

## **DA FORMALIDADE PRESCRITA À CULTURA DE INTEGRIDADE: ESCALA DE INTENSIDADE *COMPLIANCE* COMO RESPOSTA ÀS FRAUDES E RISCOS REGULATÓRIOS NO BRASIL**

**Hildegardo Pedro Araújo de Melo**  
Ministério Público de Pernambuco  
E-mail: [hildegardomelo70@gmail.com](mailto:hildegardomelo70@gmail.com)

**Adilson Celestino de Lima**  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
E-mail: [celestinolima@yahoo.com.br](mailto:celestinolima@yahoo.com.br)

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

### **RESUMO**

Este estudo propõe medida de escala baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional apta a medir a cultura *compliance* disseminada e a estrutura de defesa organizacional contra os eventos fraudulentos e regulatórios. A partir da hipótese de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação aos riscos, foram conduzidos testes para medir a eficiência de *compliance* no cenário corporativo nacional. A amostra foi composta por profissionais de empresas brasileiras (G1) e um recorte especial realizado em empresas de grande porte listadas na Bovespa (G2), como forma de ampliar o potencial explicativo do estudo e possibilitar a possível influência da característica da amostra nos resultados da pesquisa. Os resultados dos testes demonstraram válidas as escalas desenvolvidas com nível de fiabilidade aceitável de precisão para os instrumentos de medida de *compliance* e de capacidade para resposta ao risco. Na relação entre as variáveis, o teste de *Spearman* confirma a existência de correlação positiva e significativa entre elas, demonstrando, segundo força e direção moderadas, quanto menor o risco melhor a intensidade *compliance* avaliada. E apesar de não rejeitar a hipótese do estudo, os achados sugerem que os esforços para o efetivo *compliance* no Brasil ainda sejam incipientes. Os resultados denotam uma contrariedade da força com que a proposta *compliance* se apresenta ao meio corporativo nacional. A explicação pode estar relacionada na pressuposição do tema associado a instituto jurídico de formalidade prescrita que pode gerar uma condição extremamente frágil para a organização.

**Palavras-chave:** *Compliance*; Fraudes e riscos regulatórios; Escala de medida.

### **1. INTRODUÇÃO**

O uso de *compliance* como estratégia disponível da organização promete garantir, segundo Costa (2012), a ação de mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraudes nas organizações. O termo tem sido utilizado, inclusive, para transpassar a ideia de comprometimento ético e organizacional. O estado de agir, de estar em conformidade com as regras e padrões preestabelecidos, torna *compliance* uma ferramenta a disposição da organização que procura auxiliar no combate e prevenção das perdas financeiras e prejuízos de imagem em razão das falhas cometidas por quebras de regras e valores. Desde os escândalos de fraudes que envolveram empresas como a Enron, em 2000, até os casos mais recentes advindos com a Operação Lava Jato da empresa brasileira Petrobrás, lançam luz sobre o problema antiético no mundo dos negócios e denotam, principalmente, às falhas dos instrumentos de controle ou a falta deles no combate e prevenção a erros intencionais nas organizações.

De fato, os problemas gerados por atos em desacordo com a moralidade, ética e regras afetam fortemente as relações de negócios. Segundo a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2016), ações fraudulentas podem corresponder a 5% da receita anual de uma corporação, exigindo controle e gerenciamento mais efetivo das organizações à oportunidade de ocorrência desses riscos. No Brasil, o esquema da Petrobras revelado pela Operação Lava Jato, maior caso de corrupção em investigação no País, ganha repercussão internacional por sua dimensão em valores e partes envolvidas, que vão desde partidos políticos, funcionários públicos e empresas brasileiras (PORTO, 2016). A Lei 12.846/2013, também denominada de Lei Anticorrupção, deu visibilidade institucional ao *compliance* no País (BRASIL, 2013). Trapp (2015) ensina que foi a partir deste regulatório que as organizações brasileiras passaram a demandar maior atenção para implantação de instrumentos de controle, como a adoção de programas de *compliance*, que atribuam maior segurança ao relacionamento com as corporações.

Contudo, consideram-se limitadas as abordagens acadêmicas de comprovação sobre a eficácia do *compliance* no processo de mitigação ao risco, como fraudes e ações de quebras de condutas, o que, por si, justifica a realização desta pesquisa. Por isso, espera contribuir neste estudo no sentido de avançar na investigação acaso os esforços de *compliance* no Brasil têm representado, de fato, uma solução na redução da probabilidade de ocorrência das fraudes corporativas e riscos regulatórios. Por conseguinte, esta tem sido a questão que se apresenta no estudo: **as práticas de *compliance*, conforme disseminadas nas empresas brasileiras, representam efetivamente um fator preponderante no processo de mitigação aos riscos?**

O objetivo desse estudo tem como proposta desenvolver medida de escala baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional apta a medir a cultura *compliance*, bem como a estrutura de defesa organizacional quanto à probabilidade de ocorrência dos eventos.

Esta pesquisa adota como hipótese a observação de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação aos riscos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estímulos ao *Compliance* Individual

A definição de *compliance* se coloca muito direta e elementar (TARANTINO, 2008). Significa, antes, um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos. Miller (2014) concorda que o esforço de *compliance* se concentra para assegurar o cumprimento legal de todas as normas aplicáveis à organização, sendo uma ampla aderência às normas e procedimentos definidos previamente (CVM, 2015).

Dessa forma, compreende-se que este estado de agir em conformidade às regras e padrões preestabelecidos, deve ser parte integrante da cultura organizacional que se relaciona fundamentalmente à ética e ao comprometimento organizacional (BCBS, 2005), dando respeito a todos dentro da organização e visto como parte do ambiente corporativo. É a internalização de valores pessoais para a formação de cultura ética (WEBER, 1993 apud CHERMAN; TOMEI, 2005), através de programas consistentes para construção de uma cultura organizacional que segue orientada na integridade, conforme Verhezen (2010), mais que uma política meramente de conformidade. Ora, não é possível abordar a discussão gerada sobre a condição ética empresarial, sem antes considerar as referências normativas elaboradas para a regulação dos organismos corporativos na promoção da integridade empresarial, cujo fim se propõe a alcançar a preservação ética e da moral corporativa. O *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e a *Anti Bribery Act* tornam-se um conjunto de normas implacáveis no combate às práticas antiéticas, e o instituto de *compliance* tem seu destaque a partir desses dois normativos (TRAPP, 2015).

