

## COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA PREVENÇÃO DE RISCOS E NO COMBATE À FRAUDE ORGANIZACIONAL

Felipe Rossa Roldo<sup>1</sup>

Aleteia Hummes Thaines<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante dos escândalos econômicos que assolaram o país nos últimos anos, percebe-se a importância de, cada vez mais, relacionar-se com organizações éticas e íntegras. Dessa forma, o presente trabalho consiste em analisar os impactos do sistema de *compliance* na instituição financeira pública “X” e na instituição financeira privada “Y”, da cidade de Gramado/RS, traçando um comparativo entre elas. O estudo propõe-se a identificar quais são os métodos de aplicação do programa de *compliance* e de que forma isso impacta na redução dos riscos e no combate às fraudes. Na esfera metodológica, optou-se por uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, tendo como método a pesquisa bibliográfica e um estudo da realidade dessas instituições financeiras. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com os profissionais das instituições financeiras pública e privada, com um roteiro preestabelecido. Ao término da pesquisa, a partir dos resultados encontrados, constata-se que ter um *compliance* afinado na instituição impacta diretamente na redução dos riscos e no combate às fraudes internas. Ademais, ser transparente e ético fortalece a imagem da empresa, minimizando os riscos de descontinuidade dos negócios, bem como gerando mais benefícios e segurança aos investidores e clientes.

**Palavras-chave:** *Compliance*. Fraude organizacional. Corrupção. Instituição financeira pública. Instituição financeira privada.

### ABSTRACT

*Facing the economic scandals that have desolated the country in recent years, we realize the increasingly importance of connecting to ethical and honest organizations. Thus, the present work consists in analyzing the impacts of the compliance system on the public financial institution “X” and on the private financial institution “Y”, from the city of Gramado/RS, making a comparison between them. The study aims to identify which methods to apply for the compliance program, and how it impacts on risk reduction and fighting fraud. In the methodological sphere, an exploratory research of the qualitative type was chosen, having as method the bibliographic research and a study in reality. Data were collected through an interview with professionals from the public and private financial institutions, with a pre-established script. At the end of the research, it was found that having a fine-tuned compliance in the institution directly impacts the risk reduction and combating internal fraud and being transparent and ethical strengthens the company's image, minimizing the risks of business discontinuity, generating more benefits and security for investors and customers.*

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT/RS. E-mail: feliperoldo@sou.faccat.br.

<sup>2</sup> Professora das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT/RS. Doutora em Direito. E-mail: aleteiathaines@faccat.br.

**Keywords:** *Compliance. Organizational fraud. Corruption. Public financial institution. Private financial institution.*

## 1 INTRODUÇÃO

Nunca se falou e se exigiu tanto das organizações uma conduta ética, transparente e responsável, quanto nos últimos anos, diante da atual situação política e econômica no país. Sabe-se que, recentemente, práticas fraudulentas e desvios tornaram-se frequentes nas organizações, o que fomenta ainda mais a necessidade de serem mais íntegras, uma tarefa bastante árdua. Diante deste cenário, a atuação por meio de boas ações na administração organizacional tem sido associada à percepção de responsabilidade social nas empresas. É nesse ponto que a função de *compliance* se incorpora.

De acordo com Morais (2005), *compliance* trata-se do dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer executar regulamentos internos e externos, exigidos às operações da organização. Portanto, a expressão *compliance* é usada para nomear práticas de mitigação e prevenção de fraudes e corrupções, nas organizações de qualquer ramo de atividade.

Entretanto, esse é um tema relativamente novo no Brasil, desenvolvendo-se mais no setor financeiro, por se tornar um requisito legal – isso porque os escândalos cresceram nos últimos anos. Neste contexto econômico, as instituições financeiras públicas e privadas têm se estruturado e implantado métodos internos, em virtude de minimizar os riscos relacionados ao comportamento ético dos profissionais. Porém, não se tem conhecimento a respeito dos instrumentos de aplicabilidade e dos cenários em que se encontram cada uma das esferas.

Assim, por meio desta pesquisa, busca-se responder ao seguinte problema: Quais são os métodos de aplicação do programa de *compliance* na instituição financeira pública “X” e na instituição financeira privada “Y”, localizadas na cidade de Gramado/RS, e de que forma isso impacta na redução dos riscos e no combate às fraudes?

É objetivo geral desta investigação analisar os impactos do sistema de *compliance* da instituição financeira pública “X” e da instituição financeira privada “Y”, da cidade de Gramado/RS, traçando um comparativo entre elas. Para atender ao objetivo geral, definem-se como objetivos específicos (i) descrever os principais

aspectos do instituto de *compliance* nas organizações; (ii) identificar os métodos de aplicação do programa nas instituições financeiras; (iii) perceber o papel do colaborador nesse processo; (iiii) desvendar quais são os principais motivos que levam as organizações a implantarem o sistema de *compliance*, diferenciando-os; e, por fim, (iiiii) traçar um comparativo no que tange ao instituto da *compliance* entre uma instituição financeira pública e uma privada.

Diante dessa contextualização, este estudo foi desenvolvido baseado nas seguintes hipóteses de pesquisa: o programa de *compliance* é aplicado de forma clara e concisa, possuindo métodos distintos entre as instituições financeiras pública e privada; a cooperação do colaborador é o principal fator para o sucesso do programa; e a aplicação de *compliance* fortalece a imagem da empresa, minimizando os riscos de descontinuidade dos negócios e combatendo fraudes internas – fato que gera maiores benefícios e segurança aos investidores e clientes.

Para nortear a pesquisa, em busca da resolução do problema e do atingimento dos objetivos, aplica-se, como procedimento metodológico, uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, tendo como abordagem o método da pesquisa bibliográfica e do estudo comparativo. A coleta de dados se dará por meio de uma entrevista em profundidade, no formato semiestruturado, que seguirá um roteiro. Essa será realizada com um profissional da alta administração da instituição financeira pública “X” e igualmente outro da instituição financeira privada “Y”.

O estímulo pela escolha do tema se deu em decorrência dos frequentes escândalos causados pelas fraudes e corrupções, nas suas mais diversas formas, cometidas de forma individual ou pelas instituições financeiras. O estudo também ressalta a necessidade de estar a par de um dos assuntos mais comentados no âmbito dos negócios, possibilitando, inclusive, uma oportunidade de especialização ao pesquisador e aos demais profissionais e acadêmicos do curso de Ciências Contábeis e áreas afins.

Por fim, por esse ser um tema ainda pouco explorado, a pesquisa justifica-se pelo escasso entendimento acerca das diversas vertentes que circundam a função de *compliance*. Da mesma forma, estão os desafios de sua implantação nos vários formatos de aplicação, de modo que suas respectivas responsabilidades internas nas instituições financeiras se coloquem adiante das gradativas imposições legais feitas pelos órgãos reguladores, quanto à positivação de códigos de conduta.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção contempla uma explanação dos conceitos teóricos, que conduzirão a análise da pesquisa em questão. O desenvolvimento se baseará em um estudo de dissertações, bibliografias, teses e artigos relacionados ao tema. A partir desse embasamento teórico, será sustentada a análise acerca dos métodos de aplicação do programa de *compliance*, na instituição financeira pública “X” e na instituição financeira privada “Y”, da cidade de Gramado/RS.

### 2.1 Fraude e corrupção organizacional

No passado, a fraude e a corrupção recebiam pouca importância, percorriam pela sociedade de forma mais singela e não eram percebidas como um problema social que devesse ser combatido por meio de normas e políticas exclusivas (SPECK, 2000). Todavia, sob a ótica deste estudo, a fraude e a corrupção devem ser analisadas como graves obstáculos organizacionais, de modo que não afetam somente a organização, mas a sociedade como um todo. Os indivíduos percebem as ações ilícitas como um impedimento para o desenvolvimento.

O impacto econômico da corrupção é caracterizado como expressivo, e, conforme cita Abramo (2005, p. 33), “se a corrupção é importante economicamente, então se torna importante medi-la”. No entendimento de Williamson (1996), é necessário observar que os indivíduos do meio econômico são orientados pela busca de seus interesses e, também, pelo oportunismo, capaz de provocar danos ao coletivo em prol do alcance de interesses próprios.

