

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA FINANCEIRA.

Dayane Nazareth Pereira*

RESUMO

Com o aumento da competitividade no mercado e a necessidade de cumprimento das recomendações e princípios impostos pelos órgãos reguladores, a Governança Corporativa e o Compliance, cujo objetivo é cumprir as tarefas estabelecidas e estar em conformidade com os *Stakeholders*, vem se desenvolvendo e adquirindo cada vez mais importância dentro das Organizações. O Presente intencionou descobrir se a cultura de Compliance está sendo entendida e difundida pelos agentes de Compliance e Riscos dentro de suas áreas de trabalho, através de Questionário proposto, os mesmos expressaram suas opiniões e sugestões, contribuindo ricamente para este periódico, os bons resultados já refletem dentro e Fora da Organização, sendo agora, possível comprovar a importância da Disseminação da Cultura de Compliance para o Desenvolvimento e Solidificação da Organização.

Palavras Chaves: Governança. Cultura. Compliance. Financeira.

ABSTRACT

With the increase in competitiveness in the market and the need to comply with the recommendations and principles imposed by the regulatory bodies, Corporate Governance and Compliance, whose objective is to fulfill the established tasks and to be in compliance with the Stakeholders, has been developing and acquiring More importance within Organizations. The present intention was to find out if the Compliance culture is being understood and disseminated by the Compliance and Risk agents within their areas of work, through the proposed Questionnaire, they expressed their opinions and suggestions, contributing richly to this journal, the good results already Reflect within and outside the Organization, and it is now possible to prove the importance of the Dissemination of the Culture of Compliance for the Development and Solidification of the Organization.

Key words: Governance. Culture. Compliance. Financial.

* Acadêmico (a) do Curso de Administração – Faculdade MULTIVIX Cariacica.

1. INTRODUÇÃO

À medida que as empresas crescem, se torna mais difícil sua regulação e controle, atendendo todos os envolvidos e interessados, assim a Governança Corporativa tornou-se de suma importância, visto que as empresas estão cada vez maiores, abrindo os Capitais para novos acionistas, tornando-se mais complexas e fragmentadas. “Isso trouxe para o mundo corporativo a separação da propriedade, e do controle das organizações, onde antes quem exercia o controle eram os sócios, hoje, devido ao grande aumento do número de sócios/acionistas, é extremamente necessária essa separação. OLIVEIRA (2006).

Também, ao longo dos anos, casos como o da Quebra do Banco de Investimentos Inglês Barings, onde devido à falta de controles e normativos um único funcionário no cargo de operador-chefe e operador comum, após uma série de operações especulativas, causou sozinho um prejuízo de 208 milhões de dólares a Instituição, culminando a falência catastrófica do Banco, caso relatado por BERGAMINI (2005).

Um dos princípios de Governança Corporativa é a Responsabilidade Corporativa ou Compliance, segundo Cartilha Função de *Compliance* da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2008), estar em *Compliance* é estar em conformidade com todas as normas e políticas internas e externas impostas às atividades da organização.

Segundo a Deloitte (2015, p. 03) “Muitas recomendações, códigos e princípios surgiram nos últimos anos. Incorporar as boas práticas e recomendações à cultura empresarial e à dinâmica de negócios, sem descuidar da gestão estratégica é um dos principais desafios na atualidade”.

O IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) afirma que, o acultramento de *Compliance* deve atingir todos os níveis da organização. Seu custo é relativamente alto, principalmente para empresas grandes, a disseminação da cultura leva tempo. São necessários treinamentos e reuniões, para que todos sejam treinados na visão *Compliance*.

Diante disso, o desenvolvimento deste trabalho torna-se relevante uma vez que o objetivo principal de Implantação do *Compliance* é encontrar, controlar e mitigar todos os riscos que poderiam impactar e ou influenciar de forma negativa a Organização, seja financeiramente ou sua imagem reputacional, trazendo assim problemas à continuidade da Organização (CARTILHA DO AGENTE DE COMPLIANCE, 2014). Segundo Maldonado e Aquino (2014), programas de Compliance são recursos adotados pelas empresas para alcance de efetividade organizacional, ou seja, a partir dos desejos finais de uma organização, escolhem-

se os meios para seu desenvolvimento e alcance. Assim, para que os fins sejam alcançados é necessária à participação de todos os colaboradores e envolvidos, ou seja, toda a organização.

Nesse contexto, e tendo em vista que a organização, aqui estudada, está em plena implantação da Governança Corporativa, o presente trabalho busca responder o seguinte problema: A cultura de Compliance está sendo entendida e difundida pelos agentes de Compliance e Riscos dentro de seus respectivos setores e áreas de trabalho?

Diante disso, tem-se como objetivo descobrir se a cultura está sendo difundida pelos agentes de *Compliance* dentro de seus respectivos setores e áreas de trabalho e se os próprios entenderam e absorveram a importância da ferramenta. Pretende-se ainda, verificar se a metodologia aplicada na empresa Alfa é eficaz na disseminação da cultura de Compliance dentro da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui serão tratados os conceitos de Governança Corporativa e *Compliance*, voltados para a Cultura Organizacional exigida das empresas em implantação da Governança Corporativa.

2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Carvalho (2002), Governança Corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro da Organização. Esse conjunto de mecanismos deve garantir que esses processos beneficiem todas as partes com direitos legais sobre a empresa.

O próprio mercado competitivo tem levado as organizações a uma maior atenção a Governança Corporativa, mas paralelo a estes, algumas iniciativas institucionais e governamentais têm contribuído muito para a melhoria das práticas de Governança Corporativa, segundo Silveira (2002, p. 47):

- A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995.
- A aprovação da lei nº 10.303 de 31 de outubro de 2001, conhecida como a nova lei das SAs;
- A criação dos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e do Novo Mercado pela BOVESPA.
- O estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão.
- A definição, pelo BNDES, da adoção de práticas de boa governança como requisito para a concessão de financiamentos.