Para o cenário nacional, o *compliance* ganhou visibilidade institucional com a publicação da Lei 12.846/2013, também chamada Lei Anticorrupção, trazendo de forma concreta a previsão legal de programas de integridade (*compliance*), para que as empresas combatam os desvios de condutas de seus membros, minimizando os riscos de punições decorrentes de atos ilícitos

praticados. Contudo, alguns questionamentos surgem no tratamento desses parâmetros que introduziram a figura de *compliance* como instituto jurídico, especialmente, por vincular o comprometimento da organização baseado em incentivos extrínsecos, como a própria redução de pena em caso da presença de um programa implementado. Por isso, são oportunas as considerações de Wellner (2005) e Stucke (2013) sobre a definição de valores e comprometimento ético para o desenvolvimento de uma cultura organizacional, o *values-based*, como elemento para a efetividade de um programa de *compliance*. Ou seja, conforme cita Xavier (2015), a empresa quer de fato ser ética, e não apenas se proteger das penalidades impostas por lei. Dessa forma, consideram válidas as afirmações de Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005), de que organizações que se baseiam exclusivamente em formalidade prescrita possuem uma estrutura extremamente frágil, e que os elementos estimulantes do comportamento individual constituem um desempenho acima dos requisitos de papel.

O tema remete a evolução dos valores organizacionais sem separar a ligação com os valores pessoais trazidos por cada membro: fundador, gerentes, trabalhadores (TAMAYO, 2008). É a necessidade de abordar os valores pessoais (*compliance* individual) como mecanismos de transformação da realidade organizacional. Isto remonta a essência sobre o estado de agir individual de cada membro-célula para compreender as distorções sobre os valores organizacionais do grupo, pois, está-se a tratar de princípios e crenças antes de tudo (TAMAYO; GONDIN, 1996). Dessa forma, a transformação da cultura organizacional em *compliance*, fundamentalmente ética e comprometida, depende fortemente dos aspectos motivacionais percebidos por cada membro integrante. Assim, compreende que todo esforço da organização para o ambiente de conformidade produz valores positivos, caso as motivações que sustentam os valores pessoais interajam com o foco estabelecido pela organização.

## 2.2 Aspectos Extensíveis como Resposta ao Risco

Bergamini Junior (2005) recorda que risco é um fato da vida corporativa e que as empresas precisam adotar medidas para geri-los. Essa definição para risco está de acordo com os preceitos orientados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* (DANTAS et al, 2010). A proposta do *COSO* através do documento *Enterprise Risk Management (COSO ERM)*, estabelece medidas para o tratamento adequado ao risco corporativo, sendo ampla e aplicável às organizações por meio de conceitos importantes de como manter o risco compatível com o apetite da organização. Dessa maneira, o risco corporativo requer gerenciamento que pressupõe estágios para a administração do correspondente evento nas atividades empresariais, sendo: a) a identificação do risco pelo qual enfrenta a empresa; b) a medida de impacto potencial do risco identificado; e c) a decisão se cada risco relevante possa ser minimizado (FAMÁ; CARDOSO; MENDONÇA, 2003).

É a etapa do processo de tratamento aos riscos, de acordo com Brito (2007), e se refere à identificação e à avaliação dos eventos considerados inaceitáveis pela organização para adoção das medidas de resposta adequada. Para tanto, segundo o *COSO ERM* (2007), a administração precisa avaliar o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco sobre a organização. Assim, no caso particular desse estudo sobre a abordagem dos riscos corporativos mais relevantes à função *compliance* no Brasil (KPMG, 2015a; KPMG, 2015b), interessa a capacidade de resposta da organização aos riscos de fraudes e regulatórios como forma de resguardá-la dos estragos financeiros, de imagem e de quebra do ambiente promovidos por tais riscos, fortalecendo o debate sobre a necessidade de investimento em *compliance* como solução estratégica disponível no combate e prevenção aos eventos de condutas de não conformação (PERERA; DE FREITAS; IMONIANA, 2014).

Ressalta-se que o risco por ser considerado um perigo, uma probabilidade ou possibilidade de um infortúnio, insucesso ou resultado indesejado (VESELY, 1984), as fraudes, por sua vez, remontam-se decisivamente a fatores internos a que a corporação segue exposta.

Partindo de sua etimologia, a corrupção é definida como o próprio rompimento ou desvio em relação a um código de conduta moral ou social. A palavra deriva do termo latim *corruptionis*, resultado da conjugação de dois termos *cum* e *rumpo*, significando romper totalmente, quebrar completamente (MARTINS, 2008). Nesse contexto, Wells (2008) atribuiu a esses riscos um ato realizado pelo indivíduo que, aproveitando-se de seu cargo ou posição interna, obtém vantagem pessoal em detrimento da organização que ele representa.

As diversas formas fraudulentas conhecidas do meio corporativo – “Árvore da Fraude” (ACFE, 2010), explicam o caráter demonstrativo das ações, para que as organizações focalizem no desenvolvimento dos meios adequados a blindagem desses eventos. Muito embora, o fortalecimento dos mecanismos de controle, por si, podem não ser capaz de tornar a organização à prova de desvios de conduta, sem antes conceber pela aderência entre a ética individual e coletiva do ambiente interno (SANTOS et al, 2012).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Método

Para atingir o objetivo proposto no estudo é necessário entendê-lo como um evento qualitativo a partir de uma abordagem quantitativa. Pretende-se traduzir em números a percepção do ambiente corporativo para execução da análise dos dados. Logo, a abordagem metodológica aplicada nesta pesquisa se caracteriza como quantitativa baseada em levantamento de dados através de questionário, cujas perguntas se apresentam bem objetivas e estruturadas com o uso de escala *likert* de cinco pontos.

De acordo com Grinnel (1997 apud SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010, p. 4), embora o enfoque quantitativo guarde fases similares como o enfoque qualitativo, a abordagem se vale do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para montar padrões de comportamento. Na condução da pesquisa, foram elencadas duas variáveis consideradas, o Nível de Intensidade *Compliance* (x), e como variável dependente (y), Resposta ao Risco. A abordagem metodológica, nesse caso, dar-se de maneira quantitativa com uso de variáveis definidas como qualitativas, cuja mensuração obedece aos correspondentes atributos/características distribuídos em escala ordinal.

#### 3.2 Mensuração das Variáveis: Preparação para as Escalas *Compliance* e Risco

As variáveis desta pesquisa são do tipo qualitativas por suas características presentes (atributos), as quais obedecem a uma relação de ordem (variáveis ordinais). E conforme sua natureza não métrica, a mensuração das variáveis escalares ocorre a partir da conversão dos atributos e respectivos pesos obtidos, de modo que a maneira como estas são medidas determina as técnicas estatísticas apropriadas.