No início do século XXI, o assunto corrupção ganhou maior notoriedade. Os critérios que mais expressam e quantificam a corrupção são: os escândalos noticiados na mídia; as condenações somadas nas instituições ligadas ao ambiente penal; e os dados obtidos em pesquisas entre cidadãos (SPECK, 2000). O primeiro indicador provém de tudo aquilo que a mídia e os veículos de comunicação expõem. A mensuração carece de solidez, pois está sujeita ao nível de liberdade de imprensa do país, bem como de quanta neutralidade os jornalistas locais apresentam nos temas noticiados e, principalmente, nos fatos não noticiados.

O segundo critério – condenações penais – faz uso de conceitos de agentes investigativos punitivos, como polícia, ministério público, comissões parlamentares de

inquéritos, entre outros. Speck (2000) destaca que as ações corruptas são mais requintadas do que os crimes comuns: a averiguação é mais árdua e as informações arrecadadas podem ser subestimadas. De acordo com a pesquisa da Transparência Brasil de 2003, feita com 94 empresas brasileiras, uma maioria significativa (63 empresas, que correspondem a 67% da amostra) já sofreu fraudes, e somente 40% dessas empresas entraram com ação judicial (ABRAMO, 2004).

Por fim, Speck (2000) cita o terceiro critério – os dados obtidos em pesquisas entre cidadãos, que apura o nível e a dimensão da corrupção na sociedade, as compreensões morais, no que tange ao conceito de corrupção, assim como a vivência da sociedade, relacionada às práticas de fraudes e corrupção. Os três critérios têm dificuldade no acúmulo de informações, no entanto, é o padrão mais usado, concentrando três gerações de pesquisas (SPECK, 2000).

A primeira geração de estudo analisa perspectivas distintas a respeito da corrupção. É necessário destacar que não somente o funcionário público comete atos corruptos, mas também o particular. De acordo com o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção, é altamente árdua a tarefa para determinar todas as ações que podem ser definidas como corrupção.

Para tanto, atribui-se a este estudo o conceito de corrupção como:

[...] relação social (de caráter pessoal, extramercado e ilegal) que se estabelece entre dois agentes ou dois grupos de agentes (corruptos e corruptores), cujo objetivo é a transferência de renda dentro da sociedade ou do fundo público para a realização de fins estritamente privados. Tal relação envolve a troca de favores entre os grupos de agentes e geralmente a remuneração dos corruptos ocorre com o uso de propina ou de qualquer tipo de pay-off, prêmio ou recompensa (CGU, 2009, p. 60).

Sustentando a configuração jurídica brasileira, exibida no Artigo 186 do Novo Código Civil (BRASIL, 2003), ato ilegal ou ilícito é “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral”. A escolha do conceito de corrupção da CGU, somada à do Novo Código Civil, servem para analisar instituições públicas e privadas. Essas definições não apreendem todos os aspectos da corrupção, mas, nesse caso, compreendem as esferas social, histórica e cultural, nas quais os atores estão envolvidos.

A segunda geração de investigação da corrupção é denominada “apontadores das ameaças de investimentos”. Na década de 1980, as organizações procuravam

por sinais de corrupção, como forma de medir e ajudar na tomada de decisão para investimentos, em determinado país. Segundo Abramo (2005), estimar esses dados é inviável, visto que as ações corruptas são secretas, e os participantes identificados custosamente reconhecerão detalhes de seus atos ilícitos.

Por fim, a terceira geração surge em meados dos anos 1990, com o intuito de exceder os efeitos dos estudos de indicadores de corrupção vistos como inofensivos, uma vez que presumir que o país “x” era melhor ou pior do que o país “y” para se investir somava um valor irrisório. Além da percepção dos danos nocivos que a corrupção pode provocar, o novo plano de pesquisa tem como objetivo alcançar táticas, a fim de sanar ou mitigar as práticas corruptas e suas sequelas.

O presente estudo alinha-se, basicamente, à terceira geração, uma vez que se propõe avaliar os métodos de aplicação de um sistema, que tem como objetivo mitigar os atos corruptos e fraudulentos, bem como avaliar de que forma isso impacta nas organizações financeiras.

De acordo com Cressey (1953), são necessárias três coisas para que uma fraude aconteça: oportunidade, percepção moral e pressão situacional. Sem uma dessas particularidades, é inviável falar do termo. Gomes (2000, p. 25) conceitua a fraude com um recorte de sua pesquisa sobre fraudes contábeis:

[...] as fraudes contra as empresas são os atos ilícitos voluntários praticados por um ou mais indivíduos, em conluio ou não com terceiras partes, com o objetivo de obter vantagens, pela falsa representação da realidade das transações econômicas – financeiras contabilizadas.

De outro lado, Joseph Wells, o então presidente da *Association of Certified Fraud Examiners* – uma das organizações mundiais mais conceituadas, quando o assunto é pesquisa de corrupção e fraude, apresenta a seguinte definição:

[...] tudo que a engenhosidade humana pode conceber e é utilizado por um indivíduo para ter vantagem sobre outro por meio de sugestões falsas ou omissão da verdade. Isto inclui surpresa, engano, esperteza ou dissimulação e quaisquer outros meios injustos por intermédio dos quais outra pessoa é enganada. (WELLS, 2002, p. 201).

Percebe-se que os conceitos apontados por Gomes (2000) e Wells (2002) se encontram, de modo que salientam as propriedades que fazem parte da fraude e não quem a praticou. O primeiro ponto é o que Wells (2002) caracteriza como “ingenuidade humana”, porque, para que o fraudador obtenha sucesso, ele precisa ter confiança ou

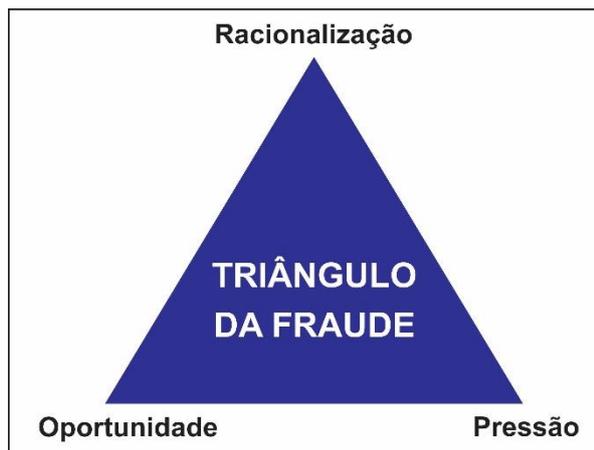
contar com erros no sistema de controle da vítima. Isso quer dizer que em, algum momento, o sistema e procedimentos estiveram expostos, permitindo a violação. O segundo ponto é a “conquista da vantagem”, em que sempre será preciso um crime em um ato de fraude, caso contrário, pode ser identificado como um simples “erro”, resultante de negligência, leviandade ou descaso. Todavia, essa “vantagem” pode estar relacionada a diversos fatores sociais, como: dinheiro, status social, poder, sexo, entre outros (WELLS, 2002).

### 2.1.2 Triângulo da Fraude

Conforme já mencionado, para que uma fraude exista, são necessários três elementos: racionalização, necessidade ou pressão e oportunidade (CRESSEY, 1953). Esse é o chamado “Triângulo da Fraude” (Figura 1), uma das mais célebres e conceituadas definições acerca de uma situação de fraude. De acordo com o autor (1953), o triângulo divide-se da seguinte forma:

- A primeira extremidade retrata o bom senso da pessoa sobre o certo e o errado, é o discernimento moral diante de impasses éticos que traçarão suas atitudes.
- Na segunda extremidade, o autor apresenta a necessidade ou pressão que o sujeito é subalternado e cogita o cenário em que o potencial fraudador esteja exposto, em um equívoco temporal específico;
- A última extremidade trata da assimilação da oportunidade para o atingimento do objeto da fraude, é a imagem que o fraudador em potencial elabora do quão suscetível o objeto está, assim como a figuração que possui dos meios e a competência para a efetivação dessa fraude.

