre a responsabilidade e o prejuízo para a instituição ou para o indivíduo, mencionado por ele, evidência que a instituição adota uma abordagem de *compliance* preventiva e orientada para a responsabilidade objetiva, um dos princípios da Lei Anticorrupção segundo (Martinez, 2016).

A décima primeira pergunta trata da apuração de casos de descumprimento das normas éticas e de *Compliance*, abordando as medidas adotadas para investigar e resolver esses casos.

11. Como é feita a apuração de casos de descumprimento das normas éticas e de *Compliance*?

CCO - Hoje, como eu comentei, nós temos o manual de investigação, né? Então, assim, chegou uma denúncia aqui no Departamento de *Compliance*, e a gente executa uma investigação de acordo com esse manual. E dessa investigação é emitido um relatório de investigação, e esse relatório vai para o Comitê de *Compliance*. E nesse Comitê de *Compliance*, composto por cinco pessoas, diretor executivo, presidente da instituição, enfim, tem lá toda, todos os membros, e eles votam a respeito de qual decisão vai ser tomada e cabe à alta administração tomar a decisão. Aí, certamente, assim, o comitê vai votar de acordo com o caso como eu falei, uma coisa é um caso de assédio moral, que é um caso mais grave, tudo. Outra coisa é uma pessoa que deixou de usar um crachá, estragou um carro da fundação de propósito, com intenção isso é levado muito em conta, a intenção da pessoa também. Mas aí, essas são, assim, as formas como a gente trabalha [...]. Por isso, até que foi logo no início, a gente criou primeiro o manual de investigação, para a gente ter esse padrão de conduta e usando sempre com base em todas as investigações.

O *Compliance officer* mostra que o Comitê considera a gravidade e a intenção no processo decisório, com casos mais graves sendo tratados com mais rigor. Isso se alinha ao conceito de mitigação de riscos descrito por Assi (2017), onde a resposta a violações deve ser proporcional à gravidade do incidente, garantindo que ações corretivas sejam aplicadas conforme a situação.

Sublinha também o papel decisivo do Comitê de *Compliance*, composto por membros da alta administração, incluindo o presidente da instituição. Isso reflete o que é descrito por Serpa (2016) e a CGU (2015), que apontam a importância do comprometimento da alta direção na efetividade dos programas de *Compliance*. A responsabilidade da alta administração na decisão final reforça a disseminação da cultura ética e a prática da transparência dentro da organização, elementos essenciais segundo a CGU (2015) para a consolidação de um programa de *Compliance* eficaz.

A décima segunda questão explora as penalidades aplicadas em situações de descumprimento do código de conduta, enfatizando as consequências previstas para reforçar a adesão às normas.

12. Quais são as principais penalidades aplicadas em casos de descumprimento do código de conduta?

CCO - Nós agimos de acordo com a CLT, Catarina. Assim, é advertência verbal, advertência por escrito, suspensão do contrato de trabalho, demissão. Aí vai do caso, se com justa causa ou sem justa causa, né? Mas nós também aplicamos bastante treinamentos, também. Às vezes, a gente percebe, assim, certamente depende do caso concreto, né? Às vezes foi porque faltou um treinamento, essa pessoa não sabia o que estava fazendo a gente considera se o dano prejudicou pessoas, ou a situação do crachá, por exemplo, se uma pessoa não está usando o crachá, não tem para que eu mandar uma suspensão, uma advertência dela por escrito, a gente pode conversar com ela, orientar ela. Certamente, se chegou no compliance, é porque já não é a primeira vez, a pessoa já foi orientada. Mas, assim, às vezes o próprio RH consegue resolver isso já também, antecipadamente. Mas, se chegou. Então, a gente avalia se aquilo causou dano ou não. Agora, porque é muito, vamos imaginar, uma pessoa veio e entrou aqui sem crachá e ela não era funcionária. [...] pode acontecer um dano muito maior dentro da instituição. A pessoa vazou um segredo, um terceiro entrando sem ter sido autorizado, e não tinha o crachá. [...] Um funcionário, pode ter só esquecido, conversou ali, acertou e entrou tudo. Assim, não teve dano. A gente leva muito isso em conta, assim. Qual que era a intenção, qual que era o dano. E, a partir disso, a gente chega nessas narrativas que eu te falei. Treinamentos, depois do treinamento você vê a advertência oral, escrito conforme prevê a CLT mesmo. Aquele escalonamento que tem na CLT.

Ao abordar o tema, observamos que o *Compliance officer* descreve uma aplicação gradual de penalidades – advertência verbal, escrita, suspensão, e demissão –, seguindo a lógica da CLT para infrações. Essas medidas preventivas e corretivas se alinham com o pilar de resposta do *Compliance*, descrito por Assi (2017), que se concentra em agir adequadamente frente a violações, utilizando escalonamento de sanções para incentivar correções antes de decisões mais drásticas.

Além disso, menciona o uso de treinamento e orientações para colaboradores que, talvez por falta de conhecimento, desrespeitem o código de conduta. Este enfoque preventivo reflete as funções de *Compliance* descritas por Serpa (2016), onde o objetivo é assegurar a compreensão dos padrões éticos por meio de ações educativas e informativas, antes de medidas disciplinares.