Na intenção de se alcançar uma medida confiável do nível de intensidade *compliance* associado à capacidade da organização em responder aos riscos (segundo a probabilidade de ocorrência), desenvolve-se um instrumento de coleta capaz de medir a cultura *compliance* na organização sobre a ação mitigadora da ocorrência dos riscos, mediante a percepção dos sujeitos pesquisados com a utilização de questões, cujas respostas não seriam possíveis obtê-las senão através deste procedimento.

##### 3.2.1 Medida para Cultura *Compliance* (Escala *NIC*)

A escala do Nível de Intensidade *Compliance* (*NIC*) está dividida em duas seções, sendo na primeira seção, os respondentes são instigados a apontar seu entendimento sobre os conceitos e operacionalização do *compliance* corporativo. Na seção 2, os respondentes são provocados a externar a chance de ocorrência de riscos para a compreensão do nível de controle disseminado

na organização que oportunize a mitigação do evento. São os valores e atitudes diante de *compliance*. Na seção 1, o instrumento está estruturado, segundo as diretrizes para programas de *compliance*: *Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance (OCDE)*; *Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*; *Six Principles to Prevent Bribery (UK Bribery Act)* e o Programa de Integridade da CGU (2015). Nesta seção, os respondentes são instigados a indicarem o grau de concordância quanto as afirmações constantes sobre os elementos conceituais imprescindíveis para um *compliance* organizacional em uma escala invertida de 5 pontos: 1. Concordo Integralmente; 2. Concordo Parcialmente; 3. Indiferente; 4. Não Concordo Parcialmente; 5. Não Concordo Integralmente; em que, quanto maior a pontuação alcançada, menor o grau de *compliance*.

Na seção 2, os respondentes são instigados a cenários éticos questionáveis para se medir o grau de atitude (valores) em relação à *compliance* individual. Adaptação da Escala de *Longenecker et al. (2006)*, sob a tradução e ajuste dirigidos por Terra (2015). A abordagem nesta seção compreende a dimensão dos (vi) valores e atitudes diante de *compliance*, em que se imprime o valor do indivíduo que interfere na organização. A seção está disposta em uma escala de 5 pontos: 1. Inaceitável; 2. Poucas Vezes Aceitável; 3. Indiferente; 4. Muitas Vezes Aceitável; 5. Totalmente Aceitável, indicando quanto maior o resultado, pior é a percepção dos respondentes em se tratando de *compliance*. Por fim, estabelece como critério para avaliar a intensidade *compliance*, aplicando um escore com base na média de todos os indicadores (atributos) das dimensões de *compliance* estudadas para a formação da escala *NIC*.

Quadro 1 – Classificação da escala *compliance (NIC)*

Escore	Índice <i>NIC</i>	Análise da Frequência
1	1	Alta
2	1 – 2	Média
3	> 2	Baixa

Fonte: Elaboração própria.

Assim, vislumbra para o primeiro escore (1) um *NIC* de alta frequência, quando o resultado for igual a 1 no índice da média das respostas da escala, o escore (2) para um *NIC* de média frequência que varia entre os intervalos 1 – 2 das médias das respostas para o referido grupo e, o escore (3) para um *NIC* de frequência baixa, quando superar o ponto 2 do intervalo, ou seja, o resultado da média for maior que 2 no índice da escala. A ideia é classificar a organização com base na estrutura de *compliance* encontrada, indicando quanto mais próximo de 1 na escala, maior a intensidade *compliance*.

### 3.2.2 Medida para Risco (Escala *MIT*)

A disposição para escala de Risco (*MIT*) está representada na seção 3 do instrumento de coleta. Nesta seção, os respondentes são provocados a externar a chance (probabilidade) de ocorrência de riscos para a compreensão da intensidade de *compliance* disseminado na organização que oportunize o nível de resposta mitigadora do evento.

A seção se estrutura, conforme os parâmetros do *COSO ERM (2007)* suportados na perspectiva sobre a avaliação do impacto e probabilidade do evento para determinação da resposta adequada. Também, nas menções de Paulo et al. (2007), segundo a mensuração da probabilidade de ocorrência dos riscos, e, por fim, em orientações decorrentes da pesquisas da *KPMG (2015a; 2015b)*, apresentando o tipo de risco mais relevante para a função de *compliance* no Brasil. Espera-se que a escala de risco (*MIT*) satisfaça razoavelmente a mensuração do risco de fraude e regulatório da organização, ressaltando que a oportunidade de ocorrência faz concluir sobre a eficácia ou não dos controles adotados. Assim, reconhecendo que não se podem isolar os resultados tão somente ao *compliance*, por que a gestão de risco compete ao conjunto integrado de atividades de controle (*SCI*), elegem-se aqueles riscos considerados mais relevantes e de



maior impacto para a função de *compliance* no Brasil, segundo a KPMG (2015a): (i) trabalhistas, segurança do trabalho, tributário e previdenciário; (ii) fraudes, como apropriação indébita, e corrupção. Portanto, a mensuração do risco, segundo a **probabilidade de ocorrência**, segue recomendação encontrada nos estudos de Paulo et al. (2007), quanto à classificação oportuna da probabilidade de ocorrência de risco, considerando o grau de frequência (em escala de 5 pontos): 1. Muito Raro; 2. Raro; 3. Eventual; 4. Frequente; 5. Muito Frequente.

No processo de avaliação da escala *MIT*, aplica-se a mesma regra adotada na construção da escala *NIC*, estabelecendo o índice correspondente à média alcançada das respostas dos indicadores aplicados sobre a estrutura de controle da organização baseado na probabilidade de ocorrência do risco de fraude e regulatório.

Quadro 2 – Classificação da escala de Risco (*MIT*)

Escore	Índice <i>MIT</i>	Análise da Estrutura de Controle
1	1	Estável
2	1 – 2	Regular
3	2 – 3	Instável
4	3 – 4	Muito Instável
5	> 4	Totalmente Inseguro

Fonte: Elaboração própria.

O interesse é classificar a organização com base em sua capacidade de responder aos riscos de fraudes e regulatórios, imprimindo quão mais próximo de 1 na escala, melhor o esforço da organização em responder aos eventos. Dessa forma, o escore (1) é característico para um nível de resposta aceitável ao risco, que não quer dizer “excelente” (devido a força e o impacto do evento que resta total intolerância na chance de sua ocorrência); o escore (2) que faz alusão ao nível de resposta para uma estrutura de controle que já aponta uma segurança regular diante da oportunidade de ocorrência de eventos desastrosos; o escore (3) no nível de resposta, conforme uma estrutura comprometida diante da probabilidade moderada de ocorrência dos riscos na organização; o escore (4) do nível de resposta para uma estrutura fragilizada diante de alta probabilidade de ocorrência do evento na organização, e escore (5) do nível de resposta para ausência total de controle, em que a ocorrência de fraudes e outros riscos serão inevitáveis.