**Figura 1 – Triângulo da Fraude**



Fonte: WELSS (2002, p. 108)

Cressey (1953) ainda contribui ao afirmar que existem seis tipos de obstáculos relacionados, que oportunizam o cometimento de uma fraude: dificuldades pessoais, retrocesso dos negócios, almejo por *status* financeiro, endividamento, isolamento físico e relação interpessoal entre empregador-empregado. Subsequentemente, baseados no conceito do “Triângulo da Fraude”, Albrecht, Howe e Romney (1984) elaboram a concepção da “Escala da Fraude” dividida entre baixo e alto, que quantifica o potencial da fraude, a partir da ótica de três aspectos: pressão situacional, oportunidade de cometimento e percepção moral.

Segundo Albrecht, Howe e Romney (1984), no primeiro aspecto, avaliam-se as dificuldades momentâneas que a pessoa está passando dentro do seu ambiente, por exemplo, a perda financeira. O segundo aspecto abrange os erros de processos internos, os quais viabilizam o cometimento de uma fraude por parte de um empregado. O último aspecto revela a integridade pessoal, ele pertence ao comportamento ético em que o indivíduo tende a assumir.

Diante de tantas ameaças, é fundamental que as organizações encontrem uma forma de combater e prever os riscos causados pelas fraudes, pois, como afirma Cressey (1953), cometer atos ilícitos pode custar muito caro para uma empresa – mesmo que ela não saiba e não compactue com esses atos errôneos, seja no bolso ou na reputação. É nesse momento que o sistema de *compliance* entra em ação, como uma ferramenta para mitigar e prevenir fraudes e corrupções na empresa.

## **2.2 Compliance como ferramenta de prevenção**

Em 1913, após a criação do Banco Central Americano, o *compliance* surge nas organizações, mais especificamente nas instituições financeiras, com o objetivo de construir um sistema monetário mais estável, flexível e seguro (MANZI, 2008). Mesmo com seu rápido desenvolvimento, a definição de programas de *compliance* não se atém apenas às instituições bancárias, visto que abrange a procura pela união entre a ética individual e coletiva, termo anglo-saxão oriundo do verbo *to comply*, que significa agir conforme uma norma, um comando ou um pedido.

De acordo com a Febraban (2010), *compliance* é o dever de executar, agir em conformidade e fazer cumprir regras internas e externas exigidas à operação das organizações. Já para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (2016, p. 4),

Ser Compliance é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes, enquanto Estar em Compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar em Compliance é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Debater *compliance* é entender a essência e o processo de fraude e corrupção nas organizações, seja qual for o ramo de atividade. Contudo, empresas que prestam serviço público – instituições financeiras, por exemplo – têm sua atuação fiscalizada por órgãos reguladores do Poder Público e, por isso, devem seguir uma série de normas legais. Se assim não fizerem, podem, inclusive, ser impedidas de realizar suas atividades, ter sua imagem arruinada e, também, enfrentar processos administrativos ou criminais (MORAIS, 2005).

A ruptura de confiança na relação econômica e social entre organizações, colaboradores e *stakeholders*<sup>3</sup> é uma das principais preocupações de *compliance*, visto que a insegurança e a desconfiança enfraquecem as relações, pois, de acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 23), “a ausência de valores morais – grita a situação atual – é o pior dos males que pode afligir o tecido social”.

Prevenir riscos operacionais é de suma importância, tanto que o novo Acordo da Basileia, conhecido como Basileia II, classifica-os como um instrumento indispensável para estipular o valor de alocação de capital; isto é, por meio de mensuração, pode-se especificar o nível de erros nos comandos internos, os quais

---

<sup>3</sup> *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. (SIGNIFICADOS, 2019).

são capazes de abalar a segurança de investidores sobre determinada instituição financeira (MANZI, 2008). Sem ações de mitigação de riscos, a perpetuidade de uma organização fica ameaçada, principalmente quando se trata de sua reputação, pois essas ameaças podem ocasionar impactos imensuráveis.

Em concordância com os estudos existentes, é possível avaliar a relação custo-benefício à implantação de um programa de *compliance* em organizações. Eles apontam que, para cada U\$1,00 gastos, são economizados U\$5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade (SCHILDER, 2006). No entanto, a organização necessita buscar o *compliance* como forma de se consolidar no mercado, pois, conforme o autor (2006) cita, *compliance* não é uma questão financeira, mas é de princípios.

É imprescindível investir, uma vez que se visa uma compensação maior. De acordo com Godoy (2019), as organizações optaram por não apenas investir no *compliance*, como também criaram programas de recompensas, que estão condicionadas ao atingimento de metas de integridade. Isso se torna um ponto de incentivo extra, para que os colaboradores sigam as normas. Em contraponto, essas recompensas podem se tornar um risco às instituições, pois conseguem incentivá-los a negligenciar pequenas falhas, a fim de não perder o bônus, e, também, pelo fato de haver diferenciação de valores e cargos, abrindo espaço para uma disputa interna (GODOY, 2019).

Atualmente, nosso país está em uma posição que tem o *compliance* como um dos alicerces da governança corporativa, ao executar suas ações de acordo com as normas e leis internas e externas, além de fortificar o ambiente ético, tornando-o mais transparente. Manzi (2008, p. 123) ratifica essa afirmação ao dizer que “certamente não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e conseqüentemente considerar a importância de *compliance*.”

Segundo Manzi (2008), são itens essenciais no programa de *compliance*: criar ou amplificar o código de ética da organização; auxiliar os profissionais a desenvolverem a capacidade de lidar com dilemas éticos; formar canais de reconhecimento de ações não éticas e permitir um debate acerca do assunto.

Todos os colaboradores deveriam ter uma conduta ética e serem propagadores da cultura de *compliance* no seu trabalho. Porém, é indicado que as organizações tenham um gestor responsável por isso, o qual ficará encarregado de estruturar e desenvolver o sistema de *compliance* em toda a empresa. Essa área deve avaliar se

a atuação da empresa está de acordo com a lei; antecipar, mitigar e gerir ameaças; transmitir o conhecimento do programa para todos; tornar a cultura de controles internos mais robusta e reportar assuntos desse tema à alta administração organizacional (MANZI, 2008).

*Compliance* não só pode como deve ser auditado pela auditoria interna, da mesma forma que as demais áreas. Conforme Manzi (2008), isso reafirma o seu compromisso com a transparência de suas atividades, ocasionando mais conforto e tranquilidade aos colaboradores, servindo de exemplo.

Implementar o programa, além de combater a fraude e a corrupção, reduz riscos do negócio, por meio de aperfeiçoamentos internos, assim como contribui beneficentemente à empresa. Uma boa gestão, que garante a conformidade com a lei, auxilia a esquivar-se de uma possível exposição de imagem negativa – com ocorrências de assédio moral e condutas antiéticas – e propicia a apreciação e a confiança por parte de clientes, fornecedores e investidores, bem como o avanço no retorno de investimentos e no grau de governança corporativa (MANZI, 2008).

### 2.2.1 Gestão de *Compliance*

A Gestão de *Compliance* deve envolver todos os movimentos da organização, de modo a participar e se rodear de pautas, a fim de implementar estratégias efetivas de precaução de risco. Segundo o Portal de *Compliance* (2019), “um programa eficaz de *Compliance* deve ter ferramentas que permitam a implantação, comunicação e controle de normas e boas práticas em todas as camadas da empresa”. Sendo assim, para que se forme um Programa Efetivo de *Compliance*, são necessários alguns passos, como:

Realizar uma avaliação de risco; Comprometimento com a cultura de *Compliance*; Patrocínio e recursos para *Compliance*; Código de conduta ética, políticas e procedimentos; Atividades de *DueDilligence* (saber com quem sua empresa está fazendo negócios); Controle internos e monitoramento contínuo; Comunicação e programas de treinamentos contínuos; Canal de denúncias, mecanismos disciplinares e de investigação. (PORTAL DE COMPLIANCE, 2019, p.1).