Desse modo, também cita que a penalidade é graduada conforme o impacto ou dano causado, considerando-se o contexto e a intenção do ato. Esta avaliação reflete o princípio de mitigação de riscos legais abordado por Assi (2017), onde a organização busca minimizar danos à sua imagem e operações. Além disso, Bragato (2017) menciona que o código de conduta deve guiar os colaboradores em comportamentos aceitáveis, destacando a relevância do treinamento contínuo e da intervenção do RH,

que podem corrigir pequenos desvios antes de uma abordagem formal do Compliance.

Essa abordagem de "educação antes de punição" fortalece a cultura de conformidade, como afirmam Abbi e Febraban (2004). O compromisso com as boas práticas deve permear a organização, não sendo apenas uma formalidade, mas sim uma prática efetiva de prevenção e correção, criando um ambiente mais transparente e ético.

Por fim, a décima terceira pergunta aborda os planos de atualização e melhoria contínua do programa de compliance, refletindo sobre como a organização busca adaptar-se e aprimorar suas práticas para acompanhar as mudanças regulatórias e do mercado.

13. Existem planos para a atualização ou melhoria contínua do programa de compliance?

CCO - Ah, sempre. [...] O Compliance era de 2013. E, assim, na verdade não é comum você deixar um tempo ele, assim, desatualizado. Tem algumas políticas que a gente até coloca, assim, em alguns artigos, revisão a cada seis meses, revisão a cada doze meses. Assim, às vezes o código de conduta, por exemplo, eu já não vejo uma necessidade assim, de atualizar constantemente. Mas, certamente, não é um período, assim, de dez anos você ficar sem atualização. Pelo menos a cada quatro anos você tem que fazer uma revisão. E a gente faz, até uma revisão todo ano aqui, a gente para um mês aqui que eu dedico para rever alguns principais documentos. Como a Política de anticorrupção e o código de conduta. Aí, sempre tem algum outro, um ou outro ajuste que a gente deixa para uma próxima etapa para rever. Às vezes, assim, é uma norma que às vezes caiu em desuso. Às vezes é uma norma que não se encaixa para nós. Ou, também, uma novidade. Às vezes, incluir a Política de Compras, por exemplo, anualmente, se a gente atualiza ela, seja porque muda, o mercado muda alguma forma, surge um novo cadastro. Surge algum banco de dados que a gente precisa incluir, que a gente precisa consultar. Então, assim, sempre vai ter atualização o Compliance é muito dinâmico, ele não para, assim, você montou uma regra, você vai seguir o resto da vida aquela regra. Não, não dá. Você tem constante atualização mesmo.

A fala do entrevistado de que "o compliance é muito dinâmico" reflete a perspectiva de que as organizações devem estar atentas às evoluções legais e éticas que influenciam suas operações. Conforme observado por Manzi (2008), os eventos que desencadearam falências e crises financeiras, como a do Banco Barings, mostraram que sistemas de controle interno frágeis podem resultar em consequências graves. Assim, a necessidade de revisão e atualização constante das políticas de compliance é um reflexo do contexto mais amplo do setor, que exige adaptação às novas normas e práticas.

O profissional destacou que as atualizações podem ser motivadas por "novidades" e mudanças no mercado, como novos cadastros ou bancos de dados. Isso demonstra uma proatividade na identificação e implementação de mudanças necessárias, o que está em consonância com a ideia de que o compliance deve ir além do cumprimento das normas e se tornar parte da cultura organizacional (Ferreira e Aquino, 2019). Essa internalização das normas é crucial para a efetividade do

compliance, reduzindo riscos de atos ilícitos e promovendo a transparência.

O *Compliance Officer* mencionou a revisão do código de conduta e políticas como parte do processo de atualização. Essa prática se alinha com a recomendação de que o código de conduta deve ser claro, acessível e atualizado, conforme destacado por Serpa (2016).