Para a Deloitte (2015) a Governança Corporativa é o elo entre os objetivos de Negócio das Organizações e as ações necessárias para a geração e preservação de valor das empresas, sendo essencial o desenvolvimento e transformação da organização.

2.1.1 Princípios Básicos da Governança Corporativa

Segundo o IBCG (2015) os princípios básicos da Governança corporativa são:

Transparência (*disclosure*) – Desejo de disponibilizar as partes interessadas todas as informações que forem de seu interesse e não apenas as impostas por leis ou regulamentos. (IBCG, 2015). **Equidade (*fairness*)** – Caracteriza se pelo tratamento justo a todos os sócios e todos os “*stakeholders*”, levando em consideração seus direitos, necessidades, deveres, interesses e expectativas (IBCG, 2015). **Prestação de Contas (*accountability*)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo todas as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade em seus papéis (IBCG, 2015).

Responsabilidade Corporativa (*Compliance*) - Os agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo (IBCG, 2015).

A análise da literatura indica que os princípios de governança corporativa constituem um conjunto de valores e regras que orientam a gestão empresarial e o comportamento dos administradores de uma organização no sentido de atenderem os interesses das partes interessadas nos negócios e atividades desenvolvidos (CHAGAS,2003, p. 07).

As práticas de governança Corporativa são baseadas em princípios universais. Chagas (2003).

2.2. COMPLIANCE

O *Compliance* tem ganhado cada vez mais espaço dentro de todo tipo de Organização. Segundo Ferrari (2012), no passado as lideranças focavam em lucros e no crescimento, hoje, eles têm de olhar para a organização além dos aspectos financeiros e administrativos, o aspecto cultural é fundamental em um mundo globalizado, precisam pensar nas organizações como culturas que se adaptam para sobreviver, para isso, as pessoas precisam ser geridas de forma integral, capacitadas para as mudanças e para criar novas formas de trabalho.

Para a *Price Water House Coopers* Brasil (2011) hoje cada vez mais, seguir as normas estabelecidas por marcos regulatórios e as impostas pelo mercado e meio social em que uma empresa está inserida deixou de ser apenas opção, mas parte do seu modelo de negócios.

O termo *Compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto (COIMBRA, MANZI, 2010). Para Manzi (2008) estar em *Compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, com todos os regulamentos, estatutos da empresa, e também com os impostos pelos órgãos reguladores no meio externo.

Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 30) ainda vão além, afirmando que o *Compliance* não é apenas o mero cumprimento de regras formais e informais, mas:

É um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.

Ser e estar em *Compliance* é uma atitude individual de cada colaborador dentro da instituição, *Compliance* vai além das barreiras legais, tem o dever de incorporar princípios de integridade e conduta ética a cada um. Em contrapartida, sobretudo no Mundo Globalizado em que as Organizações estão inseridas, é de interesse das organizações prevenir e mitigar os riscos de fraudes, desvios e prejuízos, até mesmo reputacionais. (SANTOS, 2011). Santos (2011) ainda afirma que, sem a mitigação desses riscos, a perenidade da organização pode ser afetada, principalmente quanto a um risco a reputacional, pois este pode gerar impactos maiores que os regulatórios. A fraude pode até levar a descontinuidade da organização, trazendo prejuízos para os sócios, colaboradores e comunidade de forma geral.

Logo, a implantação, regulamentação supervisão de *Compliance* são ferramentas importantes para manter a empresa bem vista no mercado, e gera valor agregado. Conforme estudo realizado a nível Global pela *Price Water House Coopers*, segundo a FEBRABAN (2009), 78% dos entrevistados acredita que o *Compliance* agrega valor, e os outros 22% apenas limitaram a resposta por causa da dificuldade de mensuração desses valores.

Externamente, as empresas são pressionadas pelos órgãos reguladores a estar cada vez mais em conformidade com esses órgãos. Santos (2011, p.184), afirma que:

Para as Organizações que possuem atividades controladas por órgãos reguladores do poder público, como as instituições financeiras e estatais, há uma série de exigências legais a cumprir, sob pena de até mesmo serem impedidas de exercer suas atividades, sofrerem danos a sua imagem, ou ainda sanções às organizações e aos Indivíduos, (podendo sofrer processos administrativos e até criminais). Há ainda as que estão presas sob a égide de leis como a americana Sarbanes-Oxley de 2002, a qual, em seu artigo 404, aponta que as empresas de capital aberto são obrigadas a

adequar os comportamentos éticos dos profissionais e dos candidatos, bem como a buscar a identificação, a mitigação, a análise das consequências e a prevenção de atitudes inadequadas.

O Decreto 8.420/15 determina parâmetros gerais de aplicações de sanções administrativas, que podem ser de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último ano ou, na impossibilidade de utilizar o faturamento, o valor da multa varia de R\$ 6 a R\$ 60 milhões. Ele também disciplina o acordo de leniência e demanda atenção a pontos relacionados ao Programa de Integridade, como: Adoção de iniciativas que formam o Programa de Integridade (códigos de ética, conduta, etc...); Comprometimento e participação da alta administração; Treinamento de funcionários e terceirizados; Monitoramento e auditoria periódicos das estruturas de controle; Política de investigação, com inclusão das ações corretivas; Política para a contratação de colaboradores e terceiros. Os Acionistas, Diretores, Auditores, Gestores devem ser disseminadores da cultura *Compliance* na organização. Indo mais além, todo funcionário assim deve agir.

Segundo Manzi (2008) o Compliance nas Empresas teve origem após a quebra da Bolsa de Nova York em 1929, mas hoje, o conceito e os programas de Compliance são importantes para todas as Organizações, uma vez que compreendem a busca pela aderência entre a ética individual e coletiva, os princípios estabelecidos, devem ser cumpridos à risca.

