

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA

HILDEGARDO PEDRO ARAÚJO DE MELO

***COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO**
PROCESSO DE MITIGAÇÃO AO RISCO

RECIFE

2017

HILDEGARDO PEDRO ARAÚJO DE MELO

***COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO PROCESSO DE
MITIGAÇÃO AO RISCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima.

RECIFE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

M528c Melo, Hildegardo Pedro Araújo de
Compliance como instrumento de controle no processo de
mitigação ao risco / Hildegardo Pedro Araújo de Melo. – 2017.
212 f. : il.

Orientador: Adilson Celestino de Lima.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria,
Recife, BR-PE, 2017.
Inclui referências e apêndice(s).

1. *Compliance* 2. Fraudes 3. Riscos regulatórios
4. Mitigação ao risco 5. Controle I. Lima, Adilson Celestino de,
orient. II. Título

CDD 657

HILDEGARDO PEDRO ARAÚJO DE MELO

**COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO PROCESSO DE
MITIGAÇÃO AO RISCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira.

Aprovado em: 14 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima - Orientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dra. Carla Renata Silva Leitão
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dra. Umbelina Cravo Teixeira Lagioia
Universidade Federal de Pernambuco

A Deus por possibilitar a realização desse sonho. Ao meu filho Davi com muito amor. Aos meus pais e esposa meu agradecimento e admiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por possibilitar a realização desse sonho, entregando forças para superar tantos desafios nessa etapa de minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima, por acreditar em minha capacidade de produção e por seu direcionamento e contribuição na pesquisa. Muito obrigado!

Agradeço às Professoras, Dra. Carla Renata Silva Leitão e Dra. Umbelina Cravo Teixeira Lagioia, pelo interesse em participar da banca examinadora, compartilhando seus conhecimentos acadêmicos e profissionais ao apresentarem significativas contribuições a esta dissertação. Meu muito obrigado!

Agradeço ao coordenador e professor do PPGC/UFRPE, Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado, pela aprendizagem prática e objetiva pautada no verdadeiro significado da palavra “foco” na formação pessoal e profissional. Muito obrigado!

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco – PPGC/UFRPE pelo conhecimento transmitido nas disciplinas cursadas.

Agradeço aos amigos da primeira turma do mestrado de Controladoria da UFRPE em que pude aprender com os exemplos de esforço e superação no transcorrer do curso. De maneira especial, ao amigo Antônio Moreira Nicolau, aluno da primeira turma do programa PPGC, ofereço minha gratidão por sua amizade e confiança, bem como pela partilha de conhecimento, tão importante para construção do saber técnico e científico.

Agradeço a minha Instituição, Ministério Público do Estado de Pernambuco, através de seus administradores institucionais, equipe e aos gestores imediatos, pela anuência na concessão de afastamento de minhas atividades durante a etapa final de elaboração desta pesquisa, crucial para a conclusão da dissertação, fazendo reconhecer que o incentivo e a abertura para o aperfeiçoamento de seu corpo técnico pode-se traduzir como caminho para o fortalecimento institucional.

Agradeço de maneira particular e exclusiva ao meu amado filho, Davi Graciliano, que suportou com amor minha ausência durante esses dois anos de mestrado. Ofereço e dedico este momento especial a você.

Agradeço a minha esposa, Alba, por me acompanhar na concepção de que a busca pelo conhecimento não tem limites, e o mais importante, agradecer pela paciência e compreensão por tanto distanciamento no decurso do mestrado. Meu obrigado!

Agradeço aos meus pais, Pedro Graciliano e Fátima, e aos meus irmãos, Hildênia e Hildebrando, que por amor incondicional não faltaram gestos de exultação por essa conquista, encontrando neles estímulo para seguir sempre em frente. E mais uma vez, agradeço a minha mãe, que por sua serenidade e devoção me ensinaram a enfrentar tantos desafios com equilíbrio e certeza de meus passos durante o curso.

Ao final, agradeço aos amigos e familiares pelo apoio, estímulo e, sobretudo, compreensão nos momentos em que estive distante.

RESUMO

Este estudo avalia a eficácia de *compliance* no processo de mitigação às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. 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. 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 na capacidade de resposta à ocorrência de riscos sobre uma estrutura para *compliance*. Foram enviados 943 formulários e a amostra final constituída por 234 participantes. A abordagem metodológica se caracteriza como quantitativa baseada em levantamento de dados através de questionário. Os resultados dos testes KMO e Alfa de Cronbach demonstraram válidos os constructos com nível de fiabilidade aceitável de precisão para os instrumentos de medida de *compliance* e risco. Na relação entre as variáveis do estudo, o resultado do teste de Spearman confirma a existência de correlação positiva e significativa entre *compliance* e resposta ao risco, demonstrando, segundo força e direção moderadas, quanto menor o risco de fraudes e regulatórios melhor a estrutura de *compliance*. Na análise da relação de influência, o R^2 baixo implica quão pouco da cultura de *compliance* influencia na capacidade da organização em responder aos riscos. Apesar disto, os resultados confirmam a hipótese de que *compliance* impacta na mitigação ao risco, porém a magnitude dessa relação foi considerada fraca a moderada, sugerindo que os esforços para o efetivo *compliance* no Brasil ainda sejam incipientes. Nos resultados sobre a possível influência da característica da amostra como condição favorável para o desempenho de *compliance* na redução do risco, o teste de Spearman indica que a intensidade *compliance* do grupo G1, embora de magnitude moderada, tem surtido maior efeito na resposta mitigadora ao risco em relação aos esforços do grupo G2, considerada de magnitude fraca. O teste U de comparabilidade demonstra a existência de diferença significativa entre os grupos para estrutura *compliance*, contudo sem diferenças estatísticas referentes à medida de risco. Nos resultados da distribuição dos dados por grupo amostral, o comportamento da amostra está aquém do esperado, quando relacionados à característica da população a frequência com que ocorrem os riscos a níveis não aceitáveis. Os achados da pesquisa denotam uma contrariedade da força com que o tema *compliance* se apresenta ao meio corporativo nacional de que ferramentas deste instituto são promotoras reais de combate e mitigação aos riscos. A explicação com os dados da pesquisa consigna que a pouca eficácia de *compliance* na preparação do ambiente para prevenção de condutas de não conformação que levam aos riscos de fraude e regulatório pode estar relacionada na pressuposição do tema associado a instituto jurídico de formalidade prescrita que pode gerar uma estrutura extremamente frágil para a organização. Assim, sem a criação de uma cultura verdadeira de *compliance* pautada na definição de valores organizacionais e comprometimento ético, até programas formais previstos dificilmente obterão êxito.

Palavras-chave: *Compliance*. Fraudes. Riscos regulatórios. Mitigação ao risco. Controle.

ABSTRACT

This study evaluates the effectiveness of compliance in the process of mitigating fraud and regulatory risks in Brazil. Based on the hypothesis that compliance represents a preponderant factor in risk mitigation, tests were conducted to measure compliance efficiency in the corporate scenario. The sample was composed by professionals from Brazilian companies (G1) and a special cut made in large companies listed on Bovespa (G2), in order to increase the explanatory potential of the study and to allow the possible influence of the sample characteristic on the capacity of Response to the occurrence of risks on a compliance framework. 943 forms were sent and the final sample was composed of 234 participants. The methodological approach is characterized as quantitative based on data collection through questionnaire. The results of Cronbach's KMO and Alpha tests demonstrated valid constructs with acceptable level of reliability of accuracy for compliance and risk measurement instruments. In the relationship between the study variables, the Spearman test result confirms the existence of a positive and significant correlation between compliance and risk response, demonstrating, according to moderate strength and direction, the lower the risk of fraud and regulatory the better the compliance structure. In the influence relationship analysis, low R2 implies how little of the compliance culture influences the organization's ability to respond to risks. Despite this, the results confirm the hypothesis that compliance impacts on risk mitigation, but the magnitude of this relationship was considered weak to moderate, suggesting that the efforts for effective compliance in Brazil are still incipient. In the results on the possible influence of the characteristic of the sample as a favorable condition for compliance reduction in risk reduction, the Spearman test indicates that the compliance intensity of the G1 group, although of moderate magnitude, has had a greater effect on the risk mitigation response. In relation to the efforts of the group G2, considered of weak magnitude. The U test of comparability shows the existence of a significant difference between the groups for compliance structure, however without statistical differences regarding the risk measure. In the results of the distribution of data by sample group, the behavior of the sample is below expected, when related to the characteristic of the population the frequency with which the risks occur at unacceptable levels. The findings of the research denote a contrariness of the force with which the subject compliance is presented to the national corporate environment of which tools of this institute are real promoters of combat and mitigation to the risks. The explanation with the research data indicates that the low effectiveness of compliance in the preparation of the environment for the prevention of nonconformity conduits leading to the risks of fraud and regulation may be related in the presupposition of the topic associated with a legal institute of prescribed formality that can generate an extremely fragile structure for the organization. Thus, without creating a true culture of compliance based on the definition of organizational values and ethical commitment, even planned formal programs are unlikely to succeed.

Keywords: Compliance. Frauds. Regulatory risks. Risk mitigation. Control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz COSO Report	33
Figura 2 – Modelo estrutural do CoCo.....	49
Figura 3 – The Cobit Cube	49
Figura 4 – Matriz <i>COSO ERM</i>	54
Figura 5 – Triangulação da fraude.....	61
Figura 6 – Árvore da fraude	62
Figura 7 - Disposição entre a variável preditora e a resposta.....	95
Figura 8 – Relação entre as variáveis da pesquisa	99
Figura 9 – Disposição do escore de frequência NIC	108
Figura 10 – Parâmetros para classificação do risco.....	115
Figura 11 – Representação das medidas de escala na análise dos dados	130
Figura 12 - Proposição para os testes entre as variáveis da pesquisa.....	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Apresentação gráfica da dispersão dos dados	151
Gráfico 2 – Apresentação gráfica da distribuição dos resíduos.....	153
Gráfico 3 – Apresentação gráfica da dispersão dos resíduos	154
Gráfico 4 – Distribuição do escore <i>compliance</i> para o grupo (G1) com projeção de curva de normalidade	159
Gráfico 5 – Distribuição do escore de risco para o grupo (G1) com projeção de curva de normalidade	160
Gráfico 6 – Distribuição do escore <i>compliance</i> para o grupo (G2) com projeção de curva de normalidade	162
Gráfico 7 – Distribuição do escore risco para o grupo (G2) com projeção de curva de normalidade	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes da estrutura do controle interno – <i>COSO Report</i>	32
Quadro 2 – Estrutura para controle interno	34
Quadro 3 – Evento de risco segundo o tipo	44
Quadro 4 – Componentes da estrutura de gerenciamento de risco – <i>COSO ERM</i>	54
Quadro 5 – Dados da evolução do <i>compliance</i>	68
Quadro 6 – Parâmetros para um programa de <i>Compliance</i> anticorrupção efetivo	74
Quadro 7 – Definições para variáveis	94
Quadro 8 – Classificação da escala <i>compliance (NIC)</i>	108
Quadro 9 – Apresentação das determinantes da intensidade <i>compliance (NIC)</i>	108
Quadro 10 – Classificação da escala de Risco (<i>MIT</i>).....	116
Quadro 11 – Apresentação das determinantes da escala para <i>risco (MIT)</i>	119
Quadro 12 – Preliminar das variáveis envolvidas na pesquisa	121
Quadro 13 – Estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).....	133
Quadro 14 – Interpretação dos valores <i>Alfa de Cronbach</i>	134
Quadro 15 – Disposição das amostras da pesquisa	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação da variável segundo a natureza.....	97
Tabela 2 – Classificação de testes estatísticos conforme as escalas de medidas.....	138
Tabela 3 – Perfil dos Respondentes.....	141
Tabela 4 – Resultado do teste de validade KMO e <i>Bartlett</i> para escala <i>compliance</i> (NIC)..	143
Tabela 5 – Resultado da matriz componente para a escala <i>compliance</i> (NIC).....	143
Tabela 6 – Disposição da escala <i>NIC</i> sobre o tamanho da carga fatorial.....	144
Tabela 7 – Disposição da escala <i>NIC</i> e o impacto da confiabilidade do constructo	146
Tabela 8 – Resultado do teste de confiabilidade de Cronbach para escala <i>compliance</i> (NIC)	146
Tabela 9 – Resultado do teste de validade KMO e <i>Bartlett</i> para escala <i>ao risco</i> (MIT)	147
Tabela 10 – Disposição da escala <i>MIT</i> sobre o tamanho da carga fatorial.....	147
Tabela 11 – Disposição da escala <i>MIT</i> sobre o impacto da confiabilidade do constructo	148
Tabela 12 – Resultado do teste de confiabilidade de Cronbach para escala de risco (MIT).	149
Tabela 13 – Teste de <i>Spearman</i> na correlação entre as variáveis <i>compliance</i> e <i>resposta ao risco</i>	150
Tabela 14 – Teste de <i>Spearman</i> na correlação entre os grupos da amostra	150
Tabela 15 – Proposta de regressão (modelo) com as variáveis <i>compliance</i> e <i>resposta ao risco</i>	153
Tabela 16 – Dados gerais dos grupos da amostra.....	158
Tabela 17 – Comportamento do grupo (G1) com base na distribuição da escala <i>compliance</i> (NIC).....	158
Tabela 18 – Comportamento do grupo (G1) com base na distribuição da escala <i>risco</i> (MIT)	158
Tabela 19 – Comportamento do grupo (G2) com base na distribuição da escala <i>compliance</i> (NIC).....	160
Tabela 20 – Comportamento do grupo (G2) com base na distribuição da escala <i>risco</i> (MIT)	161
Tabela 21 – Teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dos dados da amostra.....	164
Tabela 22 – Teste U de Mann-Whitney na comparação entre os grupos da amostra.....	165

LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira dos Bancos Internacionais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACFE	<i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AUDIBRA	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
BCBS	<i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CFE	<i>Certified Fraud Examiners</i>
CGU	Controladoria Geral da União
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFRS	<i>International Financial Report Standards</i>
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
ISA	<i>International Standards on Auditing</i>
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
MIT	Variável de Resposta ao Risco
NIC	Variável do Nível de Intensidade <i>Compliance</i>
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
SEC	<i>Securities Exchange Commission</i>
SCI	Sistema de Controle Interno
SOX	Lei Sarbanes Oxley
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.4	OBJETIVOS	24
1.4.1	Geral	25
1.4.2	Específicos	25
2	REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1	ESTRUTURA PARA CONTROLE.....	26
2.1.1	Evolução, conceito e normatização sobre controle interno	27
2.1.2	Modelo COSO de estrutura de controle interno	31
2.1.3	Adoção das melhores práticas de governança corporativa	36
2.1.4	Limitação do sistema de controle interno (SCI)	39
2.2	ESTRUTURA PARA GERENCIAMENTO DO RISCO	40
2.2.1	Definição de risco	40
2.2.2	Fatores de classificação de riscos	43
2.2.3	Conceitos e metodologias para o gerenciamento de risco	45
2.2.4	Modelo COSO para gerenciamento de risco corporativo	53
2.2.5	Os efeitos do hiato na gestão de risco e controle: a corrupção nos negócios	58
2.2.5.1	Caso Barings e Enron	63
2.2.5.2	Caso Siemens.....	65
2.3	ESTRUTURA PARA <i>COMPLIANCE</i>	66
2.3.1	Conceito e visão geral para <i>compliance</i>	66
2.3.2	Cultura <i>compliance</i> orientada para integridade organizacional	71
2.3.2.1	Estímulos ao instituto de <i>compliance</i> sobre formalidade prescrita	72
2.3.2.2	<i>Compliance</i> baseado em valores organizacionais e comprometimento ético.....	78
2.3.2.3	Disseminação para cultura <i>compliance</i>	80
3	METODOLOGIA	82
3.1	MÉTODOS CIENTÍFICOS	82
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA	83
3.2.1	Quanto aos objetivos da pesquisa	84
3.2.2	Quanto à abordagem da pesquisa	85
3.2.3	Quanto ao delineamento da pesquisa	86
3.3	ESCOPO	86
3.3.1	Delimitação do estudo	87

3.3.1.1	Delimitação conceitual	88
3.3.1.2	Delimitação de escopo	89
3.3.1.3	Delimitação geográfica	89
3.3.2	Limitações do estudo	90
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	90
3.5	VARIÁVEIS	93
3.5.1	Classificações das variáveis da pesquisa	95
3.5.1.1	Quanto ao gênero	95
3.5.1.2	Quanto à espécie	96
3.5.1.3	Quanto à categoria	97
3.5.2	Processo de mensuração das variáveis determinantes da pesquisa	98
3.6	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	123
3.6.1	Instrumento de coleta	123
3.6.2	Pré-teste e validação do instrumento de coleta	126
3.7	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	129
3.7.1	Técnicas para análise estatística de dados	132
3.7.1.1	Estatística multivariada.....	132
3.7.1.2	Estatística descritiva	135
3.7.1.3	Estatística inferencial.....	137
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	140
4.1	VALIDADE E CONFIABILIDADE DO CONSTRUCTO	142
4.2	RELAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA PESQUISA	149
4.3	RELAÇÃO DE COMPORTAMENTO ENTRE OS GRUPOS AMOSTRAIS	155
4.3.1	Análise descritiva para distribuição dos grupos da amostra	156
4.3.2	Análise de inferência para comparação dos grupos da amostra	163
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
	REFERÊNCIAS	175
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	191
	APÊNDICE B – Lista das companhias Bovespa selecionadas em recorte especial.... Erro! Indicador não definido.	
	APÊNDICE C – Resultados testes SPSS	198

1 INTRODUÇÃO

Compliance se apresenta ao mundo corporativo como uma ferramenta que se importa em combater e inibir as perdas financeiras e os prejuízos de imagem ligados às falhas operacionais cometidas em razão da não observância de regras que regem o próprio negócio.

Na verdade, *compliance* tem o conceito muito direto e elementar (TARANTINO, 2008), significa, antes de tudo, um **estado de agir** em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos.

Os dados históricos apontados na literatura remontam para os grandes escândalos financeiros que afetaram poderosas organizações desde o final da década de 90, tornando-se uma das manifestações para que o tema *compliance* ganhasse discussão pela compreensibilidade que se revelara na necessidade para além do desejo da recuperação financeira, mas como elemento de adesão à cultura de controle que se instalou no mundo de negócios cujo propósito buscava em reduzir riscos pelos quais as organizações estavam expostas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A exposição aos riscos corporativos derivados de falhas nos processos internos e fraudes é responsável pela maior parte das incertezas no mercado. Os escândalos envolvendo grandes instituições revelaram a insegurança existente nas relações de negócio devido à falta de mecanismos de controle adequados para o gerenciamento das perdas.

Para se ter uma dimensão dos problemas gerados por condutas em desacordo com os padrões éticos, de acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2016), estima-se que a fraude organizacional representa cerca de 5% da receita anual de uma corporação, e se aplicada a nível internacional, a perda corresponde entre 3% e 5% do PIB de um país.

Informes reportam sobre a frequência crescente de organizações cuja gestão se mostra precária em razão do comportamento inadequado para a vida corporativa. Porto (2016) apresenta o estudo de caso sobre os 11 maiores escândalos corporativos do século 21 elencados pelo Jornal Estadão de São Paulo (edição especial), ocorridos no Brasil e no exterior, ilustrando a constante necessidade de implementação de bons controles e mecanismos de prevenção às fraudes corporativas.

Casos de quebras das regras, ausência de controle, desvios de conduta, pessoal sem qualificação, são alguns exemplos que produzem disposição aos atos de fraudes e exposição excessivas aos riscos, provocando grandes incertezas e a conseqüente baixa de confiança na organização.

Entre os casos citados na matéria sobre as maiores fraudes publicadas pelo Estadão (PORTO, 2016), estão as práticas manipuladoras da Volkswagen em 2015 na instalação de softwares em seus carros movidos a diesel para alterar o resultado de testes de emissão de poluentes, o que resultou na prisão do executivo da empresa, Oliver Schmidt, em janeiro de 2017. O executivo comandou o departamento de *compliance* regulatório da Volkswagen entre 2012 a 2015 e foi preso pelo FBI sob a acusação de fraude e conspiração (FBI, 2017).

Parece que do passado pouco ainda se aprendeu. Os casos Enron e Barings Bank são comumente tratados como os primeiros de vários outros escândalos que deram origem aos debates sobre a necessidade de implementação de sistemas mais eficientes de controle para assegurar as boas práticas no gerenciamento adequado aos riscos (BERGAMINI JUNIOR, 2005). Calcula-se que somente a Barings Bank perdeu aproximadamente US\$ 1,5 bilhão por motivos de fraudes cometidas por um único funcionário na alteração de documentos para realizar negociatas de contratos futuros.

Pode-se citar a Siemens como outro exemplo da ocorrência de perdas volumosas devido à prática de corrupção gerada com pagamento de propinas a funcionários e autoridades públicas para a celebração de contratos nessas repartições cuja estimativa de desembolso chegou a € 1,5 bilhão recorrente a multa recorde por falhas operacionais, fato exposto em 2007 nos Estados Unidos e Alemanha (FONSECA, 2015).

Para Fonseca (2015), este evento fez a Siemens rever toda a política de investimentos em tecnologia e a aplicação de conduta com base em regras mais rígidas de governança e *compliance* para o gerenciamento do risco e recuperação da imagem afetada junto aos colaboradores. Uma das primeiras investigações contra a empresa aconteceu em 2007 quando funcionários criaram um sistema de caixa dois para realizar contratos no exterior. Entre 2001 e 2007, a Siemens pagou aproximadamente US\$ 1,4 bilhão em propinas a autoridades de diversos países.

No Brasil, empresas como o Banco Panamericano pertencente ao grupo Sílvia Santos foi outro escândalo envolvendo atos fraudulentos e condutas de não conformidade com somas latentes estimadas em R\$ 4 bilhões (SANTOS et al., 2012). As práticas lançadas desde

meados de 2006 tinham como meta inflar seus balanços por meio de registro de carteira de crédito, somente descobertas em 2010 pelo Banco Central (PORTO, 2016).

Outro penduricalho de fraude no Brasil que entra para a história da corrupção no cenário corporativo mundial está no esquema orquestrado dentro da Petrobras revelado pela Operação Lava Jato, iniciada em 2014, e que já está sendo considerado o maior escândalo corporativo da história do País por sua dimensão em valores e partes envolvidas, que vão desde partidos políticos até as principais empresas da construção civil.

A verdade é que 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 ainda sem sinal para o desfecho, lança luz sobre o problema antiético no mundo dos negócios e denotam, principalmente, a falta de aperfeiçoamento dos instrumentos de controles no combate e prevenção a erros intencionais nas organizações.

Toda essa discussão vivenciada no mundo corporativo incorre na necessidade de um controle mais efetivo das organizações aos riscos a que estão submetidas, trazendo a partir da revisão dos sistemas de controle o atingimento esperado da conformidade das regras associadas à implementação de práticas que superem problemas inaugurais que envolvem os riscos do negócio.

Esses acontecimentos provocaram um efeito imediato na procura pela redução aos riscos do negócio capazes de diminuir ou evitar as falhas operacionais que se repetiam com frequência e em maior dimensão. Daí a crescente demanda introduzida no mundo corporativo para um maior controle, cuja finalidade principal se aponta para a necessidade da mitigação do risco. Assim foi o surgimento do *COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)*, em 1985, que teve a pretensão de pensar o controle interno inserido na organização e propôs diversas recomendações sobre o processo para o tratamento ao risco e seu gerenciamento.

Na linha histórica foi também destaque a publicação do *Basle Committee on Banking Supervision* (Comitê da Basileia sobre Fiscalização Bancária) que se interessou em estabelecer normas de controle de exposição ao risco das instituições bancárias, de maneira a continuar fortalecendo a estabilidade e a consistência no sistema financeiro.

O resultado apareceu com a publicação do Novo Acordo de Capital da Basileia (2001), considerada como marco autor regulatório, promoveu uma rigorosa discussão para o enfrentamento dos riscos. O destaque para duas recomendações emitidas pelo Comitê que estão associadas à divulgação do risco operacional: o acordo de Basileia II e o documento “Boas práticas para o gerenciamento e supervisão do risco operacional” (BCBS, 2010).

Também, foi destaque a publicação da Lei *Sarbanes-Oxley*, em 2002, nos Estados Unidos, como uma reação aos escândalos financeiros ocorridos na Enron e WorldCom. A lei estabelece normas a serem observadas para a adoção de mecanismos de Governança Corporativa relativos à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. O objetivo é prevenir fraudes e abusos, ampliando exigências dos sistemas de controle e de *compliance* com aprofundamento dos instrumentos eficazes.

Para Sundstrom (2012), há uma necessidade exposta pela adoção e aprimoramento de mecanismos de controle que auxiliem a gestão organizacional na mitigação do risco relacionado a comportamentos indesejados, principalmente em relação às questões regulatórias. De maneira específica, problemas de *compliance* costumam ser denominados genericamente pelo não cumprimento ou inobservância ao que determina uma norma regulatória, interna ou externa, ou ainda de determinado dever.

No Brasil, o tema relacionado ao *compliance* e aos programas de integridade passaram a adquirir maior visibilidade social e acadêmica a partir de ações de combate a corrupção, especialmente com a Lei 12.846/2013 (BRASIL, 2013), denominada de Lei Anticorrupção. Trapp (2015) afirma que a partir deste regulatório, as organizações passaram a demandar maior atenção para implantação de instrumentos como programas de *compliance* que atribuam maior segurança às empresas no tocante ao alcance de seus objetivos.

Desta feita, a inserção de mecanismos para o controle, a conformidade com as regras corporativas e a adoção de boas práticas de governança dão sustentação a organização de permanecer operando nos negócios com adequada administração dos riscos e preservação de sua imagem junto aos agentes envolvidos no processo.

1.2 JUSTIFICATIVA

As discussões geradas sobre como melhorar a gestão organizacional para encarar uma realidade econômica cada vez mais complexa e volátil e a enfrentar riscos e incertezas do ambiente de negócios, favoreceram muitos estudos na promoção por mudanças nas estruturas organizacionais e nos processos operacionais.

Nesse sentido, assume-se cada vez mais a necessidade de se vincular nas empresas a excelência corporativa às atividades de controle que tenham sua eficácia medida pela confiabilidade das operações, cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis, associando o controle à diminuição da incerteza em relação a eventos futuros.

Segundo pesquisa da Deloitte (2015), entre 2013 e 2015, houve um aumento de 100% no número de empresas que afirmam possuir um programa de *compliance*. Logo, a Lei Anticorrupção foi responsável por transformar essa realidade e ampliar as discussões sobre o termo institucionalizado no País.

A Lei 12.846/2013 responsabiliza a empresa por atos de corrupção praticados por funcionários e fornecedores através de pesadas punições, e estabelece, ao mesmo tempo, incentivos com a redução de multas, quando da institucionalização e eficácia dos programas de integridade.

Maia et al. (2005) apontam para a existência de um sistema de controle interno com o intuito de organizar a empresa de tal maneira que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração, os ativos tenham sua integridade protegida e que as operações da empresa sejam adequadamente registradas na contabilidade e de maneira fidedigna sejam retratadas nas demonstrações contábeis.

Os estudos de Damania, Fredriksson e Mani (2004) e Sundstrom (2012) revelam a relação entre fatores de atos e práticas de ilegalidade, como a corrupção e fraude, influenciam a ocorrência de problemas de *compliance* nas organizações. Nessas pesquisas, identificaram-se que os respondentes tinham propensão corruptível, em maior escala, diante de casos em que se verificava a falta conformidade de regulamentos.

Ainda que fortemente associado ao segmento bancário, de onde se originaram as primeiras preocupações com o tema, as questões relacionadas ao *compliance* estão, hoje, disseminadas entre todos os setores organizacionais. Segundo Santos et al. (2012), esta cada vez mais disseminada a busca pela aderência entre a ética individual e coletiva em compatibilidade com as regras organizacionais.

No Brasil, tratativas sobre a necessidade de *compliance* surgem na medida em que as organizações procuram adequar-se às boas práticas de governança corporativa e aos incentivos trazidos com a Lei Anticorrupção. O setor financeiro é fortemente regulamentado neste sentido, seguido por segmentos como telecomunicações e indústrias farmacêuticas. Recentemente, os fornecedores do setor público foram instados a buscar um maior alinhamento às questões relacionadas à conformidade em decorrência da Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), denominada Lei Anticorrupção, em que incentiva as companhias a melhorarem seus instrumentos de *compliance*.

A discussão sobre *compliance* no Brasil também vem sendo ampliada pela exigência de investidores buscarem minimizar perdas ou redução de ganhos de seus investimentos em

decorrência de problemas de *compliance* com sanções aplicadas e danos à imagem ou à reputação das organizações.

No sentido estrito, a manutenção da conformidade com regulamentações internas e externas atendem ao objetivo de manter a conformidade dos riscos a serem gerenciados (riscos de *compliance*).

Tendo por base o conceito de controle interno trazido pelo *COSO* no *Internal Control – Integrated Framework*, publicado em 1992, compreende o controle interno como um processo integrado ao negócio que ajuda a organização a atingir os resultados esperados, devendo envolver toda a empresa e todos os níveis hierárquicos. Porém, a estrutura reconhece que embora o controle interno proporcione razoável segurança quanto à realização dos objetivos da entidade, existem limitações que impedem que a estrutura de governança e a administração tenham segurança absoluta da realização dos objetivos da entidade. Ou seja, pode-se citar, por exemplo, a assertiva que o controle interno não é capaz de evitar julgamentos errôneos ou más decisões, ou ainda eventos externos.

Nessa perspectiva, a função *compliance* busca assegurar o fortalecimento e o funcionamento do controle interno para diminuir os riscos de acordo com a complexidade dos negócios, mas também disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos introduzidos (ABBI, 2009; FEBRABAN, 2009). O *compliance* é uma “estratégia” disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações (COSTA, 2012).

Segundo Laruccia e Yamada (2011), a proposta de *compliance* cumpre inserir na organização controles na mitigação de riscos através da construção de políticas e normas, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais.

Assim, *compliance* está relacionado à ética e ao comprometimento organizacional. Aqui, abrangem-se os aspectos comportamentais ligados aos valores de cada indivíduo e da organização. Por esse motivo, em um ambiente empresarial, as organizações esperam das pessoas condutas em conformidade com as regras da empresa, sem ferir a sociedade. É diante desta conjuntura que se encontram mais difundidos os estudos sobre *compliance*.

Em pesquisa sobre a importância do *compliance* para a prevenção das fraudes, Santos (2011) sugere que prevenção e combate à corrupção em qualquer organização se estruturam em torno das ações de *compliance* que expressam o quanto o indivíduo e organização estão em conformidade às condutas e valores pautados em princípios morais nas relações de trabalho.

A redução dos riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a boa imagem das organizações, reduz a possibilidade de fraudes e gera um ambiente mais seguro, conseqüentemente aumenta a competitividade (SANTOS et al., 2012).

Portanto, a atenção crescente das organizações em atenuar os riscos, atender aos órgãos regulatórios e a necessidade de acolher às expectativas dos investidores, funcionários e a sociedade na busca pela proteção da imagem e garantia de informações confiáveis e segurança, este estudo pretende contribuir para o universo acadêmico, bem assim ao meio empresarial, avaliando a eficácia de *compliance* no gerenciamento dos riscos.

Refere-se à força com que o tema se apresenta intensificado em referências encontradas, em que o *compliance* é anunciado como pilar da estrutura do sistema de controle interno que atua juntamente com outras áreas (FEBRABAN, 2009), e os seus efeitos sentidos como solução estratégica disponível para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraudes (SANTOS et al, 2012; COSTA, 2012; LARUCCIA; YAMADA, 2011).

Porém, a pouca abordagem de trabalhos acadêmicos que investiguem a eficácia do *compliance* no processo de mitigação ao risco, justifica a realização desta pesquisa que contribui por avançar em relação a outros estudos no sentido de se dedicar a confirmação de que os esforços de *compliance* disseminado na realidade corporativa brasileira tem, efetivamente, representado uma solução na redução da probabilidade de ocorrência das fraudes internas e riscos regulatórios.

O empirismo adotado no estudo contribui também para um estímulo da necessidade de se constituir uma cultura de integridade como fórmula para o enfrentamento dos riscos que mais impactam os negócios no Brasil, segundo a KPMG (2015a), assim como os regulatórios e corrupção.

Outro ponto de interesse da pesquisa é analisar a possível relevância da característica da amostra na capacidade de resposta ao risco sobre uma intensa estrutura de *compliance*, pois se aposta na pluralidade entre os participantes do estudo que são de várias regiões do Brasil com grandes variedades de profissionais de diversas áreas, idades e vinculados a diferentes setores de negócio.

Mas, o fator predominante dessa característica amostral condiz com a formulação de hipótese com base no **tamanho** (grande porte) em uma **estrutura de capital** (empresas listadas Bovespa) como observação a maior capacidade de resposta ao risco e melhor estrutura de *compliance* conferida, haja vista a inclinação destas organizações para apresentação de gestão e controles diferenciados, além de melhor governança corporativa (SILVEIRA, 2004).

Está-se oferecendo escalas a partir de outros estudos, porém se destacando na possibilidade de avaliar os atuais mecanismos de controle na identificação da capacidade da organização em responder aos riscos baseado na probabilidade de ocorrência dos eventos, sejam derivados da ausência de padrão ético, sejam da não conformidade com as normas.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Martins e Theóphilo (2007), a questão de pesquisa deriva da inquietação, dúvida, interesse e curiosidade que surgem sobre um determinado assunto não conhecido e/ou não concluído.

É certo que no desenvolvimento de suas atividades, todas as organizações enfrentam incertezas, isso por que nem todas as informações sobre eventos futuros que possam interferir na tomada de decisão são disponíveis.

Compreende-se a dinâmica pela qual a organização busca pela resposta efetiva ao risco, pois representa um fator preocupante no mundo corporativo. Costa e Farjado (2011, p. 80) revelam que, desde as últimas décadas, todos os setores da economia têm-se centrado sobre instrumentos de controle como a chave para tornar as organizações eficientes no alcance dos seus objetivos.

Escândalos financeiros e fraudes internas envolvendo grandes corporações proporcionaram maior relevância para uma prática organizacional voltada à defesa da imagem e do patrimônio nos negócios.

Assim, mecanismos de controle e prevenção vêm representando um aporte para o combate e redução dos riscos corporativos. O *compliance* traduz o sentimento da conformidade nas operações como forma de auxiliar na proteção da organização. Para Santos et al. (2012), as motivações para a adoção de *compliance* são várias, já que o sucesso no combate a corrupção e fraudes nos negócios não está na aplicação de ultra sistemas de controle, mas na confiança depositada entre os agentes.

Uma das primeiras recomendações é pela necessidade de liquidar comportamentos sem base ética que geram riscos para a organização. A corrupção, em suas várias formas, provoca prejuízos financeiros imediatos, destrói a imagem e a reputação das organizações, estraga o ambiente de trabalho, esgarça a sociedade, aumenta os custos de investimento, e alimenta condutas nocivas para o desenvolvimento econômico e social.

Amparando-se pelas referências selecionadas, esse trabalho se limita a considerar o risco com a ocorrência de fraudes internas e regulatórios na organização, sendo instado a concluir que as ações de *compliance* possibilitam uma garantia razoável para cercar tanto a qualidade dos indivíduos em relação à ética quanto aos instrumentos de controle formal – um ou outro isoladamente, não é eficaz. Por isso, recorda que na raiz da conduta corrupta está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais (SANTOS, 2011).

De maneira geral, procura-se abordar o conceito de risco, imprimindo que o risco “não é uma opção, nem um destino”, mas que devem ser assumidos, mitigados ou evitados. Essa percepção pressupõe uma tomada de medidas negociais ou de controle pela organização a fim de reduzir seu acontecimento. (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Nesse destaque conceitual, a postura que se espera é a de prever e prevenir riscos de fraudes internas e risco de descumprimento de normas e regulamentos, sobre os quais os atuais controles se apresentam como ferramentas de gestão e monitoração. É como se pontua com a implantação de *compliance* na organização por abranger aspectos comportamentais associados a valores no processo de mitigação dos riscos e, portanto, na proteção à organização.

Do exposto, a dúvida que se manifesta nesse trabalho observa se as práticas de *compliance* disseminadas nas organizações têm influenciado efetivamente no processo de mitigação ao risco. Logo, esta tem sido a questão central da pesquisa: **As práticas de *compliance*, conforme disseminadas nas empresas brasileiras, representam efetivamente um fator preponderante no processo de mitigação aos riscos?**

Nesse propósito, a pesquisa se empenhou em uma abordagem prática como oportunidade de estudo sobre o fenômeno *compliance* na vida corporativa. Por isso, procurou-se direcionar o estudo à realidade empresarial, acessando de maneira direta os profissionais vinculados às empresas brasileiras para capturar deles na prática o investimento organizacional resultante da cultura de integridade (Nível de Intensidade *Compliance*) e a capacidade da organização em responder efetivamente aos riscos, sejam os regulatórios ou de fraudes.