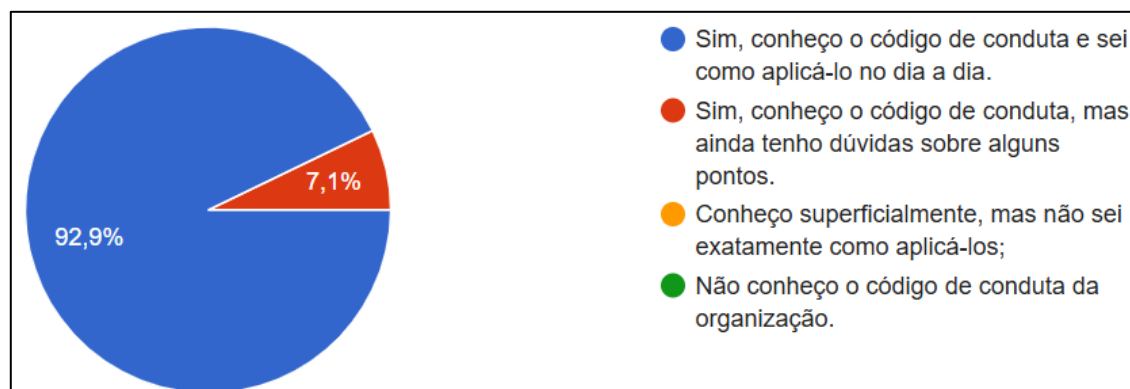
4.1 - Questionário

O questionário contou com 10 perguntas, sendo uma delas aberta e as demais de múltipla escolha, foram utilizadas para investigar a percepção dos colaboradores em relação ao programa de *Compliance*, identificando seu grau de conhecimento, envolvimento e opinião sobre a eficácia das práticas adotadas pela organização. Nas primeiras questões, foram abordados conhecimento dos códigos de conduta, treinamento, canal de denúncias, principais diretrizes de *Compliance* utilizada, transparência e integridade, a percepção dos impactos no comportamento, benefícios do compliance e Comunicação. Logo após, seguiu a questão aberta, referente à percepção de cada colaborador sobre o *Compliance*. O questionário ficou disponível dos dias 09 a 30 de outubro de 2024, sendo respondido por 14 (quartoze) colaboradores da organização em estudo do Vale do Paraíba.

Inicialmente, o questionário foi enviado para três gerentes gerais da organização, a saber: Gerente Geral de Recursos Humanos, Gerente Geral Jurídico e Gerente Geral Comercial. Posteriormente, a Gerente Geral de Recursos Humanos, assumiu a responsabilidade de repassar o questionário aos demais colaboradores do setor de Recursos Humanos e demais funcionários da organização, garantindo, assim, maior alcance na aplicação.

A primeira questão do questionário aplicado, investiga o nível de familiaridade dos funcionários com o código de conduta, medindo o quanto eles compreendem e aplicam as normas, reforçando a importância do conhecimento adequado para a prevenção de riscos.

Gráfico 1 – Você está ciente dos princípios do código de conduta e ética da instituição?

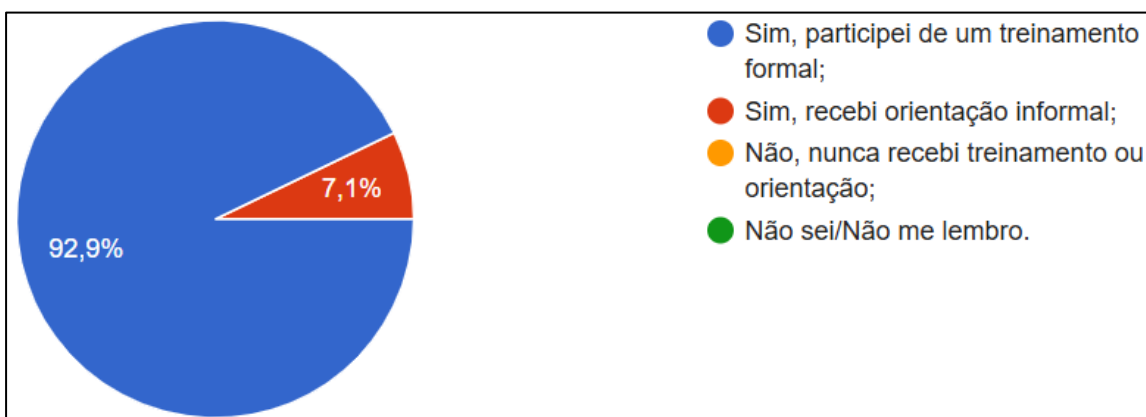


Fonte: A autora (2024)

92,9% afirmaram que conhecem o código de conduta e sabem como aplicá-lo, enquanto 7,1% conhecem, mas têm dúvidas sobre alguns pontos. Este alto nível de conhecimento demonstra que a organização promove um bom entendimento das normas éticas, o que contribui para comportamentos alinhados aos valores de integridade e transparência. O pequeno percentual de colaboradores que ainda têm dúvidas reforça a importância de um canal acessível para esclarecer pontos específicos. De acordo com Franco (2020) e o (Cade) (2016), o código de conduta é um pilar fundamental para a cultura de compliance. Esta pergunta mede o nível de conscientização dos colaboradores em relação ao código de conduta e sua aplicação. A compreensão e familiarização com o código são fundamentais para manter comportamentos éticos e alinhar as ações aos valores da organização, conforme enfatizado por Bragato (2017).

A segunda questão, teve como objetivo avaliar a implementação de treinamentos, fundamentais para assegurar que todos os funcionários entendam suas responsabilidades e apliquem as diretrizes éticas.

Gráfico 2 – Recebeu treinamento ou orientação na organização?