2.2.1 Ferramentas de Compliance

A Governança Corporativa, como um sistema de controle, monitoramento e incentivo visa melhorar os relacionamentos e reforçar os comportamentos de modo a apoiar os valores, princípios, ritos e normas estabelecidos pela ferramenta de *Compliance* que visam incrementar a relação entre a organização e seus *stakeholders*. Para isso é necessário desenvolver estratégias de disseminação desses princípios, valores, crenças e normas e a formalização de ambientes e processos que se ajustem a esse sistema (MANZI, 2008)

Segundo Lucena (2010) A área de *Compliance* deve exercer um papel de “Consultoria gratuita” dentro da Organização, para estabelecer caminhos que efetivamente levem a companhia e seus funcionários a respeitar e praticar a boa Governança no seu dia a dia, traçar estratégias e alinhar a elas programas de *Compliance* mutáveis e dinâmicos.

Manzi (2008) apresenta ferramentas de Compliance ressaltando a atuação do *Compliance* nas Instituições, elabora sete frentes de atuação para o *Compliance*: 1. Conformidade com leis, normas e políticas internas. 2. Adequação das normas externas com as normas internas. 3. Participação na aprovação de novos produtos ou processos. 4. Atuação junto às áreas de

negócio–Consultivo. 5. Reporte dos riscos de Compliance para Alta Administração. 6. Disseminar altos padrões éticos. 7. Fortalecer a cultura de controles internos. Abaixo ele informa as ferramentas de controle e acompanhamento que o Compliance deve implementar dentro da Organização. Manzi (2008).

- Ferramentas de Compliance Normativos e Políticas;
- Ferramentas de Compliance Cultura e Código de Ética.
- Ferramentas de Compliance Controles internos e Gerenciamento de Riscos.

Podemos ver que, a Cultura está entre essas ferramentas citadas.

2.3. A CULTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – COMPLIANCE

A cultura organizacional é de extrema importância para toda organização, independentemente de sua estrutura ou estratégia mercadológica, pois influencia diretamente na maneira que os colaboradores cumprem as estratégias, objetivos e metas organizacionais (MANZI, 2008).

Segundo Robbins (2007, p.378)

A cultura desempenha várias funções, destacando a definição de fronteiras, propicia o senso de identidade, influencia no comprometimento de seus membros com as rotinas, estimula a estabilidade em relação à dinâmica organizacional e influencia no comportamento de seus membros.

Para Lopes, Valentim e Fadel (2014) Implantar a Governança Corporativa exige uma mudança cultural, é necessário muito esforço da liderança, requer persistência e mecanismos eficientes, uma vez que modificar a cultura organizacional é um processo longo e difícil.

Segundo Griffin e Moorhead (2006) é possível modificar ou ajustar a cultura, desde que os símbolos que regem essa organização sejam alterados de forma eficiente e, para isso, é necessário socializá-los junto aos membros da organização, é necessário dos líderes, uma atenção especial, pois os mesmos são influenciadores potenciais da mudança.

2.4. MODELO DE DISSEMINAÇÃO DA CULTURA

Durante todo o desenvolvimento da Governança Corporativa nas Organizações, vários modelos de Disseminação de Cultura foram criados implementados, não existe um modelo melhor ou pior, mas sim aquele que melhor se adapta a realidade, necessidade e condições de cada Organização (MANZI, 2008).

A revista Deloitte (2015), relaciona toda a estrutura de Governança Corporativa, explica Ronaldo Fragoso, Consultor em Gestão de Riscos da Deloitte.

Os modelos de governança corporativa conectam as expectativas da administração com a realidade cotidiana das corporações. Sem esse modelo, adequadamente desenhado e implementado, o risco de não se atingir os resultados esperados é grande.

Segundo Ribeiro e Diniz (2015, p.89) “Para a implantação de uma política de *Compliance*, a empresa deverá inicialmente elaborar um programa com base na sua realidade, cultura, atividade, campo de atuação e local de operação”.

Para a implantação de um modelo, a empresa deve elaborar inicialmente um programa com base em sua realidade, cultura, atividade, local de operação, deve haver o estabelecimento de políticas claras, a elaboração de um Código de Ética, criação de um Comitê Específico, o treinamento constante, disseminação da Cultura, monitoramento de riscos, incentivos ao colaborador, constante revisão dos processos, a criação de um canal de denúncias, observação e investigação de possível descumprimento de normas e até a imposição de penalidades em caso de descumprimento. Todo esse processo incluindo a implantação e disseminação da cultura leva tempo e é um processo ininterrupto, não tem fim, está se renovando passando por feedbacks e reavaliações (MANZI, 2008).

Figura 4: Ferramentas de Compliance Controles internos e Gerenciamento de Riscos.



Fonte: Manzi (2008).

Segundo Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) existem funções diretamente ligadas a disseminação dessa cultura, colaboradores chave que vão trabalhar totalmente voltados para esse propósito, do elas: Compliance Officer e Multiplicador Compliance ou Agente, conforme apresentado a seguir.

2.4.1 Compliance Officer

Para Manzi (2008) é recomendável que exista na organização um gestor de *Compliance*, o qual terá a função de estruturar o desenvolvimento de *Compliance* para toda a organização.

Essa função ou área, dependendo da demanda da organização, será responsável por verificar se as atividades e os produtos da organização estão em conformidade com as leis; prever, mitigar e tratar riscos de não aderência às normas internas; difundir o conhecimento de Compliance para toda a organização; fortalecer a cultura de controles internos; e reportar os assuntos ligados à Compliance e à ética para a alta gestão da organização (MANZI, 2008, p.21).

A função do *Compliance Officer* segundo Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) é aconselhar todas as linhas de negócios da instituição, as áreas de suporte, conhecer a regulação local e das políticas corporativas aplicáveis à indústria da Organização, zelando principalmente pelos mais altos padrões éticos de comportamento comercial, precisa também coordenar, juntamente com outras áreas de controle, a efetiva comunicação com reguladores e o desenvolvimento de negócios, buscando encontrar soluções criativas e inovadoras para questões tanto regulatórias como internas.