Para empregar significância, a pesquisa não poderia ser direcionada a uma categoria/setor de atuação profissional específico, mas permitida a amplitude, para que se apreenda o contexto organizacional face à capacidade de enfrentamento ao risco a partir da impressão de seus profissionais, independentemente **das áreas de atuação**. Em razão disso, participaram da pesquisa os profissionais atuantes nas áreas de monitoramento/fiscalização

(auditoria, controle interno, gestão de risco, *compliance* e comitê de ética), mas também consentida a participação de profissionais de outras áreas da empresa: administrativa/recursos humanos, comercial/vendas/marketing, financeira/contábil, informática, dentre outras.

Outro critério adotado na pesquisa condiz com a divisão da amostra em dois grupos, sendo a primeira amostra (grupo G1) para um grupo de profissionais de empresas brasileiras sem recorte específico, e a segunda amostra (grupo G2) com o estabelecimento de um recorte específico sobre aqueles profissionais que desempenham suas atividades laborais em empresas de grande porte, e que assumiram, de maneira estratégica e com impactos definitivos na forma de fazer gestão, controle interno e transparência, a decisão de abrir seu capital.

Portanto, a amostra da pesquisa segue com um recorte específico sobre os profissionais ligados às empresas de grande porte, segundo critério de classificação do BNDES aplicáveis a todos os setores da economia, e que ainda tiveram suas ações ou títulos negociados na BM&FBovespa em 2016, considerando os segmentos de atuação: de alto nível de governança corporativa (Novo Mercado) e o outro (Tradicional).

Então, participaram da pesquisa profissionais de empresas brasileiras de diferentes portes e ramos de negócio (G1), segregando a um grupo específico de trabalhadores de empresas consideradas de grande porte e listadas na BM&FBovespa (G2).

Todos os profissionais foram acessados através da rede social profissional *LinkedIn*, redes sociais de relacionamentos para grupos fechados (em *Facebook* e *WhatsApp*), canal de contato disponibilizado pelas corporações, além de entrevistas.

1.4 OBJETIVOS

O fortalecimento e o funcionamento do sistema de controle interno se apresenta como missão do *compliance* (FEBRABAN, 2009). Este instrumento, conforme se interpreta em Migliavacca (2002, p. 46), pode ser considerado um controle organizacional, assim como a auditoria, pois também lhe apresenta a incumbência de assegurar à administração de que os objetivos dos controles internos estão sendo alcançados.

Processos e sistemas vulneráveis implicam em riscos internos para a organização. A ferramenta de *compliance* busca, segundo Gomes (2012), designar ações suficientes para mitigar aqueles riscos produzidos por falhas nos processos e prevenir a corrupção e fraudes na organização.

1.4.1 Geral

O **objetivo geral** desse estudo propõe avaliar a eficácia de *compliance* no processo de mitigação aos riscos de fraudes e regulatórios no Brasil.

1.4.2 Específicos

Para alcançar o objetivo central, o estudo está dividido em três partes inter-relacionadas, desejando como **primeiro pressuposto** identificar a cultura *compliance* e a oportunidade para os eventos de risco, mediante escala de medida baseada nos valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional.

A **segunda premissa** busca investigar a correlação entre as práticas de *compliance* e a influência na mitigação aos riscos.

Por fim, a **terceira conjectura** propõe analisar o comportamento da amostra sobre as práticas difundidas para *compliance* e a eficiência para resposta ao risco.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As discussões sobre *compliance* ganharam proporção desde as últimas décadas por estar associada aos escândalos financeiros envolvendo grandes corporações no cenário mundial (SIMMONS, 1998; COIMBRA; MANZI, 2010). Além disso, os incentivos de regulamentos anticorrupção, em especial, as exigências da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção no Brasil), proporcionaram uma maior visibilidade do tema no cenário nacional (TRAPP, 2015).

A importância de *compliance* na realidade organizacional remete ao conhecimento de outras áreas para entender os limites de sua atuação, sendo por vezes até confundida, quando inseridas na estrutura de controles e gerenciamento de riscos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2012).

O controle interno e a gestão de risco corporativo fazem as fronteiras com o *compliance* na medida em que se encontram os esforços necessários para alcançar a proteção da companhia como um todo (IMONIANA; NOHARA, 2005; PAULO et al., 2007).

Este trabalho apresenta na revisão da literatura o próprio ideal para orientação de um sistema de controle interno focado na gestão de risco, aplicável a qualquer ambiente corporativo:

- a) Estrutura para Controle;
- b) Estrutura para o Gerenciamento de Risco;
- c) Estrutura para *Compliance*.

Nesse sentido, a fonte da revisão se sustenta com o foco nas partes estruturantes do sistema de controle interno (SCI): a estrutura adequada para o controle interno organizacional em vista do atendimento dos objetivos que se relacionam a conformidade com os padrões preestabelecidos e a adoção do nível de resposta adequada no gerenciamento de risco.

2.1 ESTRUTURA PARA CONTROLE

Procedimentos que conduzem a preparação das atividades responsáveis pelo cumprimento de metas estabelecidas, manifestas pelo interesse para o atendimento dos objetivos: o Controle Interno.

2.1.1 Evolução, conceito e normatização sobre controle interno

Com a revolução industrial, aumento da capacidade produtiva e o progresso social estimularam a mudança no comportamento empresarial e a forma de gerir a organização. À medida em que se desenvolviam, as empresas já não eram mais chefiadas tão somente pelos proprietários ou membros da família.

O conflito inerente à relação entre proprietários e agentes que se formavam alimenta a insegurança natural para soluções corporativas em que se estabeleçam medidas protetivas para os participantes do processo, estimulando a transparência, reduzindo a assimetria informacional e preservando os resultados almejados.

Não somente isto impactou na necessidade de aprimoramento da gestão empresarial. Desde o final do século passado, o mercado financeiro mundial vem sendo abalado com notícias de fraudes e corrupção que levaram a falência várias organizações. O caso Barings e a Enron são exemplos de desastres financeiros em razão de falhas em processos internos e fraudes cometidas por funcionários das instituições.

Com isto, percebeu-se a necessidade de adoção de comportamento organizacional que levasse a um nível de confiança adequado para o mercado e demais agentes envolvidos, cujos procedimentos e políticas de controle salvaguardassem os ativos das organizações e reduzissem riscos inerentes ao próprio negócio. Ao mesmo tempo, a mudança no perfil da administração, quanto a sua gestão, promovesse um alinhamento entre os objetivos do principal e do agente por meio da criação de mecanismos que conduzissem as operações e transações de modo eficaz e transparente.

Desta forma, diversas pesquisas de campo foram realizadas na busca para identificar os fatores determinantes de sucesso e insucesso empresarial a partir da adoção de práticas internas eficientes que nascem com o propósito de promover a valorização da companhia.

Bergamini Junior (2005) comenta pesquisa realizada pela *International Federation of Accountants* (IFAC), sobre causas de sucesso e insucesso empresarial. Esse estudo contou com a avaliação de 27 empresas de dez países e revelou quatro fatores determinantes para o sucesso das empresas, um deles diz respeito ao uso de controle interno. Os demais se referem às práticas de governança corporativa.

O termo *controle* vem do latim e se insere na visão pós-moderna que utiliza conceitos advindos da teoria geral da administração, sendo introduzido no meio acadêmico e empresarial como ferramenta de gestão empresarial.

Moeller (2007 apud PELEIAS et al., 2013) afirmam que as primeiras definições

observadas sobre controle interno foram elaboradas nos Estados Unidos através do *American Institute of Certified Accountants* (AICPA), em 1930, após a quebra da Bolsa de Valores de Nova York.

O controle interno se trata de um plano de medidas adotadas para proteger o patrimônio da empresa com a clareza das informações. De acordo com D'Avila e Oliveira (2002), a percepção sobre o controle interno, até a primeira metade do século anterior, pendurava-se pelo caixa. Com o tempo, a visão de caixa foi modificada para uma visão mais voltada ao interesse gerencial.

A definição de controle interno, segundo Migliavacca (2002), consiste em um plano organizacional que conta com todos os procedimentos que garantem a proteção aos ativos da empresa, a conformidade com as normas contábeis, bem como o estabelecimento da promoção da eficiência operacional através do encorajamento às políticas defendidas pela administração.

Controle interno deve ser entendido como qualquer reação adotada pela administração para proporcionar a possibilidade de alcance dos objetivos. Esta ação compreende a conferência entre a alta administração e a gerência para o planejamento, a organização, a direção e o controle do desempenho para apurar uma razoável certeza de sua realização (AUDIBRA, 1992).

Gherman (2005) define controle interno como a integralidade das políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa, com a razão de assegurar que os riscos inerentes ao negócio sejam identificados e gerenciados com o objetivo de garantir a administração as atividades e ações críticas para o gerenciamento de forma eficaz, de maneira adaptável às necessidades e características próprias da organização.

Por fim, optou-se em delimitar o apanhado das definições sobre controle interno, trazendo ao final as explicações do *COSO* por declarar esta como base conceitual para proposições discutidas neste estudo.

Assim, de acordo com o *COSO* (2013), o controle interno se apresenta como sendo um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e demais participantes envolvidos com a entidade, desenvolvido para assegurar razoável segurança com respeito ao atingimento dos objetivos traçados pela organização relacionados às operações, divulgação e conformidade.

Do ponto de vista regulatório, a Lei *Sarbanes-Oxley* (*SOX*) de 2002 é considerada uma referência legal para o gerenciamento dos controles internos corporativos. A Lei foi aprovada pelo Congresso Americano em 30 de julho de 2002, também conhecida por *SOX* ou *Sarbox*,

representou uma reação do Governo dos Estados Unidos à manipulação de demonstrativos contábeis e práticas de fraudes contábeis ocorridas em grandes corporações.

A lei *Sarbanes-Oxley* é considerada uma das mais rigorosas regulamentações a tratar de controles internos, elaboração de relatórios financeiros e divulgações já impostas às companhias que respondem ao normativo, incluindo as empresas estrangeiras com certificados de depósitos admitidos à negociação nas bolsas de valores dos Estados Unidos.

Em seu trabalho sobre a análise do processo de implantação de controle interno adequado às exigências da Lei *SOX* por empresas brasileiras, Oliveira e Linhares (2007) encontraram em seus estudos realizados em uma companhia brasileira de capital aberto do setor de energia elétrica, afirmando que os avanços dedicados às regulamentações para tais empresas existentes no País que impulsionavam as companhias às boas práticas de governança corporativa, associado à confiabilidade no grau de controle encontrado na organização investigada, especialmente por sua estruturação do controle interno baseada no modelo *COSO*, favoreceram na adequação da companhia aos pressupostos exigidos da Lei *Sarbanes-Oxley*.

A promulgação da *SOX* foi direcionada aos executivos das empresas com o objetivo de intensificar as medidas para aumentar as responsabilidades dos gestores e os procedimentos internos a fim de se evitar práticas irregulares. (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2003).

A Lei *Sarbanes-Oxley* impacta nas grandes empresas para que elas se adéquem às regras impostas que visam proteger os acionistas minoritários do mercado de capitais. A maior parte da discussão sobre a *SOX* se concentra nas seções 302 e 404, tratando especificamente da responsabilidade dos diretores executivos e financeiros para a exatidão dos números contábeis; avaliação dos controles e procedimentos internos na emissão dos relatórios, e a responsabilização daqueles que cometerem fraudes.

Na verdade, segundo Oliveira e Linhares (2007), a *SOX* criou um novo ambiente de governança corporativa, gerando um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas lesivas e ilegais que expõem as sociedades a elevados níveis de risco. Por isso, há de considerar que o surgimento dessa normatização se deveu a necessidade de buscar minimizar os riscos decorrentes de processos errados, de falta de controles internos, de procedimentos operacionais e de conformidades com a legislação.

A Seção 302 da *SOX* determina que o principal diretor executivo (CEO) e o diretor financeiro (CFO) devem declarar pessoalmente que são responsáveis pelo controle e procedimentos de divulgação. Assim, a legislação pede que os altos executivos das

organizações atestem a confiabilidade e segurança das informações prestadas nos demonstrativos contábeis.

A Seção 404 da *SOX*, denominada *Management Assessment of Internal Controls – MAIC*, estabelece uma necessidade de avaliação anual dos controles e procedimentos internos das organizações para a emissão dos relatórios financeiros. A responsabilidade de atestar e avaliar a eficácia dos controles não é dispensada aos diretores executivo e financeiro da organização, assim como se vê na Seção 302. Todavia, a novidade é a participação externa de um auditor independente que ateste a participação da administração na certificação da eficiência dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios.

Na abordagem da possível relação entre a *SOX* e as contribuições referenciais do *COSO*, Maia et al. (2005) deixam claro que a Lei *Sarbanes-Oxley* vem recomendar a adoção do modelo *COSO* para as empresas construírem sua estrutura de controle interno. Além disto, ao exigir que as empresas relatassem a qualidade dos controles internos contábeis, a *SOX* introduziu a incorporação de boas práticas de governança corporativa (GC) relativas à prestação de contas e à transparência (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Nesse aspecto, vale mencionar os acréscimos de Cendrowski e Willian (2009 apud TEIXEIRA, 2011) que relatam a respeito da aceitação dos padrões *Statement on Auditing Standard* (SAS) adotados pelo AICPA, entidade reguladora dos profissionais de contabilidade dos Estados Unidos, os quais foram instituídos pela *SOX* como *standards* de auditoria aplicáveis às companhias listadas na SEC. O SAS reconhece o sistema *COSO* e todos seus componentes.

Todavia, ressalta-se o desafio encontrado pelas organizações que precisam construir seus controles internos a partir das exigências impostas por normativos, como a *SOX*, especialmente nos casos em que pontos incomuns sejam evidentes entre dispositivos normalizadores aplicáveis em outros países em que tais organizações tenham atividades.

No Brasil, após a publicação da *SOX* e a apresentação de recomendações para a necessidade de boas práticas de governança corporativa emitidas pela CVM e Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa da IBGC, os comitês de auditoria para acompanhamento da atuação dos auditores e dos executivos das companhias ganharam espaço e respeito pela adesão do País às principais referências de apoio às boas práticas e condutas corporativas. Este era um dos pontos que a exigência da *SOX* entrava em conflito com legislações vigentes de outros países, acometendo frontalmente as empresas estrangeiras que possuíam valores mobiliários registrados na SEC.

2.1.2 Modelo *COSO* de estrutura de controle interno

Com o objetivo de apresentar uma estrutura adequada para controle interno, faz-se referência às recomendações trazidas pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* sobre a estrutura conceitual para controle interno, amplamente adotada e difundida em organizações de diversos segmentos, bem como considerada uma realidade em empresas brasileiras, inclusive, aplicável em organizações de pequeno porte no Brasil (D'AVILA, 2005).

Além disto, a escolha do modelo *COSO* se deve a aceitação desta referência para auditores de todo mundo (SANTOS; VASCONCELOS; TRIBOLET, 2007).

A iniciativa independente de um organismo estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis foi implementada, em 1985, pela *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros). A comissão era composta pelas principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira e os controles internos foram o primeiro objeto de estudo (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).

Posteriormente, a Comissão foi transformada em Comitê que passou a ser denominado de *The Committee of Sponsoring Organizations – Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO)*. É uma entidade sem fins lucrativos patrocinada pelas cinco principais associações de classe ligadas à área contábil e financeira dos Estados Unidos (*AICPA, AAA, FEI, IIA, IMA*). Sua atuação é independente em relação às entidades patrocinadoras e vem composta por representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York.

Em 1992, o Comitê publicou o *Internal Control – Integrated Framework* que se tornou uma referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos, sendo base para a compreensão do presente estudo.

Maia et al. (2005) concordam que o modelo desenvolvido pelo *COSO* para avaliação dos controles internos representou um grande avanço para os controles internos cuja finalidade baseou-se em medir e avaliar a eficiência dos SCI nas organizações. O modelo desenvolvido tem sido adotado por muitas organizações como uma metodologia de avaliação dos controles internos.

O *COSO* incorporou cinco componentes de controle os quais são vistos como princípios fundamentais. Estes princípios devem ser dispostos de acordo com o julgamento

dos gestores e adequada a estrutura da organização (RITTENBERG; MARTENS; LANDES, 2007). Os componentes da estrutura de controle interno apresentados pelo *COSO* referem-se:

Quadro 1 – Componentes da estrutura do controle interno – *COSO Report*

COMPONENTES	FINALIDADE
Ambiente de Controle	Engloba toda a estrutura de CI. É o que dá voz à organização, influenciando a consciência de controle do seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes, estipulando estrutura e disciplina.
Avaliação de Risco	Toda organização no cumprimento dos seus objetivos está sujeita a uma variedade de riscos provenientes de fontes externas e internas que precisam ser avaliadas.
Atividades de Controle	Controles das atividades ou mesmo os procedimentos de controles envolvem as políticas e os procedimentos que levam ao cumprimento dos objetivos da organização e que identificam os riscos relacionados.
Informação e Comunicação	As informações contribuem para o CI, em que a informação das normas, das diretrizes, das políticas traçadas pela administração devem ser identificadas e comunicadas para os funcionários de uma forma e em tempo hábil para cumprirem suas responsabilidades. Toda a organização deve ser comunicada das informações e mensagens relevantes.
Monitoramento	Todo o SCI tem que ser monitorado, é preciso avalia-lo se está atendendo de forma satisfatória no decorrer do tempo e se precisa modificar as políticas e os procedimentos.

Fonte: Maia et al. (2005), adaptado de Silva, Gomes e Araújo (2014)

Nesse sentido, o controle interno (CI) é apreendido como um processo que se constitui a partir dos cinco componentes, relacionados entre si, e incorporados às normas e políticas internas das organizações para aprimorar o controle de suas atividades e servir de orientação à consecução dos objetivos planejados (MAIA et al., 2005).

Dantas et al. (2010) revelam que o modelo *COSO* seja adaptado para ser uma metodologia de avaliação do CI e que, desde sua implementação, tem se consolidado internacionalmente como uma das principais referências sobre os preceitos para estruturação de controles e gestão de riscos corporativos.

Os autores acreditam que a relevância do *COSO* com o destaque para o controle interno alcançou um patamar diferenciado depois da publicação do documento *Internal Control – Integrated Framework*, em 1992. Até a edição dessa estrutura conceitual, não se havia consenso sobre o que vinha a ser o controle interno.

O documento *Internal Control – Integrated Framework* (*COSO*, 2013) resolve a lacuna existente para a conceituação de controle interno, definindo-o como um processo conduzido pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva e demais funcionários, a garantir, com razoável certeza, que os objetivos da empresa sejam atingidos nas seguintes categorias observáveis: i) efetividade e eficiência das operações, ii) confiabilidade nos relatórios financeiros e, iii) conformidade com as leis e normativos aplicáveis.

Embora tenham surgido outras estruturas conceituais sobre controle interno, como o *Turnbull Report*, do Comitê de Governança Corporativa *the Institute of Chartered Accountants in England & Wales* (ICAEW); o *Criteria of Control Commission* (CoCo) desenvolvido pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA); e as deliberações do *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), os preceitos gerais do que seja uma adequada estrutura conceitual de controle interno não fogem, em suas linhas gerais, do que prevê o *COSO* (DANTAS et al., 2010).

Inclusive, como estrutura específica de controle, *COSO*, *Turnbull* e *CoCo* se complementam. Cada um deles enxerga o controle interno como um processo ou conjunto de processos que se destinam a facilitar e apoiar a consecução dos objetivos do negócio. A abordagem mais ampla dos controles internos tenta cobrir a consideração dos riscos significativos nas operações, *compliance* e relatórios financeiros (IFAC, 2006).

Ademais, Maia et al. (2005) destacam que a estrutura do *COSO* foi referência considerada pela Lei *Sarbanes-Oxley* para a avaliação do controle interno. Na seção anterior, verificou-se que essa Lei instituiu uma série de requisitos de governança, entre eles, a seção 404 a respeito da implementação e adequado sistema de controle interno atestado pelos auditores independentes da companhia.

Na estrutura conceitual, o *COSO* estabelece uma relação direta entre os *objetivos* que a entidade busca em alcançar e os *componentes* que representam o que é necessário para atingir esses objetivos, em consonância com a *estrutura organizacional* da entidade. O gráfico em forma de cubo ilustra essa relação existente, conforme se vê na Figura 1.

Figura 1 – Matriz *COSO Report*



Fonte: *COSO* (2013, p. 9).

Através do gráfico é possível traduzir que o controle interno é pertinente para a companhia como um todo ou para qualquer uma de suas unidades ou atividades. Os

componentes são aplicáveis e importantes para o alcance dos objetivos, e as informações daí extraídas são necessárias, seja para administrar as operações empresariais de maneira eficaz, preparar as demonstrações financeiras de forma confiável, bem como verificar o cumprimento das regras adequadamente.

A partir da perspectiva conceitual do *COSO*, Imoniana e Nohara (2005, p. 39) levantaram os elementos necessários para identificação da estrutura de controle da organização (vide Quadro 2) e medir a correlação entre as três bases do controle interno mais estudadas na atualidade: ambiente de controle, procedimentos de controle e monitoramento e sistemas de informação e comunicação. Os resultados demonstraram a validade dos itens que contam sobre os controles e a existência da correlação homogênea das dimensões amparadas do controle interno.

Quadro 2 – Estrutura para controle interno

AMBIENTE DE CONTROLE	PROCEDIMENTOS DE CONTROLE E MONITORAMENTO	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
Conscientização de todos os envolvidos	Monitoramento de controles	Divulgação de normas
Ênfase dada pela administração	Segregações de funções	Fluxos de informações
Compromisso de todos com o controle	Alçadas	Sistemas internos de comunicação
Enfoque da direção à organização	Autorizações	Informações sobre plano de controle
Compromisso da administração com o controle	Conciliação	Informações sobre o ambiente de controle
-	Revisão de desempenho	Informações sobre riscos
-	Salvaguarda física	Identificação das informações
-	Normatização	Relevância e confiabilidade das informações

Fonte: Adaptado dos estudos de Imoniana e Nohara (2005).

O **ambiente de controle** se refere aquilo que os autores chamam de “atmosfera na empresa” em que se contribui com um controle efetivo e uma consciência de controle por parte dos colaboradores. Simmons (1997) destaca que o ambiente de controle é a própria consciência de controle existente na entidade, estrutura-se a sua própria cultura de controle.

Os **procedimentos de controle e monitoramento** são as atividades que procuram permitir a redução ou administração dos riscos. Simmons (1997) diz que essas atividades de controle podem ser de natureza preventiva ou aquelas de detecção.

Dentre as atividades derivadas dessa dimensão, tem-se a **Alçada** que significa os limites determinados a um dado funcionário quanto à possibilidade de este aprovar valores ou

assumir posições em nome da entidade. Outra atividade denomina **Autorizações**, pesa aquilo que a administração determina como atividades e transações cuja necessidade se aprova com um supervisor para que sejam efetivadas, assegurando que está em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

A **atividade de Conciliação** se refere ao confronto das informações com os dados advindos das bases diferentes, enquanto a atividade de **Avaliação de Desempenho** se trata do acompanhamento de uma atividade ou processo para avaliação de sua adequação em relação às metas, objetivos e aos benchmarks. Apenas esses dois são de detecção.

Na **Salvaguarda Física**, os valores de uma entidade são protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados, compreendendo controle de acessos, controle de entrada e saída de funcionários e materiais, senhas para arquivos eletrônicos, criptografia, entre outros. Já a atividade de **Segregação de Funções** diz ser uma essencialidade para a efetividade dos controles internos. Tem o objetivo de reduzir o risco de erros humanos quanto ao risco de ações indesejadas. Em relação à **Normatização Interna** é a definição das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade.

Na sequência, o **monitoramento** tem a função de verificar se os controles internos são adequados e efetivos, e isto inclui a investigação de que os cinco componentes do controle estão presentes e funcionando.

Em relação ao **sistema de informação e comunicação** carrega a responsabilidade do fluxo de informações dentro da organização e é essencial para o bom funcionamento dos controles.

Finalmente, assim como foi abordado, o *COSO Report* passou a ser referência mundial na gestão do controle interno. Mas, no ano de 2004, a entidade publicou uma nova versão para seu trabalho e criou uma metodologia também chamada de *Enterprise Risk Management* (ERM), em que a visão ficou mais voltada à estratégica, levando em conta as oportunidades associadas aos riscos corporativos.

Vale ressaltar que uma das categorias apresentada pelo *COSO ERM* realça o tema que se relaciona com este estudo. Farias, De Luca e Machado (2009) afirmam que os objetivos que se relacionam à conformidade legal, conforme citado pelo *COSO* para o gerenciamento de risco, referem-se às questões legais e normas aplicáveis pela empresa. Estão ligados ao grau de *compliance* que a empresa tem em relação às normas e às leis a serem seguidas. Segundo o *COSO (2007)*, tais objetivos refletem a necessidade das leis e regulamentos aplicáveis estabelecerem padrões mínimos de comportamento com integralização dos seus objetivos de conformidade.

Nas seções 2.2 e 2.3, encontram-se as revisões sobre gerenciamento de risco e *compliance* segundo os conceitos, funções e influências para um adequado atendimento dos objetivos organizacionais e em que pese na relação existente entre esses dois institutos.

2.1.3 Adoção das melhores práticas de governança corporativa

A crescente pressão acerca de modelos de gestão capazes de atender oportunamente os *stakeholders* por meio da ética nos negócios, transparência na divulgação dos resultados financeiros, equidade, entre outros, foi motivada pelos cenários enfrentados no meio organizacional que demandavam adoção de novas práticas gerenciais de condução do negócio.

O fenômeno da globalização, a corrida por vantagem competitiva e os diversos escândalos de fraudes envolvendo empresas pelo mundo provocaram a necessidade da organização adequar-se às exigências de mercado.

O termo governança corporativa teve sua origem com os debates existentes sobre os conflitos clássicos entre propriedade e divergências entre os interesses dos sócios e a empresa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a vertente mais aceita indica que a governança corporativa surgiu para superar o conflito de agência com a adoção de melhores práticas para a proteção dos investidores.

Em 1992, foi publicado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa, o Relatório Cadbury, na Inglaterra. Nesse período, o tema já ganhara repercussão nos EUA com a publicação do primeiro código de conduta da empresa *General Motors*.

No Brasil, os reflexos acompanharam o movimento por boas práticas, ganhando destaque a partir das privatizações e da abertura de mercado nacional. Em 1995 ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que, a partir de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Nesta época, o Instituto lançou seu primeiro Código das Melhores práticas de Governança Corporativa.

Para Chagas (2003), a expressão governança corporativa trazida ao Brasil originou-se da expressão inglesa *corporate governance*, designando um sistema pelo qual os acionistas governam sua empresa.

No entanto, de acordo com Carneiro (2000 apud ARRUDA; FREITAS JUNIOR; MADRUGA, 2008, p.73) e Chagas (2003, p. 3), houve um desvio conceitual da expressão original inglesa no Brasil. Diz o autor que “escolheu-se utilizar por aqui o anglicismo

canhestro advindo da palavra *governance*, quando na verdade, para sermos claros, estamos nos referindo à administração corporativa [...]”.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002):

A governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A governança corporativa pode ser definida como um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento (BIANCHI; NASCIMENTO; TERRA, 2007).

A essência desse conceito envolve a transparência na administração e os meios utilizados pela organização para a redução da assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação e aqueles a utilizam (p. 10).

Segundo Bergamini Junior (2005), a governança corporativa é a expressão utilizada de forma ampla para designar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa. Trata-se de uma necessidade de se criar um ambiente que favoreça o aumento da credibilidade e da confiança do investidor, independente das exigências de órgãos de regulamentação de mercado (BEUREN; DA SILVA, 2013).

Os princípios básicos de uma boa governança corporativa são (IBGC, 2009):

- **Transparência:** cultivar o desejo de informar. Quando a comunicação é espontânea, clara e rápida ela gera um clima de confiança, tanto internamente como externamente. A comunicação deve ocorrer em todos os setores da empresa, desde o econômico-financeiro até os fatores intangíveis que conduzem à criação de valor;
- **Equidade:** o significado dessa palavra é igualdade. É o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis;

- **Prestação de contas (*accountability*):** é o princípio segundo o qual todos os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores) devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Para Arruda, Freitas Junior e Madruga (2008), a “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estimular o desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria de qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

Para o IBGC (2009), a governança corporativa surgiu como resposta para superar o problema de agência existente no meio corporativo, protegendo os acionários minoritários. Definindo como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolve os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

Dessa forma, é possível encontrar uma correlação entre os institutos de *compliance* e governança corporativa, observando que os princípios desta alinham-se aos propósitos do *compliance* utilizado como instrumento para fomentar e assegurar os interesses da organização e agentes envolvidos.

O IBGC (2009) aponta que a preocupação da governança corporativa é criar mecanismos capazes de assegurar que o comportamento dos dirigentes esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas e mercado.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A governança contribui para o aumento do valor, construindo maior eficiência e desempenho da empresa, geração da imagem da companhia, integridade da companhia sob o ponto de vista ético. E as organizações que gozam de boas práticas de governança corporativa adotam como princípios a transparência, prestação de contas, equidade, e a responsabilidade corporativa.

O papel dos órgãos da governança deve velar pela integridade em todos os níveis da organização, sendo fundamental o seu envolvimento, por exemplo, em programa de *compliance*. Assim, o *compliance* deve ser encarado pelo conselho de administração como um tema estratégico, exercendo sua função de controlar e assegurando a performance ética da organização. Sem esquecer que o cumprimento de normas é indispensável para a equidade nas relações entre os *stakeholders* e para um comportamento responsável (COIMBRA; MANZI, 2010).

Na verdade, a governança corporativa ganha, na visão de Coimbra e Manzi (2010), um pilar estruturante denominado *compliance* que tem como objetivo fortalecer o respeito às normas e, por conseguinte, a preparação para a mitigação aos riscos na medida em que a organização estrutura seus controles. Assim, a organização em *compliance* reduz as perdas de reputação para a organização.

Essas recomendações sobre melhores práticas de governança na estrutura de controle envolvem as organizações para uma realidade brasileira, objeto de investigação desta pesquisa.

2.1.4 Limitação do sistema de controle interno (SCI)

Com base nas referências conceituais trazidas do *COSO* mediante a edição do *Internal Control – Integrated Framework*, é possível concluir que o sistema de controle interno tem por finalidade auxiliar a organização no alcance de suas metas de performance e rentabilidade, bem como prevenir a organização contra perdas de recursos e atuação em conformidade com as leis e os regulamentos, entre outros.

De acordo com o *COSO* (2013), o sistema de controle interno, quando adequadamente estruturado, reduz os riscos e ajuda as organizações a alcançar os seus objetivos. No entanto, o controle interno oferece apenas uma garantia razoável de que os objetivos sejam atingidos, mas não absoluta (DANTAS, et al. 2010). Para os autores, isto significa que instrumentos como governança corporativa e controles internos não tem poderes mágicos.

A razão para tanto se deve a alguns fatores que são admitidos pelo próprio *COSO* (2013), que funcionam como limitadores em relação às expectativas geradas sobre o controle interno, tais como: o controle interno pode gerar a informação adequada, mas o processo decisório pode ser ineficiente, seja por erro ou até engano no julgamento do próprio gestor; a impossibilidade de se prever o futuro com exatidão; a ocorrência de riscos e incertezas que nem sempre estão sob o controle da administração; se houver conluio entre os envolvidos, os

controles podem ser anulados; neutralização pela direção através da declaração falsa e emissão de documentos falsos; e por fim, o estabelecimento de controles que devem levar em conta os custos e benefícios da implementação do controle interno.

Nunes e Coronel (2013), citando D'Avila e Oliveira (2002), corroboram com esse sentido, resumindo a dois pressupostos que devem ser reconhecidos para se considerar as limitações do controle interno, quais sejam: i) os controles internos, até mesmo os mais efetivos, funcionam em diferentes níveis em relação a diferentes objetivos. Para os objetivos referentes à eficácia e eficiência das operações da empresa, os controles internos podem assegurar que a administração esteja ciente da evolução dos negócios da empresa ou a falta dessa evolução, entretanto, não podem assegurar que os objetivos sejam atingidos; ii) os controles internos não podem fornecer garantia total de que as quatro categorias de objetivos sejam atingidos.

Ou seja, o primeiro conceito admite que existem certos eventos ou condições que estão simplesmente fora do alcance da administração, já o segundo conceito diz que a realidade pesa que nenhum sistema de controle interno conseguirá o que se espera dele.

2.2 ESTRUTURA PARA GERENCIAMENTO DO RISCO

Procedimentos que adicionam à estrutura do controle interno como medida proposta para o tratamento ao risco compatível com o apetite da organização.

2.2.1 Definição de risco

Em um ambiente organizacional a necessidade de decisões acertadas é desafio enfrentado que define o futuro da organização. Gerenciar adequadamente os riscos possibilita que a organização tenha ao menos um futuro.

Na tentativa de sondar a definição da palavra risco, Bernstein (1997, p. 8) focaliza o caráter etimológico da expressão, a qual deriva do italiano antigo *risicare* que significa “ousar”. O autor explica o significado do risco, considerando-o como uma opção e não um destino.

Em Vesely (1984), encontra-se um conceito mais pragmático para o termo, compreendendo o risco como um perigo, uma probabilidade ou possibilidade de um infortúnio, insucesso ou resultado indesejado.

De acordo com Gitman (1997, p. 202 apud CORRAR; TRAPP, 2005), risco é “a possibilidade de prejuízo financeiro [...] ou, mais formalmente, o termo risco é usado como incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo”. Assim, o risco está intrínseco ao conceito de retorno, o que é habitual em administração financeira.

Com base neste último conceito, compreende-se a dinâmica de parte da literatura em apresentar uma definição de risco mais vinculada ao risco em finanças, isto é, conceituando-o como volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos, conforme destacam Dantas et al. (2010) comentando os trabalhos de Jorion (1999), Gastineau e Kritzman (1999) e Ross, Westerfield e Jordan (2002).

Damodaran (2004) segue o mesmo raciocínio, quando afirma que o risco é a probabilidade de receber como retorno sobre um investimento algo inesperado, desse modo, o risco visto não somente como resultado ruim, ou abaixo do que o esperado, mas resultado bom. O autor faz referência a um risco que se volta ao mercado financeiro, associando a consequência dele ao lado da baixa ou alta do mercado.

Outro exemplo, Assaf Neto (2003a) assinala que o risco vem com a noção de retorno. Segundo o autor, a hipótese de risco está atrelada especificamente às probabilidades de ocorrência de determinados resultados em relação a um valor médio esperado.

Bertolucci e Padoveze (2013) assumem a problemática sobre o termo *risco* que se apresenta com frequência no dia a dia da administração, segundo eles, a polêmica quanto ao seu real significado vem da opção da literatura abordar o tema sobre um aspecto de cunho mais negativo, deixando de lado a visão de “oportunidade” para qualquer ocorrência incerta que possa ter impacto positivo.

Famá, Cardoso e Mendonça (2003) afirmam que, embora as pesquisas sobre riscos tenham progredido de forma substancial nas últimas décadas, [...] elas tem se concentrado na análise e gerenciamento do risco financeiro.

Contudo, a aparente escassez de um conceito abrangente e único do risco pode está relacionado à menção encontrada em outro trabalho de Damodaran (2009) que diz que devido ao risco está incorporado a tantas disciplinas (...) não causa estranheza o fato de ele ter diferentes definições em cada uma dessas áreas da atividade humana.

Todavia, em uma tentativa direta e singular, pode-se extrair a definição de risco simplesmente como uma exposição à mudança. A probabilidade de que algum evento futuro ou conjunto de eventos ocorra (PAXSON; WOOD, 1998).

Logo, o risco é inerente a qualquer atividade organizacional, uns mais comuns às organizações, outros mais específicos à determinada atividade. Tal afirmação foi compartilhada por Martins, Santos e Dias Filho (2004), que destacam ainda ser fundamental toda preparação para conhecer os riscos, pois ao se deparar com a exposição do risco sem saber reconhecê-lo, certamente este se revelará de maior contundência.

Ainda que presente a discussão para o ideal de negócio, importa não se perder a compreensão de que o risco é considerado um fato da vida corporativa, tendo a possibilidade de ocorrência de um determinado evento adverso para uma determinada situação esperada, afirma Bergamini Junior (2005). De acordo com o autor, para que as empresas obtenham lucros e criem valores é preciso que elas assumam e gerenciem seus riscos.

Nesta linha, Darlington, Grout e Whitworth (2001) vão ampliando a definição de risco, associando a uma ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor e atingir seus objetivos e estratégias de negócio.

A NBR ISO 31000 (2009) afirma que o risco é todo efeito de incerteza nos objetivos da organização. Ou seja, esse efeito é um desvio em relação ao planejado, seja ele positivo, seja negativo. A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deformação das informações relacionadas ao evento.