Fonte: A autora (2024)

92,9% dos colaboradores participaram de um treinamento formal, e 7,1% receberam orientação informal. O treinamento formal identifica um forte comprometimento da instituição com a capacitação dos colaboradores em Compliance. Este tipo de treinamento impacta positivamente o comportamento dos funcionários, pois fornece ferramentas para identificar e evitar práticas antiéticas ou ilegais. Assi (2017) salienta que o treinamento é um dos pilares da prevenção em programas de compliance, essencial para a implementação efetiva. A pergunta buscou verificar se os colaboradores receberam capacitação formal ou orientação, o que, conforme o (Cade) (2016), contribui para que eles compreendam melhor suas responsabilidades legais e éticas.

Na terceira questão, verifica-se se os funcionários conhecem e utiliza o canal de denúncias, essencial para a identificação de irregularidades.

Gráfico 3 – A instituição possui canal de denúncia? Em caso positivo, você já utilizou?



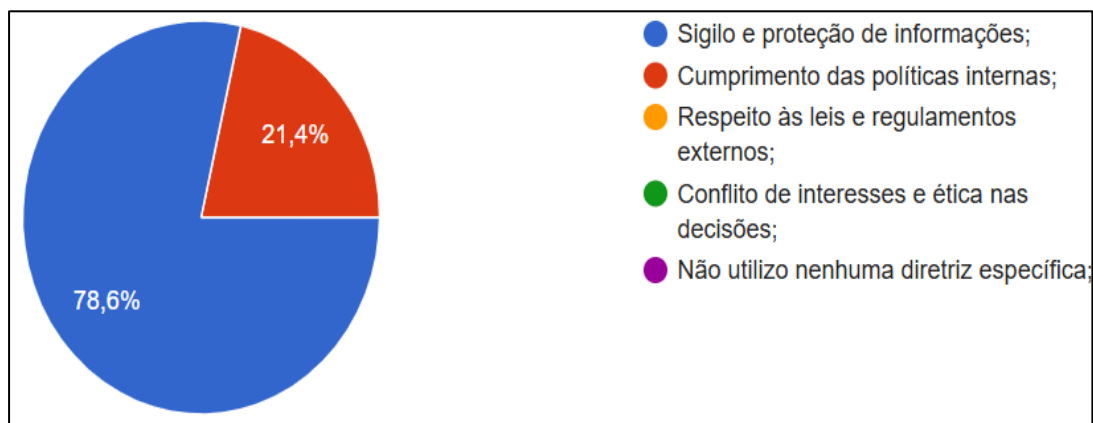
Fonte: A autora (2024)

100% afirmaram que a instituição possui um canal de denúncia, mas nenhum deles o utilizou. A existência do canal é importante para a cultura de Compliance, porém o fato de nenhum colaborador tê-lo utilizado pode indicar que não há uma percepção de necessidade, o que pode ser um reflexo de um ambiente organizacional ético ou uma possível falta de confiança na confidencialidade do canal. Neste caso, aponta para uma oportunidade de reforçar a segurança desse canal como uma ferramenta de apoio ético.

O canal de denúncias, conforme Franco (2020) possibilita a identificação de irregularidades. A pergunta avalia se o colaborador está ciente deste recurso e se sente seguro para utilizá-lo, demonstrando a maturidade do programa de compliance e o compromisso da empresa com a transparência.

Na quarta questão, analisa-se as práticas de compliance aplicadas pelos funcionários, essencial para entender se as diretrizes foram internalizadas.

Gráfico 4 – Em sua rotina de trabalho, quais são as principais diretrizes de Compliance que você utiliza?

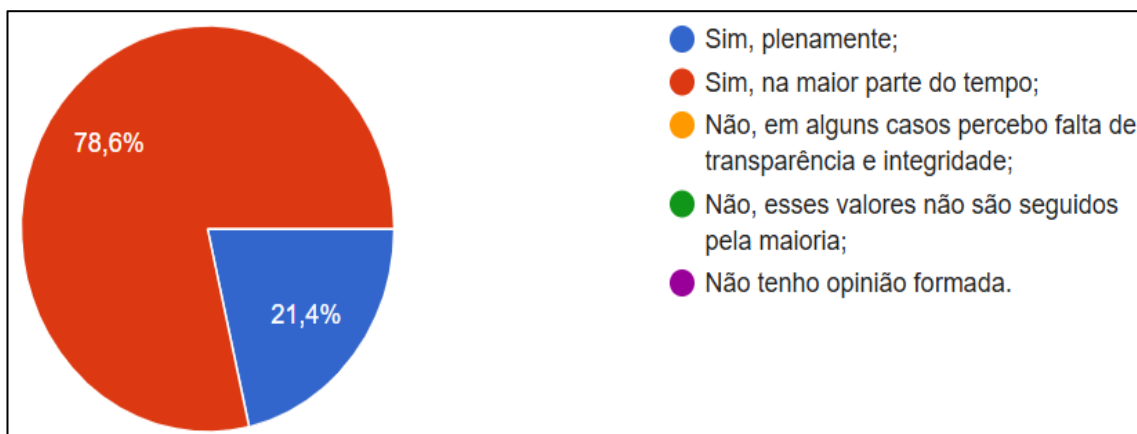


Fonte: A autora (2024)

78,6% dos colaboradores seguem as diretrizes de sigilo e proteção de informações, enquanto 21,4% indicam o cumprimento das políticas internas. Estes dados mostram que os colaboradores internalizam os procedimentos de *Compliance*, como sigilo e cumprimento de políticas, o que ajuda o ambiente a ser seguro e transparente. Este impacto das diretrizes sobre o comportamento é relevante, pois permite à organização evitar a exposição a riscos de vazamento de informações e descumprimento de normas. A pergunta está relacionada com os princípios de conformidade interna e externa, conforme mencionado por (Cade) (2016). A resposta a esta pergunta mostra como as diretrizes de compliance são aplicadas no dia a dia e se alinham com a prevenção de riscos, como apontado por Bragato (2017).