O *Compliance Officer* é a função mais importante dentro da área de *Compliance*, ele é o cabeça, a pessoa que estará ligada diretamente a alta administração, aos acionistas, aos Gestores, e a todos os outros colaboradores, ele deve buscar soluções criativas e inovadoras para as questões internas e regulatórias. Muito além de checar o regulatório enfatiza-se que ele deve ir além, antecipando-se ao que pode atingir as Organizações (CANDELORO, 2015).

2.4.2 Multiplicador Compliance ou Agente

Ribeiro e Diniz (2015), afirmam que, para obter a cooperação no âmbito interno deve se agir de forma a diminuir os conflitos e aumentar a importância do futuro, valorizando colaboradores, tratando de forma uniforme e respeitosa todos os funcionários, escolher lideranças já reconhecidas e exigir que a alta administração dê o exemplo.

O sucesso das organizações é extremamente dependente da admiração e da confiança pública, refletida no valor de suas marcas, na sua reputação, na capacidade de atrair e fidelizar clientes, investidores, parceiros e até os empregados. Estudos recentes têm demonstrado como estão à frente as organizações que apresentam uma estrutura sólida de preceitos éticos e atuam de forma responsável, em detrimento das demais que atuam de forma diversa (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5).

Segundo Manzi (2008) Em empresas de médio e grande porte, a disseminação da cultura se torna algo muito mais complexo, de forma que apenas o *Compliance Officer* e/ou a área de *Compliance* não conseguem alcançar toda a organização, precisam de suporte nas áreas mais distantes. Ainda para Manzi (2008) o sistema de Facilitadores, ou Agente de Compliance, é de extrema importância para a disseminação da Cultura de Compliance dentro das áreas mais distintas, trazendo conhecimento diário aos colaboradores e observando todas as rotinas de suas respectivas áreas, tornando se um braço do Compliance Officer, já que este não tem condições de estar em todas as áreas ao mesmo tempo.

Para Ribeiro e Diniz (2005) outro motivo para implantar o programa de Agentes é o alto custo de implantação do Compliance, principalmente se têm filiais, de forma que o deslocamento e acompanhamento das áreas mais distantes tem alto custo, o que torna inviável manter apenas a área de Compliance fixa na matriz. Ainda assim, a implantação indubitavelmente trará altos custos para a organização empresarial, “porém os prejuízos causados pela corrupção podem ser muito superiores” (CANDELORO; RIZZO E PINHO, 2012).

3. METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (1991), toda pesquisa tem por finalidade resolver um problema, sanar uma dúvida, encontrar respostas para melhor entendimento de um determinado assunto. Para atingir a finalidade da presente pesquisa, foram adotados os procedimentos que seguem.

Quanto aos fins a pesquisa será exploratória, porque segundo Vergara (2007) a Pesquisa Exploratória é realizada em área onde se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado, é uma sondagem, não comporta hipóteses, mas estas poderão surgir ao longo da Pesquisa e também foram utilizados dados primários.

Quanto aos meios, é classificada como: Pesquisa de campo, Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso. Pesquisa de campo, porque segundo Gonçalves (2001, p. 67) busca a informação diretamente com a população pesquisada, exige do pesquisador um encontro mais direto, onde o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu, e reunir as informações a serem documentadas. Bibliográfica, pois realizou-se uma pesquisa teórico-metodológica em livros, revistas, jornais, e redes eletrônicas, para Cervo e Bervian (2002, p. 69) qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica.

A pesquisa Documental foi realizada por meio de documentos internos da organização, não disponíveis para consultas públicas, sendo estes, Termo de Responsabilidade do Agente de Compliance e Riscos, Manual de Políticas e Procedimentos, normativos periódicos, manual de controles internos, código de ética, Manual do Agente de Compliance e Risco. E ainda estudo de Caso, porque deve-se ressaltar que seu objetivo é a compreensão do fenômeno por meio de descrição, classificação e desenvolvimento de tipologia, desenvolvimento teórico e o teste restrito da teoria (BONOMA, 1995). O estudo de caso foi realizado em uma empresa financeira de Vitória/ES.

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, que é: Descobrir se a cultura está sendo difundida pelos agentes de Compliance e Riscos dentro de seus respectivos setores e áreas de trabalho e se os próprios entenderam e absorveram a importância da ferramenta. Ainda pretende-se verificar se a metodologia aplicada na empresa alfa é eficaz na disseminação da cultura de Compliance dentro da organização. Estudou-se profundamente o tema dentro e fora da Organização através de pesquisas. O instrumento para levantamento dos dados foi um questionário disposto no apêndice 01.

Os sujeitos dessa pesquisa são os agentes de *Compliance* e Riscos, estes foram treinados ao longo do período de implantação da ferramenta, estão em todos os setores da organização, de modo que em todos os pontos estratégicos da Organização haja um agente treinado para identificar, comunicar e ensinar a respeito de *Compliance* e Riscos, auxiliando na mitigação dos riscos. O número total de agentes é de 31 colaboradores, locados em todas as áreas administrativas e comerciais nos quatro estados onde a Empresa Alfa atua.

A amostra a utilizada foram os Agentes que responderam ao questionário, o mesmo foi enviado por e-mail para todos os agentes em 01 de Novembro de 2016, e a data proposta para retorno foi até o dia 18 de novembro de 2016, 15 (quinze) agentes retornaram o questionário.

Os dados foram analisados tanto de forma quantitativa, quanto qualitativa, de acordo com as opiniões dos agentes acerca das questões abordadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA “ALFA”

A empresa pesquisada neste estudo, por questões éticas será identificada como empresa “Alfa”. A empresa Alfa está no mercado a mais de 30 anos oferecendo as melhores soluções em crédito, conta com 44 lojas, distribuídas nos estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia e Minas Gerais, mais de 20 mil pontos de vendas em nossos lojistas parceiros e mais de 3 milhões de clientes que adquirem nossos produtos financeiros.