Por conseguinte, o instrumento de coleta se encerra em quatro seções. As duas primeiras abordadas no início desta seção estão formuladas com as questões do tipo *Likert* (assertivas) para atender a variável independente (x) *compliance*. A terceira seção contém conjunto de afirmativas para examinar o grau de probabilidade de ocorrência de risco referente à variável dependente (y) *resposta ao risco*. E, a última seção está formulada para analisar as variáveis demográficas.

### 3.3 População e Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa está delimitada a partir dos profissionais de empresas que operam no Brasil. Abre-se um recorte específico na população-alvo (G2) para admitir profissionais de empresas de grande porte classificadas pelo faturamento e que estejam listadas na BM&FBovespa. A ideia é comparar o desempenho com o primeiro grupo da amostra (G1) sem recorte específico, analisando o comportamento desses profissionais que trabalham em corporações que, em tese, tem estratégia definida diferenciada de fazer gestão, de estrutura de controles internos e de transparência exigidas para organizações de capital aberto, além de se está diante de corporações de melhor nível de governança corporativa quando se referem a empresas de porte maior (SILVEIRA, 2004).

Para este recorte especial, foram escolhidas empresas de capital aberto que tiveram suas ações ou títulos negociados na Bolsa de Valores em (2016), considerando os segmentos do Novo Mercado e Tradicional e cuja receita bruta de vendas auferida no ano-calendário anterior (*dados de 01/01/2015 a 31/12/2015*) tenha ultrapassado os R\$ 300 milhões, segundo critério do BNDES para classificar empresas de grande porte. Dentro do grupo especial G2, não fazem parte do rol

de estudo as empresas listadas na Bovespa que atuaram nos setores: i) financeira; ii) telecomunicações; iii) empresas com características de utilidade pública (saneamento, gás e energia elétrica); iv) concessionárias de obras e serviços públicos para exploração de rodovias; v) companhias para distribuição de medicamentos; vi) petróleo, gás e bicombustíveis. O resultado da seleção para o grupo G2 compreendeu ao final, 121 empresas dentro do critério proposto.

### 3.4 Coleta e Tratamento dos Dados

A pesquisa foi realizada com profissionais de empresas brasileiras, acessados através da rede social profissional *LinkedIn*, redes sociais de relacionamentos em grupos fechados (*Facebook* e *WhatsApp*), canal disponibilizado pelas corporações, e entrevistas.

Ao todo, foram enviados 943 (novecentos e quarenta e três) questionários distribuídos entre os dois grupos amostrais (G1 e G2) dedicados às diversas atividades corporativas: de monitoramento e fiscalização, financeira e contábil, administrativa e recursos humanos, informática, comercial, vendas e marketing, entre outras. O interesse é capturar a quem se dedica principalmente na parte operacional, por esperar deles a compreensão mais real possível da vivência e cultura corporativa do que dirigir a pesquisa baseado em opinião de quem somente administra e toma decisões. A amostra final (n) foi composta por 234 (duzentos e trinta e quatro) profissionais que concluíram o questionário da pesquisa (disponibilizado entre o período de 02/12/2016 a 28/12/2016). As respostas foram utilizadas em sua totalidade, denotando que o tamanho da amostra consta do total de registros obtidos ( $n = 234$ ), sendo de 135 para o grupo (G1 = 135) e 99 para o grupo (G2 = 99).

Outro ponto forte desta pesquisa, além do tamanho da amostra, deve-se a pluralidade dos respondentes que são de todas as regiões do Brasil com grandes variedades de profissionais, de diversas áreas, idades e vinculados a diferentes tamanhos e tipos de negócio.

Antes da aplicação do questionário, procedeu-se a dois pré-testes com um pequeno grupo semelhante à amostra, cujo objetivo vislumbrou apurar a validade do instrumento de coleta, verificando a objetividade e compreensibilidade das questões elaboradas sob o exame da aplicabilidade funcional e prática do questionário na intenção de se afastarem erros de interpretação e confusão no contato com as perguntas. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica multivariada de análise fatorial (KMO) e teste de *Alfa* de *Cronbach* para a validade e consistência interna das escalas, além da análise de correlação de *Spearman* e distribuição de frequência. Por fim, o processamento dos dados ocorreu por meio do software IBM SPSS *Statistics* 22, mediante a extração das respostas válidas obtidas pelo formulário do *Google Form*.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas a análise e a descrição dos dados coletados na aplicação da pesquisa, de acordo com a sequência: a) participantes; b) análise da validade e confiabilidade do instrumento; c) análise do comportamento da amostra.

### 4.1 Participantes

A característica e perfil dos participantes configuram um dos pontos fortes desta pesquisa. Os respondentes são de todas as regiões do Brasil com profissionais de diversas áreas, idades e vinculados a empresas de diferentes tamanhos e tipos de negócio. Na distribuição dos dados por grupo amostral, prevalece, porém de maneira equilibrada, a participação do público feminino nos dois grupos amostrais, com 51,1% para o grupo G1 e 50,5% da participação para o grupo G2. Em relação à idade dos respondentes, a maior parte deles se concentram entre 21 a 40 anos de idade, compreendendo 71,1% para o grupo G1 e 77,8% para o grupo G2.

Por fim, destacando a característica da amostra, os dados se distribuem em 135 (=58%) registros de respondentes pertencentes ao grupo G1 de profissionais de empresas sem recorte, enquanto que 99 (=42%) dos registros de participantes pertencem ao grupo G2 de profissionais

de empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte. A respeito destas empresas do grupo G2, 66,7% se referem ao segmento Tradicional, e 33,3% ao segmento do Novo Mercado Bovespa.

## 4.2 Validade e Confiabilidade do Instrumento

Esta seção confirma a aplicabilidade do questionário sobre os conhecimentos teóricos e operacionais de *compliance*, bem como as habilidades organizacionais para o enfrentamento aos riscos decorrentes de fraudes e regulatórios com base na probabilidade de ocorrência do evento.

Para determinar a validade do instrumento de escala *NIC*, procedeu-se a análise fatorial dos dados com a intenção de identificar os fatores comuns na relação entre as variáveis tratadas. O resultado KMO na análise da escala *NIC* com os 11 itens (atributos) avaliados destinados à medição da intensidade *compliance* foi de 0,79 para dois fatores considerados, sendo o primeiro de caráter positivo à medida que o assunto explorado busca a aplicação de conceitos de *compliance* e o segundo fator explicando o aspecto negativo por sugerir temas relacionados a condutas de não conformidade em ambiente corporativo. Na análise dos componentes principais, foram retidos dois fatores com autovalor superior a 1 que explicam cerca de 49,74 % de variabilidade total. O teste de esfericidade de *Bartlett* para a escala *NIC* foi significativo ( $Sig < 0,05$ ), demonstrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente e a matriz de identidade é favorável à análise.