Logo, na dinâmica operacional de uma organização para geração de resultado, incertezas fazem parte do processo, sendo estímulo para os administradores definirem o grau em que estas incertezas podem impactar no alcance do resultado ou intervir no esforço para geração de valor às partes interessadas.

Assim, necessário diferenciar risco de incerteza. Para Marshall (2002), risco se aplica a resultados que, embora não certos, tenham probabilidade que possam ser estimadas [...], já a incerteza está presente quando o resultado não pode ser previsto.

Por isso, Farias, De Luca e Machado (2009), citando o enunciado da Federação das Associações Europeias de Gerenciamento de Risco (*Federation of European Risk Management Associations*), conceituam o “risco como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências”.

Para os autores, o simples fato de existir atividade corporativa, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obtenção de vantagens (lado positivo) ou ameaças ao sucesso (lado negativo).

Como bem lembrou Bergamini Junior (2005), risco é um fato da vida corporativa. Portanto, as empresas devem adotar medidas para geri-lo quando se tem origem na própria empresa.

Essa definição de risco apresentada por Bergamini Junior (2005), de acordo com Dantas et al. (2010), é coerente com os preceitos do documento emitido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas. A obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” é uma resposta às pressões diante dos escândalos financeiros que envolveram grandes corporações no mundo, revelando uma maior preocupação envolvendo as estratégias para o tratamento adequado ao risco.

O documento publicado em 2004 ficou conhecido como *COSO II* ou *ERM (Enterprise Risk Management)* e é uma adição à estrutura conceitual para o controle interno também apresentado pelo *COSO*, o *Internal Control Integrated Framework*, cuja estrutura conceitual tem a finalidade de ajudar as organizações a aperfeiçoar os sistemas de controle interno. Nesse momento, o *COSO* passou a considerar o controle interno como parte integrante do gerenciamento de risco sem modificar sua estrutura conceitual.

A proposta do *COSO ERM* propõe medida para o tratamento adequado ao risco, sendo ampla por meio de conceitos importantes de como manter o risco compatível com o apetite da organização.

A Seção 2.2.3 procura mostrar os conceitos gerais de gerenciamento de risco e as principais abordagens metodológicas dedicadas ao controle da gestão organizacional, embora a abordagem escolhida para este estudo acompanhe o modelo *COSO*.

2.2.2 Fatores de classificação de riscos

Antes que se possa definir um modelo adequado para o gerenciamento do risco é necessário identificar e classificar quais são os riscos existentes (BERTOLUCCI; PADOVEZE, 2013). Jorion (2000) disponibiliza em seu trabalho uma classificação dos riscos, dividindo-os em categorias: riscos operacionais, estratégicos e financeiros.

Os **riscos operacionais** são aqueles tratados como perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, de falhas de gerenciamento, falhas nos controles, fraudes ou erro humano. Já os **riscos estratégicos** são mudanças fundamentais no cenário econômico ou

político e os **riscos financeiros** estão ligados a perdas no mercado financeiro.

Brito (2003) apresenta uma classificação similar para os riscos, categorizando-os: em riscos financeiros e operacionais, riscos de mercado, e outros tipos de risco, conforme subcategorias (risco de liquidez, controle interno, legal, entre outros).

Outras tipologias para risco dependem de diversos propósitos. Alves e Cherobim (2004), utilizando a classificação do Comitê da Basileia de Supervisão Bancária, atribuem classificação para os riscos em: risco de crédito, risco país e de transferência, risco de mercado, risco de taxa de juros, risco de liquidez, risco legal, risco reputacional e risco operacional. E incluíram o risco estratégico oferecido pelo trabalho de Marshall (2002).

Os tipos de eventos de risco identificados pelo Comitê da Basileia que são potenciais à organização são:

Quadro 3 – Evento de risco segundo o tipo

Tipos de evento	Exemplos
Fraudes Internas	Omissão intencional de posições, roubo de empregados, e negociadores entrantes em uma conta própria de empregado.
Fraudes Externas	Roubo, falsificação, cheque sem fundo, dano decorrente de fraude por computador.
Práticas empregatícias e segurança no ambiente de trabalho	Reclamações trabalhistas, questões de saúde laboral e regras de segurança, atividades de trabalho organizadas, reclamações por discriminação, e obrigações gerais.
Clientes, produtos e práticas de negócio	Brechas fiduciárias, uso indevido de informação confidencial de cliente, atividades de negociação impróprias nas contas dos bancos, lavagem de dinheiro, e venda de produtos não autorizados.
Danos a ativos físicos	Terrorismo, vandalismo, terremotos, incêndios e enchentes.
Interrupção dos negócios e falhas de sistemas	Falhas de <i>hardware</i> e de <i>software</i> , problemas de telecomunicações, interrupção no fornecimento de energia.
Execução, entrega e gestão de processos	Erros na entrada de dados, falhas na gestão de colaterais, documentação legal incompleta, acesso não consentido a conta de clientes, performance indevida da contraparte não-cliente, disputa de <i>vendors</i> .

Fonte: BCBS (2003b), adaptado por Alves e Cherobim (2004).

Todavia, encontra-se em Steinberg et al. (2003 apud BERTOLUCCI; PADOVEZE, 2013) uma razoável classificação dos eventos de risco, dividindo-os como os de origem interna ou externa:

Fatores de origem interna

- Infraestrutura, correspondendo a custos inesperados de reparo e baixa capacidade de produção;
- Pessoal, compreendendo ao aumento no número de acidentes de trabalho ou atitudes fraudulentas;

- Processo, incluindo deficiências de qualidade do produto ou excesso de tempo inativo de equipamento de produção, e;
- Tecnologia, abrangendo necessidades de mudanças ou atualizações de sistemas.

Fatores de origem externa

- Economia e negócios, abrangendo competição e movimentos de mercado, nos níveis macro e microeconômicos;
- Meio ambiente, incluindo desastres naturais e desenvolvimento sustentável;
- Política, como eleição de novos representantes, legislação e regulamentação;
- Social, incluindo mudanças demográficas, novos métodos de colheita e preparação de alimentos e mudanças em estrutura familiar; e
- Tecnologia, abrangendo itens como comércio eletrônico e facilidade de acesso a informações.

Assim que determinados os fatores de risco a que a corporação está exposta, necessário avaliar o impacto que cada um desses fatores pode representar. Nesse caso, remonta as fases cabíveis para o gerenciamento de risco adequado, conforme aconselha o *COSO ERM* detalhado na Seção 2.2.4..

Logo, uma vez identificados os riscos, uma avaliação do possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência dever ser feito com uso de parâmetros consistentes, levando em consideração uma escala, conforme sugerido pelo IFAC (1999), sob o **impacto** que pode ser avaliado do ponto de vista financeiro, na viabilidade e nos objetivos da organização. Associado com uma avaliação da **probabilidade** de ocorrência em que se identifique o nível a que a organização se encontra na possibilidade de ocorrência do evento, seja na condição provável, possível ou até remota da ocorrência.

Além disto, uma análise das respostas que a organização precisa adotar para tratar os riscos mais adequadamente, adotando as sugestões expostas pelo *COSO* (2007) de: evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos a que se expõe a organização.

2.2.3 Conceitos e metodologias para o gerenciamento de risco

A investida para a concepção ideal de gestão de risco encontrada na literatura demonstra a influência e necessidade em simplificar eventos que ocorrem na condução do

negócio, permitindo lidar com aqueles que se constituem em oportunidades para a obtenção de vantagens ou ameaças ao sucesso, dada a ênfase nos objetivos estratégicos.

Embora não seja o foco da seção, ressaltam-se dois temas que tem ganhado notoriedade em discussões corporativas, dado a proposta desses institutos envolvidos no evento risco: o *Enterprise Risk Management* – ERM e o *Governance, Risk and Compliance* – GRC.

Segundo Peres (2010), citando a EloGroup (2009), é comum encontrar correntes que admitam o ERM inteiramente incorporado ao conceito de GRC e que o R de GRC representa o próprio ERM. Outras defendem que pela natureza exposta, o ERM e o GRC devam ocorrer de forma integrada, já que o GRC assume o foco no conceito de coleta de informação estruturada e entrega de *reports* consolidados, enquanto que o ERM se destaca na visão de apetite a riscos e o seu entendimento de como estes riscos devam se inter-relacionar sobre os processos.

Prendendo-se especificamente ao objeto desta Seção, *Enterprise Risk Management* (ERM), importante mencionar de início a presença de dois termos bastante citados pela literatura como sinônimos, dos quais se torna coerente sua distinção, o gerenciamento de risco empresarial e os controles internos. A estrutura conceitual objetiva faz uma separação clássica entre eles que tornam estes institutos integralizados entre si, mas não com o mesmo significado ou de mesma natureza de atuação.

Primeiramente, como definição geral do que representa o gerenciamento de risco, Famá, Cardoso e Mendonça (2003) acompanham a concepção já aceita por sua praticidade, considerando o gerenciamento de risco a procura por eventos que possam trazer consequências financeiras adversas para a organização, promovendo medidas para salvaguardar a entidade dos riscos causados por tais eventos, prevenindo-os ou minimizando sua ocorrência. Para os autores, a existência de estágios preponderantes para a administração do risco nos negócios, leva em consideração: a) a identificação do risco enfrentado pela empresa; b) a medida do impacto potencial do risco identificado; e c) a decisão se cada risco relevante pode ser minimizado.

A *International Federation of Accountants* (IFAC, 1999) aponta o valor do “gerenciamento de risco em estabelecer, caracterizar e realinhar a relação entre risco, crescimento e retorno”. A entidade aponta etapas importantes para o adequado gerenciamento de risco que se atrelam aos objetivos organizacionais: a) na determinação do perfil do risco da organização, incluindo a identificação dos riscos e sua avaliação; e b) no estabelecimento de uma arquitetura do risco, que inclui estratégia de resposta ao risco gerado, com

disponibilização de recursos, comunicação e treinamento, e monitoramento do processo.

Assim, obtém-se uma das principais abordagens admitida por um organismo internacional de que o controle interno não se confunde com o gerenciamento de risco, mas que se torna parte integrante do processo de gestão (ao risco).

Na definição apresentada de que o gerenciamento de risco auxilia as organizações a tomar decisões fundamentadas sobre os objetivos pretendidos, bem como o nível, a natureza e a magnitude de riscos e os controles necessários para atingir os objetivos (IFAC, 2015), a IFAC reconhece que os controles são parte do processo de gerenciamento de risco, mas que este esforço se volta aos objetivos organizacionais.

Todavia, dentre outras importantes referências sobre o tema, foi o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO (2007)* que cuidou de abordar a distinção clara entre o gerenciamento de risco e os controles internos.

O *COSO ERM (Enterprise Risk Management)* define o gerenciamento de risco corporativo como um processo conduzido pela administração da companhia, incluindo diretores e empregados, que se aplica no estabelecimento das estratégias criadas para identificar eventos em potencial que são capazes de afetar a entidade, bem como administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da própria organização e assegurar razoável segurança no atingimento dos objetivos (*COSO, 2007*).

No documento Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, o *COSO* propõe que eventos podem representar impactos negativos ou positivos, ou ainda ambos. Os que geram impactos negativos representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Já os que representam impactos positivos assumem o papel de contrabalancear os impactos negativos que podem representar oportunidades com a possibilidade de ocorrer e influenciar de maneira favorável o alcance dos objetivos.

Do conceito abordado pelo *COSO ERM* é possível realizar algumas reflexões trazidas pelo Comitê para o gerenciamento de risco corporativo:

- a) Conduzido por profissionais em todos os níveis da organização;
- b) Trata de um processo contínuo e que flui através da organização;
- c) Aplicado à definição das estratégias;
- d) É também formulado para encontrar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, necessitando administrar os riscos de acordo com seu apetite ao risco;
- e) Capaz de garantir razoável segurança para o conselho de administração e diretoria executiva;

- f) Orientado para a realização de objetivos em diversas categorias que são dependentes;

Explicitamente, o COSO traz em sua estrutura conceitual de gerenciamento de risco uma diferenciação objetiva entre o gerenciamento de risco e os controles internos, considerando estes como parte integrante daquele, mas sem modificar sua estrutura conceitual. O próprio *COSO ERM* se trata de uma adição à estrutura conceitual para controles internos (CVM, 2015).

Quanto às metodologias criadas para uma gestão de risco corporativo e controle interno, dentre elas os padrões *COSO*, encontram-se também modelos propostos por organismos que orientam a proteção e o controle estabelecidos para as organizações.

A existência desses modelos estruturais (*frameworks*) sucedeu-se como resposta às pressões de mercado voltadas para a necessidade de controles organizacionais. As práticas das gestões temerárias e demanda de procedimentos mais enérgicos nos processos organizacionais também motivaram a apropriação dos Países no estabelecimento de regulamentos legais de proteção, como a *Lei Sarbanes-Oxley* ou *SOX* promulgada pelos Estados Unidos (DUTRA et al., 2009).

Em seu trabalho, Dutra et al. (2009) propõem o alinhamento das várias abordagens metodológicas de gestão organizacional como consideração para a adoção de um modelo único (consolidado) alinhado aos preceitos da cultura da organização como fator para o sucesso empresarial, sobretudo no que se refere à estruturação dos controles de gestão.

Entre os modelos existentes com o fim dedicado à gestão organizacional, destacam-se aqueles mais usualmente conhecidos: o modelo do *Cobit*, relacionado à Tecnologia da Informação (TI); os modelos do *King* e do *Turnbull*, referentes à governança corporativa; e os modelos do *COSO* (*COSO ERM*) e do *CICA* (*CoCo*), modelos propriamente relacionados à gestão de risco e controle interno:

1. *Criteria of Control Commission (CoCo)*, desenvolvido 1997 pelo antigo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA), hoje *Chartered Professional Accountants Canada* (CPA Canada), com o propósito de ajudar a alta administração a implementar e avaliar um ambiente de controle com aproveitamento dos valores comportamentais em harmonia com os objetivos operacionais e estratégicos. Os elementos constituem-se basicamente, Propósito, Comprometimento, Competência, Monitoração e Aprendizagem.

Figura 2 – Modelo estrutural do *CoCo*

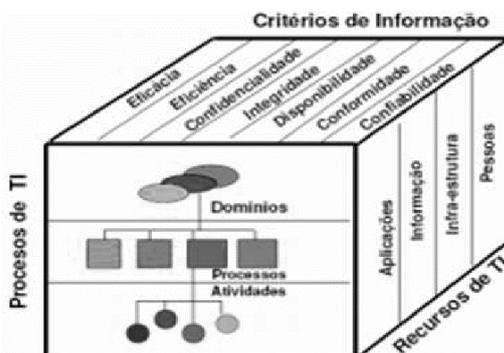


Fonte: Barbosa, Pugliese e Specchio (1999)

O critério *CoCo* assume um conceito mais amplo do que o adotado pelo *COSO Report*, ou seja, vai além do cuidado com as demonstrações financeiras, *compliance* e a segurança de ativos. No entanto, mesmo com proposta atraente, Dutra et al. (2009) afirmam que o método canadense tem sua divulgação limitada por falta de referencial que comprove a sua aplicabilidade em empresas, além de outro fator visto como influenciador da limitação que é a obrigatoriedade de aquisição do manual por meio de venda direta com o instituto, com exceção do primeiro manual disponível para consulta pública em 1999.

2. *Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit)*, desenvolvido em 1996 pela *Information System Audit and Control Foundation – ISACA*, especializado no aprimoramento da governança corporativa em ambientes de informática. Sua metodologia está pautada na metodologia *COSO* em ambiente de TI.

Figura 3 – *The Cobit Cube*



Fonte: Cooper e Kaplan (1998)

Segundo Barbosa, Pugliese e Specchio (1999), o Cobit percebe os controles internos como um conjunto de processos, incluindo os procedimentos, políticas, práticas e estruturação organizacional, contudo, distinguindo as áreas de foco com a segregação dos controles para os executores (gerentes), e para os que planejam e controlam o ambiente organizacional (executivos).

Pereira (2009) diz que a estrutura do *Cobit* está orientada aos processos e medições, focando as atividades da empresa com o fornecimento de informações acerca desses processos e objetivos institucionais. O desenvolvimento do modelo está baseado nas melhores práticas e metodologias de gestão: código de conduta (OECD, Isaca, etc.); critérios de qualificação para os sistemas e processos de TI (ISSO 9000, Spice, TCSEC, etc.); padrões profissionais para o controle interno e auditoria (COSO, IFAC, AICPA, CICA, IIA, etc.); e práticas de mercado e requerimentos legais, governamentais e específicos dos mercados de TI.

3. *The King Report*, expedido em 1994 pelo *King Committee on Corporate Governance* da África do Sul, guarda relação com a governança corporativa. O King Report vai além dos aspectos financeiros e reguladores usuais da governança corporativa, direcionando a questões sociais, éticas e ambientais.

Contudo, em virtude das exigências impostas pela SOX, houve a necessidade de adaptar o modelo, o que levou a criação de um novo relatório em 2002, conhecido como King II, que tinha como propósito demonstrar aspectos de sustentabilidade, além dos sociais, éticos, ambientais, e, claro, o desempenho financeiro (DUTRA et al., 2009), evidenciando os valores de transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Mais tarde, foi publicado em 2009 o King III como uma série de renovações sobre as melhores práticas de governança corporativa, dando ampliação a um maior número de entidades vinculadas ao mecanismo (DEKKER, 2016). Recentemente, há uma previsão da publicação do *King IV*.

4. *Turnbull Report*, desenvolvido pelo *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW) em 1999 e revisado em 2005 cuja versão teve como título: *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*. Em 2014 a versão foi substituída pelo relatório *The Risk Guidance* emitida pelo *Financial Reporting Council* (FRC). O *Turnbull* trata de um código voltado à governança corporativa e controle interno para empresas do Reino Unido e tem suas diretrizes voltadas para o risco empresarial. Nele, a definição de risco consiste na compreensão cultural de abrangência de todos os riscos, antes significativos, mas agora os principais do negócio, considerando a natureza operacional, financeira, de *compliance*, ou quaisquer outros que comprometam os objetivos organizacionais.

Segundo Maia et al. (2005), desde a edição original, o modelo *Turnbull Report* se assemelha aos modelos *COSO* e *CoCo*, e permitia que cada empresa, seja ela de grande ou de pequeno porte, aplique o sistema de gestão de risco de uma maneira apropriada de acordo com a necessidade e riscos.

Em sua edição atualizada, o *Financial Reporting Council* continua reunir no *Risk Guidance* (FRC, 2014), elementos das boas práticas de gestão de risco, incluindo o estabelecimento da responsabilidade em relação aos principais riscos enfrentados pela empresa, definindo o papel do administrador da empresa para assegurar a liderança dentro de uma estrutura de controle prudente e eficaz que permite que o risco seja avaliado e gerenciado.

Para o FRC, as grandes falhas verificadas na gestão de risco nos últimos anos fazem com que seja considerada a necessidade de assegurar que a abordagem da empresa para risco deva ser devidamente vista na definição da estratégia da empresa, por isso a responsabilidade da administração para a cultura organizacional de como o risco seja tratado. O desenvolvimento eficaz e a entrega de uma empresa aos objetivos estratégicos, bem como a sua capacidade para aproveitar novas oportunidades e garantir sua sobrevivência a longo prazo, depende da identificação, compreensão e resposta aos riscos expostos (FRC, 2014).

5. *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission* – COSO, instituído em 1992 nos EUA, a estrutura conceitual desenvolvida para promover a

segurança das informações produzidas, eficiência e eficácia operacional, confiabilidade nos relatórios financeiros e conformidade com as leis e normas aplicáveis, fundamentada em ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle e informação e comunicação.

Mais tarde, o COSO publicou em 2004 o documento *Enterprise Risk Management – ERM*, o qual estabelece que a gerência de riscos precisa definir estratégias, utilizando eficazmente seus recursos, reproduzir as decisões e resultados e respeitar leis e regulamentos impostos à gestão. O *COSO ERM* se refere a uma adição à estrutura conceitual do controle interno (sem modificar a última), logo, os controles internos fazem parte integral do gerenciamento de risco corporativo (CVM, 2015).

Contudo, é possível existir uma estrutura conceitual de controles internos sem a estrutura de gerenciamento de risco, isso vai depender dos objetivos que a organização quer assegurar. Nesse sentido, a estrutura de gerenciamento de risco seria um acréscimo ao escopo dos controles internos (de garantir eficiência e eficácia nas operações, confiabilidade das demonstrações financeiras e *compliance*), enfatizando os objetivos estratégicos da corporação, além da ação ampliadora no componente de avaliação de riscos da estrutura do controle interno, através dos quatro subcomponentes: **fixação de objetivos** (comum à estrutura dos controles internos, exceto pelos objetivos estratégicos), **identificação de eventos** que resultem em impactos nos objetivos da organização, **avaliação dos riscos** e **resposta aos riscos**.

De maneira geral, embora quase todos os modelos representem a busca pelo aumento da transparência, mitigação das fraudes e melhoria na qualidade das informações financeiras, os modelos de controle interno *CoCo*, *COSO Report* e *King Report* são os que apresentam maior preocupação com a dimensão ética na redução aos riscos entre outros modelos existentes, todavia, o *COSO ERM* é considerado o mais completo dos três por se voltar a organização como um todo (JORDÃO et al., 2012).

Maia et al. (2005) seguem a mesma compreensão ao afirmarem que os modelos *COCO*, *COSO*, *King Report* e *Turnbull Report* se baseiam no gerenciamento de riscos como

ação de contribuir para a validação dos processos que garantem a continuidade dos negócios da corporação.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa segue a definição *COSO* de estrutura conceitual do gerenciamento de risco (*Enterprise Risk Management*). A utilidade do modelo de gestão de riscos (*COSO ERM*) parte do pressuposto de que os riscos reais e potenciais devem ser identificados, avaliados e administrados diante das incertezas e da geração de valor, levando em consideração o apetite de risco da organização a um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos.

2.2.4 Modelo *COSO* para gerenciamento de risco corporativo

Desde a publicação do primeiro protocolo enquanto Comitê das Organizações Patrocinadoras no ano de 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* tornou público o *COSO I*, também chamado de *The COSO Report*, apresentado em forma de cubo sua estrutura tridimensional sobre a abordagem metodológica para a estrutura de controle interno.

A partir dos princípios de controle adotados pela metodologia *COSO Report*, cuja proposta indica a presença de uma estrutura integrada (cubo tridimensional) entre os elementos de controle recomendáveis, estabeleceu-se o reconhecimento pelo foco gerencial voltado à gerência efetiva e eficaz dos riscos aliado a uma estrutura de governança corporativa.

O *COSO ERM* resultou do aperfeiçoamento do método *COSO Report*. O *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, intitulado de *COSO II* ou *COSO ERM*, preserva a estrutura integrada, mas detalha os controles internos mais extensivamente, sobretudo, no que se refere ao gerenciamento de risco corporativo (*COSO*, 2007).

Segundo Dutra et al. (2009), para que se conjuguem os objetivos estabelecidos na missão e visão da organização, o modelo estrutural sugerido no relatório *COSO ERM* através da matriz tridimensional, estabelece que a gerência de riscos defina as estratégias (*Strategic*), utilize eficazmente os recursos (*Operations*), reproduza por meio de relatórios as decisões e resultados (*Reporting*), respeitando as leis e regulamentos (*Compliance*), sempre alinhando aos componentes expostos do modelo de modo que a totalidade do gerenciamento de risco, da categoria de objetivos, componentes ou unidades da organização, sejam o foco proposto.

Figura 4 – Matriz COSO ERM

Fonte: *COSO ERM* (2007, p. 13).

Importante tratar que o *COSO* não tem a capacidade de eliminar o risco, aliás, nenhum outro modelo se propõe a tanto, mas a preocupação em administrar os eventos a níveis aceitáveis para a organização. O *Committee of Sponsoring* apresenta oito componentes para o adequado gerenciamento de risco, estes inter-relacionados no processo de gestão.

Quadro 4 – Componentes da estrutura de gerenciamento de risco – COSO ERM

Componente	Definição
Ambiente Interno	A administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de risco e fixa um limite de apetite ao risco. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organização. O coração de toda a organização fundamenta-se tanto no corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência, como também em que cada uma atua.
Fixação dos Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativo assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os selecionados propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite ao risco.
Identificação de Riscos	Os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que eles, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos. Durante esse processo de identificação, os eventos poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou em ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou os objetivos.
Avaliação do Risco	Os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados (impacto dos eventos) e, depois, serão associados aos objetivos sobre os quais podem exercer influência. Avaliam-se os riscos considerando-lhes os efeitos inerentes e residuais, bem como a probabilidade e o impacto.
Resposta ao Risco	Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir (mitigar) ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.

Continua

Conclusão

Componente	Definição
Informação e Comunicação	A forma e o prazo de identificação, coleta e comunicação das informações relevantes permitem que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar e avaliar o risco e responder a ele, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação é eficaz quando flui na organização em todas as direções e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.
Monitoramento	A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativo é monitorada e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, de avaliações independentes ou de uma combinação desses dois procedimentos.

Fonte: *COSO* (2004) adaptado por Zonatto e Beuren (2012).

Os eixos (componentes) centrais da abordagem metodológica do *COSO* para o gerenciamento de risco são abordados de forma mais detalhada, segundo o interesse desta pesquisa.

a) **Identificação e Avaliação dos Riscos**

Bertolucci e Padoveze (2013) esclarecem que a identificação dos riscos acontecem no momento da passagem do processo de análise do ambiente interno e externo e da consideração das variáveis e fenômenos que afetam a empresa sistemicamente. Segundo os autores, para que cada risco seja explorado adequadamente como ele avança através da organização, é preciso antes conhecer bem a definição do que vem a ser um risco, pois é um elemento crítico para o sucesso da sua gestão. Para que, quando identificado, proceder a uma avaliação do impacto e possibilidade de ocorrência sobre a organização, usando parâmetros para a construção de um mapa de risco priorizado, julgando: Impacto (alto, moderado, baixo) e Probabilidade de ocorrência (alta, moderada, baixa).

Os trabalhos de Bertolucci e Padoveze (2013) também reportam para procedimentos de identificação e análise dos riscos que não foram identificados de forma primária:

- Realizar entrevistas e workshops;
- Brainstorming;
- Questionários;
- Mapeamento dos processos que envolvem a identificação e cadeia dos processos e valor dos principais negócios da organização, e a identificação das dependências do que impacta externamente (órgãos reguladores, legislação, clientes, fornecedores de serviço, etc.)

e dos recursos internos (tais como pessoal, tecnologia, ativos físicos, etc) que inferem nos processos;

- Comparações com outras organizações;
- Discussão com coligadas.

Segundo o *COSO* (2007), a administração deve identificar os eventos em potencial que, se ocorrerem, afetem a organização para depois determinar se estes representam oportunidades ou se podem ter efeito adverso que não consiga ter capacidade de implementar adequadamente a estratégia. Eventos de impacto negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração.

Desta forma, a organização precisa identificar o evento que terá um tratamento adequado, dependendo do impacto se positivo ou negativo, ou até mesmo ambos. Nesse caso, os riscos são, no geral, a possibilidade de que um evento (impacto negativo) ocorra e prejudique a realização dos objetivos.

Por sua vez, a avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. Neste caso, a organização avalia os eventos com base em duas premissas através de uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos em suas características inerentes e residuais: a probabilidade e o impacto (*COSO*, 2007).

Os eventos incertos são avaliados a partir dessas duas perspectivas: probabilidade e impacto. A organização deve considerar que a probabilidade requer a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, enquanto o impacto representa seu efeito. Essas expressões assumem termos comuns, mas podem existir outros tratados pela organização, como probabilidade, severidade, gravidade ou consequência.

A administração precisa estabelecer o grau de atenção a ser considerado sob o risco após a avaliação dos eventos que ela enfrenta, mesmo que não seja uma tarefa fácil. Depois de avaliar que o risco tem probabilidade reduzida de ocorrência e baixo potencial de impacto, a administração não deve requerer maiores considerações nesse evento. No entanto, um risco avaliado com elevada probabilidade de ocorrência e um potencial impacto deve demandar especial atenção.

b) Resposta aos Riscos

Brito (2007) aponta o tratamento de riscos como uma das etapas do processo de

gerenciamento de riscos, cuja ação se manifesta após a identificação e a avaliação de riscos considerados inaceitáveis pela organização. O *COSO ERM (2007)* cita que o tipo de resposta disponível para o tratamento dos riscos inclui: evitar, reduzir (mitigar), compartilhar ou aceitar tais riscos.

Na consideração da resposta adequada, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, para que a resposta selecionada mantenha os riscos dentro da tolerância desejada.

Este trabalho analisa a capacidade de resposta da organização aos riscos de fraudes e regulatórios, pois esses eventos causam grande impacto sobre a estrutura organizacional com devasto prejuízo financeiro, de imagem e quebra do ambiente interno. Por isso, são considerados os riscos mais relevantes à função *compliance* no Brasil (KPMG, 2015a e 2015b).

É a própria resposta à redução da probabilidade de ocorrência do risco por meio do *compliance* disseminado, para reconhecer que este instituto representa um fator de preponderância no processo de mitigação aos eventos.

É o que se espera de *compliance* por suas ações de combate e prevenção aos riscos considerada uma solução estratégica disponível, conforme explica Costa (2012). Embora, reconheça que os resultados não possam ser isolados unicamente ao instituto, uma vez que a gestão de risco compete ao conjunto integrado do sistema de controle interno (SCI).

Assim, na determinação das respostas, o *COSO ERM* determina:

- Evitar – significa a descontinuidade das atividades que geram os riscos. Por exemplo, a descontinuação de uma linha de produtos ou declínio da expansão em um novo mercado geográfico;
- Reduzir (mitigar) – significa que medidas são adotadas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou ambos;
- Compartilhar – significa a redução da probabilidade ou do impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parcela do risco;
- Aceitar – significa que nenhuma medida será adotada para afetar a probabilidade ou grau de impacto dos riscos.

Nesse sentido, ao estabelecer a resposta aos riscos, a organização deve levar em conta os efeitos dessas respostas sobre a probabilidade e o impacto dos riscos, assim como os custos

versus os benefícios dessas respostas.

Em seguida, os esforços da organização para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas são oportunizadas com as atividades de controle adequadas. Para o *COSO* (2007), as atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de risco, de modo que as respostas selecionadas sejam executadas de forma adequada e oportuna.

c) **Monitoramento dos Riscos**

O gerenciamento dos riscos corporativos implementado precisa ser monitorado ao longo do tempo, mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes. O monitoramento contínuo é implementado às atividades normais de uma organização, estando mais arraigado às atividades e funcionamento dela, por isso responde mais eficazmente as mudanças nas condições reais da entidade.

Nas avaliações independentes, geralmente, ocorrem após uma constatação de algum evento que precise atenção, mas também realizar uma abordagem como se fosse a primeira vez na oportunidade de considerar a eficácia dos procedimentos de monitoramento contínua.

De toda maneira, o efetivo gerenciamento de riscos corporativos, mesmo bem montado e incorporado, apenas proporciona uma razoável segurança à administração quanto ao cumprimento dos objetivos da organização, o que repercute no entendimento de que a gestão de risco apresenta suas limitações (*COSO*, 2007).

Essas limitações implicam o fato do julgamento humano no processo decisório que podem ocorrer falhas na ocasião, sejam por erros ou até mesmo fraudes praticadas por agentes envolvidos. Outra limitação pode ser os custos da inclusão das respostas em relação aos benefícios gerados.

2.2.5 Os efeitos do hiato na gestão de risco e controle: a corrupção nos negócios

Partindo de sua etimologia, a corrupção é definida como 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).

Wells (2008) definiu a corrupção como sendo um ato realizado por um indivíduo, que

aproveitando-se de seu cargo ou posição, obtém vantagem pessoal em detrimento da organização que ele representa. Pardini et al. (2011) lembram que a organização é, sem dúvida, a maior prejudicada com as ações dolosas promovidas pelos agentes corruptores.

As empresas podem sofrer perdas incalculáveis em razão da corrupção, seja pela afetação de seu resultado financeiro, seja pelo abalo na imagem. Segundo Zurbriggen (2008), o fator que antecede a corrupção organizacional está associado à busca de rendas, definida como a competência de empresas, executivos ou grupos de interesse organizados para obter privilégios, rendimentos financeiros e favores políticos.

Para Perera, De Freitas e Imoniana (2014), no cenário brasileiro a definição de corrupção tem forte ligação com o setor público. Citando os trabalhos de Araújo (2005), os autores Perera, De Freitas e Imoniana (2014) encontraram a definição para a expressão corrupção como sendo o comportamento de pessoas com autoridade ou função pública que se desviam de suas obrigações para obter vantagens pessoais, sejam de caráter financeiro ou pessoal, no entanto, mas sempre envolvendo o patrimônio público.

A fraude se constitui uma das práticas corruptas que impactam o mundo dos negócios. Ela se traduz em mecanismos de corrupção utilizados para angariar benefícios individuais ou coletivos por intermédio de esquemas ilícitos (SÁ, 2005 apud PARDINI et al., 2011).

Brito (2007) e Duarte Junior et al. (1999) classificam a fraude no grupo dos riscos operacionais, pois consideram que sua ocorrência se dá por falhas nos processos operacionais. Brito (2007) define a fraude como o risco de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos por meio de adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, desvios de valores, divulgação de informações, etc.

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) define fraude da seguinte forma:

A fraude é qualquer ato ou omissão intencional planejado para causar engano a terceiros. Ordinariamente, a fraude envolve a deturpação intencional, a ocultação deliberada de um fato relevante com o propósito de induzir outra pessoa a fazer ou deixar de fazer algo em detrimento dele ou dela.

Para Santos, Amorim e Hoyos (2010), a fraude não apresenta uma definição consensual. Os autores citam Coderre (2004) afirmando que a definição comumente utilizada considera a fraude como um ato ilegal em que as práticas organizacionais é que apontam a fraude para a obtenção de benefícios por meio de transgressões que não necessariamente violam normas legais, mas a moralidade assumida pelo grupo em que se insere o transgressor.

Rockness e Rockness (2005 apud PERERA; DE FREITAS; IMONIANA, 2014)

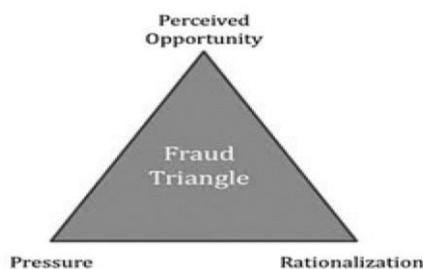
sugerem que a fraude não pode ser considerada um fenômeno recente e tampouco de fácil conceituação devido à existência de diversos fatores inter-relacionados que foram revelados desde os primeiros relatos. A opinião é que a fraude envolve os aspectos éticos, legais, institucionais, econômicos e valores morais de determinada sociedade.

Para Pardini et al. (2011), a literatura aborda mais a fraude ocorrida no sistema financeiro, e que a soma do prejuízo tem dimensão bruta, como foi o caso do banco francês *Société Générale* após um esquema dirigido pelo operador da bolsa Jerome Kerviel que resultou no prejuízo de aproximadamente U\$\$ 7 bilhões.

Carmo e Santana (2009) confirmam essa impressão, afirmando que a percepção da fraude como um risco para os negócios parece ter se mostrado com os eventos de perdas ocorridos na década de 90 com o alcance de grandes prejuízos no mercado financeiro em geral, como foi o caso do Banco Barings e tantas outras instituições financeiras, cujo implicador repercutiu em todas as corporações e governo pela necessidade cada vez urgente dessas organizações demonstrarem como gerenciam seus riscos operacionais a que estão expostas, dentre os quais, encontram-se a fraude.

Assim, o impacto da fraude no ambiente corporativo é um problema reconhecido por todos os setores da economia e ramos do negócio. É o que revela o relatório da KPMG (2009) que aponta a fraude como sendo uma ameaça para as organizações brasileiras com pelo menos 68% das vítimas alegando terem sofrido algum tipo de fraude nos últimos dois anos. Na pesquisa, as áreas organizacionais mais sujeitas à fraude estão concentradas na falsificação de cheques e documentos (29%) e no roubo de ativos (25%) e a origem do ato tem como maiores responsáveis os funcionários (61%), incluindo o envolvimento da alta administração nesse quantitativo, seguido dos interessados externos, como os prestadores de serviço (14%) e fornecedores (13%).

Para o fraudador, os benefícios da fraude não se limitam aos ganhos financeiros, existem outras motivações para um indivíduo cometer a fraude. Cressey (1953) propõe a existência de uma triangulação da fraude para justificar a ocorrência do evento fraudulento: a racionalização, a necessidade/pressão e a oportunidade.