Tem como objetivo sempre facilitar a vida de seus clientes, buscando atingir sua satisfação através da oferta dos melhores serviços e produtos. Atualmente, conta-se com um amplo leque de produtos financeiros, visando sempre ter uma solução para quem precisa de crédito. São eles: o Empréstimo Pessoal, o Crédito Direto ao Consumidor (CDC), o Crédito Confiança, o Empréstimo Consignado e um Cartão de Crédito com Bandeira própria.

A cada dia, a empresa Alfa Constrói um relacionamento próximo, consolidado e de confiança junto aos seus clientes. Esse relacionamento se reflete nos prêmios que a marca vem conquistando no Espírito Santo, nos últimos anos. Desde o surgimento, a Financeira é lembrada pelos capixabas, registrando o primeiro lugar no segmento financeiro nos prêmios Recall de Marcas, por doze anos consecutivos, e Marcas Ícones, por quatro anos consecutivos.

A empresa Alfa já possui uma estrutura de Governança Corporativa, conta com a participação de todos os seus níveis hierárquicos, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da instituição e proteger as partes interessadas, agregar valor à empresa e contribuir para sua sustentabilidade, envolvendo principalmente, aspectos voltados à transparência, equidade de tratamento e prestação de contas. Nesse contexto, o gerenciamento de riscos é realizado por meio de decisões colegiadas, apoiando-se em Comitê de Riscos e comissões específicas. Este processo conta com a participação de todas as camadas contempladas pelo escopo da Governança Corporativa, que compreende desde a Alta Administração até as diversas áreas de negócios. Abaixo a estrutura de Governança Corporativa da Empresa Alfa:

Figura 5: Estrutura de Governança Corporativa.



Fonte: Documentos Internos (2016).

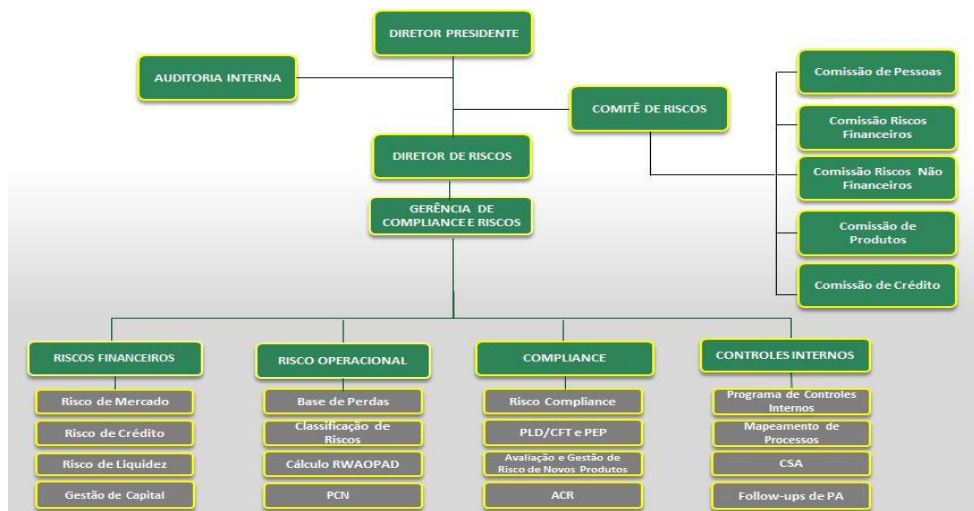
Em linha com os princípios de Governança Corporativa e aos preceitos de Basiléia, a Empresa Alfa possui uma estrutura de Compliance e Gestão de Riscos, com políticas específicas, processos, ferramentas e controles apropriados para a gestão dos riscos. A Área de Compliance e Gestão de Riscos preserva sua independência através do reporte direto ao Diretor da organização. Foi designado o Diretor de Risco como diretor responsável pelo Modelo de Gestão de Riscos Operacionais, atendendo à Resolução 3.380/06 (Art. 9º, I). A Diretoria da empresa Alfa é responsável pelas informações prestadas e por acompanhar as correções das deficiências de controle e de gerenciamento do risco.

A empresa Alfa entende que a adequada gestão do Risco Operacional está diretamente relacionada com o comprometimento de todos os colaboradores e nesse sentido investe

constantemente na disseminação da cultura em todos os níveis da instituição, buscando disseminar para seus colaboradores uma consciência preventiva, evitando a exposição da Instituição a esses mencionados riscos.

A Área de Compliance e Gestão de Riscos é responsável por disseminar para a instituição a cultura de prevenção de perdas decorrentes dos riscos. Com periodicidade definida, os assuntos relacionados à avaliação das perdas, correções de deficiências de controle e demais assuntos pertinentes são discutidos no Comitê de Risco. A figura a seguir apresenta a estrutura de gerenciamento de *Compliance* e Riscos.

Figura 6: Estrutura de Gerenciamento de Compliance e Riscos.



Fonte: Documentos Internos da empresa Alfa (2016).

Por ser de médio porte, a disseminação da cultura de *Compliance* é essencial para aperfeiçoar o desempenho da instituição e proteger as partes interessadas, agregar valor à empresa e contribuir para sua sustentabilidade, envolvendo principalmente, aspectos voltados à transparência, equidade de tratamento e prestação de contas.