Não existe uma fórmula única de Gestão de *Compliance*, pois cada organização possui as suas características, peculiaridades e riscos próprios. Desse modo, cada programa é diferente; mas, para que seja efetivo, é fundamental que a

alta gestão esteja envolvida e disposta, e que se tenha um treinamento fundamentado e uma comunicação sem ruídos. Assim, o governo e os processos de controle executados pela área de *compliance* poderão ser difundidos, de modo que, progressivamente, integrem-se aos valores da organização. De acordo com Assi (2013), existem alguns métodos aconselháveis à aplicabilidade e o desempenho do programa de *compliance*, que impulsionam a sua eficácia, sendo eles:

#### Quadro 1 – Métodos à aplicabilidade do programa de *compliance*

ITEM	DESCRIÇÃO
1	Expedir diretrizes e regulamentos internos.
2	Efetuar avaliações do programa em cadastros, mecanismos e técnicas.
3	Desenvolver um manual sobre gerenciamento de crise, contando com uma equipe para tal operação.
4	Inspecionar e incluir procedimentos de controles internos ligados ao setor de <i>compliance</i> .
5	Analisar diariamente leis aplicáveis a atuação da organização, no que tange à atividade de <i>compliance</i> .
6	Fornecer treinamentos variados dentro da área de atuação.
7	Vistoriar e conferir cadastros e documentos sobre as seções: “Conheça seu cliente”; “Conheça seu fornecedor” e “Conheça seu Funcionário”.
8	Desenvolver domínio operacional e exames, para precaver e constatar a lavagem de dinheiro, essencialmente para instituições financeiras.
9	Realizar teste de certificação de <i>compliance</i> anualmente.
10	Incentivar a ética, a superação de dificuldades, as diferenças e o trabalho em equipe.
11	Instalar processo de apoio (relatórios) à administração da empresa, para financiar decisões no comitê de <i>compliance</i> .

Fonte: desenvolvido pelo acadêmico (2019).

Segundo Assi (2013), mesmo que se cumpram todas as normas exigidas por lei, ainda se pode correr o risco de que determinadas ações impactem negativamente na reputação da empresa, ameaçando a sua continuidade. A área de *compliance* deve conhecer totalmente o ambiente da empresa e suas possíveis ameaças, a fim de elaborar um programa para minimizar esses riscos, estimulando todos os envolvidos, com a finalidade de que adotem, acompanhem e fiscalizem o sistema diariamente.

Tendo em vista a amplitude do *compliance*, exige-se que a organização disponha de um profissional diligente a essa área, o qual será o ponto central de confiança, para que tudo funcione em conformidade e sem falhas. Segundo Giovanini (2014), esse profissional é chamado de *Compliance Officer*, quem melhor pode

contribuir para o sucesso do programa, o qual deve ser independente e ter livre acesso ao Conselho de Administração. Ele é o responsável por colocar as regras em prática e convencer os demais a segui-las.

Conforme Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), o *Compliance Officer* é o encarregado por orientar todas as áreas e *stakeholders* da organização, no que diz respeito às políticas internas e à regulamentação externa, primando pelos mais altos padrões éticos. Além disso, esse agente articula a comunicação determinante com reguladores e “facilita a estruturação de produtos, o desenvolvimento de negócios, buscando encontrar soluções criativas e inovadoras para questões tanto regulatórias como internas” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 31).

### 2.2.2 Programas de gestão de ética

Para falar sobre ética nas organizações, é preciso alinhar o conceito de ética nos negócios. Para Nash (1993, p. 6),

Ética dos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Não há como classificar uma empresa em ética ou não, ou uma sociedade em moral ou não. Mas existem comportamentos que não estão de acordo (*compliance*) com as boas práticas. Entretanto, esses comportamentos partem sempre do indivíduo, o que é possível deduzir que apenas a conduta humana individual é valorizada moralmente (ARRUDA, WHITAKER; RAMOS, 2001).

As empresas devem chamar para si a responsabilidade e estimular seus colaboradores a assumirem um comprometimento ético, além de ajudá-los em possíveis conflitos que podem surgir no ambiente de trabalho, visto que impasses éticos são passíveis a surgir. Segundo Nash (1993), os programas de gestão de ética precisam circundar todos os *stakeholders* da empresa, pois, caso contrário, o objetivo principal de alcançar uma uniformidade no modo de gerir temas éticos em suas relações não será bem-sucedido.

Consoante Manzi (2008), é de extrema importância que a organização determine um Comitê de Ética, o qual normalmente é composto por profissionais do

setor de Recursos Humanos, de *compliance* e da alta gestão. Além disso, também é importante que os escolhidos sejam vistos pelos seus colegas como profissionais íntegros. O autor ainda cita que os objetivos dessa gestão são: orientar nas tomadas de decisões, caso seja requerido; conduzir e buscar mecanismos para auxiliar a organização na gestão da ética; debater e traçar práticas a serem adotadas relativas à ética; acompanhar as modificações internas e externas à organização e analisar assiduamente as políticas praticadas, adaptando-as, se necessário, à nova realidade; e apurar e resolver casos antiéticos, bem como os que implicam em punições.

A autoridade do Comitê deve ficar a cargo da alta gestão, o que já demonstra o reconhecimento da importância e do valor que a ética tem à organização. No entanto, essa autoridade necessita ser limitada dentro dos mesmos princípios que proporcionam sua existência – a ética, visto que seus membros, ao analisar cada caso, precisam atentar e julgar as ações, visando às políticas da empresa, e não o indivíduo (MANZI, 2008). É recomendado, ainda, que as empresas escolham alguém para desempenhar a ocupação de Oficial de Ética; este, dirigindo-se diretamente à alta administração, realizará, em período integral ou parcial, a gestão do programa de ética de forma ininterrupta e gerenciará o Comitê (NASH, 1993).

### **2.3 Instituições financeiras**

De acordo com Caiado e Caiado (2018), a atividade bancária, provavelmente, teve seu início proveniente de índole religiosa, isso porque em épocas de ações bélicas eram os templos que armazenavam as riquezas, por serem locais mais seguros. Pouco a pouco, esses bens começaram a ser emprestados pela igreja a quem precisasse. Segundo os autores (2018), esse ato foi reproduzido por proprietários e comerciantes, que faziam empréstimos aos mais necessitados, sob acréscimo de juros e taxas abusivas.

Conforme Costa Neto (2004), posteriormente, em 1571, Pio V validou a cobrança de juros nos empréstimos que os bancos privados forneciam. No século XV, com os grandes descobrimentos marítimos, a atividade econômica foi altamente afetada. Na concepção de Friedman (2005), foi no início do século XVII que os bancos se fixaram, com o lançamento do dinheiro de papel (papel-moeda) pelo Banco de Estocolmo, pois esse foi conquistando a confiança do público. Na ocasião, diversos países da Europa passaram a produzir sua própria moeda.

Acerca do histórico bancário brasileiro, Vieira e Pereira (2012) afirmam que a chegada da família real, em 1808, marcou a criação do primeiro Banco do Brasil, embora sem a intenção de fomentar a produção ou comércio local. Em 1827, D. João VI voltou a Portugal, ocasionando o golpe fatal do Banco, isso porque ele levou todo o acúmulo de metais preciosos (ouro e prata). O Banco, que já vinha sendo dissipado pelo governo, não resistiu e fechou em 1829. A época de 1821 a 1829 ficou conhecida como o segundo Banco do Brasil (VIEIRA; PEREIRA, 2012).

Vieira e Pereira (2012) apontam que somente após 1838 surgiu um sistema bancário dedicado ao incentivo financeiro, captando recursos e concedendo crédito. O Banco Comercial do Rio de Janeiro foi a primeira instituição bancária privada do país. Os autores ainda citam que Irineu Evangelista de Souza, o qual assumiria como Barão e Visconde de Mauá, originou uma nova instituição financeira, com administração privada, conhecida como o terceiro Banco do Brasil.

O quarto Banco do Brasil surgiu em 1853, derivado da integração bancária entre o Banco do Brasil, criado em 1851, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro – decisão comandada pelo Visconde de Itaboraí, visto como o fundador oficial do Banco do Brasil (VIEIRA; PEREIRA, 2012). Já o quinto Banco do Brasil surge no século seguinte, em 1906, derivado de uma nova integração entre o Banco do Brasil de 1853 com o Banco da República do Brasil. É a origem do atual Banco do Brasil.

Vieira e Pereira (2012) salientam que a reforma em 1964/1965 inseriu a correção monetária, viabilizando maior eficácia para captação de recursos. Primeiramente, aplicada somente aos títulos públicos; depois, a todos os depósitos bancários. No entender de Costa Neto (2004), o período de 1838 a 1906 sinaliza o começo das atividades bancárias no país, quando o Banco do Brasil se estabilizou e se tornou a única instituição autorizada a emitir moeda.