Tabela 1 – Resultado do teste de validade KMO e *Bartlett* para escala *compliance* (*NIC*)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,79
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-quadrado	643,860
	Df	55
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

O resultado do teste KMO confirma para uma adequação a nível moderado sobre os dados obtidos no tratamento através da técnica de análise fatorial (com índice 0,7 a 0,8), convencendo-se a partir de Fávero et al. (2009), de quanto mais próximos de 1, mais adequada é a utilização da técnica. A técnica KMO avalia a adequação da amostra em relação à técnica fatorial. A interpretação definida pelo resultado das cargas fatoriais tratadas, após rotação dos fatores pelo método *oblmin* na identificação da cultura de *compliance* mensura para o Fator 1: a força (intensidade) sobre as práticas organizacionais que se voltam a construção ideal de um ambiente de conformidade (aspecto positivo), enquanto que o Fator 2: a força desses valores medidos sobre o comportamento do indivíduo diante de problemas de não conformidade (aspecto negativo).

Assim, a disposição dos itens da escala *NIC* assevera para medida coerente que afaste respostas aleatórias no contato do respondente com questões aplicadas em fatores diferentes. Nesse sentido, organizando o instrumento a partir do tamanho da carga dos fatores (*output*) resultante da análise fatorial, tem-se a disposição dos itens relacionados por hierarquia de fator, cuja adequação orientada nos resultados dos testes KMO com variação dos dados em 49,74% e uma significância para o teste de esfericidade de *Bartlett*, preserva-se todos os atributos da escala, inclusive aqueles de menor carga apresentado pelo teste, resultando válido o instrumento.

Para determinação do nível de **confiabilidade** da escala *NIC*, procedeu-se ao **coeficiente  $\alpha$  de Cronbach** suficiente para encontrar uma estimativa da confiabilidade do questionário aplicado, dado que todos os itens do instrumento de coleta utilizam a mesma escala de medição, sendo o *Alfa* calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens para avaliar a consistência da escala inteira. O resultado do teste indicou um nível aceitável de confiabilidade do constructo em vista do *Alfa de Cronbach* superior a 0,7 (*Alfa* igual a 0,74). Com isto, pode-se inferir como boa fiabilidade da escala construída.



Tabela 2 – Resultado do teste de confiabilidade Alfa de *Cronbach* para escala *compliance* (NIC)

Alfa de <i>Cronbach</i>	Alfa de <i>Cronbach</i> com base em itens padronizados	N. de itens
,74	,74	11

Fonte: Elaboração própria

Confirma a consistência interna com base no Alfa igual a 0,70 a 0,82 esperado para as ciências sociais e humanas (MOROCCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

Em relação à determinação da validade e confiabilidade da segunda escala proposta na pesquisa, escala de risco (MIT), procedeu-se a análise fatorial dos dados com a intenção de identificar os fatores comuns na relação com as variáveis tratadas. O resultado do teste fatorial representou na medida de adequação da amostragem considerada alta com KMO próximo de 0,9 ( $KMO = 0,87$ ) para um único fator com variância explicada de 44,31%. O teste de esfericidade de *Bartlett* para a escala foi significativo ( $Sig < 0,05$ ), demonstrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente e a matriz de identidade é favorável à análise.

Tabela 3 – Resultado do teste de validade KMO e *Bartlett* para escala ao risco (MIT)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,87
	Aprox. Qui-quadrado	650,781
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Df	36
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria.

Na demonstração dos itens por carga fatorial, o poder de explicação se baseia no próprio modelo executado. Logo, a escala se encontra válida pelo teste KMO obtido com uma significância estatística na aplicabilidade. O procedimento seguinte sucedeu ao teste de confiabilidade do constructo para reconhecer se a escala tratada tem fidedignidade na precisão de seus itens. O coeficiente *Alfa de Cronbach* obtido superior a 0,8 indica uma estimativa com boa relação interna de consistência entre os itens do questionário aplicado ( $Alfa de Cronbach = 0,84$ ).

Tabela 4 – Resultado do teste de confiabilidade Alfa de *Cronbach* para escala de risco (MIT)

Alfa de <i>Cronbach</i>	Alfa de <i>Cronbach</i> com base em itens padronizados	N. de itens
,84	,84	9

Fonte: Elaboração própria

Portanto, respeitando os métodos adotados na análise, preserva-se o instrumento na sua integralidade conforme a abrangência estatística, demonstrando aceitável a confiabilidade do constructo para o *Alfa de Cronbach* igual a 0,74 em relação à escala NIC e *Alfa* de 0,84 relacionado à escala MIT.

### 4.3 Análise de Correlação entre as Variáveis

Investiga-se a força da correlação entre a capacidade da organização em responder aos riscos corporativos sobre uma estrutura de *compliance* avaliada. O teste não paramétrico de *Spearman* procura demonstrar o grau de associação entre as variáveis, revelando a magnitude e a direção da relação entre elas. O coeficiente de *Spearman* pode variar de -1 a +1, ou seja, admite-se que quanto maior o valor, mais forte será a relação entre as variáveis, à medida que um valor zero representa ausência de relação.

Na aplicação do teste sobre as variáveis *compliance* (x) e *resposta ao risco* (y), segundo o pressuposto de independência das observações, verifica-se uma correlação positiva entre elas, mas de intensidade moderada na relação (Coeficiente de Correlação igual a ,439). O resultado explica que a magnitude da correlação entre *compliance* e clareza para a *resposta ao risco* tem intensidade moderada (,439) de efeito positivo, interpelando que quanto maior a intensidade de

uma cultura de conformidade, em tese, representa maior satisfação para resposta ao risco na organização. Este resultado de correlação apresenta uma significância estatística com (Sig < 0,05), rejeitando a hipótese nula no teste de hipótese para correlação.

Tabela 5 – Teste de *Spearman* na correlação entre as variáveis *compliance* e *resposta ao risco*

<b>Rho de Spearman</b>		<b>Grupo da Variável Resposta ao Risco (MIT)</b>
	Coeficiente de Correlação	,439
Grupo da Variável	Sig. (2 extremidades)	,000
<i>Compliance (NIC)</i>	N	234

Fonte: Elaboração própria.

Procedendo a correlação entre as variáveis com o acréscimo de uma terceira variável “grupo das amostras”, procura-se avaliar pelo Coeficiente de *Spearman* se a amostra G2 (sujeitos vinculados às empresas Bovespa) tem mais efeito positivo na correlação entre as variáveis *compliance (NIC)* e *resposta ao risco (MIT)* do que a amostra G1 (sujeitos de empresas sem recorte).