Na quinta questão, examina a percepção dos funcionários sobre a cultura ética da equipe e a adesão a valores de *Compliance*.

Gráfico 5 – Você acredita que os valores como transparência e integridade são seguidos pela maioria dos seus colegas de equipe?

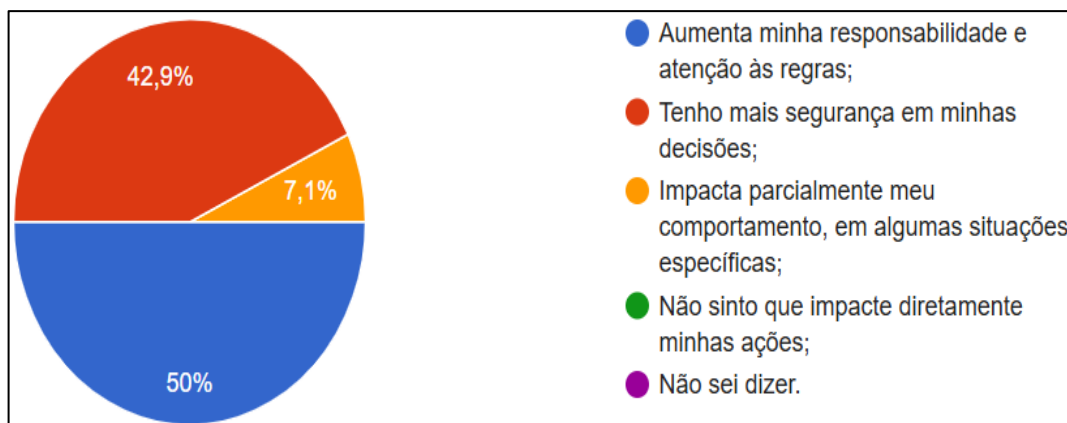


Fonte: A autora (2024)

78,6% acreditam que os valores de transparência e integridade são seguidos na maior parte do tempo, e 21,4% afirmam que são seguidos plenamente. A percepção dos valores éticos entre os colegas sugere um ambiente de trabalho com influência forte do *Compliance* sobre a cultura organizacional. Este aspecto garante que as práticas de *Compliance* sejam não apenas normas formais, mas práticas incorporadas no comportamento cotidiano dos colaboradores. O *compliance* impacta positivamente a cultura organizacional, promovendo valores de ética e transparência (Assi, 2018). Neste contexto, analisa-se a percepção dos colaboradores acerca da aceitação coletiva a esses valores, o que é necessário para a eficácia dos programas de integridade.

A sexta questão, buscou identificar o impacto prático do *compliance* na tomada de decisão dos funcionários.

Gráfico 6 – De que forma o programa de *Compliance* impacta seu comportamento e decisões no ambiente de trabalho?



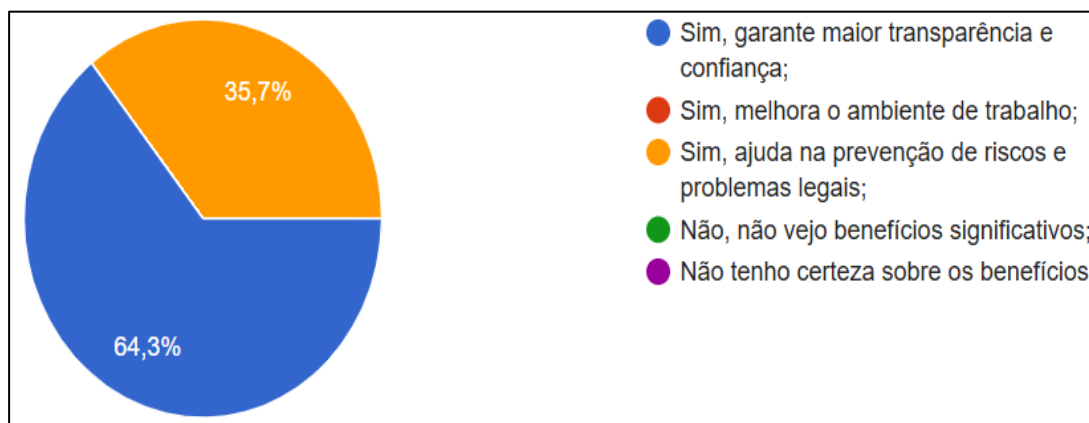
Fonte: A autora (2024)

50% afirmam que o programa aumenta a responsabilidade e atenção às regras, e 42,9% sentem mais segurança em suas decisões. A questão analisa de que maneira esses impactos são percebidos individualmente, estes resultados indicam que o programa de Compliance não apenas orienta os colaboradores em termos normativos, mas também aumenta sua confiança e responsabilidade nas tomadas de decisão. Este impacto sobre o comportamento reflete o sucesso do programa em promover um ambiente ético e seguro para a realização das atividades organizacionais.