No decorrer dos anos, a atuação bancária vem exercendo uma função imprescindível para o andamento de qualquer economia. Caiado e Caiado (2018, p. 31) fundamentam que

alguns dos agentes econômicos possuem poupança em excesso e não estão dispostos ou não sabem aplicá-la, enquanto outros, pelo contrário, não desfrutando de meios financeiros suficientes, estão motivados para efetuar determinadas aplicações, quer na área das operações da tesouraria, quer na área do investimento, incorrendo obviamente no respectivo risco.

Sendo assim, é papel dos bancos aproximar estes dois públicos: superavitários e deficitários. Os autores ainda reiteram que os bancos captam a poupança dos superavitários, pagando-lhes juros e, posteriormente, emprestam esses valores para os deficitários, que pagam juros por esse empréstimo. É nessa operação que se tem o chamado *spread* bancário, ou seja, essa diferença que se tornará o lucro da instituição.

No entendimento de Abrão (2009), as instituições financeiras compreendem os bancos comerciais públicos e privados, realizando basicamente as funções de captar recursos e realocá-los no mercado, isto é, recolhendo fundos e concedendo empréstimos. Escher (2013) corrobora ao afirmar que se designa melhor um banco como uma instituição financeira, que intermedia transações, gerando lucro com isso. Schardong (2002, p. 50) complementa:

Bancos são instituições financeiras como objetivo precípua de propiciar o suprimento oportuno e adequado de recursos para financiar as necessidades de curto e médio prazos ao comércio, à indústria, às empresas prestadoras de serviços e às pessoas físicas.

Outros aspectos importantes nos bancos são a geração de moeda por meio da emissão de cheques, pagamento de juros, criação de moeda, entre outros. Esses serviços são disponibilizados pelos bancos, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas (ABRÃO, 2009).

### 2.3.1 Instituição Financeira Pública *versus* Instituição Financeira Privada

Em geral, tanto as instituições financeiras públicas quanto as privadas oferecem serviços semelhantes, como abertura de contas, empréstimos, cartões de crédito, investimentos, financiamentos, etc. De acordo com Silva (2015), o que distingue uma instituição da outra é a gestão administrativa. O autor elucida que as instituições financeiras públicas são de domínio de entidades públicas, como o município, o estado ou a união. Elas podem ainda ter participação privada, mas seus recursos particulares não afetam o controle público, o qual é decisivo e majoritário. Já as instituições financeiras privadas são controladas por entidades privadas e não recebem recursos públicos (SILVA, 2015).

Com a finalidade de classificar, a legislação desmembra as instituições financeiras públicas federais das estaduais. De acordo com o Banco Central do Brasil (1964, p. 10), o Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão regulador das “atividades, capacidade e modalidade operacionais das instituições financeiras públicas federais, que deverão submeter à aprovação daquele órgão, com a prioridade por ele prescrita, seus programas de recursos e aplicações”. Sendo assim, essas instituições deverão se regularizar ao regime de crédito do Governo Federal. Já as instituições financeiras públicas não federais seguem a mesma política das instituições financeiras privadas.

O CMN também regula as instituições financeiras privadas. Por sua vez, o Banco Central do Brasil (1964) cita, em sua Lei Nº 4595, que essas instituições – exceto as cooperativas de crédito, além de serem totalmente estabelecidas na configuração de sociedade anônima, têm a integralidade de seu capital com direito a voto constituída por ações nominativas.

De acordo com Micco e Panizza (2006), há indícios de que instituições financeiras públicas podem agir de forma anticíclica, em épocas de contração econômica. Esse comportamento é totalmente adverso ao das instituições privadas, as quais são principalmente procíclica; ou seja, durante a expansão econômica, elas aumentam a oferta de crédito, enquanto a diminuem em períodos regressivos. Com isso, fomentam tanto a era de expansão quanto a de contingência (OLIVEIRA, 2006).

O professor Costa (2017, p. 5), do Instituto de Economia da Unicamp, esclarece:

Os bancos privados têm como foco a área de investimento e a busca pelo lucro, beneficiando principalmente clientes de alta renda. Já os bancos públicos têm maior fonte de captação na poupança, o que beneficia a população de baixa renda, e financiam setores menos lucrativos, como a habitação e a agricultura familiar, entre outros.

Essa afirmação corrobora com a concepção de Lara, Lima e Nogueira (2017), os quais citam que uma instituição financeira pública não tem como único objetivo o retorno financeiro, mas também atender à sociedade. Sendo assim, ela deve atuar no campo em que o setor privado não tem interesse ou incentivo suficiente para fazê-lo, auxiliando áreas pouco investidas a crescerem, reparando fissuras de mercado e canalizando recursos para a promoção do desenvolvimento econômico.

Dessa forma, as instituições financeiras públicas são de suma importância à população, uma vez que viabilizam o financiamento produtivo, reparando lacunas do mercado econômico, reduzindo taxas e juros e exercendo ações de caráter social. Na iniciativa privada, elas também contribuem para o desenvolvimento sustentável, mas de forma menos intensa, financiando projetos, com a finalidade de ampliar o acesso à educação, à cultura e à participação social (COSTA, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é formada por um grupo de técnicas e métodos, a qual tem como objetivo viabilizar a aplicação da pesquisa, para se obter os resultados. Esse capítulo exhibe o tipo de pesquisa realizada, o seu universo, bem como quais foram os meios e métodos utilizados para a coleta dos dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para nortear esta pesquisa, em busca da resolução do problema e do atingimento dos objetivos, acredita-se que a metodologia que melhor se aplica é uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, tendo como abordagem o método da pesquisa bibliográfica e do estudo comparativo.

De acordo com Révillion (2003), a pesquisa exploratória tem por objetivo compreender ações e motivações, que conduzem o ser humano a ter determinados comportamentos. Sendo assim, ela é utilizada regularmente na criação de hipóteses e geração de variáveis, as quais surgem na pesquisa. Para as autoras Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 28), a pesquisa exploratória “envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.”

Quanto à abordagem qualitativa, Révillion (2003) cita que esse é o tipo de método mais utilizado na pesquisa exploratória, pois auxilia na conclusão dos dados. Sabe-se que o atributo principal desse tipo de abordagem é coletar informações que não podem ser mensuradas. Desse modo, o pesquisador deve examinar o assunto com profundidade, conduzir o estudo com perspectiva interpretativa, a fim de perceber por meio do comportamento humano (CRESWELL, 2010).

A pesquisa conta com um levantamento bibliográfico e um estudo da realidade, com profissionais da instituição financeira pública “X” e da instituição financeira privada “Y”, da cidade de Gramado/RS, enfocando seus processos de trabalho. Na ideia de Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é estruturada principalmente por artigos científicos ou por livros, ou seja, por materiais já existentes. Assim, as fontes bibliográficas têm o objetivo de esclarecer as percepções fundamentais que envolvem o tema do estudo.

A respeito do estudo comparativo, Fachin (2001) menciona que esse método se baseia em apurar coisas ou fatos e explicá-los, segundo suas semelhanças e diferenças. Além disso, possibilita a análise de dados concretos e a conclusão de semelhanças e divergências de itens constantes, abstratos e gerais, oportunizando averiguações de caráter indireto.

### **3.2 Universo da pesquisa**

O universo da pesquisa são duas instituições financeiras, localizadas na cidade de Gramado/RS. No estudo, foi preservado o nome das organizações e utilizado nomes fictícios, para apresentar os dados necessários ao estudo.

De um lado, há a instituição financeira pública “X”, uma sociedade anônima de capital aberto, com mais de 90 anos de atuação no mercado financeiro. Tem como perfis de clientes pessoas físicas, micro, pequenas, médias e grandes empresas. De outro lado, há a instituição financeira privada “Y”, com mais de um século e meio de operação no ambiente econômico, dividida em duas frentes: o banco comercial, que concentra o atendimento a pessoas físicas, bem como a pequenas e médias empresas; e o atacado, destinado às grandes empresas de funcionamento no mercado de capitais.

A amostra foi composta por duas pessoas da alta administração (sendo uma de cada organização), as quais concederam as informações necessárias para o estudo, por meio de entrevista.