Figura 5 – Triangulação da fraude

Fonte: Wells (2002)

O primeiro vértice se trata da percepção moral do indivíduo diante do dilema ético. Neste item, o fraudador racionaliza seus atos, justificando para si e para os outros que determinada ação não é errada, impondo a flexibilização da ética. Santos, Amorim e Hoyo (2010) consideram as três áreas básicas da decisão sob as três premissas de percepção de corrupção, conforme sugerido por Heidenheimer (1970):

- Corrupção preta, procedimento similar segundo as normas vigentes da lei do país, em que o indivíduo sabe que determinado ato é ilegal e precisa adotar decisões pautadas pela legalidade;
- Corrupção cinza, quando as decisões visam não apenas a respeitabilidade da lei, por sua limitação ou até ausência, mas o caráter voluntário de reparação de possíveis prejuízos causados pelo relacionamento com outros atores;
- Corrupção branca, considera justo a busca pelo bem-estar próprio, mesmo que contrarie os interesses da organização ou de outras pessoas, dentro ou fora dela.

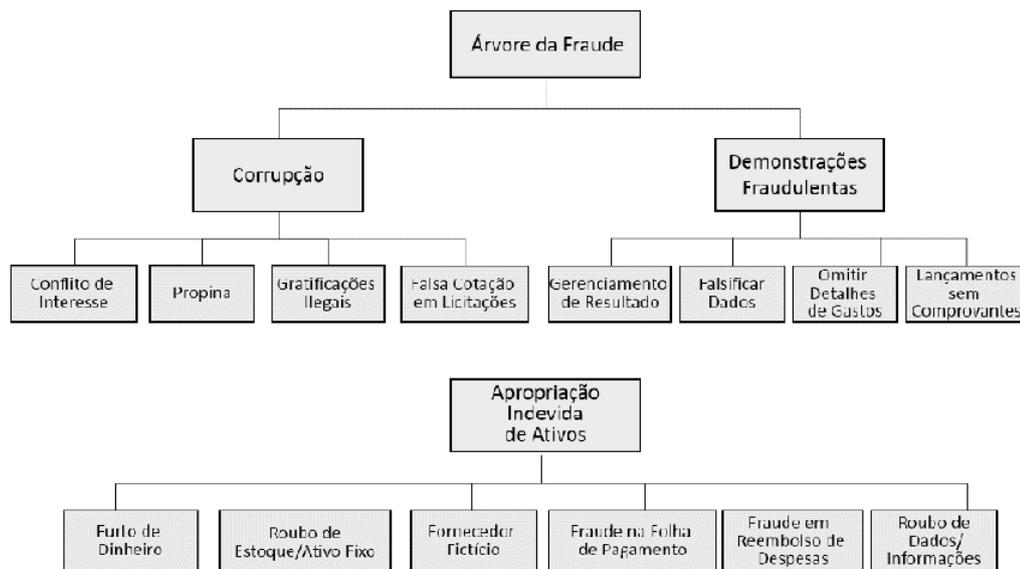
A necessidade/pressão é o segundo vértice em que Cressey (1953) aborda sobre a situação a que o indivíduo está submetido. Santos, Amorim e Hoyo (2010) citam, sem esgotar as possibilidades, as motivações gerais que levam o indivíduo a necessidade de cometimento da fraude, a partir dos resultados dos estudos de Albrecht, Howe e Romney (1984):

- Viver acima dos padrões de renda;
- Incontrolável desejo de ganhos pessoais;
- Possuir dívidas; relação próxima com o cliente;
- Sentir que pagar não faz parte de sua responsabilidade;
- Ter uma atitude de desafio aos procedimentos e paradigmas;
- Ter o prazer ao quebrar sistemas;
- Gostar do jogo ou apostas;

- Famílias desestruturadas ou pressão do cônjuge.

O último vértice se trata da percepção da oportunidade existente para o sucesso da fraude. É a vulnerabilidade existente do objeto da fraude associada aos meios necessários à execução do evento fraudulento. A relação entre a corrupção e a oportunidade da situação se caracteriza pela ideia de sub e supersocialização (SANTOS; AMORIM; HOYO, 2010). Primeiro, justifica-se na menção da inevitabilidade plena dos controles implantados, pois não há controles absolutos e infalíveis, e mesmo que existissem, seriam muito onerosos para o objeto controlado. O segundo garante o peso das relações pessoais (confiança) na ocorrência dos atos fraudulentos em que garante a moralidade generalizada a qual é influenciada pela formação e ambiente do indivíduo.

Figura 6 – Árvore da fraude



Fonte: Adaptado de Perera, De Freitas e Imoniana (2014) a partir da ACFE (2010).

Finalmente, a Figura 6 consta as formas de fraudes corporativas mais conhecidas no meio dos negócios, conforme esquema divulgado pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2010). Também denominada a “Árvore da Fraude”, o esquema apresenta 51 formas individuais de fraudes, divididas em três grupos: corrupção, apropriação indevida de ativos e demonstrações financeiras fraudulentas.

A diagramação serve para a identificação geral dos tipos de fraudes que as organizações mais tiveram de conviver, conforme pesquisa realizada, de modo que seus

esforços nas atividades de controle (SCI) focalizem no desenvolvimento dos meios adequados a blindagem desses eventos.

2.2.5.1 Caso Barings e Enron

Escândalos marcantes para o mercado, como a falência do Barings e Enron, contribuíram para uma necessidade de revisão das práticas de gestão e necessidade de comportamento organizacional dentro dos procedimentos estabelecidos.

O Barings Bank, fundado em 1763, era um pequeno banco inglês que gerenciava seu negócio de maneira informal e num clima de alta confiança entre os agentes. Os problemas mais típicos desta organização financeira era a ausência de segregação de funções e de controle. Os produtos e serviços vendidos pela empresa eram executados sem um acompanhamento adequado: as operações com derivativos no mercado de balcão não se alinhavam com a sanção da administração, mas mesmo assim eram realizadas; a auditoria interna era realizada por funcionários sem a capacitação necessária para comprovar a exatidão do atendimento das normas internas (deficiência de *compliance*); o responsável pela realização das operações de pregão era também responsável pelo registro.

Bergamini Junior (2005), explica que a fragilidade dos controles internos e o conflito de interesse existente na política de bonificação dos executivos levaram Nicholas Leeson, ex-funcionário do Banco Barings, a realizar negociatas não autorizadas na entidade, fraudando documentos para encobrir as manobras de informações, o que o levou a prisão. Ele sozinho conseguiu provocar uma perda de pelo menos 600 milhões de libras, quando o capital da empresa à época não ultrapassava 470 milhões. Após a fraude em que resultou o pagamento das bonificações de desempenho do ano anterior, Leeson fugiu para Cingapura. Leeson foi preso apenas pela falsidade de documentos, por que não haveria pena em razão da realização de operações não autorizadas pela empresa.

Podem-se encontrar razoáveis semelhanças do caso Barings com o da empresa Enron. A expansão extraordinária e diversificada das atividades da Enron a partir de 1997, de mercado de distribuição de eletricidade e de gás natural a ampliação para operações de mercado de aço, papel, petroquímicos, carvão, emissão de gás, capacidade de transmissão de dados e derivativos no mercado financeiro, produziram uma valorização das opções de ações detidas pelos executivos, que não mediram os riscos de longo prazo, mas aproveitando o retorno de opções que se valorizavam de curto e médio prazo. Tais operações representaram,

na verdade, em sonegação de impostos, com restituição indevida de impostos no valor de US\$ 386 milhões devido as atividades de cerca de 900 sociedades de propósitos específicos (SPEs) que operavam em paraísos fiscais, bem como na manipulação contábil dos relatórios, representada pela exclusão de ativos e de dívidas relacionadas com subsidiárias.

O caso Enron foi um dos maiores processos de falência da história. Envolveu ativos de US\$ 63 bilhões e perdas no valor das ações de US\$ 32 bilhões, resultante de uma gestão temerária, caracterizada pelos altos riscos assumidos pela diretoria em um movimento para alavancar ganhos extraordinários provenientes das opções de ações (*stock options*). Os problemas enfrentados constituiu o primeiro dos grandes processos de falência que acabaram por produzir uma quebra de confiança dos investidores e em maior rigidez do ordenamento legal (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Estes fatos denotam a ocorrência de sérios problemas de controles internos e gerenciamento do risco operacional. No primeiro, um funcionário agiu por dois anos sem autorização fraudando documentos para legitimar as operações, no segundo caso, os relatórios contábeis eram maquiados e não refletiam a verdade dos fatos ocorridos, sendo estes atestados por empresa de auditoria independente.

A ausência de informações relevantes de controle produzia a alta administração tomada de decisões equivocadas. Vislumbra-se que no caso Barings, as informações de controle não eram processadas no nível de gerência adequado, fazendo com que a alta administração não tomasse conhecimento das operações não autorizadas.

Já no caso Enron, as irregularidades partiram da diretoria executiva que eliminavam informações relevantes sobre o desempenho da empresa para o mercado e investidores produzida pela manipulação de dados contábeis, isto devido à fragilidade do sistema de controle interno e não alinhamento entre o risco e a necessidade de seu gerenciamento.

Tais exemplos caracterizaram que as práticas individuais dos agentes envolvidos não estavam conectados com as pretensões da firma. Atitudes antiéticas geram prejuízos inestimáveis para a organização, mesmo com um elevado sistema de controle interno. A primeira impressão da organização é criar um ambiente em que as práticas internas estejam em conformidade com as regras organizacionais para daí assegurar o fortalecimento do sistema de controle interno.

O fortalecimento de mecanismos de controle passa pela implementação de instrumentos para apoiar a alta administração no processo de redução dos riscos inerentes ao negócio (riscos operacionais) com maior transparência das informações.

E certamente não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem se

referir à ética e conseqüentemente considerar a importância de *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010).

2.2.5.2 Caso Siemens

Siemens AG é uma empresa global de tecnologia que foi fundada há mais de 165 anos e atua nas áreas de engenharia focada nas áreas de eletrificação, automação e digitalização. A empresa já esteve envolvida em escândalos pela prática de suborno praticado por funcionários e diretores.

O primeiro levantamento das contas da Siemens ocorreu após os atentados de 11 de setembro de 2001, em que deram início a investigações nas transações bancárias internacionais para detectar evidências de operações financeiras que pudessem financiar o terrorismo, e a Siemens e tantas outras corporações foram alvo deste esquema internacional de investigação.

Segundo Fonseca (2015, p. 50), foi identificado um esquema de corrupção na Siemens com pagamento de suborno estrangeiro para garantia de obtenção de negócios, permitindo que tais despesas fossem consideradas dedutíveis. É certo que antes de 1999, o direito alemão não proibía essa prática, mas com a mudança da lei, muitos empresários procuravam mascarar o pagamento do suborno através de dinheiro vivo ou fraudando as contas com a inclusão de contas não registradas nos livros contábeis.

O esquema de corrupção descoberto na Siemens se deveu ao fraco sistema de controle interno e à anuência dos membros da alta direção, incluindo os departamentos de *compliance*, auditoria interna, jurídico e financeiro. Todavia, o desfecho começou em 2006, quando promotores alemães invadiram escritórios e casas de funcionários da Siemens AG acusados de participarem do esquema de corrupção sobre os pagamentos de suborno, evasão de impostos e apropriação de dinheiro da companhia.

Os investigadores encontraram indícios claros de acordos feitos em nome da empresa para consultoria com empresas de fachada. Além disto, os funcionários eram suspeitos de usar contas em banco austríaco para facilitar o pagamento de subornos e contratos de seguros em alguns países em que a empresa mantinha negócios.

Depois disto, os episódios negativos começariam a culminar de uma série de alegações e investigações sobre corrupção na Siemens. Os processos judiciais contra a empresa foram concluídos na Alemanha e nos Estados Unidos que resultaram no pagamento

de USD 1,6 bilhões em multas e restituições de lucro para as autoridades dos EUA e Alemanha, sem contar com os custos da empresa para proceder as investigações internas de corrupção, como a contratação das empresas *Debevoise PlimptonPlimpton* e *Deloitte Touche Touche*.

Em 2007, um ano após as investigações e subsequente período de crise financeira, a Siemens passou a focar na criação e fixação de uma cultura de integridade através da contratação de novo CEO para assumir a presidência da companhia (SIEMENS, 2006 apud FONSECA, 2015).

2.3 ESTRUTURA PARA *COMPLIANCE*

Ferramenta do sistema de controle pautada na disposição para o comprometimento organizacional ético de conformidade com os procedimentos e padrões coexistentes.

2.3.1 Conceito e visão geral para *compliance*

Conceito que transcorre amplamente do meio empresarial. *Compliance* vem do verbo em inglês “*To comply*”, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto (COIMBRA; MANZI, 2010).

Objetivamente, a definição de *compliance* é bastante direta e elementar (TARANTINO, 2008), significa um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos.

Compliance pode ser considerada uma estratégia disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações (COSTA, 2012). O termo tem sido utilizado inclusive para transpassar a ideia de comprometimento organizacional.

Também, não é difícil encontrar entre a literatura disponível uma associação entre o conceito de *compliance* ao controle interno, ambos como sinônimos. Neste caso, vale fazer uma distinção objetiva entre os dois institutos.

Miller (2014) providencia a separação entre controle interno e *compliance* ao afirmar que o *compliance* está sob o guarda-chuva dos controles internos. Os esforços deste instituto se concentram para assegurar o cumprimento leal das regras, regulações ou normas aplicáveis à organização. Por sua vez, os controles internos vão além da conformidade com normas e

regras, defendendo a verificação para que os ativos e os recursos sejam direcionados para os propósitos da organização.

No mesmo sentido, considera oportuna a contribuição da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2015) que resolve parte das distorções nos conceitos aplicáveis que envolvem *compliance*, particularmente, o gerenciamento de risco, controles internos e *compliance*.

Para a CVM, *compliance* é uma aderência às normas e procedimentos definidos previamente. **Controle interno** é uma intersecção com o sistema de gerenciamento de riscos. O sistema de controles internos, além de *compliance*, busca assegurar que as operações da empresa sigam conforme o planejado. Por fim, o **gerenciamento de risco** é mais holístico por não se inserir apenas nos meios operacionais, mas também no direcionamento estratégico da organização, incorporando perspectivas diversas, como o ambiente externo e a reputação da corporação.

A estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser capazes de tornar a instituição à prova de desvios de conduta e das crises causadas por elas, mas, certamente, servirá como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, e aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes (COIMBRA; MANZI, 2010).

É importante dimensionar que os primeiros estudos de *compliance* tiveram sua origem em instituições financeiras com o objetivo de dar maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro. Com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929, foi criado o *New Deal*, política intervencionista na economia para “corrigir as distorções naturais do capitalismo”.

Todavia, apesar da origem, não é exclusividade das instituições bancárias a existência de programas de *compliance*, busca-se pela aderência entre a ética individual e coletiva (SANTOS et al, 2012).

Segundo a ABBI (2009), *compliance* relaciona-se ao investimento que é feito em pessoas, processos e conscientização, tendo a necessidade de que é necessário ser e estar em “*Compliance*”. Nesta dinâmica, para ser “*Compliance*” é preciso agir em conformidade com os procedimentos recomendados, sentindo o quanto é fundamental a ética e a idoneidade nas atitudes. Na verdade, é uma obrigação individual a ser compreendida por cada colaborador.

Para o BCBS (2005), a conformidade deve ser parte integrante da cultura organizacional. Diz respeito a todos dentro da organização e deve ser visto como parte integrante das atividades do negócio. Mais do que isso, o bom resultado depende da adoção de

uma cultura corporativa que enfatiza padrões de honestidade e integridade.

Desde sua aplicação, *compliance* está relacionado fundamentalmente a ética e ao comprometimento organizacional. Aqui, abrangem-se os aspectos comportamentais ligados aos valores de cada indivíduo e da organização. Por esse motivo, em um ambiente empresarial as organizações esperam das pessoas condutas em conformidade com as regras da empresa, sem ferir a sociedade.

É nessa conjuntura que se encontra mais difundido estudos sobre *compliance*. O tema é muito discutido em revistas corporativas com contribuições de empresas de consultoria internacional, ficando aquém a existência de trabalhos no mundo acadêmico, por isso a realização da pesquisa que se justifica pela escassez na literatura acadêmica.

Assim, de maneira histórica, os problemas relacionados aos escândalos financeiros ocorridos no cenário mundial, como os casos do Banco Barings, Enron, WorldCom e Parmalat e a crise e os escândalos financeiros mais recente na Petrobras, são exemplos de falhas operacionais e prática de corrupção, revelando a necessidade de se está em conformidade aos padrões legais e éticos de conduta.

Os principais acontecimentos para a atividade de *compliance*:

Quadro 5 – Dados da evolução do *compliance*

1913	Criação do Banco Central Americano (<i>Board of Governors of the Federal Reserve</i>) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.
1929	Quebra da Bolsa de <i>New York</i> , durante o governo liberal de Herbert Clark Hoover
1932	Criação da Política Intervencionista “ <i>New Deal</i> ”, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos Keynesianos, onde o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.
1933/34 1940	Diversos acontecimentos importantes: • Congresso Americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – <i>Securities Act</i> ; • Criação da SEC – <i>Securities and Exchange Commission</i> ; com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários.
1940	<i>Investment Advisers Act</i> (registro dos consultores de investimento) e <i>Investment Company Act</i> (registro de fundos mútuos)
1945	Conferências de Bretton Woods – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional.
1950	<i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários

Continua

Continua

1960	<p>Era COMPLIANCE:</p> <p>A SEC passa a insistir na contratação de <i>Compliance Officers</i>, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar Procedimentos Internos de Controles; • Treinar Pessoas; • Monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão
1970	Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de <i>Corporate Finance</i> , <i>Chinese Walls</i> , <i>Insider Trading</i> , etc
1974	O Mercado Financeiro Mundial apresenta-se perplexo diante do caso Watergate, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária;
1980	A atividade de <i>compliance</i> se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano;
1988	<ul style="list-style-type: none"> – Foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basileia, estabelecendo padrões para a determinação do Capital mínimo das Instituições Financeiras. – A Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, Viena;
1990	As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da Financial Action Task Force - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) - revisadas em 1996 e referidas como Recomendações do GAFI/FATF Criação do CFATF – <i>Caribbean Financial Action Task Force</i>
1992	Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves";
1995	<p>Importantes acontecimentos e mudança das regras prudenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco <i>Barings</i>; – Basileia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional. – Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
1996	– Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.
1997	Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14: “Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de <i>Compliance</i> para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis”. - Criação da AGP – <i>Asia/Pacific Group on Money Laundering</i> ;
1998	<p>Era dos Controles Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comitê de Basileia – publicação dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a: <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial.

Continua

	<p>Regulamentação no Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); • O Conselho Monetário Nacional, adotando para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basileia, publicou a Resolução n.º 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. • Início de estudos sobre o Basileia II – Regras Prudenciais; <p>Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque.</p>
1999	– Criação do <i>Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group</i> (ESAAMLG)
2001	– Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência; Criação do GAFISUD - Uma organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul
2001	US Patriot Act
2002	Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da WORLDCOM; – Congresso Americano publica o “Sarbanes-Oxley Act”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria; – Resolução n° 3056 do CMN que altera a Resolução n° 2554 dispondo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos;
2003	O Conselho Monetário Nacional publica: – Resolução n° 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo “Sarbanes-Oxley”, – Carta Circular n° 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$100.000,00 (cem mil reais) – Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais. Como pudemos perceber, desde a quebra da Bolsa de Nova York (Final da Década de 20), temos sinais claros de movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. Desde a década de 50, com a publicação da Prudential Securities, que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários, existem registros de ações de <i>Compliance</i> .

Fonte: ABBI (2009)

Além das instituições financeiras, outros segmentos buscaram o aprimoramento dos programas de conformidade, como o caso do farmacêutico e de telecomunicações, assumindo o *compliance* como uma ação estratégica.

No Brasil, as tratativas sobre a necessidade de *compliance* surgem na medida em que as organizações procuram adequar-se às novas práticas de governança corporativa. Um exemplo disto foi a publicação da Lei n° 12.846, de 1° de agosto de 2013, denominada Lei Anticorrupção, que pressiona as companhias a melhorarem seus instrumentos de *compliance*.

Outro fato relevante no País sobre o tema foi a promulgação da Lei n° 12.527 como um importante instrumento de ampliação da transparência e do controle social, a chamada Lei

de Acesso à Informação.

A literatura conta que à medida que as demandas por controle organizacional foram surgindo, novos parâmetros para medir e reduzir os riscos inerentes ao negócio apareceram, inclusive, a necessidade de se estar em conformidade com as regras e processos.

2.3.2 Cultura *compliance* orientada para integridade organizacional

A causa extensiva com que os riscos impactam na organização deve pautar na capacidade de se vincular a ocorrência desses eventos aos instrumentos de controle existentes. A minimização dos eventos depende da filosofia difundida ao ambiente de controle organizacional, cuja providência absorve a necessidade do aprofundamento a padrões ético e conduta desejados.

Nesse interesse, é cada vez mais comum as empresas avistarem os códigos de ética como meio para transformar e aplicar valores alinhados ao comportamento organizacional. À medida em que se exploram instrumentos de combate às condutas antiéticas, amplia-se a percepção de incremento de manuais de conduta de boas práticas organizacionais. Nisso, um ambiente de controle tem por base a integridade e conduta ética do corpo de pessoal .

Estudos acadêmicos tratam da importância de conceitos de auto governança a partir de valores e padrões de conduta estabelecidos. A percepção é que o *compliance* se relacione com a organização orientada sobre valores em um ambiente que apoie esta iniciativa.

Nesse sentido, longe da impressão de que *compliance* sozinho seria capaz de construir um ambiente ético e legal, por que nem um código de ética aplicado isoladamente na organização o faria, mas se tornam necessários instrumentos para apoiar o código de ética, inseridos em um programa consistente de modo a permitir a internalização dos valores para a formação da cultura ética (WEBER, 1993 apud CHERMAN; TOMEI, 2005).

No diálogo sobre a construção para uma cultura corporativa esperada, os esforços devem se pautar na vontade de ultrapassar o ideal de cultura orientada em conformidade para uma cultura baseada na integridade (VERHEZEN, 2010).

A ética não é mais uma questão estritamente do indivíduo com seus dilemas morais, mas ganha visibilidade dentro do estudo do comportamento organizacional. Gomide Junior e Fernandes (2008, p. 42) ressaltando a argumentação de Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) de que a ética empresarial não significa simplesmente discorrer sobre o que deve ou não ser feito em uma dada situação. Os autores fazem uma distinção clara entre ética empresarial e

responsabilidade social. Segundo consta, a evidência consiste em passar de iniciativas éticas de base legal para iniciativas cujas raízes estejam na cultura ou na integridade das empresas nas quais a ética esteja presente como um dos valores fundamentais.

Cherman e Tomei (2005) observam, contudo, que os valores éticos orientam para uma realidade prática, traduzindo para que os valores do código sejam construídos coletivamente e disseminados por programas contínuos que utilizam instrumentos de gestão que valorizam a discussão ampla sobre a ética em todos os níveis da organização.

A respeito do comprometimento organizacional, propõe Etzioni (1975 apud GOMILDE JUNIOR; FERNANDES, 2008) uma abordagem de como o poder é exercido nas organizações vinculado ao conceito de *compliance*, sendo predominantes para o comprometimento organizacional.

2.3.2.1 Estímulos ao instituto de *compliance* sobre formalidade prescrita

A prevenção e o combate à corrupção são temas amplamente difundidos por programas institucionais selados em sistemas de controle através de institutos legais para a regulação dos organismos corporativos na promoção da integridade empresarial. Nesse caso, referências como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), aprovado em 1977 pelo Congresso Norte-Americano, uma das principais sustentações normativas de programas de integridade na atualidade e a *Anti Bribery Act*, lei britânica publicada recentemente (2010) e de grande extensão por sua aplicabilidade nos países do Reino Unido, vem sendo considerada uma das mais severas no combate à corrupção corporativa.

A figura do *compliance* tem sua origem a partir desses dois conjuntos normativos, compreendidos como grupo de normas positivadas para regulação de relações internas e externas das pessoas jurídicas, bem como daqueles que as compõem, a fim de alcançar a preservação da ética e da moral corporativa (TRAPP, 2015).

No cenário nacional, a Lei 12.846/2013 também conhecida como a Lei Anticorrupção surge para resolver uma lacuna no Direito brasileiro ante a ausência legal do instituto próprio para a resolução de questões condizentes a responsabilização de pessoas jurídicas por atos impróprios e antiéticos praticados.

Trapp (2015) faz uma relação positiva entre o instituto de *compliance* e a Lei 12.846/13, apresentando uma complementariedade do segundo pelo primeiro, embora ambos sejam distintos. É que a Lei inova incorporando a figura do *compliance* ao meio jurídico de

forma concreta, impondo a necessidade da inclusão de programas de integridade (*compliance*) para que as empresas mitiguem os desvios de condutas de seus membros, minimizando os riscos de punições decorrentes de atos ilícitos praticados.

A Lei Anticorrupção prevê a avaliação dos programas de *compliance* implementados pelas empresas brasileiras a cargo do poder público em regulamento específico. Ocorre que até o fechamento desta dissertação, não foi publicada nenhuma regulamentação sobre o assunto, mesmo a lei tendo entrado em vigor desde 2014.

Uma alternativa para as empresas que operam aqui no Brasil tem sido as recomendações da Controladoria-Geral da União (CGU) às empresas que desejam integrar o rol das organizações que compartilham o combate à corrupção no meio corporativo nacional e comprovem que são íntegras através do Cadastro Pro Ética, ano 2016.

A existência do Cadastro Pro Ética mantido pela CGU em parceria com o Instituto Ethos é responsável pela avaliação e divulgação das empresas que são voluntárias na disseminação da construção do ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais. Para tanto, seguem uma série de recomendações estabelecidas pelo Órgão do Poder Executivo Federal como parâmetros para assegurar a integridade das empresas cadastradas.

O conjunto de exigências do Cadastro Pro Ética da CGU (aproximadamente 50 itens) atende às práticas gerais necessárias a um programa de *compliance*, às cobranças trazidas pela Lei Anticorrupção, bem como se ampara aos principais estudos e compilações sobre normas de integridade organizacionais, como o *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business* - 2013 e o *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance* - 2010, ambas editadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (TRAPP, 2015).

Outras recomendações semelhantes por parte da CGU são encontradas no Programa de Integridade para Empresas Privadas que em seu guia estabelece orientações para a construção de um programa de ética e integridade dentro da realidade das empresas, considerando suas características e riscos da área de negócios (CGU, 2015). São cinco os pilares do Programa de Integridade (*compliance*) recomendados pela Controladoria-Geral da União às empresas privadas, interdependente e harmônico entre si:

1. Comprometimento e Apoio da Alta Direção com a Ética e a Integridade;
2. Instância Responsável pelo Programa;
3. Análise de Perfil e Risco;
4. Regras e Instrumentos;
5. Monitoramento Contínuo

As recomendações trazidas pela CGU na Prevenção e Combate à Corrupção se aproximam às principais referências internacionais sobre o assunto, bem como às exigências da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013).

Na ilustração abaixo, segue um quadro resumo com os parâmetros e elementos a serem considerados em um programa de *compliance* efetivo para prevenção e combate à corrupção segundo as principais referências internacionais e da CGU.

Quadro 6 – Parâmetros para um programa de *Compliance* anticorrupção efetivo

<i>Us Sentencing Guidelines</i> (1991)	<i>Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance</i> (OCDE) (2009)	<i>FCPA Guidance</i> (2012)	<i>Six Principles to Prevent Bribery</i> (Uk Bribery Act)	Programa de Integridade e Combate a Corrupção da CGU
Implantação de um código de conduta, políticas e procedimentos	Forte apoio da gerência sênior aos controles internos da empresa, programa de <i>Compliance</i> e ética e detecção de suborno estrangeiro	Compromisso da Gerência Sênior e uma política claramente articulada contra a corrupção	Procedimentos proporcionais ao risco	Elaboração de códigos de conduta
Especificação das responsabilidades	Política corporativa que proíba o suborno estrangeiro	Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i> e procedimentos	Comprometimento do alto escalão	Implantação de política de comunicação permanente
Não delegação de poderes a indivíduos que tem a propensão a se envolverem em atividades criminosas	Cumprimento da proibição e dos controles internos relacionados, programas de <i>Compliance</i> e ética é o dever dos indivíduos em todos os níveis de organização	Supervisão, autonomia e recursos	Avaliação de risco	Criação de um Comitê de Ética
Comunicação e treinamento	Supervisão dos programas de <i>Compliance</i> e ética relativas a suborno estrangeiro, dever de comunicação dos incidentes aos organismos de controle independentes (comitês de auditoria interna dos conselhos de administração, órgãos de fiscalização)	Avaliação de Riscos	<i>Due Diligence</i>	Sistema de recrutamento centrado em ética

Continua

Continua

<i>Us Sentencing Guidelines</i> (1991)	<i>Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance</i> (OCDE) (2009)	<i>FCPA Guidance</i> (2012)	<i>Six Principles to Prevent Bribery</i> (Uk Bribery Act)	Programa de Integridade e Combate a Corrupção da CGU
Monitoramento, auditoria, incluindo canal para denúncias	Programas de <i>Compliance</i> e ética destinados a prevenir e detectar o suborno estrangeiro, aplicável a todos os conselheiros, diretores e funcionários, e aplicável a todas as entidades sobre as quais a empresa tem controle efetivo	Treinamento contínuo	Comunicação (incluindo treinamento)	Instituição de sistema de controles interno e auditoria
Atitude adequada e consistente processo disciplinar	Programas de <i>Compliance</i> ética destinados a prevenir e detectar o suborno estrangeiro, aplicável onde for necessário e sujeito às disposições contratuais, a terceiros, como agentes e outros intermediários:	Incentivo e medidas disciplinares	Monitoramento e avaliação	
	i) Due Diligence devidamente documentada com base no risco referente à contratação, bem como a supervisão adequada e regular dos parceiros de negócios; ii) informar aos parceiros de negócios do compromisso da empresa em cumprir com as leis sobre as proibições contra o suborno estrangeiro, e o programa de <i>Compliance</i> e ética da empresa para prevenir e detectar esse tipo de suborno; e iii) buscar compromisso recíproco de parceiros de negócios			
Remediação e ações corretivas, incluindo revisão periódica do programa de <i>Compliance</i>	Sistema de procedimentos contábeis e financeiros, incluindo um sistema de controles internos, garantindo que eles não	<i>Due Diligence</i> de terceiros e pagamentos		

	sejam utilizados para fins de suborno estrangeiro.			
	Comunicação periódica e documentada de treinamento para todos os níveis da organização sobre o programa de <i>Compliance</i> e ética	Denúncia confidencial e investigação interna		
	Medidas adequadas para promover e proporcionar um apoio positivo para a observância dos programas de <i>Compliance</i> e ética contra o suborno estrangeiro em todos os níveis da organização	Melhoria contínua: exames periódicos e avaliação		
	Medidas eficazes para fornecer orientações a respeito do programa de <i>Compliance</i> a todos os níveis do negócio com; denúncia interna e confidencial, proteção dos colaboradores que não estão dispostos a violar as normas profissionais ou éticas sob instrução ou pressão de superiores hierárquicos; empreender medidas apropriadas em resposta a essas comunicações internas de improbidade	Fusões e aquisições: Due Diligence de pré-aquisição e da integração de pós-aquisição		
	Revisão periódica dos programas de <i>Compliance</i> e ética, destinadas a avaliar e melhorar a sua eficácia na prevenção e detecção de suborno estrangeiro, levando em conta a evolução relevante na área, e a evolução das normas internacionais e da indústria			

Fonte: Adaptado de Xavier (2015, p. 62).

Conforme se denota, os elementos abordados pelas principais referências internacionais e da CGU na disposição de um programa de *compliance* efetivo em matéria de

corrupção guardam entre si alinhamento na sua essência, podendo ser agrupados em pontos centrais como sugere Ayres (2014): (i) suporte da alta administração; (ii) análise de risco; (iii) políticas e procedimentos; (iv) comunicação e treinamento; (v) *due diligence*; (vi) canais de denúncia e investigação internas e (vii) revisão periódica.

Contudo, vale apontar a existência de questionamentos na consideração desses parâmetros, especialmente, por vincular o comprometimento da organização baseado em incentivos extrínsecos à empresa, como a redução de penalidade pela presença ou não de elementos preestabelecidos da norma, mesmo que tais diretrizes ofereçam elementos essenciais que devem estar contidos em qualquer sistema de prevenção aos atos ilícitos (Figueiredo, 2015).

Assim, importante frisar a discussão feita por Wellner (2005, p. 513) para a efetividade de um programa de *compliance* que deve se basear na definição de valores organizacionais e comprometimento ético, o modelo *values-based*, em contraponto às premissas como o sugerido pelo modelo norte-americano *US Sentencing Guidelines*.

Para o autor, pesquisas empíricas sugerem que o *values-based compliance program* é o mais efetivo para deter condutas de não conformação, e questiona os benefícios do *checklist* do modelo americano, os quais criam distorções na medida em que (i) encorajam as corporações a adotarem programas subótimos, (ii) privilegiam executivos da alta hierarquia, e (iii) desencorajam pequenas e médias empresas devido ao custo de implementação do programa.

Stucke (2013) concorda com esse pensamento de que o importante para tornar um programa de *compliance* efetivo são os esforços adotados pela corporação de maneira razoável para assegurar o cumprimento da lei. Os dois autores defendem, com base em pesquisas empíricas, que o mais eficiente modelo de *compliance* é aquele que tem como premissa o desenvolvimento de uma cultura organizacional que se baseia em valores éticos.

Uma cultura baseada em valores não diminui a alta performance da corporação, ao invés disso proporciona uma vantagem competitiva para ela (Stucke, 2013, p. 10). Ou seja, conforme cita Xavier (2015), a empresa quer de fato ser ética, e não apenas se proteger das penalidades impostas por leis.

Esses achados corroboram com os estudos anteriores de Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005), de que organizações que se baseiam exclusivamente em formalidade prescrita possuem uma estrutura extremamente frágil, ou seja, os elementos estimulantes do comportamento constituem um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução dos objetivos e funções organizacionais.

2.3.2.2 *Compliance* baseado em valores organizacionais e comprometimento ético

Quando Maia et al. (2005) afirmam que os valores comportamentais da organização são a base dos controles internos adotados para a gestão de riscos, não se suprime da própria razão de sucesso dos objetivos de *compliance* na organização, ao contrário, o resultado passa a ser decisivo com a consecução do clima ético favorável. Afinal, está-se diante do guarda-chuva dos controles internos (MILLER, 2014).

É o que aponta Booth e Shulz (2004) que destacam para a necessidade de criação de ambiente fortemente ético como uma opção extremamente recomendada para os controles da organização.

Segundo Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005), organizações que se baseiam exclusivamente em formalidade prescrita possuem uma estrutura extremamente frágil. De acordo com os autores, elementos estruturantes do comportamento constituem um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução dos objetivos e funções organizacionais. Eles descrevem este comportamento por meio dos seguintes elementos:

1. Atividades de cooperação com os demais membros da Organização;
2. Ações protetoras ao sistema ou subsistema;
3. Sugestões criativas para melhoria organizacional;
4. Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
5. Criação de clima favorável para a Organização no ambiente externo.

Valores são crenças e metas conscientes que irão guiar as situações que regem o modo de conduta ao desejável e assim transcende situações específicas (SCHWARTZ, 2005 apud MALDONADO et al., 2014).

O trabalho de Schwartz (2005 apud MALDONADO et al., 2014) afirma que os valores humanos são crenças sobre aquilo que é desejável, que transcendem situações específicas, e variam em importância para servirem como princípios para a vida das pessoas.

Tamayo (2008) apresenta dois tipos de valores a considerar, os pessoais e os organizacionais. Os valores pessoais são aqueles considerados como metas motivacionais que a pessoa quer alcançar na sua vida (alvo). E os valores organizacionais que também acabam por expressar metas, porém, não podem ser compreendidas igualmente. Os valores individuais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados. Do ponto de vista conceitual, ambos apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social, mas,

na base de toda organização, encontra-se o inevitável conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo.

Tamayo e Gondin (1996) garantem que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existisse na empresa. São princípios e crenças, antes de tudo.

Para estudar tal evento, Tamayo (2000 apud TAMAYO, 2008) realizou uma pesquisa comparando os valores do indivíduo com os valores da organização, assim como eles são percebidos pelo empregado. Os resultados revelaram correlações positivas e significativas ($p < 0,001$) ao nível de vários tipos motivacionais de valores, correlações positivas não-significativas (hedonismo) e nenhuma correlação negativa.

Em sua pesquisa realizada em 2008, Tamayo discutiu a relação das estruturas dos valores pessoais e organizacionais, tendo o autor abordado, do ponto de vista teórico, elementos que podem ser considerados essenciais que identificam a similaridade entre os valores dos indivíduos e pessoais (origem, desenvolvimento e função):

A conclusão do estudo estabelece que a origem dos valores das organizações são formados pelos valores pessoais trazidos dos seus membros: fundador, gerentes, membros influentes, trabalhadores.