Conforme observado por Franco (2020) e pela CGU (2015), a compliance exerce uma influência significativa no comportamento organizacional, oferecendo segurança e direcionamento nas decisões.

Na sétima questão, busca compreender a percepção dos funcionários sobre os benefícios da aplicação das práticas de compliance.

Gráfico 7 – Você acredita que a instituição se beneficia da implementação das regras de Compliance? Se sim, como?

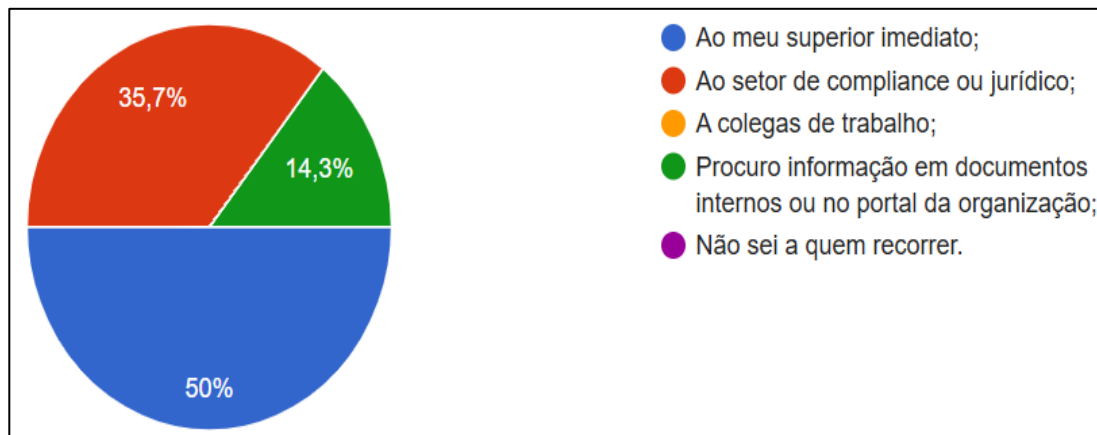


Fonte: A autora (2024)

64,3% acreditam que o programa de Compliance garante maior transparência e confiança, e 35,7% indicam que previne riscos e problemas legais. Os colaboradores reconhecem os benefícios do Compliance. O impacto positivo percebido reforça a importância do Compliance na prevenção de problemas e na construção de confiança com *stakeholders*. Esta questão analisa se os colaboradores percebem os benefícios do programa de integridade, como a transparência e prevenção de riscos segundo a Lei nº 12.846/2013 de acordo com (Lima, 2018).

A oitava questão, avalia se os funcionários sabem onde buscar apoio, o que é crucial para a eficácia dos programas de compliance.

Gráfico 8 – A quem você recorre quando tem dúvidas sobre a aplicação de normas de *Compliance*?



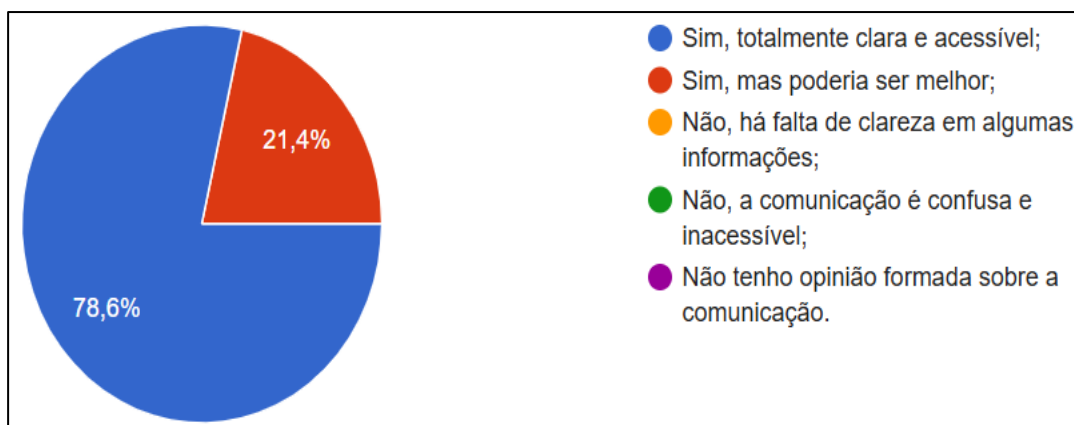
Fonte: A autora (2024)

50% recorrem ao superior imediato, 35,7% ao setor de *Compliance* ou jurídico, e 14,3% buscam informações nos documentos internos ou no portal da organização. O fato de os colaboradores buscarem apoio em fontes variadas mostra a importância de uma estrutura de suporte bem definida e acessível. Essa característica é fundamental para que o *Compliance* seja eficaz, oferecendo segurança para que os colaboradores apliquem corretamente as normas em suas funções.