Tabela 6 – Teste de *Spearman* na correlação entre os grupos da amostra

<b>Grupos</b>		<b>Grupo da Variável Resposta ao Risco (MIT)</b>
	Coeficiente de Correlação	,511
Amostra G1	Sig. (2 extremidades)	,000
(Não Bovespa)	N	135
	Coeficiente de Correlação	,357
Amostra G2	Sig. (2 extremidades)	,000
(Bovespa)	N	99

Fonte: Elaboração própria.

Com a repetição do teste de correlação por grupos de amostra, tem-se que o resultado da correlação com as variáveis *NIC* e *MIT* aponta para uma magnitude maior verificada (moderada) entre o grupo da amostra G1 (sujeitos de empresas sem recorte) com um Coeficiente de Correlação de (,511). O resultado é ligeiramente melhor do que a correlação envolvendo o grupo G2 (sujeitos da pesquisa vinculados às empresas de grande porte listadas na Bovespa) com Coeficiente de (,357), considerada de magnitude fraca. Ambos os resultados são significativos com (p<,05, Sig. ,000). O sentido do teste de correlação nesta pesquisa pondera para a percepção de que as variáveis expostas estão de fato associadas (e em uma correlação positiva e linear), apesar de vislumbrada uma intensidade moderada na análise total do conjunto de dados (,439), em que qualquer movimentação percebida em uma delas, ocorre também na outra, conforme a força e o sentido previsto. Sem contemplar o foco deste trabalho, procedeu-se ao teste do grau de influência que a variável *compliance* causa sobre a variável correlacionada de *resposta ao risco*. Para tanto, faz-se uso do teste de Regressão Linear na complementação da análise sobre a relação entre as variáveis envolvidas, onde *resposta ao risco* é considerada uma variável dependente (y) e *compliance* variável (x). O interesse é conhecer quanto a variável *compliance* está afetando a variável de *resposta para a mitigação ao risco*.

No resultado do teste de Regressão, o R-quadrado baixo de (0,127) demonstra quanto o modelo está explicando dos dados. Para esse caso, o modelo explica muito pouco dos dados (correlação entre as variáveis é fraca para  $R^2 < 0,3$ ), ressaltando que o  $R^2$  é a % de variabilidade de (y) explicada por (x), e assume valores entre 0 e 1, portanto, quanto mais próximo de 1, mais próximos os pontos estão da reta (melhor o ajuste do modelo). Com isso, apesar de não rejeitar a hipótese principal da pesquisa, respeitando as limitações deste estudo e concordando que esta não é a única variável que mantém relação de influência com a variável dependente para o *risco*,

os achados são sutis, inferindo que esforços de difusão para uma atividade efetiva de *compliance* no Brasil ainda se disponham incipientes, logo, por vezes controversos.

De maneira geral, os resultados da pesquisa demonstram certa incoerência, mas acompanham a interpretação de Perera, De Freitas e Imoniana (2014) de que a atividade de *compliance*, mesmo com a alta avaliação de eficiência da área de *compliance* no combate às fraudes que a torna um dos principais componentes do sistema de controle interno, não exime a empresa de atos fraudulentos. Contudo, atenta-se para o desvirtuamento com o emprego extrínseco da atividade de *compliance* protocolizada, sem considerar a definição de valores organizacionais e de comprometimento ético (modelo *values-based compliance program*), conforme premissas do modelo norte-americano *US Sentencing Guidelines*, criticada por Wellner (2005) e Stucke (2013).

A confirmação da hipótese de Wellner (2005) e Stucke (2013) se revela nas distorções criadas pelo modelo americano, na medida em que (i) encorajam as corporações a adotarem programas subotimos, (ii) privilegiam executivos da alta hierarquia, e (iii) desencorajam pequenas e médias empresas devido ao custo de implementação do programa. A consequência se traduz em uma estrutura de controle extremamente frágil por se tratar de organizações que podem leva-las exclusivamente a formalidade prescrita (PORTO; TAMAYO, 2005).

Daí a compreensão mais sensata, conforme aborda Migliavacca (2002), o de que a ocorrência de fraudes ou outros tipos de riscos relacionados à *compliance* se deve a negligência de mecanismos de controles eficazes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos justificam a expressão *compliance* como solução estratégica disponível para inibição à ocorrência de risco na organização (MAZZOLA, 2015; COSTA, 2012). O termo tem sido utilizado para transpassar a ideia de comprometimento e ética organizacional, compreendendo ser, antes de tudo, um estado de agir em conformidade aos padrões preestabelecidos (TARANTINO, 2008). O tema tem reservado caráter institucional a partir de regulatórios estabelecidos para o enfrentamento aos riscos por quebra de regras e condutas nos negócios. Os institutos regulatórios de combate à corrupção, FCPA e *Anti Bribery*, estão associados à alavancagem do conhecimento *compliance* nas organizações (TRAPP, 2015).

No Brasil, o instituto de *compliance* se incorpora ao cenário nacional de forma relevante, a partir da Lei nº 12.846/2013, cuja manifestação e incentivos extrínsecos se impõem na inclusão de programas de integridade (*compliance*) na estrutura de controle corporativo.

Isto tem levado as empresas brasileiras a adotarem programas de integridade (*compliance*) no bojo de sua estrutura de controle. Conforme dados da Deloitte (2015), entre 2013 a 2015, houve um crescimento de até 100% no número de empresas no País que afirmam possuir um programa de *compliance* implantado. E a Lei Anticorrupção foi a maior propulsora para a transformação dessa realidade. Logo, a questão levantada no estudo explorou se os esforços despendidos pelas empresas brasileiras para o *compliance* representam, de fato, um fator preponderante para a mitigação ao aparecimento dos riscos representativos de fraudes e regulatórios. Esta pesquisa analisou uma amostra de 234 (duzentos e trinta e quatro) questionários respondidos por profissionais de diversas áreas vinculados às empresas de regiões, tamanhos e tipos de negócio diversificados, inclusive, sendo esta uma qualidade do estudo pela sua pluralidade de participantes percebidos. Com o objetivo de desenvolver medida de escala apta a medir a cultura *compliance* organizacional e a estrutura de defesa quanto à probabilidade de ocorrência dos eventos, os resultados dos testes indicaram a confiabilidade dos constructos desenvolvidos que permitiram pontuar com precisão a perceptibilidade dos profissionais, com base nos valores e atitudes intrínsecos ao ambiente, sobre os atuais mecanismos de controle referente à intensidade *compliance* e à capacidade organizacional em responder aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade. O valor de fiabilidade estimado pelo teste *Alfa* de Cronbach sobre os dados da pesquisa demonstra a precisão das escalas *compliance*

e *risco* na confirmação da consistência interna para aplicação dos respectivos instrumentos, tendo como base o  $\alpha$  médio (resultante de 0,70 a 0,82) esperado para as ciências sociais e humanas (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006). A validade estatística da escala de medida *compliance* identificou a presença de fatores comuns na relação entre os itens avaliados (KMO = 0,79). Os testes de esfericidade de *Bartlett* para a escala *compliance* foi significativo (Sig < 0,05), além do *Alfa* de *Cronbach* igual a 0,74, mostram uma boa fiabilidade da escala.