Assim, os valores das organizações expressam as motivações dos indivíduos, isto é, os valores organizacionais evoluem motivados pelas exigências internas e externas a ela. Do ponto de vista interno, as motivações e os interesses dos seus membros influenciam na transformação dos valores organizacionais. De outra forma, torna-se também impactante a influência externa para a evolução dos valores organizacionais, como exemplo, as exigências referentes a satisfação dos clientes com os produtos e serviços disponíveis da empresa. Dessa forma, o autor faz uma alusão de que tanto as motivações que sustentam os valores pessoais quanto das organizações podem ser as mesmas a depender do foco estabelecido.

Nesse último item, compreende-se que o esforço de toda organização produz valores. Tais valores, conforme diz Tamayo (2008), surgem da experiência dos seus membros e da experiência coletiva, evoluindo sempre em interação com a experiência e as perspectivas organizacionais. Mas também, assumem sua função em diferentes fatores: criar condições favoráveis para o desenvolvimento do bem-estar da organização e do trabalhador (guiar a vida organizacional); manter a identidade da organização e motivar os membros para assegurar um contexto favorável para o processo produtivo.

2.3.2.3 Disseminação para cultura *compliance*

Os programas de *compliance* por si não bastam para o fim a que se destinam. Valores e comportamentos éticos precisam está inseridos em qualquer gestão organizacional. Como tratado anteriormente, toda organização que detém a cultura que lhe é própria impulsiona a estrutura e suas decisões, sendo esta cultura determinante, cedo ou tarde, para o sucesso ou insucesso da organização.

Segundo Coimbra e Manzi (2010), a cultura é o elemento mais eficaz de orientação e controle de condutas dos indivíduos e das organizações. E antes que se fale da implementação de um código de conduta e ética ou programa de *compliance*, tem-se o desafio de integrar o comportamento ético na cultura da organização.

A grande dificuldade da execução de programas de *compliance* são derivados dos desvios cometidos pelas pessoas a partir dos valores que elas constituem ou mesmo pelo próprio desconhecimento das normas.

Por isso, é salutar que do lançamento de um programa de *compliance*, as organizações procurem comunicar claramente os objetivos que se prendem a entidade, inclusive com políticas que conduzam a condutas exemplares por parte da alta administração e gerentes para motivar os demais colaboradores e estabelecer virtudes no ambiente organizacional.

Isto é, no processo em que se espera a produção de valores, os valores da organização precisam ser conhecidos. Os envolvidos precisam confiar neles e estar convencidos de que a organização toma as decisões e exerce as suas atividades de acordo com esses valores (COIMBRA; MANZI, 2010).

Para esse fim, as organizações utilizam de incentivos como instrumentos de promoção dos programas de *compliance*. As ações e atitudes dos envolvidos podem ser recompensadas quando favorecem o programa de *compliance* e a disseminação da cultura. Segundo BCBS (2005), a conformidade (*compliance*) deve ser parte da cultura da organização, não apenas de responsabilidade de pessoal especializado. E será mais eficaz em uma cultura corporativa que defende padrões de honestidade e integridade.

Coimbra e Manzi (2010, p. 13) introduzem as melhores práticas para disseminação da cultura de conformidade:

1. Concepção de códigos morais;
2. Engajamento e diálogo com *stakeholders*;
3. Processos estruturados de tomada de decisão;

- a) Análise de produtos e serviços;
 - b) Resolução de conflito de interesses, dilemas éticos e questões de justiça;
 - c) Análise de desvios de conduta e comportamento – que inclui o gerenciamento de canais independentes de recepção e investigação de denúncias e atendimento a reclamações;
4. Programa de educação continuada em ética; e
 5. Gestão de indicadores e pesquisas de clima ético.

A intenção é promover no ambiente da organização a propagação de cultura que se volta a conformidade com os padrões mínimos de conduta e ética em consonância com a missão e os objetivos dispostos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da manifestação à orientação empírica revelada a pesquisa, mediante a escolha do método adequado para o direcionamento do estudo.

A escolha do método precisa ser suficiente em vista do atendimento pleno dos objetivos específicos a que se propõe a pesquisa:

- a) O **primeiro pressuposto** busca identificar a cultura *compliance* e a oportunidade para os eventos de risco, mediante escala de medida baseada nos valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional.
- b) A **segunda premissa** busca investigar a correlação entre as práticas de *compliance* e a influência na mitigação aos riscos.
- c) A **terceira conjectura** propõe analisar o comportamento da amostra sobre as práticas difundidas para *compliance* e a eficiência para resposta ao risco.

3.1 MÉTODOS CIENTÍFICOS

Inicia-se neste capítulo da dissertação perfazendo um ponto celebre para uma pesquisa científica: a ciência procura chegar à veracidade dos fatos. Esta afirmação de Gil (2002) afasta a possibilidade da diferença da ciência com outras formas de conhecimento, porém, a característica da verificabilidade é fundamental para a distinção do conhecimento científico dos demais conhecimentos.

E tratar ciência ou, melhor dizendo, o conhecimento para que ele seja considerado científico deve, essencialmente, estabelecer as ações que possibilitam a sua verificação, ou seja, o método utilizado para se chegar ao determinado fim (GIL, 2002).

Lakatos e Marconi (2003) discorrem sobre o entendimento de que o método científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, encontrando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Todavia, lembra Salomon (1994) que “método científico por si só não produz conhecimento. Mas, não há produção de conhecimento científico sem método”.

Por sua vez, Gressler (2004, p. 44) clarifica que não se pode entender o método científico e a pesquisa como segmentos isolados, mas partes integradas de um todo mais

complexo, cada um com suas particularidades. Para o autor, o método científico é uma sucessão de passos estruturados e orientados no sentido de estabelecer vantajosa precisão e validade aos resultados de uma pesquisa.

Nesse sentido, como se trata de um trabalho científico este deve ser baseado em procedimentos metodológicos para se atingir a um fim que é o saber (FACHIN, 2006).

Assim, este tópico da dissertação é essencial para a compreensão da **trajetória metodológica** usada para o entendimento do comportamento de *compliance* como instrumento no processo de gestão em um ambiente de controle, bem como o alcance da solução dos problemas abordados, ressaltando que a escolha dos métodos apropriados para esta pesquisa não é casual e se prende, conforme Fachin (2006), a dois motivos: a) natureza do objeto a que se aplica e b) objetivo que se tem em vista. Relacionado a estes, a técnica a ser utilizada operacionaliza o método.

Portanto, para que retorne a conclusão de que o *compliance* representa um instrumento de controle para mitigação aos riscos, a princípio, parte-se da dedução de que o método em que se apoia este estudo é **o dedutivo**, pois o conteúdo fatural para a conclusão se encontra, até implicitamente, nas premissas analisadas: *a conformidade está sob o aparato do sistema de controle interno*.

Para Lakatos e Marconi (2003), esse argumento dedutivo reformula ou enuncia de modo explícito a informação que já está contida nas premissas. Assim, diz-se que os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta, não a sustentam de forma alguma, ou seja, sem graduações intermediárias.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica sofre classificações variadas por alguns autores para o entendimento de sua dimensão e razão de descobrir respostas aos problemas. A partir disto, convém aplicar os tipos da pesquisa para atender objetivamente aos propósitos desta dissertação.

Nesse sentido, tipifica-se a pesquisa considerando:

- a) Objetivos;**
- b) Abordagens;**
- c) Delineamento da pesquisa.**

3.2.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

A pesquisa está agrupada em três níveis que Severino (2007) e Gil (2002) denominam de: **descritiva, exploratória e explicativa**.

No caso deste estudo, considera-se tratar de uma **pesquisa descritiva**. Para Gil (2002, p. 27), a pesquisa descritiva é aquela que vai além da simples identificação da existência entre as variáveis, procurando determinar a natureza dessa relação. Ou seja, visa à descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Salomon (1994) reforça dizendo que “a pesquisa descritiva compreende: descrição, registro, análise e interpretação de natureza atual ou processos dos fenômenos”.

A pesquisa descritiva procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO, 2007).

Portanto, este estudo é do tipo descritivo, pois trata esta pesquisa o objetivo de destacar a inter-relação entre a função *compliance* e o controle interno, percebendo tal função como pilar do sistema de controle interno. O *compliance* que não se confunde com o controle interno, mas interagindo com ele no atingimento dos objetivos organizacionais.

Esta pesquisa é também do **tipo exploratória** porque, segundo Gil (2002, p. 27), as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo central de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Nesse caso, o tema escolhido tem tido pouca evidência empírica pela comunidade acadêmica, restringindo-se à realidade prática trazida conforme às contribuições inspiradas pela imprensa especializada e aos resultados das pesquisas de empresas de consultoria e auditoria internacionais sobre os assuntos estudados, especificamente a *compliance*.

Cervo (2007) corrobora dizendo que a pesquisa exploratória é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência, mas se restringe a buscar mais informações sobre certo assunto de estudo do qual tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Ademais, esta pesquisa **não é do tipo explicativa** por que, segundo Gil (2002, p. 28), as pesquisas explicativas preocupam-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem com a ocorrência dos fenômenos. É aquela que vai além de registrar e analisar os

fenômenos estudados, mas busca identificar suas causas (SEVERINO, 2007).

3.2.2 Quanto à abordagem da pesquisa

Primeiro vale mencionar o que Severino (2007), Andrade (2002) e Gil (2002) reproduzem sobre este tipo de pesquisa. Para eles, não tratam as pesquisas qualitativa e quantitativa como modalidade de metodologia, mas preferível se falar em abordagens.

Nesta consideração, verifica-se que esta pesquisa é quantitativa por que, segundo Richardson et al. (1999, p.70 apud LAKATOS, 2010, p. 267), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como (...) desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação e análise de regressão.

De acordo com Grinnel (1997 apud SAMPIERI et al., 2010, p. 4), embora o enfoque quantitativo guarde fases similares como o enfoque qualitativo, aquele vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para montar padrões de comportamento.

Isso implica algumas particularidades, como por exemplo, na aplicação do questionário para a coleta de dados na pesquisa quantitativa, os entrevistados respondem a um questionário bem estruturado, constituídos por perguntas objetivas e claras. Enquanto no qualitativo, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Esta pesquisa não é qualitativa por que nesta não se empregam instrumentos estatísticos e a forma de coleta e análise de dados também escapam a natureza da pesquisa.

Para Pereira (2004), a pesquisa qualitativa se refere a uma investigação de eventos qualitativos com referenciais menos restritivos e maior oportunidade de observação do pesquisador que pode até assumir algumas premissas de natureza ontológica e semântica da concepção dos dados.

Assim, conforme se apresenta o objetivo central desta pesquisa, avaliar a eficácia de *compliance* no processo de mitigação aos riscos de fraudes e regulatórios das organizações brasileiras, é entendê-lo como um evento qualitativo a partir de uma abordagem quantitativa. Dessa forma, pretende-se traduzir em números a percepção e a cultura do ambiente corporativo para execução da análise dos dados e, posteriormente, sua conclusão.

3.2.3 Quanto ao delineamento da pesquisa

Importa os procedimentos técnicos para a condução deste estudo, ou seja, para a obtenção de seus dados estão enquadradas conforme determinado pelo objeto de investigação, pela dificuldade de obtenção de dados e pelos recursos materiais disponíveis.

Gil (2002, p. 50) diz que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. O autor define dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

Nesse aspecto, este estudo não utilizará da **pesquisa documental** que se vale de materiais que ainda não tiveram tratamento (GIL, 2002).

Na pesquisa adota-se a classificação **do tipo levantamento** por que se procede à solicitação de informações, neste caso por questionários, a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2002).

A principal vantagem que pode ser elencada com o levantamento da pesquisa, além de ser o tipo mais apropriado para os estudos descritivos, é o conhecimento direto da realidade e sua quantificação agrupada que permite o uso de correlações das variáveis envolvidas e outros procedimentos estatísticos. Sem esquecer da economia e rapidez na coleta de dados quando são obtidos mediante os questionários.

3.3 ESCOPO

O sentido da pesquisa abrange as práticas de *compliance* como estrutura dos processos de controle interno, relacionando-a ao grau de aderência às políticas existentes com a garantia de que os procedimentos de controle sejam atingidos.

Não obstante, o controle interno representa um processo desenhado para conquistar razoável segurança do alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2013). Ao apoiar-se no objetivo relacionado à conformidade legal trazido pela metodologia *COSO* sobre o controle interno, há de assumir que o *compliance* pode se incluir no processo de mitigação aos riscos na medida em que se propõe ao alinhamento às normas e legislação aplicáveis sobre a compreensão da transformação do ambiente ético e de comprometimento organizacional.

Vale dizer que no mundo corporativo o que mais se discute não se restringe a criação

de valor para a organização, mas a disseminação de mecanismos para a proteção deste valor. Pesquisas demonstram que empresas com Governança, Risco e *Compliance* (GRC), institucionalizados na estratégia dos negócios, garantem maior probabilidade de acertos e sucesso (DELOITTE).

Nesse aspecto, impacta diretamente na necessidade de revisitar de forma integrada dentro da estrutura interna da organização, portanto, sob seu controle, o desenvolvimento de instrumentos para regular e prevenir situações indesejadas que atacam sua reputação.

As organizações devem conduzir suas atividades para agrupar padrões mínimos de comportamento com o fim de seu sistema de controle interno oferecer garantia razoável de que os objetivos de conformidade estão sendo alcançados (COSO, 2007).

O ambiente de controle deve prover de instrumentos eficazes de *compliance* para o enfrentamento de problemas bastante impactante como a corrupção, fraude e má conduta, inserindo ferramentas para a gestão estratégica com a aderência à cultura ética organizacional.

Dessa forma, dentre os elementos que operacionalizam e devem integrar um programa eficiente do *compliance* é o próprio código de conduta elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração, inclusive definindo responsabilidades ambientais e sociais da organização, bem como a propagação dos meios de divulgação interna eficientes, como os canais de denúncia ou ouvidoria para atender especialmente denúncias de partes interessadas com confidencialidade garantida e providências necessárias.

3.3.1 Delimitação do estudo

Para a construção de ciência é importante que se estabeleça a delimitação do que se pretende estudar. Para Lakatos e Marconi (1992), é preciso estabelecer a viabilidade do objeto de pesquisa, afastando-se de temas muito amplos ou generalizados que conduzam a divagações, discussões intermináveis, repetições de lugares e descobertas já superadas.

Nesse sentido, imprescindível determinar as delimitações deste estudo para estabelecer os seus limites de abrangência. E conforme se estrutura, a pesquisa está delimitada conforme:

- a) **Delimitação conceitual;**
- b) **Do escopo e;**
- c) **Geográfica.**

3.3.1.1 Delimitação conceitual

Este trabalho contempla quatro diferentes delineações que oportunizem, para a consistência do estudo, os diversos aspectos integrantes da expressão: os aspectos conceituais propriamente ditos (o que é *compliance*); os aspectos delineadores da visão conceitual abrangente (dimensionada ao gerenciamento de risco); os aspectos procedimentais (instrumentos utilizados como função *compliance* para um ambiente de controle) e os aspectos estruturantes (como proposta para implementação e revisão do tema nas organizações).

É de bom proveito dizer que o termo *compliance* é relativamente novo no Brasil (COIMBRA; MANZI, 2010). Desenvolveram-se programas de *compliance* no mundo corporativo especialmente na última década como instrumento para assegurar a proteção da integridade para a redução de riscos e aprimoramento do sistema de controle internos e combate a corrupção e fraudes.

A busca por padrões desejáveis de comportamento organizacional representa uma das premissas do *compliance*. É nesta linha que o trabalho se pauta especificamente em procurar dimensionar a necessidade de se estar de acordo com as diretrizes dispostas como fomento de uma cultura de controle em busca da conformidade que deve fazer parte do negócio.

Em linhas gerais, o *compliance* visto na essência como elemento intrínseco de um negócio, ou considerado um modelo de negócio assumido pela empresa que envolve, segundo Coimbra e Manzi (2010): “o método de se executar o referido negócio escolhido pela empresa para se sustentar dentro de seu mercado de atuação”.

Em termos específicos, o método que instrumentaliza o controle interno. Não como elemento isolado que se encontra ou como funções conflitantes de mesmo sentido, mas como parte integrante do próprio sistema de controle interno na direção da mitigação aos riscos. Em outras palavras, é a destreza pelo cumprimento dos controles internos para o monitoramento e gerenciamento desses riscos.

Ou seja, *compliance* como aspecto avaliador se o conjunto de normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos estão efetivamente funcionando adequadamente para prevenir, minimizar e monitorar os riscos a que a organização está exposta, em especial os riscos de corrupção.

Por outro lado, não se pretende estudar ou avaliar o setor de *compliance* das organizações, mesmo que exista uma unidade organizacional denominada *compliance*. Este não é o objetivo, afinal, correr-se-ia o risco de se deparar com as diferenças funcionais

inerentes às diversas estruturas de modelos de programas adotados por cada empresa, sujeitas ao porte, setores de atuação e até a natureza das atividades desenvolvidas. Na verdade, trata-se de evidenciar o *compliance* em sua essência como um dos pilares do sistema de controle interno na busca da proteção do valor da empresa.

Ainda sobre a delimitação conceitual, é importante frisar com quais recursos o *compliance* pode auxiliar o controle interno no desenvolvimento de suas atividades e funções. Daí se têm abordado como valiosos artefatos do *compliance*: o código de conduta da organização e os canais de denúncia/*ombudsman* que são a expressão da Política e Programa de Ética e *Compliance* adotada pela organização como elementos para um programa eficiente de *compliance*.

3.3.1.2 Delimitação de escopo

Cabe salientar que se utiliza *compliance* considerando-o como uma função, esta independente e com responsabilidades (FEBRABAN, 2009). É importante delimitar este objetivo uma vez que a pesquisa empírica analisa a função de *compliance* e não a unidade administrativa ou similar, caso presente nas organizações. Em outras palavras, repercuta dizer que através do instrumento de coleta buscou capturar **a intensidade de *compliance* disseminada e a capacidade da organização em responder aos riscos de fraudes e regulatórios em escala de medida adequada**. O que para este pesquisador pode ou não extrapolar as atividades desempenhadas por unidade administrativa com a denominação *compliance*.

Portanto, ainda dentro da delimitação do escopo, também não se preocupa em investigar a evolução da função *compliance* das organizações, **mas o que ela representa**, especificamente, **como instrumento de aprimoramento do controle interno**.

Também, não é pretensão deste trabalho avaliar a condição financeira das empresas, o desempenho ou apuração dos riscos. Os dados financeiros que se apresentam limitam-se ao faturamento das corporações investigadas. Logo, não visa relacionar práticas de *compliance* e desempenho, ou apuração dos riscos.

3.3.1.3 Delimitação geográfica

Esta pesquisa tem como delimitação geográfica composta por profissionais de

empresas brasileiras de diferentes setores de atuação, tamanhos e região do País. Não faz parte deste trabalho às organizações do terceiro setor e públicas por entender que estas possuem características específicas ou ainda pouco difundidas para a obtenção de dados concretos, mas vale ressaltar que, como o papel desempenhado pelo *compliance* é acima de tudo estratégico, pode se aplicar em qualquer organização independente de sua estrutura ou natureza.

3.3.2 Limitações do estudo

Nas palavras de Demo (2000), a pesquisa precisa ser bem definida, mas saber que toda a definição quando bem feita é aquela que percebe os limites e impropriedades. Assim, cuidado especial precisa ser tratado quanto aos resultados obtidos neste estudo.

Com isto, revela-se logo de início o fato de que não foi pesquisada a totalidade das empresas brasileiras por questões práticas e operacionais. E ainda que a seleção da população tenha sido significativa, os resultados se aplicam ao universo da pesquisa, não se ampliando as demais.

Outro ponto limitador diz respeito ao tempo pretendido para realização da pesquisa. A seleção se guiou no quantitativo de profissionais acessados e o tempo disponível da pesquisa.

Também, não se pode esquivar de considerar outro caráter limitador relacionado à sensibilidade do respondente diante do assunto abordado que envolve, sobretudo, a imagem da organização. Inclusive, a inacessibilidade aos dados reais internos sobre a ocorrência de fraudes e riscos regulatórios disponíveis foi o motivador à procura da experiência dos profissionais para explicar o fenômeno *compliance* e correlacionar à capacidade da organização em enfrentar tais riscos, sem a necessidade da obtenção de dados internos sobre os prejuízos causados.

Ainda assim, reconhece-se como fator de limitação a natureza sensível do próprio assunto (exposição do ambiente de risco) que pode levar o respondente a não participar da pesquisa.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (2003, p. 162) contribuem expressando que na medida em que não

há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos devido à escassez de recursos ou à pressa do tempo, o pesquisador pode decidir pelo estudo da amostra que seja representativa ou significativa.

Não obstante, este estudo não pretende explorar o assunto contando a realidade de todas as organizações brasileiras que desenvolvam o *compliance*. Embora sempre soe como ideal uma totalidade da população, entende-se que o comportamento da amostra desta pesquisa responde satisfatoriamente ao problema escolhido.

Além disto, para alcançar a pretensão (de envolver todas as empresas brasileiras), primeiro esperaria contar que todas elas aceitassem participar do estudo, depois, certamente, seria demandado grande investimento para a realização da pesquisa como uma grande equipe de pesquisadores. Vale lembrar também do longo período de tempo demandado para a coleta de todos os dados, o que extrapolaria do limite do estudo.

Nesse aspecto, delimita-se o **universo da pesquisa** a partir da perceptibilidade dos profissionais de empresas que operam no Brasil.

Abre-se um recorte específico na população-alvo para admitir profissionais de empresas de grande porte classificadas pelo faturamento e que estejam listadas na BM&FBovespa. A ideia é comparar com a primeira amostra (genérica), 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 as organizações de capital aberto, além de indicar melhor nível de governança corporativa quando se está diante de empresas de porte maior (SILVEIRA, 2004).

Com isso, cumpre a finalidade de analisar sobre esse recorte específico (considerando seu tamanho e estrutura de capital): **se as empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte se encontram com maior intensidade *compliance* e mais seguras quanto à ocorrência de riscos de fraudes e regulatórios.**

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.

Com essa delimitação, fica claro a caracterização da pesquisa para duas amostras a investigar: G1 – amostra com profissionais de empresas brasileiras sem recorte específico; e G2 – amostra com profissionais que atuam em empresas Bovespa de grande porte no Brasil.

A delimitação expressa tem fruto estritamente convencional, contemplando, inclusive,

um dos objetivos que é o de analisar o comportamento entre os grupos amostrais demarcados. Assim, a população-alvo são os profissionais que se possam contactar e que estejam dentro da realidade corporativa.

Dentro do recorte especial (grupo G2), não fazem parte do rol de estudo as empresas listadas na Bovespa que atuaram nos seguintes 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 bicomcombustíveis.

Da triagem relacionada ao grupo amostral (G2), o resultado da seleção foi de 121 empresas aptas para aplicação do questionário de pesquisa através dos profissionais que aceitarem em participar.

No Apêndice B consta a lista completa do recorte específico referente às empresas listadas na Bovespa, segundo as especificações definidas nesta pesquisa, contendo os dados gerais, a classificação setorial, os segmentos conforme listagem e as receitas apuradas no exercício 2015. Todos os dados foram extraídos da website da BM&FBovespa.

Nesse caso, vale ressaltar que a amostra é não probabilística no que se direciona aos profissionais que desempenham suas atividades laborais de **monitoramento/fiscalização**, mas permitindo a participação dos profissionais **de outras áreas**, por que 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. Para Barros e Lehfeld (1986):

A amostra não-probabilística intencional ou de seleção racional: de acordo com uma estratégia adequada, os elementos da amostra são escolhidos. Estes se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas. O pesquisador, portanto, se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais se deseja saber a opinião.

Gil (2002) ajuda com o pensamento de que a amostra não-probabilística selecionada pelo critério de intencionalidade é recomendada quando o universo é numeroso e esparso em que a seleção da amostra, neste caso, não caberia seguir um rigor estatístico, pois poderia neutralizar o efeito de conscientização que é pretendido neste tipo de investigação.

A pesquisa foi realizada com profissionais acessados através da rede social profissional *LinkedIn*, redes sociais de relacionamentos em grupos fechados (*Facebook* e *WathsApp*), 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.

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). Todas as respostas foram utilizadas em sua totalidade, denotando que o tamanho da amostra consta do total de registros obtidos (n = 234), sendo a amostra de 135 para o grupo (G1 = 135) e 99 para o grupo (G2 = 99).

Um dos pontos fortes 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. Além disto, a informação por ser considerada estratégica avalia os atuais mecanismos de controle na identificação da capacidade da organização em responder à ocorrência aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade com as normas.

3.5 VARIÁVEIS

Nesta seção são tratadas as variáveis consideradas na pesquisa. É válido ressaltar que a natureza e especificidade desta pesquisa é quem determina a variável a ser observada, cabendo, nesta ocasião, sua operacionalização de modo a torná-la passível de observação empírica cuja abordagem metodológica apropriada se caracteriza pelo emprego da quantificação das variedades de coleta de dados, assim como no tratamento deles.

Gressler (2004, p. 119) define que: “variáveis são valores, fatos ou fenômenos que, numa hipótese, são considerados em sua dimensão de inter-relação causal, de modo que um ou mais deles são determinados como causa e outros como efeitos”.

Para Lakatos e Marconi (2010) são poucas as diferenças de conceituação do que vem a ser variável. Podendo ser considerada uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores. De maneira resumida e conveniente para o propósito desta subdivisão, adotam-se as definições encontradas na literatura e apresentadas pelas autoras (Quadro 7):

Quadro 7 – Definições para variáveis

DEFINIÇÕES	AUTORES
Por variável se entende, simples e prosaicamente, qualquer quantidade que varia.	Güell. In: Boudon et al.ii, 1979: I-50
Variável é qualquer quantidade ou característica que pode possuir diferentes valores numéricos.	Pauline Young, 1960: 304
Variável é alguma coisa que pode ser classificada em duas ou mais categorias.	Kerlinger, 1980: 23
Variável é um valor que pode ser dado por uma quantidade, qualidade, característica, magnitude, traço etc., que pode variar em cada caso individual.	Trujillo, 1974-144
Uma variável é um conjunto de valores que forma uma classificação.	Galtung, 1978: I-78
Variáveis são aqueles aspectos, propriedades ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo.	Köche, 1979: 54
Variável é o aspecto discernível de um objeto de estudo, são aspectos individuais que podem assumir valores distintos e serem medidos para testar a relação enunciada por uma proposição.	Korn, 1973: 9
Variáveis são conceitos ou constructos com a propriedade de apresentarem diferentes valores.	Kerlinger, 1973: 38
Variável, ou classificação, ou medida, é uma ordenação dos casos em duas ou mais categorias totalmente inclusivas e que se excluem mutuamente.	Davis, 1976: 22
Variável são classes de valores, isto é, são valores exaustivos e mutuamente exclusivos.	Galtung, 1978: 86
A variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira: nem todo conceito operacional constitui-se em variável. Para ser definida, a variável precisa conter valores.	Lipset e Bendix. In: Trujillo, 1974: 144

Fonte: Lakatos e Marconi (2010, p. 175-176)

Posto sua definição, cabe apontar as diversas classificações que uma variável pode assumir, restringindo-se a demonstrar aquelas quanto a sua aplicabilidade nas pesquisas, possibilidade de manipulação, bem como para fins de análise de dados. Antes, porém, conveniente abordar o grau de relação que as variáveis exercem sobre as outras.

Neste ponto, as variáveis podem assumir uma **relação simétrica, recíproca e assimétrica**. Lakatos e Marconi (2010) discriminam que as variáveis assumem a relação simétrica quando partem do pressuposto de que nenhuma delas exerce ação sobre a outra. Já na relação recíproca, as variáveis interagem e reforçam-se mutuamente, isto é, de imediato não é possível determinar qual a variável causal (independente) e qual a que corresponde ao efeito (dependente).

Na relação assimétrica, uma variável (independente) é essencialmente responsável pela outra variável (dependente). Existe uma variável tal que produz uma alteração em outra. Dito de outra forma, um fato, fenômeno, objeto, comportamento, atividade, etc. têm a capacidade de exercer sobre outro fato, fenômeno, etc. um poder suscetível de particularização (alteração, modificação, supressão, determinação, diminuição, ampliação,

isto é, poder de influenciar, determinar, afetar) (LAKATOS; MARCONI, 2010).

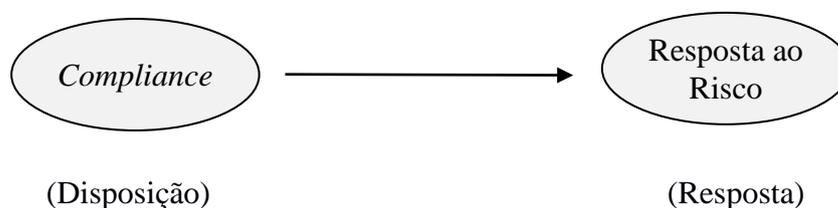
No caso particular, busca se variáveis exploradas na pesquisa mantém uma relação assimétrica. Pois, sugere que se está configurada a possibilidade de estabelecer uma associação de que a existência de *compliance* manifeste o efetivo combate à corrupção e mitigação ao risco sob os cuidados do sistema de controle.

É o que Rosenberg (1976, p. 27 apud GIL, 2002, p. 33) aborda quando fala dos seis tipos de relações assimétricas:

1. Associação entre um estímulo e uma resposta;
2. **Associação entre uma disposição e uma resposta;**
3. Associação entre uma propriedade e uma disposição;
4. Associação entre pré-requisito indispensável e um efeito;
5. Relação entre duas variáveis;
6. Relação entre meios e fins

Pelas definições do autor, o segundo tipo se associa à relação sugerida e diz que a disposição da variável manifesta uma resposta. Tal disposição pode ser constituída justamente através de condutas que levam ao processo de se estar em conformidade (processo de *compliance*), isto é, a prática de valores assumidos, hábitos e atitudes.

Figura 7 - Disposição entre a variável preditora e a resposta



Fonte: Adaptado de Gil (2002, p. 34).

3.5.1 Classificações das variáveis da pesquisa

Em relação às classificações que podem assumir as variáveis desta pesquisa, considera:

- a) **Gênero;**
- b) **Espécie e;**
- c) **Categorias**

3.5.1.1 Quanto ao gênero

Fachin (2006) considera de três tipos: *as dicotômicas; contínuas e descontínuas*. Por

dicotômicas, compreende as que “são constituídas de partes separadas e distintas”. São aquelas que dizem respeito ao acontecimento ou não de dado evento, divergindo pela afirmação ou negação. Ou seja, apenas dois eventos ou resultados são possíveis (variável binária ou *dummy*).

Todavia, Fachin (2006) admite a classificação da variável com mais de duas categorias de eventos ou resultados possíveis, denominando-as de variáveis politômicas.

As variáveis dicotômicas e politômicas assumem uma classificação quanto ao número de categorias presentes na variável qualitativa.

Por *contínuas* são aquelas variáveis que assumem qualquer valor numérico, bem como possibilitar medidas, por exemplo, alto, médio, baixo ou primeiro, segundo, terceiro, etc. Já as *descontínuas* há ausência de graduação numérica, não obedecendo a uma ordem sequencial natural de continuidade, por exemplo, as pessoas que são filiadas a um clube. (FACHIN, 2006).

Logo, pode-se atribuir que algumas das variáveis envolvidas neste estudo mais se aproximam, **quanto ao gênero, de uma classificação politômica**. Outras classificações ainda são possíveis de acordo com a natureza da variável.

3.5.1.2 Quanto à espécie

As variáveis podem ser do tipo *dependente ou independente*. Vai depender da influência que uma tem sobre a outra variável. Para Lakatos e Marconi (2010) e Köche (2011) explicam que a variável independente é fator determinante, condição ou causa para certo resultado, efeito ou consequência. Enquanto a dependente são valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados pela variável independente.

Para responder à questão de pesquisa, as variáveis consideram: **se o *compliance*, conforme a intensidade em que é disseminado no Brasil, tem fator de preponderância no processo de mitigação ao risco.**

Ou seja, saber o quanto as práticas de *compliance* interferem sobre as atividades de controle para a resposta adequada aos riscos organizacionais, ou se ainda é incipiente na conjuntura corporativa do País.

A partir deste questionamento, tem-se claro as variáveis envolvidas no processo, segundo a espécie, observando a *resposta ao risco* como **variável dependente (y)** que precisa

ser explicada ou em que se espera guardar associação com a **variável independente (x) nível de intensidade *compliance***.

3.5.1.3 Quanto à categoria

As variáveis são dadas em termos *qualitativos e quantitativos*. Para Fachin (2006), a variável *quantitativa* é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas que a atribuição numérica não deve ser feita ao acaso.

No entanto, a variável *qualitativa* se caracteriza pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas definidos descritivamente. E conforme natureza ou objetivo do pesquisador, ou ainda da técnica a ser usada, a variável qualitativa merece ser categorizada considerando o critério de qualidade.

Neste caso, Fachin (2006) argumenta que os atributos ponderados nas variáveis pesquisadas são aspectos qualitativos, e em sua descrição não se utilizam números. O que não quer dizer que não se possa quantificar para determiná-la.

Para Pereira (2004), do conceito dado sobre variável, tem-se aparente uma distinção na natureza das variáveis, algumas sendo qualitativas (de alocação numa categoria) e outras sendo quantitativas (de posição numa escala). De acordo com o autor, há outras classificações para variável a partir dessa distinção, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Classificação da variável segundo a natureza

Tipo de variável	Subtipo	Característica
Quantitativa	Discreta	Números inteiros, sem frações, como em contagens. Constituem um conjunto finito. V.g.: número de filhos, idade em anos completos.
	Contínua	Números que podem assumir valores fracionários. Normalmente têm intervalo de valores conhecido, mas um conjunto infinito de valores possíveis. V.g.: estatura, peso.
Qualitativa	Catagórica Nominal	Categorias, sendo que cada categoria é independente, sem relação com as outras. V.g.: raça (com categorias como caucasiana, negra, etc.), nacionalidade (brasileira, argentina, etc.).
	Catagórica Ordinal	Categorias, sendo que cada categoria mantém uma relação de ordem com as outras que pode ser ou não regular. V.g.: escolaridade com categorias, como nível 1, 2, 3; classe social (A, B, C...).

Fonte: Pereira (2004, p. 44)

No entanto, as distinções não são tão rígidas quanto se apresentam na Tabela 1. Um evento qualitativo, p. exemplo, não exige necessariamente a mensuração com variáveis qualitativas. Também, uma variável que se apresenta quantitativa pode ser coletada de

maneira qualitativa.

Portanto, está-se discutindo a operacionalização das variáveis com base no desenho que a pesquisa apresenta, isto é, para que se traduzam em valores mensuráveis como exigência de prova empírica de fatos não manifestos através de fatos manifestos que os representem (GIL, 2008).

Nesse processo, faz-se primeiro a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões, depois a abordagem operacional com referência de seus atributos, para que se torne possível conhecer o valor da variável.

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**).

3.5.2 Processo de mensuração das variáveis determinantes da pesquisa

As variáveis desta pesquisa (*Grupo V1 – nível de intensidade compliance; Grupo V2 – resposta ao risco*) são do tipo qualitativas por suas características presentes (atributos), as quais obedecem a uma relação de ordem (variáveis ordinais).

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 avaliação dos atributos, considera tratar as respostas através de escalas para cada atributo relacionado. E no propósito de atender ao objetivo geral de avaliar a eficácia de *compliance* no processo de mitigação às fraudes e riscos regulatórios, as dimensões elencadas visam agrupar caracteres para respostas de tal condição, sendo os valores associados a uma conduta que procura se expressar em termos quantitativos.

Isto se aplica aos atributos relacionados que se constituem das variáveis **ordinais** cujas medidas não-métricas estão dispostas em escala de 5 (cinco) pontos, levando em consideração a posição relativa a certa direção inerente a igualdade entre elas com indicação de maior ou menor intensidade da cultura *compliance* e da capacidade de resposta da organização face ao risco.

Em outras palavras, conforme estabelece o escopo do estudo, a pesquisa pretende **avaliar a eficácia de Compliance para entender se na realidade corporativa brasileira esta função tem representado uma vantagem no combate aos riscos de fraudes internas e**

regulatórios.

Ou seja, não se preocupa em investigar a unidade administrativa ou similar, programas de integridade implantados, caso presente nas organizações, nem a evolução da função *compliance*, **mas o que ela representa, efetivamente, como instrumento de aprimoramento do sistema de controle.**

Vale salientar que esse estudo adota as principais diretrizes conceituais do *COSO* (2013) que, em síntese, considera o sistema de controle interno uma ferramenta de auxílio à organização para o alcance de suas metas de performance e rentabilidade; prevenção contra perdas de recursos; assegurar a confiabilidade dos relatórios financeiros; bem como atuar na conformidade das leis e regulamentos internos para procurar reduzir os riscos de danos à reputação.