Toda essa estrutura tem um custo alto, por esse motivo e por fazer jus aos planos de sustentabilidade, cidadania e sociais, a organização implantou o sistema dos Agentes de *Compliance e Riscos* (facilitador/multiplicador), onde funcionários de setores estratégicos são ensinados e capacitados a respeito de Compliance e Riscos, com o intuito de que possam disseminar assim, a cultura de Compliance dentro da Organização. Esses Agentes são o Sujeito de Estudo da presente Pesquisa. Segundo Manual de Compliance interno da empresa Alfa, as responsabilidades do Agente são: 1. Conhecer, praticar e divulgar a todos os níveis de colaboradores da área as Políticas de Compliance e Risco, adotadas na Empresa alfa; 2. Zelar

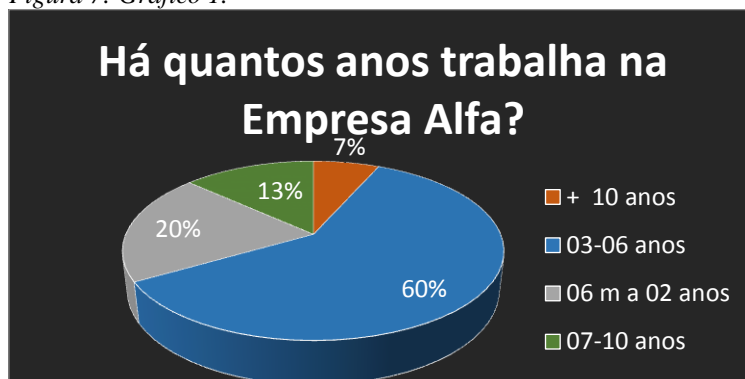
pelo cumprimento da estrutura de Controles Internos definida para a Empresa Alfa no que diz respeito às atividades pertinentes ao “**Agente de Compliance e Riscos**”.

Para que os agentes tenham capacidade, conhecimento e domínio das Políticas de *Compliance* acontecem diversas reuniões e treinamentos contínuos a fim de que os agentes tenham total conhecimento e domínio do assunto, para que possam repassar o conhecimento para as áreas em que atuam. Essas áreas contribuem para a identificação de fragilidades nos controles internos e ajudam a promover também uma cultura de correção dos pontos de não conformidade, por meio de reporte para a área de *Compliance*. O *Compliance* engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados até a sua regularização, configurando o retorno e mitigação dos riscos, sejam financeiros, reputacionais ou outros.

4.2. ANALISE DOS DADOS

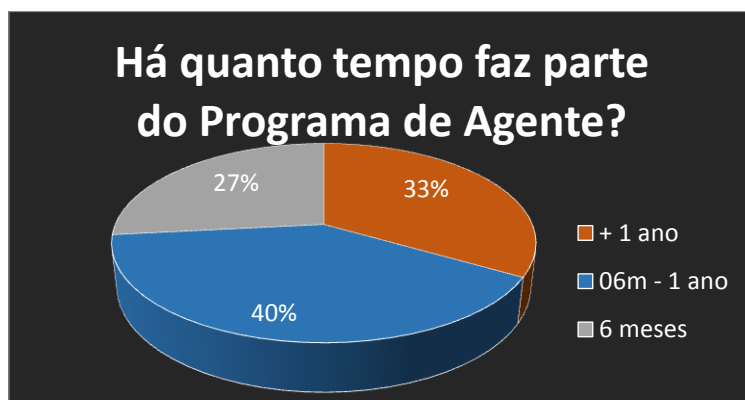
Com relação às questões 1 e 2, de múltipla escolha, os agentes deveriam marcar há quantos anos estão na organização e há quanto tempo participam do programa, abaixo gráficos:

Figura 7: Gráfico 1.



Fonte: Autor (2016)

Figura 8: Gráfico 2.

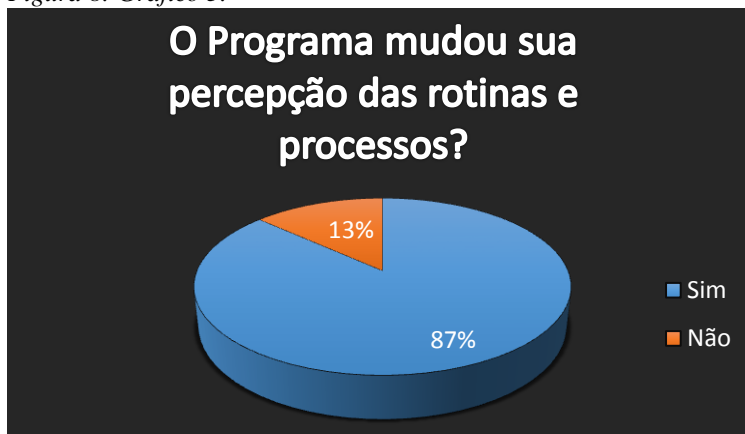


Fonte: Autor (2016).

A Questão 03 aborda a frequência dos agentes nos treinamentos, se eram frequentes ou não. Todos responderam que sim, que são frequentes nos treinamentos aplicados.

A questão 04 pergunta se o programa mudou a percepção do Agente quanto aos processos e rotinas da Organização, e o porquê? 87% respondeu que sim, passou a ter uma visão macro da Organização não apenas da sua área, olhar mais cuidadoso com as rotinas, visão de riscos do setor, a importância de cumprir as regras e legislações. Duas pessoas responderam que não, pois já conheciam o programa de organizações que trabalharam anteriormente.

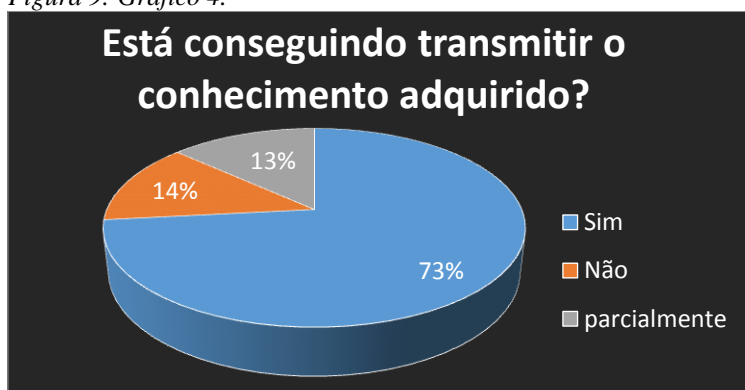
Figura 8: Gráfico 3.