### **3.2 Meios e métodos de pesquisa**

A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista feita com um profissional da alta administração da instituição financeira pública “X” e outro da instituição financeira privada “Y”. As entrevistas em profundidade, no formato semiestruturado, seguiram um roteiro com 13 perguntas abertas. De acordo com Duarte (2009, p. 62), a entrevista em profundidade “busca, com bases em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”.

As entrevistas ocorreram com horário preestabelecido entre as partes e duraram cerca de quarenta minutos cada uma, em sala reservada, a fim de que os entrevistados pudessem se sentir mais à vontade. As respostas foram redigidas no papel e, após o término da entrevista, realizou-se uma gravação com alguns aspectos importantes, para auxiliar na interpretação e análise.

Posteriormente, as respostas e os dados levantados foram apurados com uma análise de conteúdo. Duarte e Barros (2009) afirmam que a análise de conteúdo pode ser dividida em quatro fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A fase da pré-análise marcou o início do procedimento, por meio da organização do material a ser estudado. Ela quem deu toda base ao estudo, buscando os pontos de convergência e de divergência nas respostas dos entrevistados, para construir um quadro que possibilitasse responder à problematização estabelecida. Após essa, foi feita a exploração do material, fase em que as informações foram agrupadas, permitindo um relato sólido acerca das características do conteúdo estudado.

Desse modo, este artigo apresenta uma análise aprofundada, a qual se refere à terceira etapa, em que são examinados os dados alcançados com as fases anteriores. Por fim, faz-se uma análise interpretativa, que percorre o entendimento acerca dos impactos do sistema de *compliance*, na instituição financeira pública “X” e na instituição financeira privada “Y”, localizadas em Gramado/RS, de modo que é possível estabelecer um comparativo entre elas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Após a transcrição das respostas obtidas, por meio das entrevistas realizadas com os profissionais participantes deste estudo, apresentam-se, a seguir, a análise e os resultados.

Faz-se necessário informar que essas instituições financeiras possuem uma Central de *Compliance*, a qual não fica estabelecida nas agências que são objeto deste estudo. Por sua vez, essa central é a responsável por notificar, informar, avaliar, auditar e punir, se necessário, ações que não estejam de acordo com o sistema de *compliance*.

A primeira pergunta tinha como objetivo saber qual o cargo que os entrevistados ocupam, pois que é necessário que esses componham o corpo da alta administração das instituições, a fim de estarem totalmente inteirados com o tema de *compliance*. O entrevistado da IF<sup>4</sup> pública “X” ocupa o cargo de Gerente de Negócio Pessoa Jurídica e atua nessa área há treze anos, enquanto o entrevistado da IF privada “Y” ocupa o cargo de Gerente Geral e está nesse ramo há mais de vinte e cinco anos.

Na segunda questão, foi questionado qual o parecer dos entrevistados no que tange à corrupção e à fraude no poder público e privado, na atualidade. Ambos compactuam da opinião de que já são corriqueiras as notícias sobre corrupção, desvio de verbas e favorecimento em licitações no país. Afirmaram que todos os dias inúmeras pessoas se corrompem – não apenas no setor financeiro –, orientadas pelos seus interesses, de modo a tirar vantagem e, então, aproveitar a oportunidade que surge. Isso retoma a ideia abordada por Cressey (1953), quando cita o Triângulo da Fraude. Fica evidente a percepção de ambos sob a ótica de que as pessoas são o ponto central de uma fraude/corrupção, pois elas agem por não estarem satisfeitas com a sua situação atual, também porque surge uma oportunidade para desvirtuar da ética e, infelizmente, acabam por sucumbi-la.

Quando questionados, na terceira pergunta, se as instituições financeiras nas quais trabalham já sofreram algum tipo de fraude, a IF pública respondeu positivamente, que ocorreu uma vez, informando que foi o sistema de *compliance* que deflagrou o funcionário, o qual foi demitido e está preso. Já a IF privada disse que internamente nunca sofreu nenhum tipo de fraude, tendo em vista que sempre procura admitir profissionais locais para trabalhar na agência, na tentativa de evitar esse tipo

---

<sup>4</sup> A partir desse ponto, será utilizada a sigla IF para Instituição Financeira, a fim de que o texto não fique repetitivo, pois essa terminologia surgirá frequentemente.

de risco. Aqui, nota-se que é uma preocupação própria da IF privada em contratar somente pessoas locais, ou seja, essa foi uma característica positiva que encontraram para minimizar seus riscos, que tem funcionado bem na agência.

Na quarta pergunta, questionou-se há quanto tempo o sistema de *compliance* atua na organização. Os dois entrevistados relataram que as regras e normas estão instauradas há muito tempo, mas, nos últimos anos, devido aos escândalos no país referentes à fraude e à corrupção, o sistema de *compliance* ganhou bastante força. Na IF pública, a atuação é de, aproximadamente, seis anos, enquanto na IF privada é de cerca de oito anos. Nesse momento, é possível perceber que o regime de leis e normas, que, de fato, existe há bastante tempo (desde 1988, com o Acordo de Basileia), só foi encarado com maior seriedade e de forma rigorosa após os escândalos que a Operação Lava Jato<sup>5</sup> expôs. Isso mostra o quão vulnerável e de pouco controle era o mercado financeiro, e como essa adaptação teve que ocorrer de forma radical.

Na quinta, indagou-se acerca de quais foram os motivos para que o programa fosse implantado. Tanto a IF pública quanto a privada citaram o fato de essa ser uma exigência da lei, mas também porque querem demonstrar transparência e confiabilidade aos seus clientes e ao mercado econômico. A IF privada ainda citou a preocupação em se proteger internamente de clientes fraudulentos, evitando expor a marca da instituição. Essa pergunta vai ao encontro das respostas anteriores, uma vez que foram os escândalos que deram o pontapé inicial para que a preocupação sobre *compliance* fosse eficiente. Assim, ao ler e ver diariamente escândalos envolvendo grandes e, até então, organizações “modelo”, é natural que as pessoas se sintam inseguras e preocupadas com a instabilidade em que o mercado mergulha. Por isso, torna-se tão importante para as IF passarem credibilidade.

Na pergunta subsequente, a sexta, as IFs foram questionadas sobre quais os métodos utilizados na aplicação do programa de *compliance*. A IF pública elencou alguns itens, como: a verificação periódica de documentos, em que é realizado um sorteio e selecionada uma amostra de diversos contratos, os quais são digitalizados e enviados para minuciosa verificação; a verificação presencial, na qual um auditor

---

<sup>5</sup> A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro, envolvendo empresários e políticos do Brasil. A investigação, que começou em 2008, possui esse nome, pois, inicialmente, tratava-se de uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de automóveis para movimentar recursos ilícitos. No entanto, a investigação acabou avançando para outras organizações criminosas e estende-se até a atualidade (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2019).

fica por alguns dias dentro da agência analisando todos os contratos e documentos; verificação pontual, que ocorre toda vez que algo anormal acontece, como uma movimentação elevada ou algo similar; adoção de procedimentos de *due diligence* na contratação de terceiros; oferecimento de treinamentos periódicos; implantação do Canal de Denúncias *on-line*, do Código de Conduta Ética, da Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e da Política Conheça seu colaborador e Conheça seu cliente. Por outro lado, a IF privada citou a importância da tecnologia na aplicabilidade do programa, uma vez que é por meio do sistema que ocorrem ações de bloqueios de dispositivos ou sites suspeitos, como forma de proteção do cliente. Também mencionou como ações que o *compliance* prevê o aumento dos controles internos, a realização de treinamento e a capacitação; o detalhamento de normas e procedimentos da companhia; e a criação de programas de contingência ou planos de continuidade dos negócios, para administrar as falhas nos sistemas. Além disso, relatou de forma bastante intensa sobre o processo de “Conheça Seu Cliente”, citado pelo entrevistado da IF pública e, também, pelo autor Assi (2013). Essa política é extremamente rígida, minuciosa e passa por inúmeros procedimentos, envolvendo entrevista, conferência e atualização frequente de documentos, verificação aprofundada do negócio quando pessoa jurídica, visitas, “desconfiabilidade” de recursos exorbitantes, contatação de referências, etc. Outrossim, é necessário ser conhecido ou ter sido indicado para abrir uma conta nessa agência.