A (CGU) (2015) destaca a relevância de um ponto de apoio definido para dúvidas e esclarecimentos. Essa pergunta procura identificar se existe uma comunicação eficaz sobre *compliance* e se os colaboradores têm clareza sobre a quem podem recorrer quando necessário.

A nona questão, verifica a clareza da comunicação institucional sobre *compliance*.

Gráfico 9 – Acha que a comunicação sobre *Compliance* dentro da instituição é clara e acessível?



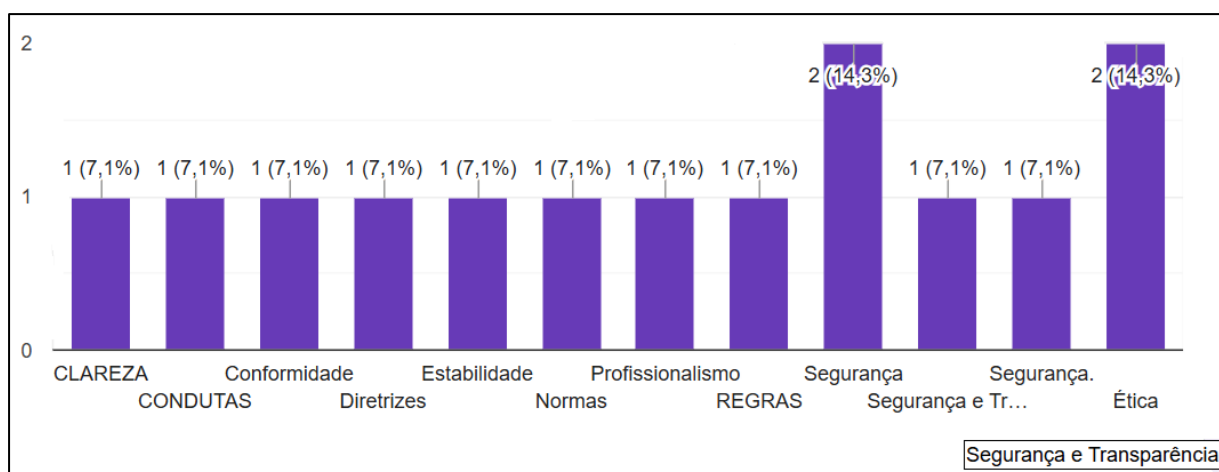
Fonte: A autora (2024)

78,6% dos colaboradores acham a comunicação sobre Compliance clara e acessível, enquanto 21,4% indicam que poderia ser melhor. A comunicação clara contribui para a internalização das normas e procedimentos, impactando positivamente no comportamento do dia a dia. Porém, os comentários sobre possíveis melhorias mostram que a instituição pode reforçar ainda mais a clareza e acessibilidade das informações.

Lira (2014) ressalta a importância de diretrizes claras para fortalecer a conformidade. Nesse contexto, a questão busca analisar se as informações estão facilmente acessíveis, para que todos os colaboradores estejam alinhados com as normas.

Na décima questão, a resposta aberta visa capturar o entendimento espontâneo dos funcionários sobre os temas de compliance.

Gráfico 10 – Na sua opinião, apresente, em uma única palavra o que o Compliance lhe representa profissionalmente:



Fonte: A autora (2024)

Resposta aberta que permitiu que os colaboradores compartilhassem suas percepções. Como mencionado por Bragato (2017), o compliance vai além de um simples conjunto de normas: trata-se de um compromisso ético que impacta o ambiente de trabalho e o comportamento organizacional.

Os colaboradores citaram termos como “clareza”, “segurança”, “ética” e “conformidade” em suas respostas abertas. Nota-se que os colaboradores veem o Compliance como um guia para práticas éticas dentro da instituição.

5 - Considerações Finais

Este trabalho buscou identificar os impactos dos procedimentos de *Compliance* no comportamento dos colaboradores, a partir de uma organização do Terceiro Setor. Desse modo, a pesquisa partiu da importância dos procedimentos de *Compliance* para promover transparência, integridade e prevenção de irregularidades no ambiente organizacional, aspectos imprescindíveis para a confiança no setor. Ao estabelecer normas e códigos de conduta, o *Compliance* pode servir como um instrumento para assegurar que as atividades sejam conduzidas de forma ética, evitando fraudes, corrupções e promovendo a integridade.

Para responder à pergunta norteadora — De que maneira os procedimentos de *Compliance* da organização do Terceiro Setor em estudo impactam o comportamento de seus colaboradores na região do Vale do Paraíba? — foi realizada uma entrevista com o Compliance Officer e a aplicação de questionários aos colaboradores, constatou-se que, os principais impactos, está na conscientização dos colaboradores em relação à importância de seguir as normas, recebendo maior entendimento das leis, regulamentos e políticas internas influenciando diretamente na responsabilidade das suas decisões cotidianas.