Fonte: Autor (2016).

Questão 5 pergunta como os colegas, estão aceitando e absorvendo essa nova abordagem, três agentes responderam que os colegas estão com receio/resistência, pois são muitos processos para mapear, o que causa "perda de tempo", outros acreditam ser um setor que atrasa e impede os projetos, além de "ficar vigiando a vida dos outros". Todos os outros agentes responderam que os colegas estão aceitando bem, que estão com expectativas de crescimento através da transparência, estão mais receptivo e proativo, que o Compliance é primordial visto o mercado que atuamos, expressaram a importância de disseminar a cultura, que é tendência nas organizações, todos estão inseridos no programa e engajados no processo.

Figura 9: Gráfico 4.



Fonte: Autor (2016).

A questão 06 aborda se o agente está transmitindo o conhecimento adquirido e qual a maior dificuldade. Dois agentes não, dois agentes estão passando no dia a dia, alguns com reuniões, outros repassando material por e-mail e tirando as dúvidas. Todos os relataram tempo a maior dificuldade, um agente relatou dificuldade com funcionários antigos, que não acreditam na mudança e são muito resistentes, outro agente relatou o desinteresse da equipe.

Em relação ao que o agente acredita que pode melhorar para que ele trabalhe melhor dentro de sua área, as respostas foram as mais diversas, talvez este fato tenha ocorrido pela diferença das áreas de atuação. Relatou-se que é necessário consolidar a abordagem em todos os níveis da empresa, maior apuração da equipe de risco na hora de identificar as áreas impactadas, ressaltaram que o tempo é o maior inimigo para se dedicar mais, que o gestor das áreas deveria apresentar o agente e explicar sua importância para não ficar mau visto, mais treinamentos e abordagem dos temas envolvidos, um agente pede que os funcionários que entram na empresa tenham um treinamento de *Compliance* na integração. Relataram ainda a falta de materiais impressos, apostilas e livros; a ideia ser comprada por todos dentro da organização. O que mais destacaram foi a falta de tempo e a necessidade de mais treinamentos, o que mostra que estão ávidos por conhecimento a respeito do tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À partir dos conceitos estudados ao longo deste artigo, seu desenvolvimento e pesquisa, foi possível verificar e compreender a importância da Implantação da Governança Corporativa, e do Compliance, não apenas nas Organizações Financeiras, mas em todas as organizações, pois através do cumprimento das normas internas e externas a Organização está mais segura, e tende a se valorizar financeiramente e socialmente, de modo interno e externo.

Identificou-se que a Governança Corporativa e seus pilares é um plano estratégico que visa principalmente controlar de forma eficiente as atitudes de seus sócios e colaboradores, os princípios básicos e éticos estão por toda a parte, e diferente de outras ferramentas de Controle já existentes, o *Compliance* convida os seus stakeholders a serem melhores, pessoas melhores, uma organização melhor, o que está além do financeiro, e que busca também o social, o ambiental, a boa convivência com os órgãos de controle e com a sociedade.

A disseminação da Cultura de Compliance é de extrema importância para que a ferramenta tenha sucesso, se a cultura não for disseminada corretamente, e os colaboradores não “comprarem” a ideia, com certeza, o projeto não terá sucesso. A ferramenta do Agente de

Compliance é citada em várias obras, mas durante as buscas e estudo do tema, não foram encontradas pesquisas e/ou Artigos que os estudasse de forma prática como neste estudo, onde eles foram diretamente ouvidos.

O objetivo desse artigo foi descobrir se a cultura está sendo difundida pelos agentes de Compliance dentro da organização Alfa, e se os mesmos entenderam e absorveram a importância da ferramenta. Ainda pretendeu-se verificar se a metodologia aplicada foi eficaz na disseminação da cultura de Compliance.

Identificou-se que 87% dos Agentes estão na Empresa Alfa há mais de três anos, que, 73% estão no programa Agente de Compliance desde seu início, e que 100% da amostra afirma ser frequente nas reuniões e treinamentos de Compliance.

Desses agentes, 73% da amostra estão transmitindo totalmente o conhecimento adquirido, e 14% afirmam estar transmitindo parcialmente, totalizando 87% da amostra, concluiu-se que sim, os Agentes estão repassando as informações adquiridas, alguns formalmente, outros informalmente, no dia a dia em conversas informais, o Compliance está sendo difundido. Os objetivos da Organização estão sendo atingidos, de forma que os entrevistados afirmam que os colaboradores já sabem o que é e como funciona a área e os Agentes de Compliance e Riscos.

O programa mudou a percepção de 87% dos agentes a cerca das rotinas e processos dentro da organização, os agentes estão mais inseridos nessas rotinas e acompanhando os processos mesmo depois que saem de sua área, ficando assim, mais atentos aos riscos.

De acordo com dados colhidos, não há grandes reclamações a cerca do *Compliance*, foram identificadas pequenas incidências, alguma rejeição, o que é normal na implantação de uma ferramenta de Controle. Alguns, relataram resistência por parte dos colaboradores, principalmente relacionado às normas e procedimentos implementados, o que sugere mais estudos na área, com mais profundidade pode-se saber qual o real motivo das reclamações.

Identificou-se ainda que existem vários aspectos a serem melhorados para que os agentes possam trabalhar melhor, relatada mais de uma vez a falta de tempo para transmitir as informações de forma mais formal (treinamentos de área) esses que podem ser estipulados pela liderança, também quanto à importância dada ao Agente por parte da liderança. Foi sugerido que os novos funcionários recebessem treinamento acerca do Compliance na Integração o que é bastante pertinente. Relataram ainda a necessidade de mais treinamentos, com mais material didático e maior assistência no dia a dia.