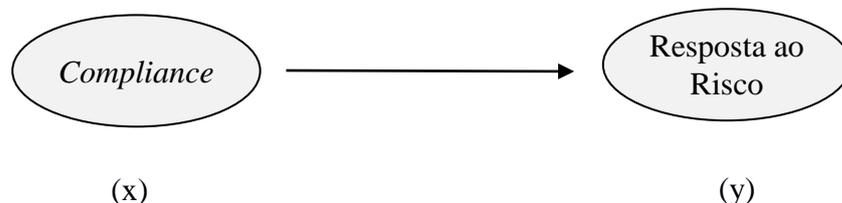
Com base nesse entendimento, o controle interno é uma ferramenta à disposição da organização que procura minimizar as incertezas e ajudar no alcance dos objetivos estabelecidos, mesmo que isto não represente uma garantia absoluta.

Nesse sentido, considera *compliance* como parte integrante do controle interno que se traduz no fortalecimento de se estar em conformidade, tomando-se medidas para a redução de riscos que geram perdas de reputação. O *compliance* que está sob o guarda-chuva dos controles internos (MILLER, 2014).

Com isso, implica na necessidade de fomento para o desenvolvimento da cultura de controle embasada, acima de tudo, na adesão aos princípios de integridade e ética, atuando em conjunto com os demais pilares do sistema de controles internos.

Nesta pesquisa, as variáveis estão reunidas em volta dos objetivos do estudo: *Compliance* e Resposta ao Risco.

Figura 8 – Relação entre as variáveis da pesquisa



Fonte: Do autor.

Desse modo, alinhados à questão e aos objetivos da pesquisa, a construção das variáveis leva em consideração: **se as práticas de *compliance*, conforme a intensidade em**

que são disseminadas no Brasil, representam efetivamente um fator preponderante no processo de mitigação aos riscos de fraudes e regulatórios.

Para superar a complexidade de mensuração, as variáveis são tratadas com observância de suas diretrizes representativas, a fim de aferir empiricamente a realidade prática, preocupando-se **quais as informações (atributo) são mais relevantes na resposta aos riscos estudados.**

Logo, as variáveis estão delimitadas de modo a possibilitar as observações em grupos distintos ideais para sua compreensão: **(a) Nível de Intensidade *Compliance* e (b) Risco.**

a) Grupo VI – Preparação para Escala Nível de intensidade *Compliance* (NIC)

Esse item tem como foco a construção de medida confiável do nível de maturidade *compliance* disseminada na organização, a qual se volta à intensidade dos valores organizacionais e comprometimento ético, traduzidas como respostas à mitigação dos riscos. Isto somente será possível mediante a disposição de um instrumento de coleta capaz de medir a cultura de conformidade na organização sobre a demanda de reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos indesejados.

Logo, relaciona-se como parte central deste escopo o resultado das medidas adotadas pela organização na propensão à cultura de conformidade (estruturação da função e do programa de *compliance*) fundamentada nos padrões mínimos de comportamento pertinentes ao alcance dos objetivos organizacionais e cuja preocupação procura afetar positivamente a sua reputação na comunidade e no mercado, conforme orientação do *COSO* (2007) para o Gerenciamento de Riscos Corporativos.

Assim, confirma que a cultura de *compliance* se encontra no centro vital dos valores da organização, em que pese suas atividades em auxiliar a formação de uma cultura propícia à proteção do valor do negócio que se insere com o fortalecimento de uma cultura de gerenciamento de risco, o processo do *Risk Frameworks* (CANDELORO, 2012).

De outro lado, registram-se também os esforços globais contra o fenômeno da corrupção nas corporações. A atenção se lança aos mecanismos de fomento para a implementação de uma cultura de integridade nas empresas (programas de *compliance*), inclusive com incentivos às organizações que os adotarem quando da determinação das penas. Ou seja, o *compliance* ganha notoriedade internacional como visão de instituto jurídico (programa) para combate às práticas corruptivas.

Mas, até para a consecução dos objetivos pretendidos de um programa de *compliance* depende primordialmente do resultado dos esforços gerados pela organização para a disseminação de uma cultura de *compliance* que lhe é própria. Pois, independentemente do segmento, tamanho ou filosofia, sem a criação de uma cultura de *compliance*, o programa previsto dificilmente obterá êxito na organização (COIMBRA; MANZI, 2010, p.87).

No panorama de luta contra a corrupção, o Brasil publica a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) que impõe normas e institutos jurídicos para o combate às práticas corruptivas com a responsabilização objetiva da pessoa jurídica, imprimindo um conjunto de medidas (programa de *Compliance*) para se determinar o comportamento juridicamente permitido que deve ser preservado pelos empregados e dirigentes da empresa.

A experiência de *compliance* no Brasil ganha uma nova fase da discussão que se traduz com a necessidade de estabelecimento de uma cultura de integridade e ética na vida corporativa. A Lei nº 12.846/2013 internaliza esse instituto no ordenamento jurídico brasileiro criando espécie de incentivo previsto às empresas para a implementação de programas de *compliance* eficiente como redutor de pena em caso de adoção de uma estrutura eficiente de *compliance*. A presente norma atende aos compromissos internacionais em convenções como a OCDE e referências importantes como *Foreign Corrupt Practices Act e UK Bribery Act*, (GABARDO; CASTELLA, 2015).

No entanto, esse estudo não se debruça sobre questões doutrinárias aplicadas à Lei, como a vinculação do nome *compliance* a instituto jurídico (art. 7º, VIII), mas a realidade corporativa brasileira que se transforma, sobretudo, no resultado dos esforços intrínsecos para adoção de uma cultura de *compliance* em todos os níveis da organização para as melhores práticas na condução dos negócios.

É a insistência devida para que todos os membros conheçam os valores da organização, confiem neles e estejam convencidos de que as decisões se pautam de acordo com esses valores.

Dessa forma, está-se construindo um instrumento de coleta em que cada atributo extraído das dimensões aqui consideradas assume uma característica ideal para sustentação da análise, de modo que a formação da escala vai depender da percepção dos respondentes sobre **a conceituação, operacionalização e alcance do *compliance*** nas atividades corporativas em resposta aos riscos do negócio. Para este caso, trata-se a intensidade de resposta organizacional aos riscos regulatórios vinculados à atividade e problemas relacionados às imputações de medidas sancionatórias em face do abuso ou infrações contidas na Lei Anticorrupção.

O resultado da **escala *Nível de Intensidade Compliance (NIC)*** apura a aderência à cultura de integridade prevista e disseminada na organização. São os valores organizacionais traduzidos na cultura de *Compliance*. Assim, para a composição desta escala, busca-se compreender a percepção do respondente quanto **à conceituação, operacionalização e alcance de *compliance***.

Assim, para a concepção do instrumento de avaliação do grau de intensidade *compliance* (conforme objetivo estabelecido), pautam-se em **duas dimensões estruturantes** (1 – conceito e operacionalização, 2 – atitude em relação à *compliance*), sendo a primeira baseada em um programa de *compliance* efetivo, de acordo com os parâmetros sugeridos por referências internacionais e recomendações da CGU, e a segunda dimensão com base em uma escala de medidas de valores e atitudes organizacionais que se relacionam ao *compliance* disseminado.

Esses dois pontos esperam ser suficientes para estabelecer uma escala perceptiva de avaliação do grau de intensidade *compliance* na organização, conforme classificação proposta para atribuir uma intensidade de alta, média ou baixa frequência.

Os parâmetros abordados na primeira dimensão da escala *NIC* são baseados em incentivos de organismos internacionais para a condução de novos padrões de comportamento e cumprimento de dever no âmbito empresarial e se referem às diretrizes mínimas para um efetivo programa de *compliance*, conforme disposição: *US Sentencing Guidelines*; o Guia *FCPA (Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act)*; Boas Práticas de Controles Internos, Ética e *Compliance (Good Practices on Internal Controls. Ethics and Compliance)*, editado pela OCDE; os Seis Princípios para a Prevenção do Suborno (*Six Principles to Prevent Bribery Act UK Bribery Act*); Princípios para a Prevenção do Suborno em Negócios (*Business Principles for Countering Bribery*), da Transparência Internacional.

Ressalta-se que esses parâmetros sofrem alguns questionamentos por demonstrar o comprometimento da organização baseado em incentivos extrínsecos à empresa, como a redução de penalidade pela presença ou não de elementos preestabelecidos da norma. No entanto, não há dúvidas de que tais diretrizes oferecem elementos essenciais que devem estar contidos em qualquer sistema de prevenção aos atos ilícitos (FIGUEIREDO, 2015).

Assim, importante frisar a discussão feita por Wellner (2005, p. 513) para a efetividade de um programa de *compliance* que deve se basear na definição de valores organizacionais e comprometimento ético, o modelo *values-based*, em contraponto às premissas como o sugerido pelo modelo norte-americano *US Sentencing Guidelines*.

Em sua obra, o autor afirmou que pesquisas empíricas sugerem que o *values-based*

Compliance program é o mais efetivo para deter práticas corruptas, e questiona os benefícios do *checklist (box-ticking ou one fits all approach to Compliance)* do modelo americano, os quais criam distorções na medida em que (i) encorajam as corporações a adotarem programas subótimos, (ii) privilegiam executivos da alta hierarquia, e (iii) desencorajam pequenas e médias empresas devido ao custo de implementação do programa.

Stucke (2013) concorda com esse pensamento de que o importante para tornar um programa de *Compliance* efetivo são os esforços adotados pela corporação de maneira razoável para assegurar o cumprimento da lei. Os dois autores defendem, com base em pesquisas empíricas, que o mais eficiente modelo de *compliance* é aquele que tem como premissa o desenvolvimento de uma cultura organizacional que se baseia em valores éticos.

Uma cultura baseada em valores não diminui a alta performance da corporação, ao invés disso proporciona uma vantagem competitiva para ela (STUCKE, 2013, p. 10). Ou seja, conforme cita Xavier (2015), a empresa quer de fato ser ética, e não apenas se proteger das penalidades impostas por leis.

Esses achados corroboram com os estudos anteriores de Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005), de que organizações que se baseiam exclusivamente em formalidade prescrita possuem uma estrutura extremamente frágil. De acordo com os autores, elementos estruturantes do comportamento constituem um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução dos objetivos e funções organizacionais.

Neste estudo, porém, restam superados os vieses, visto a adoção de escala de valores presentes na organização que se voltam à cultura de integridade associada à percepção dos respondentes quanto ao conceito, operacionalização e alcance de *compliance*, pontos suficientes para declarar a intensidade da cultura de *compliance* da organização.

Feitas as considerações iniciais para o constructo do instrumento *NIC*, dar-se a proposta de buscar **mensurar as atitudes em relação ao *compliance*** nas organizações (segunda dimensão da escala). A proposta encerra com a intenção de constatar se esta função, conforme disseminada no Brasil, estimula a redução dos riscos atrelados às fraudes internas e regulatório.

A medida de atitude das organizações em relação à *compliance* ocorre por meio de um escore a partir de uma escala do tipo *Likert* como proposta apresentada por Cunha (2007). Nesse caso, a escala foi composta por atributos vinculados a esta dimensão sobre os quais se mede a atitude do respondente de acordo com seu nível de concordância, atribuindo um peso correspondente a cada um destes graus.

Para tanto, utiliza-se uma adaptação da escala de Longenecker et al. (2006) em sua

pesquisa: *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades*, referenciada e adaptada também por Terra (2015).

Longenecker et al. (2006) desenvolveram uma escala na qual estão postas situações do cotidiano em empresas, mas, intrinsecamente a elas, estão situações de não *compliance*. Os autores pesquisaram entre décadas se o comportamento de empreendedores e trabalhadores de pequenas e grandes empresas norte americanas evoluíram com relação a *compliance* em suas atitudes.

Terra (2015) adotou a mesma escala de Longenecker et al. (2006), traduzida para o português, para medir a percepção dos administradores de empresas de médio e pequeno porte com relação a *compliance*. O autor considera os resultados dessa escala aceitáveis ao estudo com base no índice de ética correspondente, uma vez que, conforme Dos Santos et al. (2013 apud TERRA, 2015), justifica a própria razão de ser do *compliance* que é a busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva.

No estudo de Terra (2015), a escala foi preservada na íntegra com algumas adaptações no nível de respostas, de sete níveis para quatro. A escala de Longenecker et al. (2006) foi submetida à tradução para o Brasil com base na metodologia de Beaton et al. (2000). Depois disto, o autor aplicou o procedimento para a validação da escala por meio de um pré-teste e outro de consistência interna com a submissão ao cálculo do *Alfa de Cronbach* alcançando um nível de fiabilidade dentro do esperado. As alterações necessárias na escala ocorreram em relação aos tipos de respostas: Inaceitável, Poucas Vezes Aceitável, Muitas Vezes Aceitável e Totalmente Aceitável.

Para esta pesquisa, no entanto, decidiu-se por utilizar a escala de Longenecker et al. (2006) traduzida por Terra (2015), mas com as adaptações necessárias aos objetivos deste estudo. Assim, (a) inicialmente não é utilizada a escala em sua integralidade, e (b) a adaptação ocorre nos enunciados das questões, visando a maior compreensibilidade e clareza das assertivas que inclui também (c) a eliminação dos vieses encontrados, oriundos do processo de tradução, (d) sendo acrescentado às respostas mais um nível na escala: Indiferente.

Dessa forma, a segunda fase da escala variam nas respostas de 1 a 5 (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* organizacional.

Para Lima (2000 apud CUNHA, 2007, p. 25), a elaboração dos itens que compõem a escala deve observar a intenção de se obter opiniões radicais claramente questionáveis

(positiva ou negativa) em relação à atitude que se quer estudar, neste caso, as atitudes em relação a *compliance*. O cuidado deve existir para cobrir os viesamentos que se relacionam ao assunto.

Portanto, a validação da escala *NIC* ocorre por meio da aplicação a uma parcela da amostra representativa da população-alvo que se pretende estudar, sendo pedido dos sujeitos a manifestação de seu grau de concordância em cada um dos itens da escala de 5 pontos.

Ao final, com o **instrumento *NIC*** aplicado, os respondentes são submetidos a manifestar seu grau de percepção quanto ao nível de *compliance* disseminado, em que são instigados aos atributos e às relações que se estabelecem sobre o *compliance* Regulatório e Anticorrupção. Este último devido às exigências da Lei 12.846/2013.

Assim, para a construção da escala *NIC*, decide-se por incluir questões essenciais para um programa de *compliance* (1ª dimensão) e medidas de valores e atitudes diante de problemas de *compliance* (2ª dimensão), de modo que estejam presentes no conjunto final as diferentes vertentes da atitude que se quer avaliar (compreensão quanto ao **conceito, operacionalização e alcance de *compliance***).

Posto isto, fica concluído que na primeira fase do levantamento da escala *NIC*, adotam-se as referências: *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* que fornecem diretrizes para os instrumentos de orientação ao *compliance-based* ou *values-based*, conforme Paine (1994 apud CHERMAN; TOMEI, 2005): código de ética, treinamento, mecanismos de comunicação.

Essas diretrizes relacionam as práticas de controle para o combate e prevenção da corrupção na organização, destacando na escala:

- (i) comprometimento da alta administração;**
- (ii) política corporativa (criação do código de conduta);**
- (iii) comunicação;**
- (iv) canal de denúncia;**
- (v) revisão periódica (monitoramento).**

Obviamente, a justificativa da escolha das diretrizes anticorruptivas para a composição do conhecimento do *Nível de Intensidade Compliance (NIC)* se deve a necessidade de relacionar as práticas para um eficiente programa de *Compliance* Anticorrupção e tem o poder

de, além de estimular um ambiente de negócios pautado por princípios éticos, melhorar a governança corporativa das empresas (CANDELORO, 2014).

Assim, a escala *NIC* contém na primeira dimensão as cinco questões (atributos) em que os respondentes indicam sua compreensão a respeito de *compliance*. Para tanto, utilizam-se as mesmas referências consideradas no Programa de Integridade elaborado pela CGU (2015).

O guia para a implantação do Programa de Integridade (*compliance*) da CGU (2015) tem o objetivo orientativo de encorajar as empresas a adotarem mecanismos e procedimentos para evitar problemas e desenvolver uma cultura de integridade nos negócios, tudo em consonância com a Lei Anticorrupção, **cujos padrões centrais aderem às principais referências internacionais elencadas acima** para o desenvolvimento de uma cultura de conformidade e combate às condutas criminosas (passos para a implementação do *Compliance* Anticorrupção efetivo).

Na segunda fase da escala *NIC*, apreende-se a percepção dos respondentes enquanto padrão de valores individuais que se associam ao *Compliance*. Este ponto serve, de forma subsidiária, para resolver as questões contraproducentes do conhecimento prévio de *compliance* na organização motivado sob a impressão dos incentivos extrínsecos, conforme questionado por Stucke (2013) e Wellner (2005) – programas de *Compliance* baseado na redução de penalidade para as empresas que adotem os mesmos parâmetros – sendo acrescentado nova diretriz para o estudo dos valores pessoais que levam à avaliação da cultura *compliance* mensurada a partir de variável (*VAL*).

Nessa fase, o conjunto de atributos está disposto em assertivas que representam situações comuns aos negócios, mas com questões éticas questionáveis implicitamente. Nesse caso, valorizam-se os esforços intrínsecos pela promoção da cultura ética, consumando na realidade de *Compliance* vivenciada pela organização.

Em resumo, reúnem-se duas dimensões para o constructo da escala (*NIC*), sendo a primeira com cinco atributos representados em cada assertiva sobre aplicações conceituais de *compliance* adaptadas do guia CGU (2015) para um programa de integridade (*compliance*): (i) comprometimento da alta administração; (ii) política corporativa (criação do código de conduta); (iii) comunicação; (iv) canal de denúncia; (v) revisão periódica (monitoramento). Por fim, o acréscimo do último atributo (vi) valores e atitudes diante de *compliance*, referendado do conjunto de itens da segunda dimensão.

Onde, na primeira fase, 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 se estabelece como peso 1 (Concordo Integralmente) e 5 (Não Concordo Integralmente), e quanto maior a pontuação alcançada menor o grau de *compliance*.

E na segunda fase, abordando a dimensão: (vi) valores e atitudes diante de *compliance* em que se imprime o valor do indivíduo que interfere na organização a partir de 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*. Nesta dimensão, os participantes são questionados sobre questões éticas adversas diante de situações comuns percebidas em negócios com uma adaptação da escala de Longenecker et al. (2006).

Para finalizar, este pesquisador estabelece o critério para determinar o grau *NIC* das variáveis agrupadas. Para tanto, primeiro se aplica um escore com base na média de todos os indicadores (atributos) das dimensões de *compliance* estudadas para a formação da escala *NIC*.

Após o agrupamento dos dados, estabelece-se a ordenação dos resultados de acordo com um índice formado a partir da escala construída, segundo critério assumido para dois pontos de corte do intervalo das médias, sendo o primeiro corte igual a 1 (compreendendo a existência de alta intensidade *compliance*, condição esperada para qualquer organização), o segundo corte com uma largura no intervalo em 1,00, atingindo o ponto exato de 2.

Assim, tem-se o primeiro escore (1) para 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. Assim, quanto mais próximo de 1 melhor o nível de intensidade *compliance*.

Esta discriminação dos cortes na classificação (alta, média e baixa) se aplica às variáveis agrupadas da escala *NIC* (1ª dimensão – diretrizes de *compliance* e 2ª dimensão – valores diante de *compliance*), conforme sugestão em escala Longenecker et al. (2006). A disposição para os intervalos e a construção dos índices seguem critério do pesquisador.

O interesse com a disposição dos escores para a escala *NIC* busca classificar a organização com base na estrutura de *compliance* existente, imprimindo em quanto mais próximo de 1 na escala, maior a intensidade encontrada de *compliance*.

Quadro 8 – Classificação da escala *compliance* (NIC)

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

Fonte: Do autor

Figura 9 – Disposição do escore de frequência NIC

F	Escore 1
R	Alta
E	
Q	Escore 2
U	Média
E	
N	Escore 3
C	Baixa
I	
A	

Fonte: adaptado de Longenecker et al. (2006)

Dessa maneira, a pesquisa também procurar responder a seguinte questão acessória: **i) as empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte possuem melhor NIC?**

O racional para a determinação dos elementos da qualidade de intensidade *compliance* (NIC) é apresentado no Quadro 9, considerando as oportunidades de tamanho e adesão à listagem Bovespa como fator de estudo sobre a influência na intensidade *compliance*:

Quadro 9 – Apresentação das determinantes da intensidade *compliance* (NIC)

Determinante de <i>Compliance</i>	Justificativa ¹	Cód. Variável
Comprometimento da alta administração	Espera-se que a empresa demonstre que a alta direção esteja comprometida, interna e externamente, com a ética e a integridade dos negócios para a construção de uma cultura organizacional que vai além do cumprimento de leis e regulamentos, sobretudo, com a prevenção e o combate à corrupção.	ALT
Política corporativa (criação do código de conduta)	O instrumento que torna público os valores e o comportamento esperado pela instituição precisa estar disposto no código de ética/conduta, inclusive, incentivando o respeito a uma cultura de intolerância à prática de condutas ilegais. No entanto, outras políticas também devem ser esperadas sobre temas relevantes, como a política anticorrupção adaptada à Lei 12.846/2013, bem assim a disciplina e o monitoramento de atos dos administradores, gestores e colaboradores para a redução dos conflitos de interesses.	COD
Canal de denúncia	A empresa precisa descrever e informar a existência ou não de medidas voltadas a promoção da realização de denúncias em caso de irregularidades e violações das normas éticas e de integridade destinado a todos os colaboradores, inclusive contratados.	CAN

Continua.

Determinante de <i>Compliance</i>	Justificativa¹	Conclusão
		Cód. Variável
Revisão periódica (monitoramento)	A empresa realiza periodicamente a revisão de seu código de ética e disseminação de cultura para o combate a corrupção.	REV
Valores e atitudes em relação a <i>compliance</i> ²	Espera a construção de um programa de <i>compliance</i> baseado em valores organizacionais e comprometimento ético disseminados pela organização e não apenas um programa que se volta exclusivamente a se proteger de penalidades impostas pela lei.	VAL

Fonte: Do autor.

Nota:

¹ 1ª fase da escala *NIC*, com base nas definições e abordagens trazidas pelas principais referências em programas de *Compliance*: *FCPA*, *UK Bribery Act*, *OCDE* e *CGU*, bem como citação de trabalhos publicados de Candeloro e De Rizzo (2012), Coimbra e Manzi (2010).

² 2ª fase da escala *NIC*, conforme os estudos de Xavier (2015), Stucke (2013) e Wellner (2005). Adaptação da escala de Longenecker et al. (2006).

Ressalta-se para limitações inerentes a toda pesquisa social com o uso de técnica de coleta através de questionário, sugerindo que os resultados alcançados nesta pesquisa se restrinjam à amostra.

Entretanto, na aplicação do instrumento de coleta, respeitaram-se os critérios como a preservação total do anonimato, de modo que permitisse ao respondente sentir o mais livre e a vontade no teste. Também, procurou-se absorver a percepção do público mais operacional que indicasse uma realidade mais próxima possível da cultura de *compliance* difundida e que, talvez, resultasse inviável a coleta se a pesquisa incluíssem tomadores de decisão ou alta direção mais preocupados com a alto-imagem organizacional.

Além disto, as assertivas da escala *NIC* foram construídas na intenção de se afastar dos vieses possíveis, como por exemplo, pesquisa com respondente de uma empresa que não tem código de ética, sendo feitas perguntas sobre o cumprimento e implantação deste normativo interno na empresa.

Ora, vale lembrar que se está a investigar a cultura *compliance* da organização. O código de ética é um atributo que se espera ter na empresa, pois reúne os valores e padrões internos que a empresa espera receber, sendo o *compliance* um apoio ao cumprimento desta norma interna (WEBER, 1993 apud CHERMAN; TOMEI, 2005). Nesse sentido, o código de ética é o próprio objeto de *compliance*, sem ele não tem o que cobrar para cumprimento, ou seja, não tem como exigir a eficiência do *compliance* naquela empresa.

Em relação às assertivas da Seção 2, que trata do alcance de *compliance* com adaptação da escala de medida de atitudes de Longenecker et al (2006), dispõem da investigação de valores individuais face a questões éticas reprováveis, solicitando do

indivíduo sua concepção de valor em relação ao cenário disposto.

No Quadro 9, as variáveis anunciadas resultam da representação dos atributos presentes na escala *NIC* (Seções 1 e 2), com destaque para os atributos da fase 2 compactados na variável (VAL) “*Valores e atitudes em relação a compliance*”. As demais variáveis condizem com cada atributo estabelecido na seção 1.

O segundo escopo deste estudo pretende comparar o comportamento dos grupos recorte da população para saber se há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos (G1 e G2) para as escalas obtidas *NIC* e *MIT*.

b) Grupo V2 – Preparação para Escala de Risco (*MIT*)

Inicia-se este tópico ressaltando que o processo da atividade de controle pode ser compreendido a partir da relevância dos riscos relacionados aos negócios/atividades da organização. A pretensão desta seção é tentar estabelecer uma medida de avaliação ao grau de risco ou da capacidade de resposta ao risco com base na probabilidade de ocorrência de eventos segundo a percepção de seu público interno.

Nesse caso, cumpre ressaltar as definições do *COSO* (2013) para o estabelecimento do propósito da atividade de controle que é ajudar a organização em atingir os resultados esperados, assegurando, particularmente, que as respostas aos riscos selecionados sejam aproveitadas com eficácia. Sinteticamente, visualiza-se uma associação entre os objetivos esperados, o gerenciamento dos riscos (respostas) e as atividades de controle.

Para tanto, os resultados da entidade dependem de seu apetite aos riscos, ou seja, na quantidade de riscos que ela esteja disposta a aceitar com a medida em que busca agregar valor, coexistindo uma relação positiva entre o nível de exposição a riscos e o retorno alcançado (DANTAS et al., 2010, p. 8).

Para fins deste estudo, o grupo da variável dependente *Resposta ao Risco* (y) foi organizado de maneira que se busquem as ações de resposta aos riscos avaliados pela organização considerados de grande impacto, como os riscos de fraudes e regulatórios, compreendendo o *compliance* a própria resposta à redução da probabilidade de ocorrência dos riscos, cujo potencial representa efetivamente um fator de preponderância no processo de mitigação aos eventos.

É o que se espera de *compliance* por suas ações de combate e prevenção aos riscos considerado uma solução estratégica disponível, conforme explica Costa (2012).

Assim, pelas características adotadas na pesquisa, leva-se em conta a percepção da intensidade das ações implementadas pela organização para a redução do risco, tomando por base uma das classificações aplicadas pelo *COSO ERM* (2007) para o tipo de resposta a ser considerado no seu enfrentamento: (i) evitar; (ii) **reduzir**; (iii) compartilhar; (iv) aceitar o risco.

Reduzir, portanto, significa adotar medidas para reduzir (mitigar) a probabilidade e/ou o impacto dos riscos, como a instituição de um mecanismo de controle e seu custo-benefício.

Com isso, busca relacionar a atividade de controle implementada pela organização para assegurar como resposta a redução da probabilidade ao risco. Nesse caso, o *compliance* que não pode ser dissociado da atividade de controle esperada, mas componente para a gestão integrada de risco.

A possibilidade de se avaliar a ocorrência de riscos pode ser obtida em uma visão que se reflete a probabilidade levando em conta as condições reais e os processos para redução da possibilidade de ocorrência do evento (IFAC, 1999).

Portanto, importa qual a medida repercute sobre o grau de probabilidade de ocorrência de risco da organização e o impacto que este possa causar na efetividade da resposta adotada. E *compliance* considerado a própria resposta mitigadora, confirmando as menções de Perera, De Freitas e Imoniana (2014), de que o *compliance* está entre os principais controles anticorrupção à disposição da organização.

Ou seja, considera as atividades de controle necessárias para o gerenciamento de risco como ações tomadas pela organização para implementar as políticas (*compliance*) na busca de que as respostas de reduzir a ocorrência do evento sejam adequadamente conduzidas (STEIMBERG et al., 2003 apud BERTOLUCI; PADOVEZE, 2013, p. 242).

O objetivo é aquele anunciado para equacionar a assertiva central: **as práticas de *compliance*, conforme disseminadas nas empresas brasileiras, representam efetivamente um fator preponderante no processo de mitigação ao risco?**

Ressalta-se que as premissas partem das definições trazidas pelo *COSO ERM* para as atividades de gerenciamento de riscos, em que pesem a organização selecionar as respostas ao risco (mitigar) e lançar as atividades de controle necessárias para assegurar que essas respostas sejam executadas efetivamente.

Todavia, ao considerar que cada organização tem seu conjunto particular de objetivos, as respostas aos riscos e atividades de controle podem se diferenciar entre os organismos. É que não se podem dispensar o ambiente e a complexidade, a natureza, a estrutura de capital e o alcance das atividades, bem como o tamanho da organização. Por isso, tal ressalva é parte

componente da segunda questão acessória que envolve o comportamento entre os grupos de amostra da pesquisa: **as empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte encontram-se mais seguras quanto à ocorrência de riscos de fraudes e regulatórios?**

Também, cabe ainda julgar o desfecho para o risco residual cujo desejo alinha-se à tolerância de risco desejada, determinando se o perfil a este risco é proporcional ao apetite da organização.

Posto isto, estrutura-se a pesquisa para confirmar a hipótese de que as atitudes em relação à *compliance* são efetivas na resposta ao risco (mitigação), considerando ser esta função parte integrante de um conjunto de mecanismos (controle) capaz de alterar a probabilidade de ocorrência do risco.

É a hipótese para confirmação do constructo de que o *compliance* representa um instrumento de controle para a consecução dos seus objetivos, conforme se compreende de 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. Logo, a conclusão para reduzir a oportunidade de ocorrência dos eventos seja a implantação de um programa eficiente capaz de prevenir e detectar a violação das leis e procedimentos (missão da função *compliance*).

Para validar essa afirmação (*compliance* é um instrumento para mitigar riscos), busca relacionar os esforços da função para a mitigação aos riscos organizacionais, compatibilidade entre as atribuições, que não significa dependência entre as áreas, mas ramificações do sistema de controle.

Então, na procura por reconhecer o exercício na mitigação dos riscos pela atividade de *compliance*, adotam-se as perspectivas com as quais são determinadas as incertezas dos eventos, segundo os preceitos do *COSO ERM*: **probabilidade** de ocorrência do evento que consubstancie o risco e o **impacto** que o risco, quando materializado, gera em relação aos objetivos da organização.

Nesta pesquisa, porém, a preocupação se encontra em quão os esforços implantados pela organização resultam na redução da probabilidade de ocorrência do risco (variável dependente considerada), a qual pode denotar fragilidade nos controles dependendo da severidade na ocorrência do evento.

Nesse caso, conforme orientação encontrada nos trabalhos de Bertolucci e Padoveze (2013) e Bergamini Junior (2005), o uso do modelo FMEA pode ser adaptado perfeitamente dentro da escala MIT por considerar este uma ferramenta base utilizada para redução do risco no desenvolvimento de novos produtos e processos.

A análise dos Modos de Falha e seus Efeitos (*Failure Mode and Effect Analysis – FMEA*) é uma ferramenta base na avaliação dos fatores de risco que, para Barth et al. (1998 apud BERTOLUCCI; PADOVEZE, 2013) e Bergamini Junior (2005), envolvem um conjunto sistematizado de atividades que tem o propósito de (a) reconhecer e avaliar a falha potencial de um produto/processo e seus efeitos, (b) identificar ações que possam eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência da falha potencial e (c) documentar o processo.

O modelo para o gerenciamento de risco corporativo proposto pelas referências acima inclui uma adaptação do modelo FMEA em algumas das fases requeridas (2ª e 3ª fase) que envolvem a análise e medição dos eventos para a priorização dos fatores de risco e a resposta adequada sobre esses fatores, apontando alternativas possíveis para a redução do grau de exposição da organização.

Bertolucci e Padoveze (2013, p. 274) atribuem como medida de risco de maior ênfase a “probabilidade histórica”, considerada o mais elementar meio de medição do risco, pois consiste na análise de eventos passados como forma de quantificar as probabilidades de ocorrências futuras. Segundo consta, tal medida pode também ser utilizada para a quantificação de riscos não financeiros, embora as formas de medição abordadas nos estudos tenham sido levantadas da literatura de finanças.

Entretanto, assume-se nesta pesquisa que a resposta para mitigação ao risco tem valor atribuído pelo entrevistado em que se baseia na percepção sobre a chance de ocorrência do evento, pois se torna inviável e comprometida a escolha pela sua ocorrência histórica, devido à inacessibilidade de dados internos que possibilitem aos respondentes disporem de uma base de dados confiável diante dos casos concretos.

Portanto, espera-se que a escala de risco (*MIT*) satisfaça razoavelmente a mensuração do risco de fraude e regulatório da organização, uma vez que a oportunidade de ocorrência faz concluir sobre a eficácia ou não dos controles adotados.

Assim, como 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), os **riscos selecionados na pesquisa** são aqueles riscos de *compliance* considerados mais relevantes para a empresa, segundo pesquisa da KPMG (2015a): (i) trabalhistas, segurança do trabalho, tributário e previdenciário; (ii) fraudes e corrupção.

Além disto, a escolha guarda conexão com os temas regulatórios atuais que mais impactam o ambiente de negócios das empresas que operam no Brasil, independentemente do porte, setor ou ramo de atividade, conforme pesquisa KPMG (2015b): (I) Regulações trabalhistas, tributárias e previdenciárias e a (II) Lei Anticorrupção e FCPA.

Dessa forma, a escala se apoia na construção de questões fechadas sobre alguns dos exemplos de riscos que são monitorados pelo *compliance* (Regulatório e Anticorrupção), apreciados segundo a **probabilidade de ocorrência**.

Nesse sentido, a dimensão aceitável para representar a medida de *Risco* (escala *MIT*) parte da **probabilidade da ocorrência do evento**, cujo propósito pretende investigar as chances dos riscos ocorrerem na organização com base na percepção dos respondentes, aproximando da medida mais provável de ocorrência de evento no futuro.

Espera-se que esta medida de escala seja suficiente para avaliar o nível de resposta ao risco relacionando aos esforços de controle existentes, pois dependendo do grau de probabilidade da ocorrência pode revelar quão nível de resposta aos riscos vem sendo aplicada pela organização, a partir do nível de aderência e efetividade dos controles (*compliance*) implantados.

A mensuração do risco, segundo a **probabilidade de ocorrência**, segue recomendação encontrada nos estudos de Paulo et al. (2007), quanto a classificação oportuna da probabilidade de ocorrência de risco, considerando o grau de frequência (em escala de 5 pontos) e seus respectivos pesos: de 1 (raríssimo) a 5 (muito frequente).

A pesquisa de Paulo et al. (2007) propõe a construção de uma matriz de risco, levando em consideração o estabelecimento de pesos atribuídos à probabilidade e também ao impacto do evento, sendo distribuídas em regiões que representam o nível de risco avaliado para se determinar, por exemplo, a alocação de recursos e controles nos setores de mais necessidade. Em tese, tais regiões poderiam variar em função do perfil de risco do gestor, dos processos avaliados, mas também dos produtos e serviços operacionalizados.

Segundos esses autores, a classificação dos níveis de probabilidade está descrita com base na frequência dos eventos registrados. Por óbvio, os parâmetros encontrados dos estudos de Paulo et al. (2007) sofrem adaptação para satisfazer aos objetivos desta pesquisa relacionada à necessidade de mensuração da probabilidade de ocorrência dos riscos com o nível segurança suficiente para tornar válida a pretensão de confirmar se a atividade de *compliance*, como instrumento integrante para a gestão de riscos, consegue mitigar os riscos.

Figura 10 – Parâmetros para classificação do risco

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Freqüente	Uma vez por semana	4
Muito Freqüente	Mais de uma vez por semana	5

Fonte: Paulo et al. (2007)

Isto se deve, pois, a ocorrência de um nível elevado de probabilidade de risco pode representar fragilidade encontrada pela falta de controle adequado, cabendo à organização alocar mais recursos e controles em áreas de maior incidência e grande impacto, especialmente o reputacional.

Com a ilustração (Figura 10) dos estudos de Paulo et al (2007), permite-se adotar como parâmetro razoável para mensurar a capacidade de resposta aos riscos no ambiente corporativo confrontados com a cultura organizacional de conformidade e integridade disseminada na organização. Logo, a condição da escala de risco (*MIT*), segundo a probabilidade de ocorrência dos eventos, abrange os riscos de *compliance* – (i) ocorrências de não conformidades legais, regulatórias, procedimentais (Regulatório) – (ii) inclusive práticas fraudulentas que afetam gravemente a reputação da organização, bem como perdas financeiras (Corrupção, ambiente fraudulento).

Portanto, para responder à questão inicial: ***Compliance* representa um fator de preponderância na mitigação ao risco?** A relação entre as variáveis *intensidade compliance* (x) e *resposta ao risco* (y) passa a ser investigada através de medida de interação dessa relação.

Em segundo momento, o estudo avança na medida adequada para responder a outra pergunta relevante: **as empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte encontram-se mais seguras quanto à ocorrência de riscos de fraudes e regulatórios?** Ou seja, estas empresas possuem melhores níveis MIT?