Outro impacto identificado na pesquisa foi a percepção dos colaboradores em relação aos benefícios proporcionados pelo *Compliance*. A maioria, reconheceu que as práticas adotadas aumentam a transparência e a confiança no ambiente de trabalho, além de prevenir riscos e problemas legais. Evidenciou-se que, o *Compliance* não é mais interpretado como um conjunto de normas burocráticas e punitivas, mas sim como um instrumento de suporte para a boa governança.

Percebeu-se que, esses benefícios favorece a organização, para que ela cumpra com todas as leis e conquiste a confiança, prevenindo fraudes, corrupção e outros comportamentos ilícitos.

Entretanto, desafios foram identificados. A percepção por parte dos colaboradores, conforme apontado pelo *Compliance Officer*, era de que as normas eram vistas como burocráticas e punitivas, gerando receio de demissão. A capacitação contínua, associada ao exemplo dado pela liderança, no exemplo e incentivo ao cumprimento das normas, foi importante para mudar essa visão. No entanto, esse desafio mostra que o sucesso de um programa de *Compliance* depende de comprometimento, treinamento e conscientização, que precisa ser adaptado a realidade dos colaboradores.

Desse modo, com base nos resultados, afere-se a necessidade das iniciativas de capacitação e comunicação sobre as políticas de *Compliance*, visando uma cultura organizacional em que a conformidade seja parte integral das práticas cotidianas de todos os membros.

Assim, através dos resultados obtidos, verifica-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado. O estudo demonstrou que o *Compliance* impacta positivamente no comportamento dos colaboradores. Além de responder à pergunta da pesquisa, mostrou que a aderência às práticas de *Compliance* é indispensável para construir uma cultura organizacional fundamentada pela ética e transparência, elevando a credibilidade da organização no Terceiro Setor.

Denota-se, como resultado, que a implementação de um programa de compliance eficaz exige um compromisso contínuo da alta administração e de todos os colaboradores.

A pesquisa mostrou que o *Compliance* pode atuar como um instrumento para melhorar a transparência, prevenir irregularidades e promover um ambiente de trabalho ético. Contudo, seu sucesso está diretamente relacionado à forma como as normas são internalizadas e vivenciadas pelos colaboradores. O estudo conclui que o compliance no terceiro setor vai além de cumprir exigências legais; trata-se de construir uma cultura organizacional pautada na ética e na integridade, que contribui para o fortalecimento das organizações.

Por fim, notou-se a relevância e a atualidade da temática e, propõe-se a continuidade do estudo com futuras pesquisas na área de *Compliance* realizando-se um estudo comparativo entre entidades do Primeiro, Segundo e Terceiro setor.

6 – Referências

ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance**. 2004. Disponível em Disponível em: <https://www.febraban.org.br/7rof7swg6gmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf> Acesso em: 01 abr. 2024.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**: Mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Editora Saint Paul, 2017.

ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. 1. ed. São Paulo: Bookwire – Trevisan Editora, 2018. 203 p.

BRAGATO, A. A. P. B. **O compliance no Brasil**: A empresa entre a ética e o lucro (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2017.

BRASIL. **Lei n. 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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 21 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.204, de 14 de dezembro de 2015.** Altera a Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm. Acesso em: 21 set. 2024.

Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça Cíveis, Falimentares, de Liquidações Extrajudiciais, das Fundações e do Terceiro Setor. **Compliance no terceiro setor.** 1ª edição. 31 de maio de 2023. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/civel>. Acesso em: 25 ago. 2024.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. **Guia compliance.** 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 11 de abr. 2024.

Controladoria-Geral da União - CGU. **Programa de integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 11 de abr. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Sandra Maria Mallmann da Rosa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FERREIRA, Kilvia Souza; AQUINO, Gabrielly. **Compliance no terceiro setor:** desafios da implantação do Programa de Integridade no SEBRAE Ceará. Revista Empreendedorismo, Negócios e Inovação, São Bernardo do Campo, v. 5, n. 2, p. 105-126, 2019.

FRANCO, Isabel (Org.). **Guia prático de compliance.** 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Ana Júlia Andrade Vaz de. **Programa de integridade na Lei nº 12.846/2013.** 2018. 315 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

LIRA, Michael. **O que é Compliance e como o profissional da área deve atuar?** 2014. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar/112396364>. Acesso em: 1 maio. 2024.

LUCHESI, Hector. **Terceiro setor e Compliance**. 2020. 117 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. 2016. Disponível em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

OLIVEIRA, C. D. **O Marco do Terceiro Setor**: Doutrina e Prática. Jundiaí, São Paulo: Bookwire - Paco e Littera, 2016.

PARIS, André H. Paris. **Fundamentos do compliance eBook**. 2022.

PRODAVOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REZENDE, Liliana Horácio Silva. **Os impactos da Lei Sarbanes-Oxley Act e a governança corporativa no novo milênio**. Estudos, Goiânia, v. 35, n. 4, p. 651-666, jul./ago. 2008.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de Compliance e-book. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.