Apesar de ser uma minoria, as reclamações existem e é de suma importância que a área de Compliance entenda melhor essa rejeição, lembrando que a empresa Alfa tem um agente por área, e cada agente representa um número maior de pessoas daquela área da organização, de forma que a rejeição e reclamação dessas áreas precisa ser considerada e revista pela área de Compliance, pois a integração cultural tem que ser completa, e uniforme em todas as áreas da organização.

Deve se citar que de um total de 31 sujeitos, a amostra utilizada conta com 15 agentes que retornaram o questionário, os outros 16 sujeitos não retornaram o questionário nem após o prazo estipulado, o que deve ser estudado para se saber qual o motivo porque não quiseram participar da pesquisa.

Os pontos citados acima relatam que esse periódico não só afirma o bom resultado do programa, como também retorna como benefício para a Organização, contribuindo para o Feedback, Reavaliação e realimentação constantes do programa de Agentes e da Ferramenta de Compliance em si.

Com mais de 80% de aceitação, entre os entrevistados, pode-se considerar que o programa está atingindo bons resultados, devido ao atingimento das metas, o baixo custo de implantação, e, sobretudo a Conformidade da Organização, estando, a cada dia mais preparada para atingir as normas e alcançar seus objetivos.

Visto a dificuldade de encontrar material prático, recomendamos novas pesquisas de Campo e Estudos de caso nas áreas de Governança Corporativa e Compliance, o assunto mostrou se de muita riqueza. Sua cultura e aceitação, a ferramenta dos Agentes, e os Custos relacionados à Implantação das ferramentas são sugestões para trabalhos futuros.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI). Função de Compliance. Versão/publicação 2004. Acesso em 12/06/2016 - Disponível em <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>.

BERGAMINI, Sebastião Junior; Controles Internos como um instrumento de Governança Corporativa, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, Dez. 2005.

BONOMA, Thomas V. - Case research in marketing: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

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.

CANDELORO; Ana Paula; VOCÊ CONHECE A FUNÇÃO DO COMPLIANCE OFFICER? Entrevista publicada pela ABBC - 2015, disponível em, <http://www.abbc.org.br/cursos/artigo.asp?id=13> acesso em 15/10/2016.

CARVALHO, Antonio Gledson de; Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAGAS, Jose Ferreira; Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações. In: Congresso Internacional de Custos. 7, 2003, Punta Del Este. Anais... Punta Del Este: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 2003.. Disponível em: eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc . Aceso em: 01 Mai. 2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COMPLIANCE, Cartilha do agente de; Manual Interno da Empresa Alfa. 2014.

DELOITTE; Touche Tohmatsu. Artigo 1. Publicado no Estadão dia 3 de Novembro de 2014. O desafio de mensurar os benefícios das boas práticas. A governança corporativa é o elo entre os objetivos de negócio das organizações e as ações necessárias para a geração e preservação de valor nas empresas.

DELOITTE - A Governança Corporativa – O desafio de mensurar os benefícios das boas práticas - A G Corporativa é o elo entre os objetivos de negócio das organizações e as ações necessárias para a geração e preservação de valor das empresas 03 Novembro 2014 | 17h 07

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Cartilha Função de Compliance, Versão/publicação em Julho/2009 Disponível em:<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf>. Acesso em: 05/2016.

GONSALVES, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Alínea, 2001.

GRIFFIN R. W ; MOORHEAD G. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Editora Ática, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª ed. São Paulo: IBCG, 2015. Site IBCG: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056> – Acesso em 30/05/2016

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Marina de Andrade; Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

LUCENA, Gustavo Amaral de; Mais que Inspetores; Revista Capital Aberto, São Paulo, p58, novembro 2010.

MALDONADO, Juliana; Aquino, Maria G; Lofrano, Maria L; Araújo, Gledston S; Tondo, Carina; VALORES E ATITUDES DIANTE DE COMPLIANCE; REVISTA JOVENS PESQUISADORES VOL. 11, N. 1 (20), JAN./JUN. 2014.

MANZI, Vanessa A., Compliance no Brasil – Consolidação e Perspectivas, Editora Saint Paul, São Paulo 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA. São Paulo: Atlas, 2006.

PRINCEWATERHOUSECOOPERSBRASIL; Como a atuação integrada do Compliance e da Auditoria Interna pode se tornar estratégica na Governança Corporativa; www.pwc.com/br; Fórum ABBC, 2011.

RAPPAPORT, Alfred. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. 2. Ed. NewYork: The Free Press, Cap. 1-3, 1988. 205p.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Renato A; Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. Prevenção e combate à corrupção no Brasil: 2º lugar 6º Concurso de monografias: trabalhos premiados / Presidência da República, Controladoria-Geral da União. — Brasília: CGU, 2011.

SOUZA, Jane Dias G; A IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DE COMPLIANCE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. Rio de Janeiro, Setembro 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo; ATLAS. 1998.

APÊNDICE A – Entrevista realizada na empresa ALFA.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A DISSEMINAÇÃO DA
CULTURA DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA FINANCEIRA.**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Há quantos anos trabalha na empresa?
 6 meses à 1 ano
 1 ano à 2 anos
 2 à 5 anos
 Mais de 5 anos

2. Há Quanto tempo faz parte do Programa de Agente de Compliance e Riscos?
 aproximadamente 6 meses
 6 meses à 1 ano
 mais de 1 ano

3. Tem participado regularmente dos treinamentos promovidos pela área de Compliance?
 Sim
 Não

4. O programa Agente de Compliance e Riscos mudou sua percepção das rotinas e processos dentro da organização? Porque?

5. Em sua opinião, como seus colegas, de uma forma geral estão aceitando essa nova abordagem de Governança e Compliance? (e-mail, Cartilhas, Disque Denúncias)

6. Está conseguindo transmitir aos colegas de trabalho o conhecimento adquirido? Qual a maior dificuldade encontrada?

7. O que acha que pode melhorar para que você trabalhe melhor como um Agente de Compliance e Riscos?