Baseado na resposta dos dois entrevistados, pode-se perceber que, de fato, o programa trata essencialmente da mitigação de riscos e prevenção de fraudes e corrupções internas e não que ele apenas age quando o problema já está exposto. Isso vai ao encontro da ideia citada por Manzi (2008), a qual explana que a reputação de uma empresa fica ameaçada quando essa não possui ações de redução de riscos, além do mais, os danos podem ser irreversíveis. Logo, é visível o foco das preocupações de cada instituição, pois, enquanto a IF pública foca no nível de responsabilidade que cada colaborador deve ter e o grau de importância para si e ao coletivo de cumprir as normas, a IF privada concentra seus esforços em conhecer totalmente seus atuais e, principalmente, seus possíveis futuros clientes, de forma a tentar zerar o risco já nessa “seleção”.

Na sétima pergunta, indagou-se sobre quais foram os impactos percebidos na agência, desde a aplicação do sistema. Eles foram unânimes ao dizer que a principal mudança foi o “comportamento” dos colaboradores, no sentido de que esses,

atualmente, estão totalmente internalizados no sistema e cientes de que tudo o que fazem, pois mesmo as atividades mais simples podem passar por inspeção e auditoria. A IF pública ainda citou que, caso um dos colaboradores deixar de cumprir algum item do Código de Regras e Normas, toda a agência poderá ser punida monetariamente, o que afeta inevitavelmente a todos. Já a IF privada mencionou que o programa trouxe mais atenção aos colaboradores, pois esses precisam estar mais atentos aos documentos apresentados pelos clientes, bem como coletar o máximo de informações possíveis para o correto preenchimento dos dados de “Conheça seu cliente”.

Após, na oitava pergunta, foram questionados sobre como os colaboradores lidaram com a implantação do sistema e de que forma isso repercutiu internamente. As respostas dos entrevistados cruzam com o que comentaram na questão anterior, que toda a equipe está ciente do seu papel e das suas responsabilidades dentro do sistema e da organização, bem como da sua disciplina para o cumprimento dos procedimentos descritos dos manuais. O entrevistado da IF pública também comentou que, quando alguém da agência recebe uma notificação do programa de *compliance*, gera um alvoroço geral e todos ficam bastante tensos e em estado de alerta. Mediante essa informação, pode-se inferir que, de fato, o *compliance* é levado a sério na instituição e deduz-se que um se torna fiscal do outro, pois todos sofrem danos com a exposição de uma fraude.

A nona questão objetivava saber qual o ponto de vista dos entrevistados a respeito da importância do programa *compliance* à organização. Os dois concordam que o sistema é vital para a organização e que uma instituição séria não tem como trabalhar sem o *compliance* afinado. A IF pública citou que a desobediência do programa pode implicar em multas e, até mesmo, acarretar a perda de licença para funcionamento, o que seria catastrófico, pois muitas pessoas e empresas dependem dessa instituição. A IF privada declarou que o grupo estabeleceu uma política anticorrupção, a qual define a sua posição com o principal objetivo de reduzir sua exposição aos riscos legais de imagem e de reputação. Todos os públicos que mantêm relação com a instituição também recebem orientações anticorrupção; além disso, a instituição incentiva e promove boas práticas com esses públicos, atuando na construção de uma sociedade comprometida com valores éticos. Essa política reforça a concepção de Manzi (2008), quando elucida que isso gera mais conforto e tranquilidade aos colaboradores, servindo, inclusive, como exemplo à sociedade.

No décimo questionamento, eles são indagados se atualmente existe algum tipo de treinamento de *compliance* aos colaboradores e como ele é realizado. A IF pública respondeu que todas as pessoas admitidas fazem treinamento presencial e, periodicamente, devem fazer treinamento em EAD. Devem submeter-se a esses treinamentos todos administradores, parceiros de negócios, fornecedores e prestadores de serviços do banco, sociedades controladoras, controladas e sob o mesmo contrato, direta e indiretamente; quando aplicável, entidades sem fins lucrativos, assim como todos os terceiros que ajam em nome, em interesse ou em benefício da instituição. Isso remonta a afirmação de Nash (1993), ao mencionar que os programas de gestão de ética precisam circundar todos os *stakeholders* da empresa, para que se tenha uma uniformidade no modo de gerir temas éticos. A IF privada mencionou que todos os colaboradores precisam fazer um netcurso sobre prevenção de lavagem de dinheiro e outro sobre corrupção. Os treinamentos são realizados via intranet da instituição, com realização de prova, na qual é preciso obter 70% de aprovação para estar apto; além de possuir atualizações semestrais. Os cursos têm como objetivo instruir sobre como identificar casos de corrupção ou lavagem de dinheiro e, também, como agir nessas situações. Vê-se que essa parte dos treinamentos é crucial e bastante valorizada nas instituições; primeiro, porque todos os admitidos já são submetidos a essa política; segundo, para sempre lembrar e reafirmar o compromisso da agência e as atribuições do colaborador.

A décima primeira pergunta pedia aos entrevistados para discorrer sobre qual a importância do colaborador, a fim de que o programa obtenha êxito. A IF pública ateu-se a responder que todos precisam participar, pois todos saem ganhando. Caso uma pessoa não aja corretamente, todos perdem. Já a IF privada disse que cada colaborador possui papel fundamental para o êxito do sistema, pois devem seguir à risca as normas propostas, bem como suas responsabilidades. Ainda, exemplificou as funções da alta administração da seguinte forma: o gerente geral deve garantir o cumprimento da agência às normas e políticas de prevenção, acessar diariamente o Portal PLD (Prevenção a Lavagem de Dinheiro) para acompanhamento e, se necessário, atuação nos alertas sensibilizados; o gerente de atendimento deve acessar diariamente o Portal PLD para acompanhamento, garantir a qualidade nas justificativas das operações e aprovar, se estiver de acordo, essas operações, conforme descrito no manual; o gerente de relacionamento também deve acessar diariamente o Portal PLD para acompanhamento, avaliar se a operação sensibilizada

é suspeita, por meio de informações e documentos requeridos pela política “Conheça seu cliente” (registrando nova visita, caso necessário), e registrá-las no alerta. Isso prova que o programa de *compliance* já está instaurado na rotina dos colaboradores, inclusive da alta administração, que possui processos diários para realizar. Consoante Manzi (2008), a organização que puder agregar valor à sua governança corporativa, por intermédio de ferramentas de *compliance*, terá uma excelente vantagem competitiva.

A pergunta doze questionou acerca dos benefícios que o programa de *compliance* trouxe à organização. A IF pública ressaltou a questão da confiabilidade na instituição, por parte de clientes e investidores que escolhem o banco para trabalhar e se relacionar, assim como de colaboradores, que se sentem mais confiantes e orgulhosos por trabalharem em uma instituição preocupada com a situação política e econômica do país e que segue à risca as leis. A IF privada ressaltou que conhecer afundo quem são os seus clientes garante que a instituição se proteja melhor de possíveis riscos financeiros, evitando escândalos e uma exposição desnecessária. As duas instituições também citaram que o sistema beneficia toda a equipe com um programa de incentivo e remuneração variável expressiva, pois existe uma pontuação base de *compliance*, que cada agência deve atingir e, em caso positivo, todos são beneficiados. Do contrário, ninguém na agência recebe. Isso serve para mostrar que o crime não compensa, mas ser ético e correto tem consequências positivas. No fim, aquilo que deveria ser uma obrigação e ocorrer por si só, ainda recebe um incentivo monetário, com o intuito de que os colaboradores também não caiam na tentação da oportunidade da fraude.

Por fim, a última pergunta ensejou um pequeno parecer afirmando que as pessoas estão buscando investir em empresas que não estão envolvidas em escândalos, as quais zelam pela economia e buscam a integridade como fator fundamental. Então, eles foram indagados sobre os benefícios que o programa trouxe aos clientes da instituição. Os entrevistados concordam que ter um sistema de *compliance* ativo e efetivo já deixou de ser um diferencial e passou a ser uma exigência. Todavia, contar com esse programa faz com que os clientes se sintam mais seguros em trabalhar com a instituição, assim como os investidores em aplicar seus recursos, porque entendem que essa é uma instituição ética, a qual percorre dentro da lei e com chances bastante reduzidas de se envolver em escândalos. *Compliance*

é primordial para investidores, logo, quem não estiver com o seu programa em dia, certamente será descartado.