Considerando os escores atribuídos a escala *NIC* (1 – alta intensidade, 2 – média intensidade e 3 – baixa intensidade), a critério deste pesquisador, aplica-se a mesma regra na relação com a escala *MIT*, estabelecendo o índice correspondente à média alcançada das respostas dos indicadores aplicados na pesquisa sobre a estrutura de controle da organização com base na probabilidade de ocorrência do risco de fraude e regulatório.

Para o agrupamento das variáveis, inserem-se quatro pontos de corte entre os

intervalos das médias obtidas com base em larguras iguais, estabelecendo para o primeiro ponto de corte em 1 que significa o melhor nível de estrutura na resposta para a mitigação ao risco com escore 1 da escala.

Os demais cortes consideram a largura entre os intervalos do corte igual a 1,00, de modo que o ponto de corte 2 do intervalo corresponde ao escore 2 da escala, distribuído entre os intervalos 1-2 das médias. Para o ponto de corte 3 do intervalo, tem-se o escore 3 da escala MIT que estão entre 2-3 do intervalo das médias obtidas. E na determinação do ponto de corte 4, corresponde ao escore 4 da escala construída, considerando a distribuição das médias entre 3-4. Por fim, o escore 5 da escala MIT representa as médias acima do ponto de corte 4 do intervalo (> 4).

A construção dos escores para a escala MIT leva em consideração o interesse de classificar a organização com base na capacidade de responder aos riscos de fraudes e regulatórios investigados, imprimindo que, quanto mais próximo de 1 na escala, melhor o esforço da organização em responder aos eventos.

Assim, o escore (1) é característico para um nível de resposta aceitável que não quer dizer “excelente” (devido a força do evento e o estabelecimento para intolerância de acontecer); o escore (2) na alusão do 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) do nível de resposta para uma estrutura comprometida diante da probabilidade moderada de ocorrência dos riscos na organização; o escore (4) do nível de resposta, conforme a existência de 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 (vide Quadro 10):

Quadro 10 – Classificação da escala de Risco (MIT)

Score	Índice MIT	Análise da Estrutura de Controle
1	1	Estável
2	1 – 2	Regular
3	2 – 3	Instável
4	3 – 4	Muito Instável
5	> 4	Totalmente Insegura

Fonte: Do autor.

Conforme as orientações para escala NIC, referente à limitação do estudo para pesquisas exploratórias com o uso da técnica de coleta sobre abordagens perceptivas de valores individuais e organizacionais, a mesma preocupação foi orientada no instante da

construção das assertivas para a Seção 3, relativa à investigação do risco a partir da probabilidade de ocorrência do evento.

O instrumento aplicado indicava a preservação total do anonimato e dados de resposta do respondente, para que ele estivesse à vontade em responder ao questionário, além disto, foi aprontado a completa impessoalidade de qualquer referência que pudesse transparecer para o indivíduo a ligação entre o pesquisador e a empresa.

As perguntas indicavam problemas que podem ser comuns à realidade da organização, indagando do respondente, por exemplo, se na organização em que o indivíduo trabalha possui a chance de ocorrer roubo ou furto de bens, ou ainda, se é possível haver situações em que trabalhadores da empresa façam banco de horas intencionalmente.

Consequentemente, ainda que mantida a preocupação para eliminação dos vieses na construção e aplicação do instrumento de coleta, os resultados contam a impressão do profissional sobre questões pessoais e comportamentais dentro da organização e que, pela natureza da pesquisa, pode indicar uma limitação à pesquisa no sentido de restringir os resultados à amostra estudada.

A construção criteriosa do instrumento de coleta visou preencher essa lacuna, mas outro fator significativo que faz sugerir credibilidade nos resultados alcançados, refere-se à pesquisa realizada com o tamanho da amostra (n=234) correspondente a 24% do universo investigado (943).

Posto isto, conclui-se a última etapa da **elaboração das escalas NIC e MIT para medir** sobre a cultura *compliance* em associação a capacidade da organização em responder aos riscos. A escala é construída por meio de questões fechadas bem delimitadas capazes de capturar a percepção dos sujeitos pesquisados em relação à frequência/sensibilidade aos riscos inerentes, bem como aos aspectos relevantes de *compliance* na organização, segundo as dimensões pesquisadas (1ª – conceito, operacionalização e 2ª – influência).

Na fase do constructo da escala *MIT*, os sujeitos da pesquisa são submetidos a uma escala com temas que envolvem ambientes regulatórios e fraudulentos, indicando qual a chance de ocorrência do risco na organização, com base na classificação de Paulo et al. (2007). Isto é, as questões pelas quais os respondentes estão sendo submetidos, tem a preocupação em identificar o nível de probabilidade do evento ocorrer.

No caso da ocorrência de riscos de fraudes, as assertivas envolvem práticas reprováveis cometidas por funcionários e prestadores de serviço por serem estes as principais fontes de fraudes das empresas (KPMG, 2009). A contextualização do cenário cotidiano aplicado a cada assertiva presume um ambiente corporativo em condições facilitadoras ao

cometimento das práticas, bem como por influência em menor ou maior grau de pressão situacional, ambas consideradas fatores para a existência e ocorrência de atos fraudulentos em empresas (KPMG, 2009; SANTOS; AMORIM; DE HOYO, 2010; DOMINEY et al. 2011 apud PERERA; DE FREITAS; IMONIANA, 2014).

Ademais, outros pontos que se leva em consideração é o que alguns autores, como Wells (2005, apud MURCIA; BORBA, 2007) ressalta para o aparecimento dos sinais de alerta (*rad flags*) indicadores da existência de ambiente fraudulento na organização. Nesta pesquisa, os temas são abordados, conforme o exemplo citado pelo autor sobre o *red flag* muito comum nas corporações e que denotam um ambiente propício à fraude: a pressão situacional sobre os profissionais da organização em alcançar metas estipuladas e oportunidade (facilitação).

Quanto ao tipo de fraude, escolhem-se aqueles que são mais eficazmente combatidos pelo *compliance*: corrupção e apropriação indébita de ativos (ACFE, 2010a apud PERERA; DE FREITAS; IMONIANA, 2014). Vide Figura 6 – *Árvore da Fraude*.

A intenção é focar nos tipos de fraudes mais interpelados pelo *compliance*, conforme a literatura anuncia que revele um grau mais próximo de interferência que a função exerça sobre o processo de mitigação de sua ocorrência.

As perguntas para a detecção da probabilidade de ocorrência de fraudes, segundo a percepção dos respondentes, baseiam-se nos riscos investigados (corrupção e apropriação indevida de ativos), conforme os tipos individuais de fraudes dispostos na *Árvore de Fraudes* (Figura 6) que sugerem ações de funcionários e prestadores de serviços sob os fatores da pressão situacional (forte pressão da empresa para bater metas ou resultado de um problema financeiro particular do fraudador, entre outros) e oportunidade (condição facilitadora como falhas ou inexistência de sistema de controle interno).

Wells (2005 apud MURCIA; BORBA; SHIEHLL, 2008) define a corrupção como ato realizado por uma pessoa que utiliza seu cargo ou posição para obtenção de vantagem pessoal em detrimento da organização que ele representa. Tais vantagens são obtidas por meio de propinas, comissões, bens, entre outras, sempre em detrimento da instituição que o fraudador representa.

Quanto à apropriação indébita dos ativos, há um benefício direto ao indivíduo responsável pelo ato (funcionários, prestadores de serviço, fornecedor, cliente, entre outros).

Então, decide-se por construir o questionário, especificamente sobre riscos de fraudes, tratando de situações de: (i) corrupção (conflito de interesses, propina e licitações fraudulentas); (ii) apropriação indevida de ativos (furto de estoques e ativos, fraudes em folha

de pagamento, favorecimento).

Por fim, as assertivas são construídas para que não hajam dúvidas quanto à característica dolosa do ato praticado pelo agente (fraude e contaminação para riscos regulatórios). Isto é importante, primeiro para justificar o fator de intolerância à ocorrência de eventos desastrosos que prejudicam a qualquer organismo, devendo este sentimento representar uma condição inerente a todas elas (indivíduo e organização), por isso, na caracterização dos critérios para aplicação dos escores referente às medidas de atitudes em relação ao risco, atribui-se a nota 1 para um nível “aceitável” de segurança que não quer dizer “excelente”, ou seja, é o valor mínimo que se espera da empresa alcançar diante de eventos danosos não apenas à organização, mas a toda sociedade pelo rastro e conexão que o evento emprega (vide Quadro 10).

Em segundo momento, a construção dos atributos aprofunda na ação intencional, para que não se confunda com a ocorrência ou probabilidade de ação involuntária a que se presta (erro), embora tal condição possa repercutir negativamente na reputação, perdas de ativos, ou demanda judicial contra a corporação, representando também um risco de *compliance*.

No que se refere à probabilidade de ocorrência dos riscos regulatórios, estes se tratam dos eventos referentes a não conformidade com os regulamentos e normas aplicáveis que podem resultar em multas e outras sanções, bem como perdas reputacionais da empresa.

Ao final, para fins desta pesquisa, está-se diante daqueles riscos de *compliance* mais relevantes à função *compliance* e que se conectam aos temas de regulação que mais impactam atualmente às empresas que operam no Brasil (KPMG, 2015a e 2015b).

Posto isto, os respondentes são submetidos a questionamentos sobre a probabilidade de ocorrência do risco na organização, segundo a escala sugerida de Paulo et al. (2007): 1 – Raríssimo; 2 – Raro; 3 – Eventual; 4 – Frequente; 5 – Muito Frequente.

A construção da escala da probabilidade do risco (*MIT*) dar-se em uma nova etapa do questionário (seção 3), não sendo mais possível o acesso do participante à seção anterior, o que torna ainda mais isolada a manifestação ao grupo de perguntas.

Quadro 11 – Apresentação das determinantes da escala para *risco (MIT)*

Determinante de resposta ao risco	Justificativa ¹	Cód. Variável
Fraudes corporativas	As assertivas envolvem práticas reprováveis cometidas por funcionários e prestadores de serviço por serem estes as principais fontes de fraudes das empresas. O cenário está contextualizado no cotidiano de um ambiente corporativo em condições facilitadoras ao cometimento das práticas, bem como por influência em menor ou maior grau de pressão situacional, ambas consideradas fatores para a existência e ocorrência de atos fraudulentos	FRD

Determinante de resposta ao risco	Justificativa ¹	Conclusão
		Cód. Variável
Riscos Regulatórios	Ocorrências de não conformidades legais, regulatórias e procedimentais.	REGL

Fonte: Do autor.

Nota:

¹ Enunciados construídos conforme os riscos mais relevantes à função *compliance* (KPMG, 2015a e 2015b).

Assim, restam presentes no instrumento de pesquisa os aspectos fundamentais para o gerenciamento de risco, especialmente no que concerne aos esforços encontrados nas empresas para sua detecção e redução.

Portanto, o questionário completo é dividido em quatro seções, sendo as duas primeiras adequadas para identificar a cultura sobre as dimensões conceituais, operacionais e alcance de *compliance* pertencentes ao grupo V1 (*compliance*), a terceira para o preenchimento da variável do grupo V2 (*resposta ao risco*), e a última seção para tratar das questões demográficas (4 questões), totalizando 32 questões inicialmente consideradas (vide Quadro 12).

O trato metodológico considerado neste trabalho busca analisar se efetivamente a práxis de *compliance* disseminada pelas organizações influencia na mitigação aos riscos. A resposta visa testar a afirmação de que o *compliance* é um instrumento do controle capaz de mitigar os riscos.

Na fase do tratamento e análise dos dados, a variável dependente (y) *Resposta ao Risco* é posta em associação à variável independente *Nível Intensidade Compliance* (x) para constatar a influência que esta proporciona sobre aquela.

É possível considerar, então, a hipótese nula (H_0) de que o *compliance*, na prática das corporações brasileiras, não representa um fator preponderante na mitigação aos riscos. **Logo, a hipótese central é a alternativa de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação aos riscos (H_1).**

Risco, para fins deste trabalho, concentra-se na propensão aos eventos de não conformidade (riscos Regulatórios) que estão vinculados a sanções legais ou regulatórias, mas também aos riscos de eventos antiéticos cometidos (riscos de corrupção).

Dessa forma, procura-se observar o comportamento organizacional para minimizar um tipo específico de risco que traz impacto negativo na reputação organizacional e geração de passivos contratuais e regulatórios. Sendo o interesse central avaliar a influência que a variável *compliance* tem sobre tal processo.

O Quadro 12 contempla o conjunto das variáveis que fazem inicialmente parte da pesquisa, divididas em suas correspondentes seções:

Quadro 12 – Preliminar das variáveis envolvidas na pesquisa

Grupo VI- <i>Compliance</i> Escala NIC	DIMENSÃO	INDICADOR	ATRIBUTOS
	Seção I – Conceito e Operacionalização para <i>Compliance</i>	Comprometimento da alta administração	1) Em minha empresa, a alta direção é quem primeiro demonstra total comprometimento com a ética e a integridade.
		Política corporativa (código de conduta)	2) O código de ética/conduta de sua empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários.
		Comunicação	3) Os padrões de conduta preestabelecidos no código de ética são respeitados por toda a equipe.
		Canal de denúncia	4) O empregado que denuncia irregularidades cometidas por outros funcionários recebe a proteção da empresa.
		Revisão periódica (monitoramento)	5) A companhia estimula um amplo debate com sobre corrupção e promove medidas para o combate a posturas não éticas.
	Seção II – Valores diante de <i>Compliance</i>	Atitudes diante de <i>Compliance</i>	6) Em uma pequena empresa, parte da receita bruta foi declarada pela metade para o imposto de renda. A medida visava diminuir o valor dos impostos a pagar.
			7) Uma empresa buscou contratar um funcionário público de certo país estrangeiro sob a promessa de ajudar na obtenção de um contrato que lhe renderia muito.
			8) O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica. Para não ser afetado, ele contratou um funcionário chave do concorrente na intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.
			9) Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.
			10) Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Através desta informação privilegiada, ele se aproveitou para comprar mais ações e vendê-las com um ganho maior.

Continua

Grupo V1- <i>Compliance</i> Escala <i>NIC</i>	DIMENSÃO	INDICADOR	ATRIBUTOS
	Seção II – Valores diante de <i>Compliance</i>	Atitudes diante de <i>Compliance</i>	<p>11) Um gerente foi promovido ao cargo de vice-presidente por guardar relações de amizade com o executivo da companhia, a escolha ocorreu em detrimento de outro gerente melhor qualificado que concorria ao cargo.</p> <p>12) Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto. A empresa fez um arranjo, mas não corrigiu a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a ter de denunciar externamente, afinal considerou que já havia feito sua obrigação.</p> <p>13) Um <i>controller</i> optou por um método legal de relatório financeiro que ajustava alguns fatos financeiros embaraçosos.</p> <p>14) Como parte da estratégia de Marketing, um fornecedor alterou a cor de um produto e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.</p> <p>15) O proprietário de uma empresa conseguiu através de amizade a cópia de um software que pertencia a outra empresa vendido apenas originalmente do revendedor autorizado.</p>
Grupo V2- Resposta ao Risco Escala <i>MIT</i>	Seção III – Probabilidade de ocorrência de risco	Fraude (Corrupção e Apropriação Índevida de Ativos)	<p>16) Funcionário que faz horas no trabalho para ganhar hora extra.</p> <p>17) A empresa que presta serviço à companhia faz acordos para ter um diferencial em licitações.</p> <p>18) Uma pessoa decide em nome da empresa contratar, entre dois candidatos à vaga, aquele que é membro da sua família, mesmo não tendo a melhor qualificação.</p> <p>19) Vantagens oferecidas por terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, clientes) a integrante (s) do quadro de pessoal da empresa em troca de facilitação para contratação ou qualquer outro benefício em nome da empresa.</p> <p>20) Manipulação em sistemas para a inclusão de nomes fictícios ou alteração de valores em folha de pagamento.</p> <p>21) Baixa anormal no estoque da empresa.</p> <p>22) Roubo ou furto na empresa</p>

Conclusão

Grupo V2- Resposta ao Risco Escala MIT	DIMENSÃO	INDICADOR	ATRIBUTOS
	Seção III – Probabilidade de ocorrência de risco	Regulatório (Tributário, trabalhista e previdenciário)	23) Algumas normas de segurança são deixadas de lado por funcionários. 24) Estagiários universitários contratados que fazem o trabalho de profissionais contratados. 25) Trabalhadores temporários em excesso para substituir contratos formais. 26) Pagamento de salários por fora da folha de pagamento (horas extras, bonificações, gratificações, etc). 27) Funcionários solicitados a trabalhar em horário especial sem direito a intervalo para alimentação ou a horas extras em domingos e feriados. 28) Vendas sem nota.
Perfil do Respondente	Seção IV – Questões Demográficas	Perfil	29) Idade 30) Gênero 31) Área de atuação 32) Empresas listadas na BM&FBovespa

Fonte: Do autor.

As definições e classificações das variáveis dispostas no Quadro 12 apresentam quais atributos são adotados pela pesquisa para o alcance de seus objetivos, ressaltando que todos os itens construídos (exceto as questões demográficas) estão em **escalas ordinais** para a extração da percepção do respondente quanto a seu grau de concordância diante do cenário apresentado.

3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada para o levantamento dos dados ocorre através de um questionário com questões objetivas e bem estruturadas.

3.6.1 Instrumento de coleta

Aplica-se o questionário por que se presta ao atendimento dos objetivos da pesquisa na medida em que se cria uma escala de valor sobre a cultura *compliance* associada à capacidade da organização em responder aos riscos (segundo a probabilidade de ocorrência), mediante a

percepção dos sujeitos pesquisados com a utilização de questões, cujas respostas não seriam possíveis obtê-las senão através deste procedimento, respeitadas as suas limitações na condição de impossibilidade de generalização dos resultados alcançados.

As respostas baseiam-se em escores construídos que induzem a qualidade de *compliance* como instrumento de controle para a mitigação dos riscos. Por conta disto, os itens que compõem o questionário são sustentados pela estrutura e referências (dimensão) de outros estudos disponíveis na literatura, com as devidas adaptações necessárias, para tornar suficiente a extração do grau de concordância dos respondentes, na seguinte sequência:

- (Seção 1) exigidos do entendimento aos conceitos e operacionalização do *compliance* corporativo. Baseia-se nas diretrizes *compliance* das principais referências sobre o assunto, como: *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);

- (Seção 2) 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);

- (Seção 3) provocados a externar a chance de ocorrência de riscos para a compreensão da intensidade de controle (*compliance*) disseminado na organização que oportunize o nível de resposta mitigadora do evento. Baseado no *COSO ERM (2007)* para estruturação e perspectivas sobre a avaliação do impacto e probabilidade do evento na determinação da resposta adequada; estudos de Paulo et al. (2007) para mensuração da probabilidade de ocorrência; pesquisas KPMG (2015a – 2015b) apresentando os riscos de *compliance* mais relevantes, inclusive conectados aos temas regulatórios que mais impactam às companhias que operam no Brasil; Subsidiariamente, menções da ACFE (2010) adaptado por Perera, De Freitas e Imoniana (2014) que dispõe sobre os tipos de eventos constante na *Árvore da Fraude*, além da consideração dos fatores para a ocorrência de atos fraudulentos de Dominey et al. (2011).

Detalhes sobre a fundamentação para construção do questionário estão disponíveis na Subseção 3.5.2, alíneas a e b.

Entende-se que a metodologia estruturada aplicada denota razoável grau de

especificidade e cobrança mínima para a construção de embasamento empírico orientada sobre o conhecimento prévio dos pesquisados, garantindo a definição de um número razoável de alternativas e confiança da redação construída de maneira coerente com o universo discursivo dos respondentes.

Sobre este entendimento, Gil (2002, p. 123) considera que ao abordar o questionário com questões fechadas recomenda ao pesquisador conhecer do universo dos respondentes antes da construção definitiva das alternativas para evitar o risco de não envolver todas as alternativas relevantes.

Por isso, a sequência das perguntas se faz das mais genéricas que envolvem mais facilmente questões sobre os conceitos e elementos-chave imprescindíveis em programas de *compliance*, às mais específicas, por ser um motivador aos respondentes com perguntas mais fáceis de responder. A Seção final comporta perguntas demográficas.

Assim, adota-se questionário estruturado por meio de questões fechadas do tipo escala e matricial. As questões matriciais são em escala do tipo *Likert* que, de acordo com Babbie (2001), são questões onde se é solicitado do respondente escolher qual ponto da escala de valores melhor corresponde à sua opinião sobre o que está sendo pesquisado.

A escala assume um caráter ordinal de 5 (cinco) pontos, indicando a variação entre o maior e menor impacto das variáveis estudadas. Para Gil (2008), a construção da escala requer um grande número de enunciados que manifestem opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado, pedindo aos respondentes a manifestação de sua concordância ou discordância em relação a cada enunciado, conforme a graduação exposta.

A intensão da análise das respostas visa identificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm os resultados elevados e os que obtêm resultados mais baixos na escala. Nesse caso, faz-se uso dos testes de correlação e de regressão. Os itens que não apresentarem forte correlação com o resultado total, conseqüentemente estuda a condição de serem eliminados para garantir a coerência interna da escala (GIL, 2008).

Nesse primeiro momento, o instrumento possui 28 questões (atributos) escalonadas com o objetivo de capturar o comportamento das variáveis pesquisadas ao atendimento dos grupos V1 e V2, além de 4 questões demográficas, totalizando 32 questões iniciais.

As respostas são obrigatórias para todas as assertivas, nesse caso, para concluir o questionário, o respondente precisa responder a todas as questões. Não sendo permitida a oportunidade deles em observar os resultados.

De igual maneira, à medida que se avança nas assertivas das seções especiais, os respondentes não têm como retornar às questões anteriores. O questionário está embasado a

partir das observações traçadas que se quer testar através de um sistema de pontuação atribuído para cada resposta equilibrada. As alternativas que satisfazem estão discriminadas, de acordo com o grau de percepção do nível de intensidade *compliance* (x) para a resposta ao risco (y).

O instrumento de coleta compõe-se em quatro seções. As duas primeiras estão formuladas com as questões do tipo *Likert* (assertivas) para atender as variáveis do Grupo V1. A terceira seção contém conjunto de afirmativas para examinar o grau de probabilidade de ocorrência de risco referente ao Grupo V2. A última seção está formulada para analisar as variáveis demográficas.

No Quadro 12, constam os 28 (trinta) itens para disposição inicial do questionário com cada um dos grupos de variáveis estudadas, devendo ser incluída na seção sobre “perfil” a variável sobre a participação *aos Níveis Bovespa* para os profissionais que estejam vinculados às empresas que aderiram a listagem da Bolsa de Valores.

O questionário foi dirigido aos profissionais atuantes de diversas áreas das empresas, monitoramento e fiscalização, financeira e contábil, administrativa e recursos humanos, informática, comercial, vendas e marketing, entre outros. A pesquisa incluiu profissionais de empresas de grande porte listadas na Bovespa (ver lista no Apêndice B) e profissionais fora desse limite.

Finalmente, foram enviados 943 questionários aos sujeitos da pesquisa, acessados através da rede social profissional *Linkedin*, redes de relacionamentos para grupos fechados (*Facebook* e *WathsApp*), e-mails e outros canais disponíveis por empresas, além de entrevistas. O instrumento de coleta foi construído através da plataforma *Google Form*.

3.6.2 Pré-teste e validação do instrumento de coleta

Antes da aplicação do questionário definitivo, procedeu-se a dois pré-testes com um pequeno grupo semelhante à amostra da pesquisa 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 Lakatos e Marconi (2003), o procedimento mais utilizado para averiguar a validade do instrumento de coleta de dados é o teste preliminar ou pré-teste. O pré-teste consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parte da população do

universo ou da amostra, antes que este seja aplicado definitivamente, a fim de se evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

Essa avaliação pode ser feita aplicando o questionário à parcela de elementos que pertencem à população pesquisada (GIL, 2008), ou a um pequeno grupo de respondentes com características semelhantes à da população alvo (HAIR et al., 2005).

Quanto ao número de participantes do pré-teste, Lakatos e Marconi (2003) dizem que, em geral, é suficiente realizar em 5% ou 10% do tamanho da amostra. O interessante é que se possam evidenciar através do pré-teste possíveis erros no questionário, permitindo a reformulação da falha no instrumento definitivo, como perguntas subjetivas, mal formuladas, ambíguas ou de linguagem inacessível.

Segundo Goode e Hatt (1972), alguns sinais indicam que algo de errado acontece com o instrumento de coleta de dados, devendo este ser objeto de alterações por parte do pesquisador após a aplicação do pré-teste.

Este trabalho utiliza os procedimentos sugeridos por Gil (2008) para a testagem do questionário, sendo observadas questões como: a compreensibilidade e consistência das questões; layout do questionário; dificuldade de responder ao questionário por ocasião de perguntas supérfluas ou que causem embaraço; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas, etc. Nessa intenção, foram solicitados dos informante que comentassem e opinassem sobre a aplicabilidade dos elementos funcionais do questionário.

O resultado da avaliação dos respondentes na primeira fase do pré-teste realizado com um grupo de seis profissionais ligados a empresas distintas, indicou a necessidade de alteração da estrutura inicial do questionário quanto ao número e compreensão de algumas questões inicialmente propostas no Quadro 12.

Quanto ao número de questões, entendeu-se salutar a observação apontada na testagem, aceitando-a para que se evitasse a existência de questionário demasiado longo e cansativo, mas que, ao mesmo tempo, não prejudicasse a pretensão e aplicabilidade da pesquisa devido ao enxugamento dos dados.

Ao final da revisão, a estrutura inicial do questionário foi alterada de 32 para 24 questões, sendo retirados principalmente alguns dos itens da Seção 2 proveniente da escala de Longenecker et al. (2006) que busca pela detecção dos valores diante de *compliance*. A escala original possui 16 perguntas e foi adaptada por Terra (2015) na intenção de se encontrar o nível de cultura de *compliance* das organizações investigadas com base em questionamentos a despeito de dilemas éticos que podem envolver um ambiente corporativo.

Nesse caso, sem perder a garantia da representatividade dos dados, a escala (Seção 2) foi encurtada a um nível aceitável para perguntas exclusivas, intencionando reparar também outro apontamento relatado acerca da existência de duas questões parecidas no questionário.

Os outros itens foram extraídos da seção 3 em que os respondentes foram provocados a externar a chance de ocorrência de determinados riscos (seção 3) para a compreensão do nível de controle (*compliance*) disseminado na organização (seção 1) que oportunize a mitigação ao evento. E, novamente, foram selecionadas as perguntas resguardando com segurança o interesse da pesquisa.

A partir da reestruturação do questionário, procedeu-se a segunda fase do pré-teste com o envio do instrumento a outro grupo formado por mais seis profissionais vinculados a empresas da região com atuação diversificada, em que foi apontada uma melhor aceitação dos respondentes quanto à objetividade do instrumento, superando o problema inicial de um questionário numeroso.

No entanto, evidenciou-se a falta de compreensibilidade em algumas questões, especialmente da Seção 2. Neste item, já se esperava essa impressão, pois o problema também foi apontado por Terra (2015) que acusava tratar-se do momento da tradução da escala original. Assim, procedeu-se naturalmente a alteração dos enunciados das questões para torná-los o mais compreensível possível e atendessem à pretensão desejada.

Outro questionamento indicado foi a disposição das respostas na escala da Seção 1. Segundo os respondentes, dependendo da forma de como as perguntas eram elaboradas, o formato da escala que vai de, concorda totalmente até discorda totalmente, prejudica o entendimento no momento da resposta.

Quanto a esse questionamento, a intenção de inverter a escala das respostas na Seção 1 tem a finalidade de avaliar o nível de *compliance* disseminado pela organização sobre o enfoque dos aspectos conceituais do tema, avaliando quanto maior o nível de resposta menor será o grau de *compliance* da organização. Tal medida é semelhante à verificada na Seção 2. Nesse caso, entende-se como necessária a preservação da disposição das respostas.

Por fim, a última observação proferida sobre o instrumento nessa segunda fase do pré-teste foi a consideração das respostas da Seção 3: 1 – Raríssimo, 2 – Raro, 3 – Eventual, 4 – Frequente, 5 – Muito Frequente. Ao que parece, a disposição das assertivas causou embaraço para alguns respondentes na medida em que não se dispunha a opção “Não Ocorre” sobre a ocorrência de eventos que denotam risco à empresa.

Para evitar o questionamento gerado pela má interpretação das questões, realizou-se um melhoramento das perguntas nesta Seção, de modo que se tornassem mais leve, através da

indicação condicional de probabilidade de ocorrência do evento (incerteza), ao invés da pressão situacional de “*QUAL a chance do evento ocorrer?*”. Assim, as perguntas foram aliviadas para os respondentes se sentirem à vontade na hora da resposta. Perguntas do tipo: “*existe a probabilidade de ocorrência do evento?*”, soa melhor para a procura sobre qual a probabilidade de ocorrência do risco do que se está afirmando de que aquele evento ocorre na organização.

Além disso, substituiu-se a resposta da escala “Raríssimo” para “Muito Raro”. A intenção é que seja avaliado o grau de controle da organização para redução dos riscos de corrupção e regulatório, então, procura-se medi-lo a partir da probabilidade de ocorrência da incerteza. Por isso, pede-se do respondente a indicação da possibilidade de ocorrência do evento com base na frequência que o ato pode ocorrer, escalonando de “Muito Raro” a “Muito Frequente”.

A medida visa afastar a pressuposição de que o evento vai ocorrer, antes considerando a probabilidade de incertezas as quais são inerentes à vida corporativa e de que não há como discorrer sobre sua eliminação total, por isso que não cabe acrescer à escala a observação “não ocorre”.

Portanto, conservou-se a essência do questionário, tendo a avaliação, no geral, ponderado a preservação dos elementos imprescindíveis a um instrumento, conforme sugere Lakatos e Marconi (2003, p. 203): Fidedignidade, validade e operatividade.

Assim, observou-se a validade do questionário no reconhecimento da obtenção dos resultados esperados na aplicação do instrumento definitivo, cujo propósito se conserva na sua estrutura por entendimento da clareza e totalidade na construção das questões, ao que se eliminam os erros de interpretação mediante vocabulário acessível e com questões cujo significado estão claras.

3.7 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

A Seção 3.5 (*Variáveis*) trata da explicação conceitual das variáveis coerentes da pesquisa. Nesta Seção, porém, perfaz uma maior compreensão dos dados em termos estatísticos para a deliberação da análise.

As variáveis assumem em uma pesquisa valores com determinadas características nos estudos estatísticos. Elas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas de acordo com sua abordagem.

Para o objetivo da análise dos dados, é prudente que seja identificada a escala de medida que cada variável alcança, para que não sejam empregadas técnicas incorretas como dados não-métricos usados indevidamente como dados métricos.

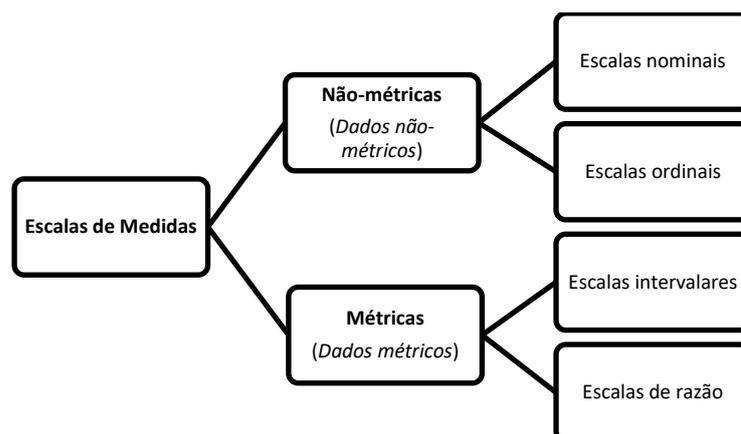
É o que Hair (2009) explica sobre a escolha correta da escala de medida para análise de dados que envolvem a identificação e a medida de variação em um conjunto de variáveis. Ou seja, o pesquisador não pode identificar a variação a menos que ela possa ser medida. Assim, fala-se em *medida* para representar com precisão o conceito de interesse e instrumental na seleção do método apropriado para análise.

Desse modo, classificam-se os dados em termos estatísticos como métricos e não-métricos baseados no tipo de atributos ou características que eles representam.

Hair (2009) considera dados métricos, também chamados de dados quantitativos, dados intervalares ou dados proporcionais em que as medidas identificam ou descrevem indivíduos (ou objetos) não apenas pelos atributos, mas pela quantia ou grau que se possa ser caracterizado pelo atributo.

Em relação aos dados não-métricos, também chamados de dados qualitativos, o autor diz que são atributos, características ou propriedades categóricas que identificam ou descrevem um indivíduo ou objeto. Isto é, indicam a presença de alguma característica ou atributo, mas não a sua quantia como nos dados métricos.

Figura 11 – Representação das medidas de escala na análise dos dados



Fonte: Adaptado dos estudos de Hair (2009)

Portanto, todas as variáveis trabalhadas nesta pesquisa são medidas ordinais por serem ordenadas ou ranqueadas em relação à quantia do atributo possuída. Essas variáveis alcançam

números empregados na forma de escalas ordinais que indicam uma posição relativa em uma série ordenada.

Hair (2009) acrescenta que escalas ordinais não fornecem qualquer medida da quantia, por isso são realmente números não-quantitativos, fornecendo apenas a ordem dos valores.

Este estudo se resume em um elenco de variáveis medidas a partir de escalas não-métricas, para tanto, exige-se a identificação de todos os dados envolvidos para que eles sejam utilizados adequadamente através de técnica estatística apropriada.

Como disposição da questão de pesquisa, tem-se a intensidade *compliance* (variável *x*) medida, segundo a escala (*NIC*), cujo objetivo da técnica adotada visa relacionar a associação ou a influência dessas práticas sob a variável de *resposta ao risco* (variável *y*), medida através da escala (*MIT*). A influência é medida pela opinião em grau escalar de 1 a 5 sobre a presença do *compliance* no auxílio para a mitigação ao risco.

Está-se ranqueando a ordem para o nível de maturidade e percepção do respondente quanto a capacidade da organização em responder ao risco de fraude através do *compliance* disseminado na organização, concluindo se tais práticas, de fato, auxiliam no processo de redução a tais riscos, o que representa ser um instrumento do eficaz de controle.

Enfim, quer saber se o *compliance* tem, de fato, fator preponderante na mitigação aos riscos, ou se sua atuação ainda é incipiente no ambiente corporativo nacional.

Na seção 3.6 especifica a coleta desses dados que se dá por meio de questionário estruturado com questões fechadas do tipo *likert* embasados a partir das observações traçadas que se quer testar através de um sistema de pontuação atribuído para cada resposta equilibrada.

As questões assumem resultados em escala do grau de concordância dos respondentes referente às assertivas cujas dimensões se alicerçam com base em estudos anteriores disponíveis sobre o assunto.

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*.

3.7.1 Técnicas para análise estatística de dados

Realizadas as considerações sobre o constructo ideal adotado na pesquisa para sustentação da análise e tratamento dos dados, cumpre explicitar as técnicas estatísticas suficientes para a análise das variáveis recorrentes do escopo da pesquisa.

Portanto, as técnicas escolhidas para o cumprimento dos objetivos da pesquisa partem do rol das estatísticas multivariada, bivariada e univariada dos dados:

- a) **Análise Fatorial e de Regressão;**
- b) **Análise Descritiva e,**
- c) **Análise de Inferência.**

3.7.1.1 Estatística multivariada

A única técnica de estatística multivariada que se anuncia vislumbra da necessidade de transformar um conjunto de variáveis relacionadas em um conjunto de variáveis independentes que explicam a diminuição das proporções de variação das observações originais. Está-se a tratar da técnica multivariada de **Análise Fatorial** que procura sintetizar as relações observadas com a identificação de fatores comuns (FAVERO et al., 2009).

Hair (2009) diz que o ponto de partida em análise fatorial, assim como em qualquer outra técnica estatística é conhecer bem o problema de pesquisa. Por isso, dado o objetivo de considerar os atributos construídos na escala sobre a estrutura de risco da organização e o nível de intensidade *compliance* verificado, espera-se identificar se a relação de fatores apresenta combinação adequada.

Para Hair (2009), a análise fatorial é uma tentativa para reduzir a complexidade dos dados através da redução das variáveis, sendo que todas elas são consideradas sem distinção quanto ao seu caráter de dependência ou independência. Ou seja, interessa que os fatores (variáveis) são formados para maximizar a explicação do conjunto inteiro de variáveis, e não para prever uma ou mais variáveis dependentes.

Ressalta-se o interesse da verificação do conjunto de itens presentes na escala de medida entre as variáveis dispostas sobre o grau de risco e o nível de intensidade *compliance*, de modo que a seleção desses itens aborde as considerações práticas e teóricas sobre o assunto.