A respeito da escala de *risco*, a medida de adequação para validade foi considerada alta pelo teste KMO com resultado próximo a 0,9 (KMO = 0,87), considerando apenas um único fator com variância explicada de 44,31%. Os testes de esfericidade de *Bartlett* para a escala *risco* também foram significativos (Sig < 0,05), demonstrando que os itens estão correlacionados significativamente para um *Alfa* de *Cronbach* igual a 0,84. Procedeu-se também ao teste de correlação para o conjunto de dados, sendo demonstrada a existência de correlação positiva e significativa entre *compliance* (x) e a capacidade de *resposta ao risco* (y). No entanto, a intensidade dessa correlação foi considerada moderada com o Coeficiente de *Spearman* igual a ,439. Para a possível influência da característica da amostra nos resultados entre as escalas, o resultado para o novo teste de correlação indicou uma maior compreensão de que os esforços da organização com a estrutura de *compliance* disseminada tem surtido maior efeito de correlação no processo de redução ao risco no grupo da amostra (G1) com Coeficiente igual a ,511, se comparado ao grupo G2 (profissionais de grandes empresas listadas na Bovespa), cujo resultado da correlação foi considerado de magnitude fraca, igual a ,357.

Com o teste de correlação, confirmou-se a hipótese central da pesquisa de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação ao risco, apesar de sua magnitude fraca a moderada na relação existente entre as variáveis pesquisadas com Rho de *Spearman* igual a ,439. Sobre as limitações da pesquisa, ressalta-se a existência de um caráter limitador que não pode ser descartada dentro dos estudos nas Ciências Sociais. Refere-se ao objeto avaliado que envolve julgamento perceptivo do indivíduo diante de questões relacionadas a valores individuais e organizacionais, o que, por si, pode demonstrar um fator restritivo na generalização destes resultados. Muito embora, o uso instrumento de coleta aplicado seja estatisticamente reconhecido como consistente e válido, construído embasado sobre referências no assunto, com questões objetivas e claras, além de avaliado positivamente na fase de pré-teste, bem como assegurado para o respondente a preservação total do anonimato.

Além disso, o mais significativo da pesquisa adotada se refere a sua amostra (n=234), de aproximadamente 24% do universo investigado (943), que faz sugerir credibilidade na medida de atitude alcançada, ponderando sobre os limites intrínsecos com o uso de questionário.

A contribuição deste estudo faz suscitar a discussão sobre a real efetividade do *compliance* no Brasil, estigmatizado como mecanismo de combate a riscos inerentes de condutas antiéticas e regulatórias. É certo que as empresas brasileiras têm demonstrado maior interesse por programas de *compliance*, mas o fazem após a abertura de incentivos por parte do regulamento legal proposto pela Lei Anticorrupção. Por isso, o cuidado com a transformação da figura de *compliance* em instituto que se pauta extrinsecamente no interesse legal oferecido, como é o caso de redutor de pena em caso de adoção de programas divulgados, esquecendo que sem a criação de uma cultura verdadeira de *compliance* na organização, até programas de *compliance* previstos dificilmente obterão êxito (COIMBRA; MANZI, 2010). São os questionamentos embasados às organizações interessada exclusivamente em incentivos extrínsecos oferecidos pelos regulamentos e não na definição de valores organizacionais e comprometimento ético (WELLNER, 2005). Os esforços de *compliance* no Brasil ainda são considerados incipientes, quando avaliada a efetividade na redução dos riscos.

Os achados da pesquisa denotam uma contrariedade da força com que o tema *compliance* se apresenta no meio corporativo nacional de que ferramentas deste instituto são promotoras de combate às condutas de não conformação. Confirma, porém, outros estudos sobre a propensão corruptível dos atos, quando se verifica a falta de conformidade na organização (DAMANIA;



FREDRIKISSON; MANI, 2004; SUNDSTROM, 2012). Com isso, a partir da explicação com os dados da pesquisa, faz-se sugerir que a pouca magnitude da eficácia de *compliance* pode estar relacionada na pressuposição desmoderada do tema, associando *compliance* a instituto orientado em formalidade prescrita que pode gerar uma estrutura extremamente frágil para a organização, conforme argumentos de Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005).

Por fim, não foi escopo desta pesquisa analisar a área de *compliance*, caso presente na organização, tampouco programas de *compliance* implementados, mas medir a força de *compliance* transmitida para os padrões comportamentais de conformidade organizacional como forma de mitigar as fraudes e riscos regulatórios. Para futuras pesquisas, este pesquisador recomenda a replicação do estudo com o tamanho da amostra ampliado e em período diverso, para que se proceda a comparação dos resultados alcançados sobre o avanço de *compliance* no Brasil como aparato no combate às fraudes internas e riscos regulatórios. Recomenda-se ainda replicar os estudos com profissionais da área pública.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE (2010a). Fraud Tree. Disponível em: <http://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>. Acesso em: 28 abr 2016.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE (2016). Report to the Nations – On Occupational Fraud and Abuse. Disponível em: <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- AYRES, Carlo Henrique da Silva. Programas de *Compliance* no âmbito da Lei nº 12.846/2013: importância e principais elementos. *Revista do advogado*, São Paulo, nº 125, p.42-50, 2014.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 22 out. 2016.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION – BCBS. *Compliance and the Compliance Function in Banks*. 2005. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES*: Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, Dez.2005.
- BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/index.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm). Acesso em: 13 dez. 2016.
- BRASIL. Lei 12.846, de 1º agosto de 2013. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília/DF, 02 ago. 2013.
- BRITO, Osias. *Gestão de riscos – Uma abordagem orientada a Riscos Operacionais*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.
- COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – *Gerenciamento de riscos corporativos: uma análise das diretrizes e das práticas*. 2015. Disponível em: [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso\\_informacao/serieshist/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos\\_final\\_151015.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/serieshist/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos_final_151015.pdf). Acesso em: 14 nov. 2016.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management*. 2007. Tradução da versão original. Disponível em: <http://www.COSO.org>. Acesso em: 25 out. 2016.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Cartilha de Integridade para Pequenos Negócios*. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Guia de implantação de Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas*. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.



- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Programa Empresa Pro Ética – 2016*. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em: 24 nov. 2016.
- COSTA, S.C. O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*, n. 03, jul/dez 2012.
- CUNHA, L. M. A. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. 2007. *Dissertação* (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Departamento de Estatística e Investigação Operacional da Universidade de Lisboa, Portugal. Disponível em: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914\\_ULFC072532\\_TM.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf). Acesso em: 30 out. 2016.
- DAMANIA, R.; FREDRIKSSON, P.G.; MANI, M. The persistence of corruption and regulatory *compliance* failures: theory and evidence. *Public Choice*, vol. 12, pp. 363–390, 2004.
- DANTAS, J.A., RODRIGUES, F.F., MARCELLINO, G. F., LUSTOSA, P.R.B. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no *COSO*. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança* – Brasília: v. 13, n. 2, p.3-19, 2010.
- DELOITTE, *Governance, risk and compliance within any organization is critical*. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/topics/governance-risk-and-compliance.html>. Acesso em: 09 nov. 2016.
- FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA, Octávio. Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. *Research Paper* nº 492, 2003.
- FAVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. *Análise dos dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KPMG. Cutting through complexity. *Documento Gestão de Compliance Regulatório*. Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/pt/about/Paginas/default.aspx> Acesso em: 15 dez. 2016.
- KPMG. Cutting through complexity. *Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – 2015a*. Disponível em: [https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf). Acesso em: 24 jan. 2017.
- KPMG. Cutting through complexity. *Pesquisa Ambiente Regulatório – 2015b*. Disponível em: <[http://www.kpmg.com/br/pt/estudos\\_analises/artigosepublicacoes/paginas/pesquisa-ambiente-regulatorio-2015.aspx](http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/pesquisa-ambiente-regulatorio-2015.aspx)>. Acesso em: 24 jan. 2017.
- KPMG. Cutting through complexity. *A fraude no Brasil. Relatório de pesquisa – 2009*. Disponível em: [http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes\\_2009\\_port.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf). Acesso em: 12 dez. 2016.
- LAKATOS, E.M de A; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LONGENECKER, J. G., MOORE, C.W., PETTY, J.W., PALICH, L.E, & MCKINNEY, J.A. Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, v. 44, n. 2, p. 167-183, 2006.
- MALDONADO, J.; AQUINO, M.G.; LOFRANO, M. L.; DE ARAUJO, G.S.; TONDO, C. Valores e atitudes diante de *Compliance*. *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 11, n. 1 (20), 2014.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.
- MARTINS, José Antônio. *Corrupção*. São Paulo: Globo, 2008.
- MAZZOLA, C.M.S. Aplicabilidade das práticas de *compliance* e controle interno no combate às fraudes corporativas no Brasil. 2015. 100f. *Dissertação* (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.
- MIGLIAVACCA, Paulo N. *Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno*. São Paulo: Edicta, 2002.
- MILLER, G. P. The compliance function: an overview. *NYU Law and Economics Research Paper 393*, 2014.
- PAULO, W.L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L.G.B.; EIDT, J. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista de Contabilidade e Finanças*, v. 43, p. 49-60, 2007.
- PERERA, Luiz Carlos Jacob; DE FREITAS, Eduardo Costa; IMONIANA, Joshua Onome. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014.
- PORTO, G. C. Fraudes corporativas – estudo de caso III: Os maiores escândalos corporativos do século 21. *Jornal Estadão São Paulo*, 2016. Disponível em: <http://www.slideshare.net/GilbertoPorto2/investig-fraudes-est-casos-iii-os-maiores-escandalos-corporativos-do-seculo-21-estadao>. Acesso em: 02 dez. 2016.

- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de administração contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. 5. Ed. México: McGraw Hill, 2010.
- SANTOS, R. A.; GUEVARA, A. J. H.; AMORIM, M. C. S.; FERRAZ NETO, B. H. *Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações*. *Revista Einstein*, 2012.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. *Tese* (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- STUCKE, Maurice E. *In search of effective ethics & compliance programs*. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Maurice\\_Stucke/publication/259230808\\_IN\\_SEARCH\\_OF\\_EFFECTIVE\\_ETHICS\\_COMPLIANCE\\_PROGRAMS/links/02e7e52a876359c90b000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maurice_Stucke/publication/259230808_IN_SEARCH_OF_EFFECTIVE_ETHICS_COMPLIANCE_PROGRAMS/links/02e7e52a876359c90b000000.pdf). Acesso em: 24 jan. 2017.
- SUNDSTROM, A. Corruption and regulatory compliance: Experimental findings from South African small-scale fisheries. *Marine Policy*, Vol 36, pág. 1255–1264, 2012.
- TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2008.
- TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- TARANTINO, Anthony. *Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices*. John Wiley & Sons, 2008.
- TERRA, Donizete Mariano. *Compliance: percepção dos administradores de MPEs*. 2015. 127 fl. Dissertação (mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas). Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015).
- THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*. 2010 Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- TRAPP, Hugo Leonardo do Amaral Ferreira. *Compliance na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013*. *Revista Boletim Jurídico*, edição 1237, 2015. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>. Acesso em: 23 dez. 2016.
- UNITED KINGDOM. *Uk Bribery Act 2010*. Lei Anticorrupção inglesa. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- UNITED STATES OF AMERICA – DEPARTMENT OF JUSTICE. *A Resource guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act*. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- UNITED STATES OF AMERICA – UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. *Federal Sentencing Guidelines*. Disponível em: [http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manual-pdf/Chapter\\_8.pdf](http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manual-pdf/Chapter_8.pdf). Acesso em: 30 dez. 2016.
- VERHEZEN, Peter. Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, v. 96, n. 2, p. 187-206, 2010.
- VESELY, W. E. *Engineering risk analysis*. In: RICCI, P. F., SAGAN, L. A., WHIPPLE, C. G. Technological risk assessment. Hingham: MartinusNijhoff Pub., 1984.
- WELLNER, Philip A. Effective *compliance* programs and corporate criminal prosecutions. *Cardozo L. Rev.*, v. 27, p. 497-528, 2005. Disponível em: <http://www.friedfrank.com/siteFiles/Publications/CDB6714353B1B712D3A5DB85F508483E.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- WELLS, Joseph T. *Principles of Fraud Examination*. 2nd. ed. New Jersey: Wiley, 2008.
- XAVIER, Christiano Pires Guerra. *Programas de Compliance anticorrupção no contexto da Lei 12.849/2013: Elementos e Estudo de Caso*. 2015, f. 100. Dissertação (mestrado em Direito). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2015.