De modo geral, percebe-se que a instituição necessita ter no *compliance* o subsídio, com o intuito de se posicionar no mercado de modo robusto e sólido, enquanto que a sociedade deve encarar a ética como uma condição para sua própria sobrevivência. Não considerar a relação de custo-benefício de sua implantação com o retorno esperado é um erro fatal, porque riscos de reputação são imensuráveis, e, mesmo se não fossem, *compliance* não se trata de uma questão financeira, mas de uma questão de princípios (SCHILDER, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, objetivou-se analisar os impactos do sistema de *compliance* da instituição financeira pública “X” e da instituição financeira privada “Y”, da cidade de Gramado/RS, traçando um comparativo entre elas. Para que fosse possível compreender os dados obtidos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Assim, a partir dos resultados encontrados, entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista as percepções realizadas acerca da implantação do sistema de *compliance* nas instituições financeiras. Embora as respostas dos entrevistados não tenham sido muito aprofundadas, visto que se limitaram ao responder, ainda assim, elas oportunizam o entendimento sobre o que afetou na instituição após o programa ser, de fato, instaurado e encarado com seriedade.

De forma geral, constata-se que os métodos de aplicação do programa de *compliance* são orientados pela Central de *Compliance*, a qual não fica na agência, mas é responsável por delegar as atividades, informar, notificar, auditar e, claro, punir, se necessário. Dentre os procedimentos adotados na governança corporativa, destaca-se a agenda diária que a alta administração deve seguir, a infinidade de programas de contingência, auditorias, treinamentos periódicos e Canal de Denúncias. Apesar de a aplicabilidade do programa das instituições se assemelhar, cada uma possui as suas particularidades e concentra mais seus esforços nos pontos que considera mais importante.

Esta pesquisa possibilita identificar que a cooperação do colaborador é o principal fator para o sucesso da implantação do programa. É possível observar que eles estão completamente cientes do seu papel e da importância de suas

responsabilidades, pois é sabido que existe pressão jurídica e da sociedade por um alto padrão de eficiência e qualidade, o qual permite a continuidade da instituição de competir no mercado.

O estudo aponta que ter um *compliance* afinado na instituição impacta diretamente na redução dos riscos e no combate às fraudes internas, pois a associação de uma lei rigorosa, alto nível de governança corporativa e uma equipe que se torna fiscalizadora são os ingredientes para a eficácia do processo. A aplicação de *compliance*, tendo como linhas mestras maior transparência na divulgação de informações e na prestação de contas, só fortalece a imagem da empresa, minimizando os riscos de descontinuidade dos negócios e gerando mais benefícios e segurança aos investidores e clientes.

Por fim, pode-se afirmar que este trabalho proporciona um ótimo entendimento ao acadêmico acerca do tema *compliance*, o qual, anteriormente, era desconhecido. Todavia, percebe-se que o assunto é bastante amplo e possui diversas áreas de aprofundamento, por isso, sugere-se que futuros estudos possam explorar mais a fundo essa temática. Outro ponto a se considerar é a importância, caso for viável, de realizar um estudo dentro da própria Central de *Compliance*, pois, certamente, isso proporcionará resultados mais ricos e precisos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Função de Compliance**: Prevenção à lavagem de dinheiro, 2016. Disponível em: <[https://felipe33.jusbrasil.com.br/artigos/534026483/funcao-de-compliance-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro?ref=topic\\_feed](https://felipe33.jusbrasil.com.br/artigos/534026483/funcao-de-compliance-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro?ref=topic_feed)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

ABRAMO, C. W. **Corrupção no Brasil**: a perspectiva do setor privado. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

ABRAMO, C. W. Percepções pantanosas. A dificuldade de medir a corrupção. **Novos Estudos**. Cebrap, São Paulo, n. 73, p. 33-37, nov. 2005.

ABRÃO, Nelson. **Direito Bancário**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALBRECHT, W. Steve; HOWE, Keith R.; ROMNEY, Marshall B., **Detering Fraud: The Internal Auditors Perspective**. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Flórida, 1984.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS,

José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e Seus Desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Lei Nº 4595 de 31 de dezembro de 1964**. 1964. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/leisedecretos/Port/lei4595.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

BRASIL. Novo Código Civil Brasileiro: lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, 2003.

CAIADO, Aníbal Campos; CAIADO, Jorge. **Gestão de Instituições Financeiras**. 3. Ed. Lisboa: Sílabo, 2018.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CGU (Controladoria-Geral da União), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. **A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**, 2009.

COSTA, Fernando Nogueira. Banco público é fundamental para garantir o desenvolvimento do país. **Brasil de Fato**, Paraná, out. 2017. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2017/10/17/banco-publico-e-fundamental-para-garantir-desenvolvimento-do-pais-diz-especialista/>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

CRESSEY, Donald R., **Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement**, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUARTE, Jorge; **Entrevista em profundidade**; In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ESCHER, M. J. **Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos comerciais**. Monografia (Graduação em Direito) UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Três Passos, 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FEBRABAN. **Função de Compliance**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao\\_de\\_Compliance](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Piano**: uma breve história do Século XXI. São Paulo: Objetiva, 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance - A Excelência na Prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

GODOY, Marcelo. Executivo já perde bônus por meta de *compliance*. **Estadão**, São Paulo, 13 abr. 2019. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,executivo-ja-perde-bonus-por-meta-de-compliance,70002790604>>. Acesso em: 17 out. 2019.

GOMES, Marcelo A. C. **Uma Contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2000.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <[http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros\\_adm/Livro%20de%20Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%202010.pdf](http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/Livro%20de%20Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%202010.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2019.

LARA, Jhonatan A. de.; LIMA, Verônica R. Silveira; NOGUEIRA, Yasmin Castanha. **Bancos públicos**: vantagens e desvantagens de sua existência. 2017. Disponível em: <<https://yasmincastanha.jusbrasil.com.br/artigos/451671611/bancos-publicos-vantagens-e-desvantagens-de-sua-existencia>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: Consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MICCO, A.; PANIZZA, U. **Bank ownership and lending behavior**. *Economic Letters*, 93(2), 248- 254. doi: 10.1016/j.econlet.2006.05.009, 2006.

MORAIS, Eslei J. de. **Controles Internos e Estrutura de Decisão Organizacional**: O Caso da Contadoria no Banco do Brasil. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Estratégia e Organizações) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas**: Boas Intenções à Parte. São Paulo: Makron, 1993.

OLIVEIRA, G. C. D. **O comportamento recente do crédito e da estrutura patrimonial de grandes bancos no Brasil (2002-2005)**: uma abordagem pós-

keynesiana *In*: XI Encontro da Sociedade Brasileira de Economia Política, 2006, Vitória. Anais. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2006, *online*.

PORTAL DE COMPLIANCE. **8 passos do compliance**. Disponível em: <<https://www.portaldecompliance.com.br/8-passos-para-compliance-empresarial>>. Acesso em: 24 maio 2019.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *In*: **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26692/14330>>. Acesso em: 28 maio 2019.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito**: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHILDER, Arnold. **Banks and the compliance challenge**, Speech by the Professor Arnold Schilder, Chairmain of the BCBS Accounting Task Force and Executive Director of the Governing Board of the Netherlands Bank, at the Asian Banker Summit. Bangkok, 16 march, 2006.

SILVA, Mila. Conta em Banco. **Banco Público X Banco Privado: Qual É Melhor?** Disponível em: <<https://contaembanco.com.br/bancos/banco-publico-x-banco-privado-qual-e-melhor/>>. Acesso em 09 ago. 2019.

SPECK, Bruno W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. **Cadernos Adenauer 10**: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

VIEIRA, José Augusto Gomes. PEREIRA, Heider Felipe Silva. Histórico do Sistema Financeiro Nacional. **Revista Científica E-Locução da Faex**. Minas Gerais, ed. 2, ano 1, 17 p., 2012.

WELLS, Joseph T. **Encyclopedia of Fraud**. London: Obsidian, 2002.

WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.