Assim, nessa etapa da análise fatorial para o constructo da escala das variáveis envolvidas, aplica-se a **estatística de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO** que avalia a adequação

da amostra quanto ao seu grau de correlações parciais entre as variáveis. Para Fávero et al. (2009), os valores do KMO variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, mais adequada é a utilização da técnica.

Quadro 13 – Estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Fávero et al. (2009)

Este teste KMO instrui a validade da escala e a confirmação da estrutura fatorial. Outro teste utilizado para avaliar a hipótese de que a matriz de correlação pode ser a matriz identidade e assim determinar se há ou não significância na correlação entre as variáveis é o **teste de esfericidade de Bartlett**. Ambos atentam para a **validade** da escala de medida entre as variáveis da resposta ao risco e intensidade *compliance*.

Por fim, na intenção de determinar a **confiabilidade** da escala, utiliza-se o procedimento estatístico que está entre os mais adotados cientificamente para a verificação da confiabilidade de instrumentos de coleta (FREITAS; RODRIGUES, 2005): o **coeficiente α de Cronbach**.

O *Alfa de Cronbach* atende aos propósitos iniciais, pois é suficiente para encontrar uma estimativa da fiabilidade do questionário aplicado, dado que todos os itens do instrumento de coleta utilizam a mesma escala de medição, nesse caso, o *Alfa* será calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens para avaliar a consistência da escala inteira.

Ressalta-se que a interpretação do coeficiente do *Alfa de Cronbach* é intuitiva, por que varia entre zero e 1, mas a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais próximo de 1. Em geral, George e Mallery (2003 apud DAMÁSIO, 2012) sugerem como interpretação dos valores do alfa para a seguinte condição.

Vide Quadro 14.

Quadro 14 – Interpretação dos valores *Alfa de Cronbach*

<i>Alfa de Cronbach</i>	Relação de consistência
> 0,9	Excelente
> 0,8	Boa
> 0,7	Aceitável
> 0,6	Questionável
> 0,5	Pobre
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de George e Mallery (2003 apud DAMÁSIO, 2012)

Para Maroco e Garcia-Marques (2006), o *Alfa de Cronbach* é um instrumento útil para investigação da fiabilidade de uma medida e, por conseguinte, permite o estudo da precisão de um instrumento. O valor de fiabilidade estimado pelo α de *Cronbach* informa sobre a precisão do instrumento a partir dos dados obtidos, onde resultados entre 0,70 a 0,82 revelam uma fiabilidade aceitável do instrumento para as ciências sociais e humanas.

Logo, através dessas técnicas, espera-se garantir a aplicabilidade das escalas de *risco* e intensidade *compliance* mediante a prova da validade e confiabilidade sobre o instrumento aplicado.

Outra técnica estatística utilizada se refere à **Análise de Regressão** que, para as informações preliminares sobre os dados, caracteriza como uma estatística bivariada que envolve a análise de duas variáveis *NIC* e *MIT* para apurar a existência de relação linear de causa e efeito entre elas. O propósito do problema de pesquisa visa prever as mudanças na variável dependente como resposta às mudanças na única variável independente (HAIR, 2009, p. 33).

Corrar et al. (2007) afirmam que a análise de regressão consiste em determinar uma função que descreva ou explique o comportamento da variável dependente baseado nos valores de uma ou mais variáveis independentes. Nesse caso, a pesquisa aborda uma variável independente (*compliance*) para a relação de influência sobre a variável dependente (*resposta ao risco*), dimensionando a aplicação da regressão simples.

A utilidade desta técnica se dá pelo interesse em prever a influência da variável *compliance* sobre a variável dependente *resposta ao risco*. Na consideração da variável independente (x), engloba o conjunto de atributos representativos da escala (*NIC*), formando a variável estatística de regressão, que é uma combinação linear da variável independente possível para prever a variável dependente (y). Trata-se de uma técnica de dependência que, nesta pesquisa, envolve dados não-métricos codificados.

Esta medida se deve por que a análise de regressão é uma ferramenta estatística que, a priori, deveria ser empregada apenas com variáveis métricas, mas sob certas circunstâncias é possível incluir dados não-métricos. Neste caso, assume-se que os dados que se quer testar através da análise da regressão simples estão adequadamente transformados para fins estatísticos.

A escala Nível de Intensidade *Compliance* (*NIC*) é formada a partir da média de todos os indicadores (atributos) das dimensões de *compliance* estudadas (*Comprometimento da alta direção* (*ALT*), *política corporativa com a criação de código de conduta* (*COD*), *comunicação* (*COMT*), *canal de denúncia* (*CAN*), *revisão periódica (monitoramento)* (*REV*) e *valores e atitudes diante de compliance* (*VAL*) – ver mais em item “a”, Seção 3.5.2).

Assim, interessa-se em prever a mudança na variável dependente (*y*), medida pela escala de risco (*MIT*), a partir da variável independente (*x*) resultante da escala (*NIC*), neste caso, a técnica utilizada será a regressão simples.

A fórmula proposta para o modelo de equação da regressão entre as variáveis *NIC* e *MIT*, considerando o efeito linear, parte de que ($y = b_0 + b_1x$), onde *y* é a variável dependente, e os coeficientes da regressão b_0 é o intercepto e b_1 a inclinação da reta.

Para aceitar a função proposta pelo modelo de regressão, alguns elementos devem ser observados. Para Fávero et al. (2009), além da observância da distribuição dos resíduos que devem ser normais, devem-se testar o coeficiente de determinação (R^2) e o coeficiente da variável independente como condição para acolher o modelo da regressão.

A hipótese nula (H_0) de R^2 igual a zero precisa estar rejeitada, do mesmo modo que o coeficiente da variável independente não pode ter coeficiente nulo (H_0) (igual a zero). Em ambos os casos, o nível de significância adotado é de 5%, com isto, o *p-value* do teste precisa ser inferior a este nível de significância.

3.7.1.2 Estatística descritiva

Trata da abordagem estatística na forma univariada dos dados para descrever a população examinando cada variável isoladamente. Fonseca (1996) conceitua a estatística descritiva como um conjunto de técnicas que objetivam descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra.

Reis (1996, p. 15) define estatística descritiva como técnicas e regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, sem distorção e perda da informação.

Posto isto, além dos testes adotados para apresentação da amostra, incluindo as medidas de tendência central (média e mediana) e de localização (valor máximo e mínimo), escolhe-se o teste de **Distribuição de Frequência**, pois, nesta técnica, pretende-se apreender o conjunto das frequências de todos os diferentes valores observados para as variáveis.

Nesse caso, procura-se a frequência do número de vezes que o valor da variável agrupada ocorre nas amostras, para tanto, os dados obtidos em torno da média desses registros (*NICMed*) precisam ser adequadamente agrupados para uma nova variável (*NICEScore*). A mesma ideia para o segundo conjunto de atributos que formam a variável de *resposta ao risco* (escala *MIT*).

Do resultado deste agrupamento, busca-se determinar a intensidade *compliance* das duas amostras a partir de escores (classes) estruturados com cortes específicos nos intervalos, segundo a classificação: Escore (1), quando a amostra apresenta os resultados máximos de intensidade *compliance* igual a 1 (alta frequência); Escore (2), quando os registros se mostrarem em média de intensidade *compliance* no intervalo entre 1 – 2 da escala (média frequência); e Escore (3), quando os resultados superarem o corte 2 (>2) da escala (baixa frequência). (Ver detalhes em Quadro 8, alínea “a” da Seção 3.5.2).

A mesma condição para a determinação do conjunto da escala de risco *MIT* (*MITMed* – média de cada registro), em que se apura a frequência de ocorrência de todos os valores da variável agrupada (*MITEScore*), demonstrando a distribuição dos dados, conforme os cortes e intervalos predefinidos: Escore (1), com resultado igual a 1 na escala, em que a amostra demonstra uma capacidade aceitável em responder ao risco (*MIT* estável); Escore (2), quando a amostra se comporta em uma capacidade regular em enfrentar aos riscos (*MIT* regular); Escore (3), quando se revela uma instabilidade na estrutura de controle devido a probabilidade de ocorrência de eventos danosos (*MIT* instável); Escore (4), para uma estrutura fragilizada com alta probabilidade de ocorrência do risco (*MIT* muito instável); e, Escore (5), quando não há garantia de estrutura de controle devido aos graves sintomas de que eventos fraudulentos e regulatórios estejam acontecendo, segundo a percepção dos profissionais (*MIT* Totalmente insegura). (Ver mais detalhes em Quadro 10, alínea “b” da Seção 3.5.2).

Assim sendo, o interesse específico na técnica descritiva, dar-se na procura de vezes em que o *compliance* na sua estrutura de maior frequência (*NIC* de alta frequência) ocorre nas

amostras selecionadas, constatando se as empresas de grande porte listadas na BM&FBovespa (G2 – recorte específico) possuem maior *NIC* do que as empresas fora dessa delimitação (G1).

Assim também ocorre com a escala de risco (*MIT*), em que se analisa se as empresas de grande porte listadas na Bovespa (amostra G2) apresentam melhor nível de estrutura de risco, sem esquecer dos limites decorrentes do tamanho de cada amostra.

3.7.1.3 Estatística inferencial

Reis (1996) diz que a base conceitual da inferência estatística está na possibilidade de se tomarem decisões sobre parâmetros de uma população, sem que seja necessário proceder a um recenseamento de toda ela.

Assim, é possível tirar conclusões sobre a população usando informação da amostra. Isto é, permite a generalização de uma população a partir de informações obtidas da amostra representativa. Está-se diante de métodos de estatística bivariada dos dados para verificar, por exemplo, a existência de estabelecimento de relação de causa e efeito entre as variáveis envolvidas na pesquisa – *NIC* e *MIT*.

Os testes estatísticos que se espera desta pesquisa pretende verificar se os resultados de dada experiência ocorreram por conduções aleatórias causadas por variáveis desconhecidas. Assim, se a ocorrência probabilística é suficientemente baixa pode ser rejeitada a hipótese em detrimento da experimental.

Com base na amostra e as características das variáveis do estudo, adotam-se as técnicas estatísticas não paramétricas para a análise dos dados qualitativos. Segundo Fonseca (1996), a aplicação dessas técnicas não exige suposições quanto à distribuição da população da qual se tenha retirado amostras para análises, e podem ser aplicadas a dados que se disponham simplesmente em ordem, ou mesmo para o estudo de variáveis nominais.

Na definição dos testes não paramétricos guardam a característica de envolverem dados numéricos que são medidos em escala ordinal.

Na Tabela 2, constam algumas relações entre as escalas de medida e o tipo de teste que podem ser considerados:

Tabela 2 – Classificação de testes estatísticos conforme as escalas de medidas

Escala	Características	Estatística	Procedimentos (exemplos)
Nominal	Classificação Contagem	Não paramétrica	Frequências Qui-quadrado r-bisserial
Ordinal	Valores ordenados Diferenças		Coefficiente de Spearman Wilcoxon Teste de Sinais Mann-Whitney
Intervalar	Intervalos iguais Zero não absoluto	Paramétrica	Média Desvio Padrão Frequência
Proporcional (ou de razão)	Intervalos iguais Zero absoluto Razão entre quantidades		Análise de Variância R de Pearson Regressão

Fonte: adaptado de Almeida e Freire (2003)

O primeiro teste não paramétrico coerente com um dos objetivos propostos na pesquisa (relação de associação entre a variável independente – *compliance* e a variável dependente – *resposta ao risco*) é a **Análise de Correlação de Spearman** que é uma alternativa do teste de *Pearson* e consiste em verificar se as variáveis envolvidas estão associadas e qual o grau dessa interação. Trata-se de uma medida de correlação não-paramétrica e não requer que a suposição entre as variáveis seja linear.

A pretensão é realizar o teste para apurar a correlação (força e direção) entre as variáveis *compliance* (x) e *resposta ao risco* (y) e esperar que o coeficiente de correlação seja significativo. Isto é, de que a capacidade de mitigação ao risco de fato esteja relacionada em força e direção com o *compliance* disseminado.

Figura 12 - Proposição para os testes entre as variáveis da pesquisa

Fonte: Do autor

O segundo teste não paramétrico a ser utilizado para responder ao outro objetivo da pesquisa é o **Teste de Mann-Whitney** que, considerando a relação das duas amostras (G1 e G2), aplica-se na comparação destes dois grupos independentes para verificar se pertencem ou não a mesma população. É a alternativa a ser usada quando as suposições de normalidade não são necessariamente exigidas, ou seja, não depende de nenhuma consideração prematura

sobre as distribuições populacionais e de suas variâncias, mas que as variáveis envolvidas tenham uma escala de medida pelo menos ordinal. E este aspecto está preservado na pesquisa.

Quadro 15 – Disposição das amostras da pesquisa

G 1	Profissionais de empresas brasileiras sem recorte específico
G 2	Profissionais de empresas de grande porte e listadas na BM&FBovespa

Fonte: Do autor.

Daí, considerando os resultados das duas amostras (ambas possuem tamanhos diferentes), ensaiam-se para determinar se há diferenças estatisticamente significativas no comportamento entre as medianas apuradas diante da intensidade *compliance* (NIC) sobre o risco (MIT). Testa-se, então, a igualdade entre as medianas para verificar se há evidência suficiente de que as amostras possuem ou não a mesma população.

Logo, o teste (U) *Mann-Whitney* consiste em testar se as distribuições da população estudada têm igualdade de mediana. Assim, ao contrário do teste *t*, que testa a igualdade das médias, o teste de *Mann-Whitney* (U) testa a igualdade das medianas, em que se procura avaliar o entrelaçamento dos dados dos dois grupos das amostras após sua ordenação. É uma alternativa para o teste *t* de *Student* quando não cumpridos os requisitos, por exemplo, da distribuição normal entre os dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se reserva à apresentação e análise dos resultados sobre os dados obtidos. A coleta de dados da pesquisa teve início em 02 de dezembro e encerrada em 28 de dezembro de 2016 após obtenção do número de respostas válidas satisfatórias, conforme critério do pesquisador, ao considerar a qualidade do pesquisado, força do tema proposto (compreendido o caráter estratégico da informação) e a quantidade de questionários enviados. No total, foram 234 questionários respondidos.

Todos os registros foram recebidos através de questionário aplicado na plataforma *Google Form*, sendo os respondentes instados a formalizar sua compreensão sobre temas sensíveis a seu universo corporativo, cujas respostas foram registradas após a conclusão de todas as fases do instrumento, inclusive, não sendo permitido o retorno às seções anteriores na medida em que se avançavam com os enunciados.

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.

Ao todo, foram 943 (novecentos e quarenta e três) questionários enviados aos sujeitos da pesquisa, acessados através da rede social profissional *LinkedIn*, redes de relacionamentos para grupos fechados (*Facebook* e *WhatsApp*), e-mails e outros canais disponíveis de empresas, além de entrevistas. O resultado compreendeu em 234 questionários respondidos, compreendendo à amostra final da pesquisa.

A amostra total foi composta por 49,6% homens e 50,4 % mulheres em idades que variam prevalentemente entre 21 a 40 anos (73,9 %), cuja área de atuação predominante se verifica na atuação em fiscalização e monitoramento com 30,8% dos participantes, mas com uma distribuição equilibrada nas demais áreas: administrativa – recursos humanos (17,9%), financeira – contábil (18,8%), comercial – vendas – marketing (12,8%), informática – TI (6%), e outras áreas (13,7%).

O perfil dos participantes por grupo da amostra está representado na Tabela 3. Na descrição dos dados, 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.

Quanto à área de atuação dos respondentes, tem-se uma distribuição diversificada nas atividades operacionais das organizações, mas prevalecendo a área de atuação na fiscalização

e monitoramento com 34,8% para o grupo G1 e 25,3% para o grupo G2. A segunda área de atuação mais presente na pesquisa foi a financeira e contábil, contendo 17% para o grupo G1 e 21,1% 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.

Tabela 3 – Perfil dos Respondentes

Variáveis Demográficas		G1		G2	
		N	%	N	%
Gênero	Feminino	69	51,1	49	50,5
	Masculino	66	48,9	50	49,5
		135	100,0	99	100,0
Idade	21 a 30	49	36,3	40	40,4
	31 a 40	47	34,8	37	37,4
	41 a 50	25	18,5	16	16,2
	51 a 60	13	9,6	6	6,1
	61 a 70	1	0,7		
	Maior que 70				
		135	100,0	99	100,0
Área de Atuação	Administrativa/RH	22	16,3	20	20,2
	Financeira/Contábil	23	17,0	21	21,2
	Comercial/Vendas/Marketing	15	11,1	15	15,2
	Informática/TI	8	5,9	6	6,1
	Fiscalização/Monitoramento	47	34,8	25	25,3
	Outras	20	14,8	12	12,1
		135	100,0	99	100,0
Listada Bovespa	Tradicional			66	66,7
	Novo Mercado			33	33,3
	Outro Segmento				
	Não Listada Bovespa	135	100,0	99	100,0

Fonte: Do autor.

Em relação à distribuição das respostas para as escalas avaliadas *NIC* e *MIT*, a Subseção 4.3.1 detalha a frequência dos resultados obtidos no conjunto geral dos dados, bem como os resultados distribuídos por grupos da amostra.

Ressalta que a pesquisa foi direcionada aos profissionais ligados às empresas que operam no Brasil, sendo estabelecido, a critério deste pesquisador, um recorte específico

naquelas organizações consideradas de grande porte e listadas na BM&FBovespa, segundo os segmentos de atuação Tradicional e Novo Mercado. Na análise da composição da amostra, 58% (n = 135) correspondem aos profissionais de empresas não pertencentes ao recorte específico, e 42% (n = 99) dentro do recorte.

4.1 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO CONSTRUCTO

Esta Seção tem por objetivo avaliar a aplicabilidade do questionário sobre os conhecimentos teóricos e operacionais de *compliance*, e as habilidades organizacionais para o enfrentamento aos riscos decorrentes de fraudes e regulatórios com base na probabilidade de ocorrência do evento. O propósito é extrair o nível de intensidade *compliance* e a probabilidade aos riscos de fraudes e regulatórios com o uso de instrumento de medida (constructo) baseado em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional.

Para determinar tal validade do instrumento, procedeu-se a análise fatorial dos dados com a intenção de identificar os fatores comuns na relação com as variáveis tratadas. Logo, procedendo ao tratamento para a escala (NIC), o resultado KMO encontrado com os 11 itens (variáveis) de medição da intensidade *compliance* foi de 0,79 para dois fatores considerados, 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.

A proposta desta escala é capturar a cultura para *compliance* disseminada na organização, segundo dilemas conceituais de um programa efetivo de integridade para combate às fraudes sugerido por importantes referências (Seção 1 do questionário – variáveis NIC 1 a NIC 5) e a reação do indivíduo diante de problemas de não conformidade (Seção 2 do questionário – variáveis NIC 6 a NIC 11) adaptado da escala de Longenecker et al. (2006).

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.

O resultado do teste KMO confirma para uma adequação moderada dos dados obtidos no tratamento com a análise fatorial (índice 0,7 a 0,8), convencendo-se com a disposição de Fávero et al. (2009), de que valores mais próximos de 1, mais adequada é a utilização da

técnica. A técnica KMO avalia a adequação da amostra em relação à técnica fatorial (vide Quadro 13).

Tabela 4 – Resultado do teste de validade KMO e *Bartlett* para escala *compliance* (NIC)

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

Fonte: Do autor

Com a tabela matriz dos componentes considerados na Tabela 5, tem-se o tamanho da carga de maior proporção para o fator 1 (positivo) que persistem entre os atributos da Seção 1 do instrumento (NIC 1 a NIC 5), enquanto que os atributos da Seção 2 (NIC 6 a NIC 11) justificam para o aspecto negativo a partir do poder da carga fatorial 2 distribuídas entre elas.

Tabela 5 – Resultado da matriz componente para a escala *compliance* (NIC)

NIC	Código das variáveis <i>Compliance</i>	Fatores	
		1	2
2	COD – Criação de código de conduta	,79	
3	COMT – Comunicação	,79	
5	REV – Revisão periódica	,78	
1	ALT – Comprometimento da alta direção	,74	
4	CAN – Canal de denúncia	,71	
9	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 4		,74
7	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 2		,69
11	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 6		,65
6	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 1		,65
8	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 3		,57
10	VAL – Valores e atitudes diante de <i>compliance</i> 5		,56

Fonte: Do autor

A interpretação definida pelo resultado das cargas fatoriais após rotação dos fatores pelo método *oblimin* 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 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 seguinte disposição dos itens relacionados por hierarquia de fator e comunalidade:

Tabela 6 – Disposição da escala *NIC* sobre o tamanho da carga fatorial

<i>NIC</i>	Item	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
2	O código de ética/conduita de sua empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários.	,79		,64
3	Os padrões de conduta estabelecidos no código de ética são respeitados por toda a equipe.	,79		,62
5	A empresa estimula um amplo debate sobre corrupção e promove medidas para o combate a posturas não éticas	,78		,60
1	Em minha empresa, a alta direção é quem primeiro demonstra total comprometimento com a ética e a integridade.	,74		,56
4	O empregado que denuncia irregularidades cometidas por outros funcionários recebe proteção da empresa.	,71		,50
9	Um diretor agiu em benefício próprio se aproveitando de informações privilegiadas da empresa para tirar vantagens em negócios.		,74	,55
7	A empresa assedia empregados de seu concorrente para descobrir detalhes de novos produtos.		,69	,51
11	A empresa que anuncia a chegada de um novo produto, mesmo não tendo sofrido alteração significativa.		,65	,43
6	Uma empresa que declara metade do faturamento para se livrar do imposto de renda.		,65	,43
8	Um construtor se alia a outros empresários para combinarem preços em licitações visando o favorecimento em contratos com órgãos públicos.		,57	,32
10	Um gerente foi promovido ao cargo de direção pelo vínculo de amizade que tinha com o dono da companhia, a escolha não levou em consideração a existência de outro candidato melhor qualificado que concorria ao mesmo cargo.		,56	,31
	Valor próprio	3,16	2,31	
	Variância (%)	28,76	20,98	
	<i>Alfa de Cronbach</i>	,81	,72	

Fonte: Do autor

Então, a Tabela 6 mostra o relacionamento dos itens 1 a 5 do instrumento com a 1ª dimensão (fator 1), demonstrando a explicação da variável por carga fatorial hierarquizada e os itens 6 a 11 relacionando com a 2ª dimensão (fator 2), conforme o grau extraído da análise fatorial exploratória. Deste modo, priva-se que a tendência coerente para a resposta de itens do fator 2 siga o raciocínio acessado dos itens do fator 1 (complementando a ideia de medição da cultura de *compliance* pelo caráter conceitual e operacional do tema, afastando-se de questões respondidas de forma aleatória ou fortuita).

Por fim, a análise das comunalidades obtidas que mede quanto cada um dos itens herda da variância total (máximo de 1,0), os atributos de maior comunalidade imprimem

maior poder de explicação, ao tempo que os de menor comunalidade explicam pouco da variável. Neste caso, os itens abaixo de 50 % da variância foram obtidos da Seção 2 do questionário (*NIC 6, NIC 8, NIC 10 e NIC 11*), demonstrando que a diferença se encontra sem explicação.

Contudo, ao considerar os resultados para uma adequação aceitável do constructo através da análise fatorial ($KMO = 0,79$) em vista de dois fatores de variabilidade de 49,74%, confirmando a significância da análise pelo teste de esfericidade de *Bartlett* ($Sig < 0,05$), opta por não eliminar os itens de menor variância (comunalidade) apresentado pelo teste, procedendo a próxima fase de análise quanto ao nível de confiabilidade do constructo, incluindo todas as variáveis.

Neste episódio, a técnica estatística escolhida para determinação do nível de **confiabilidade** do instrumento de coleta é o **coeficiente α 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.

Para o convencimento da permanência dos itens considerados no teste fatorial de variância (comunalidade) menor que 50 %, procedeu-se ao novo teste de confiabilidade (*de Cronbach*) sem a presença desses elementos da seção 2 do questionário (*NIC 6, NIC 8, NIC 10 e NIC 11*) e verificou-se o resultado de fiabilidade do constructo de *Alfa* igual a 0,76. Ou seja, o resultado continua com o nível de fiabilidade aceitável para sua utilização, por isso, ratifica-se a presença de todos os itens da escala, comprovando um bom nível de confiabilidade do construto da escala *compliance*.

Ressalta-se que parte da escala *compliance NIC* (seção 2) que mede as atitudes e valores diante de *compliance* (variável *VAL*) se baseou em uma adaptação da escala de *Longenecker et al.* (2006), traduzida por Terra (2015), cujo α de *Cronbach* para a confirmação da consistência interna do instrumento conquistou um grau aceitável de fiabilidade em ($\alpha = 0,779$), liberando o questionário para utilização. Logo, o resultado da escala *compliance* deste estudo repetiu o feito obtido pela escala original para o mesmo critério sobre o aspecto de fiabilidade para α aceitável igual a 0,74.

Tabela 7 – Disposição da escala *NIC* e o impacto da confiabilidade do constructo

<i>NIC</i>	Item	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
1	Em minha empresa, a alta direção é quem primeiro demonstra total comprometimento com a ética e a integridade.	,52	,70
2	O código de ética/conduita de sua empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários.	,56	,70
3	Os padrões de conduta estabelecidos no código de ética são respeitados por toda a equipe.	,51	,70
4	O empregado que denuncia irregularidades cometidas por outros funcionários recebe proteção da empresa.	,40	,72
5	A empresa estimula um amplo debate sobre corrupção e promove medidas para o combate a posturas não éticas	,51	,70
6	Uma empresa que declara metade do faturamento para se livrar do imposto de renda.	,31	,73
7	A empresa assedia empregados de seu concorrente para descobrir detalhes de novos produtos.	,40	,72
8	Um construtor se alia a outros empresários para combinarem preços em licitações visando o favorecimento em contratos com órgãos públicos.	,19	,74
9	Um diretor agiu em benefício próprio se aproveitando de informações privilegiadas da empresa para tirar vantagens em negócios.	,33	,73
10	Um gerente foi promovido ao cargo de direção pelo vínculo de amizade que tinha com o dono da companhia, a escolha não levou em consideração a existência de outro candidato melhor qualificado que concorria ao mesmo cargo.	,19	,74
11	A empresa que anuncia a chegada de um novo produto, mesmo não tendo sofrido alteração significativa.	,29	,73

Fonte: Do autor

O resultado da Tabela 7 demonstra o quanto cada item contribui para a confiabilidade do constructo e qual o impacto caso ocorresse sua exclusão. O resultado infere na observância para uma boa confiabilidade de todos os itens (*Alfa de Cronbach* > 0,7) devido a precisão de seus itens.

Tabela 8 – Resultado do teste de confiabilidade de *Cronbach* para escala *compliance* (*NIC*)

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

Fonte: Do autor.

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

Concluída a etapa da análise de validade e confiabilidade para a escala *compliance*, procede-se a análise da escala de resposta (mitigação) ao risco, em atenção aos parâmetros

sobre a cultura *compliance* avaliada que deve impactar sobre a estrutura de controle da organização como resposta efetiva à redução do risco, especificamente, às fraudes e regulatórios.

Neste propósito, a escala de resposta ao risco foi construída a partir de assertivas relacionadas a problemas de fraudes e regulatórios em ambientes corporativos, onde os participantes foram instados a indicarem o grau de probabilidade de ocorrência do evento nas suas respectivas organizações de vínculo.

Para determinar a validade do instrumento para *risco (escala 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 9 – Resultado do teste de validade KMO e *Bartlett* para escala *ao risco (MIT)*

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

Fonte: Do autor

Em relação aos resultados fatoriais dos itens da escala para *risco (variáveis MIT 1 a MIT 9)*, tem-se uma hierarquização dos elementos de maior tamanho fatorial nas seguintes proporções de variação:

Tabela 10 – Disposição da escala *MIT* sobre o tamanho da carga fatorial

<i>MIT</i>	Itens	Fator 1	Comunalidades
8	Vendas/serviços prestados sem nota.	,71	,51
6	Salários extras pagos por fora da folha de pagamento para maquiar o total de despesa com pessoal (horas extras, bonificações, gratificações, etc).	,71	,51
7	Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras.	,71	,50
5	Algumas normas de segurança são deixadas de lado por funcionários.	,70	,49

Continua

MIT	Itens	Conclusão	
		Fator 1	Comunalidades
2	Empresas que combinam preços entre si para ter um diferencial em licitações.	,69	,48
9	Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras.	,65	,42
1	O funcionário que faz horas no trabalho para ganhar hora extra.	,62	,39
3	Preferência à vaga para candidato que tem relação de parentesco ou amizade com o recrutador, mesmo não tendo a melhor qualificação.	,60	,36
4	Roubo ou Furto na empresa.	,57	,33
	Valor próprio	3,99	
	Variância (%)	44,31	
	<i>Alfa de Cronbach</i>	,84	

Fonte: Do autor

No resultado da Tabela 10, todos os itens apresentam uma carga fatorial com poder de explicação com base no próprio modelo executado. Logo, a escala se encontra válida pelo teste KMO obtido com uma significância estatística na aplicabilidade.

Tabela 11 – Disposição da escala MIT sobre o impacto da confiabilidade do constructo

MIT	Item	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
1	O funcionário que faz horas no trabalho para ganhar hora extra.	,52	,83
2	Empresas que combinam preços entre si para ter um diferencial em licitações.	,58	,82
3	Preferência à vaga para candidato que tem relação de parentesco ou amizade com o recrutador, mesmo não tendo a melhor qualificação.	,49	,83
4	Roubo ou Furto na empresa.	,47	,83
5	Algumas normas de segurança são deixadas de lado por funcionários.	,60	,82
6	Salários extras pagos por fora da folha de pagamento para maquiagem o total de despesa com pessoal (horas extras, bonificações, gratificações, etc).	,61	,82
7	Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras.	,59	,82
8	Vendas/serviços prestados sem nota.	,60	,82
9	Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras.	,53	,82

Fonte: Do autor

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* 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 12 – Resultado do teste de confiabilidade 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: Do autor.

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 0,74 em relação à escala *NIC* e *Alfa* de 0,84 relacionado à escala *MIT*.

4.2 RELAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA PESQUISA

Nesta seção, investiga-se a correlação entre as práticas de *compliance* no Brasil e a influência na mitigação aos riscos corporativos.

O teste não paramétrico de *Spearman* procura demonstrar o grau de associação entre variáveis, revelando a magnitude e a direção da relação entre elas. A informação preliminar sobre os dados desta pesquisa demonstra que algumas das variáveis consideradas por grupos da amostra não se apresentam com distribuição normal em sua totalidade (detalhes do resultado do teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* demonstrado na Tabela 21, Seção 4.3.2). Com isso, o coeficiente ρ (rho de *Spearman*) se põe como apropriado para o teste de correlação por não exigir qualquer pressuposto de distribuição normal para uso de variáveis ordinárias.

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).

Tabela 13 – Teste de *Spearman* na correlação entre as variáveis *compliance* e *resposta ao risco*

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

Fonte: Do autor

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.

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

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

Fonte: Do autor

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

Coefficiente de ($,357$), considerada de magnitude fraca. Ambos os resultados são significativos com ($p < ,05$, Sig. $,000$).

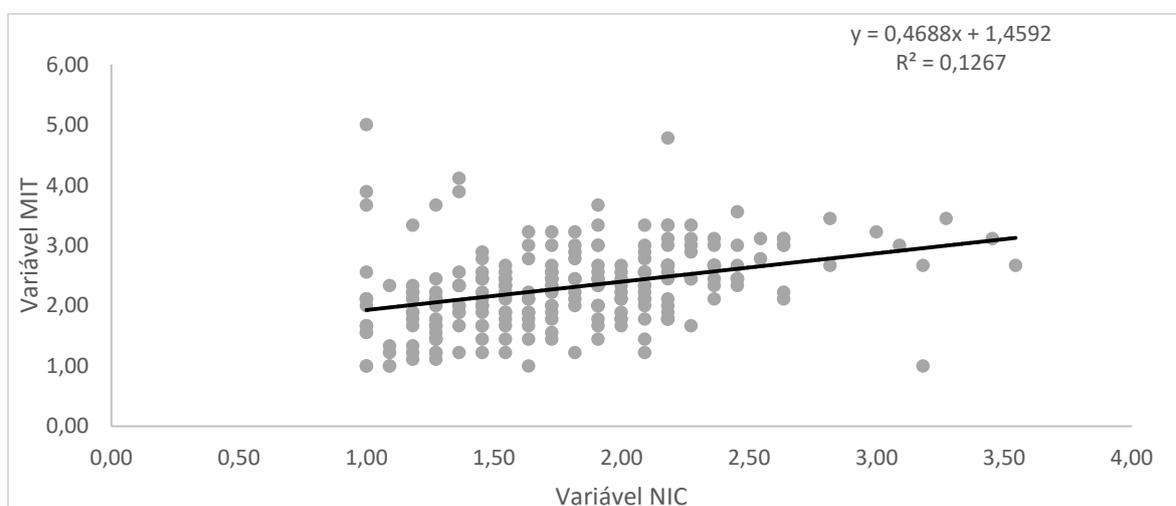
O sentido do teste de correlação nesta pesquisa pondera para a percepção de que as variáveis expostas estão de fato associadas (e em uma correlação positiva e linear), apesar de vislumbrada uma intensidade moderada na análise total do conjunto de dados ($,439$), em que qualquer movimentação percebida em uma delas, ocorre também na outra, conforme a força e o sentido previsto.

Contudo, é importante dizer que a correlação não implica causa, isto é, quando uma variável causa uma influência na outra, a princípio, existe uma correlação entre elas, todavia observar isoladamente uma correlação entre duas variáveis não implica que uma influencie no resultado da outra.

Para não deixar lacuna na interpretação, uma saída seria explorar o 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 teste de Regressão obtido, o R-quadrado foi de ($0,127$), demonstrando 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).

Gráfico 1 – Apresentação gráfica da dispersão dos dados



Fonte: Do autor.

O gráfico de dispersão mostra a correlação entre a intensidade *compliance* disseminada e a capacidade da organização em responder ao risco de fraude e regulatório. Diante da análise dos dados, vê-se uma dispersão explicada pelo R^2 baixo = 0,127 (com correlação fraca entre as variáveis, visto a quantidade de escores distantes do previsto que reforça o quão menor ser a força dessa correlação).

Isto é, pouco menos de 13 % ($R^2 = 0,127 * 100$) da variação da variável para resposta ao risco (y) é explicada pela intensidade *compliance* (x) disseminada na organização. 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.

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 se baseiam exclusivamente em 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.

A equação extraída do resultado do modelo de Regressão ($y = b_1x + b_0$), sendo b_0

intercepto e b_1 inclinação, insere que ($y = 0,469 * NIC + 1,459$). Neste caso, *NIC* é a variável correspondente a escala do nível de intensidade *compliance* (*NIC*) estabelecido segundo o escore da média dos atributos *compliance* (diretrizes conceituais e operacionais).

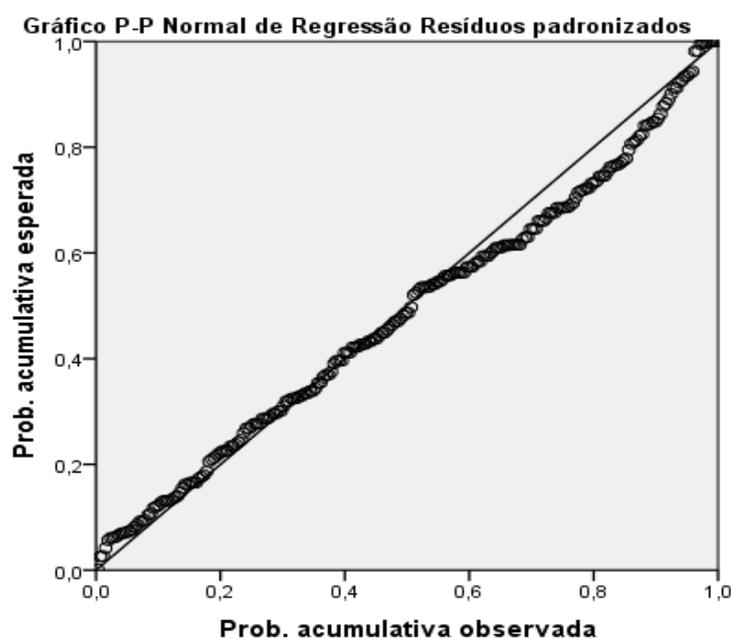
Com isto, na análise de comportamento para um escore máximo de alta frequência *compliance* ($x = 1$), obtém-se que a capacidade da organização em responder (mitigar) ao risco (y) é de aproximadamente 2 no escore (ou seja, tem escore regular no grau de resposta às fraudes e regulatórios de acordo com a probabilidade de ocorrência do evento). Para chegar a este resultado, basta substituir o valor (x) da equação pelo valor do escore *NIC* obtido, neste exemplo, igual a 1 ($y = 0,469 * 1 + 1,459$; $y = 1,928$).

Tabela 15 – Proposta de regressão (modelo) com as variáveis *compliance* e *resposta ao risco*

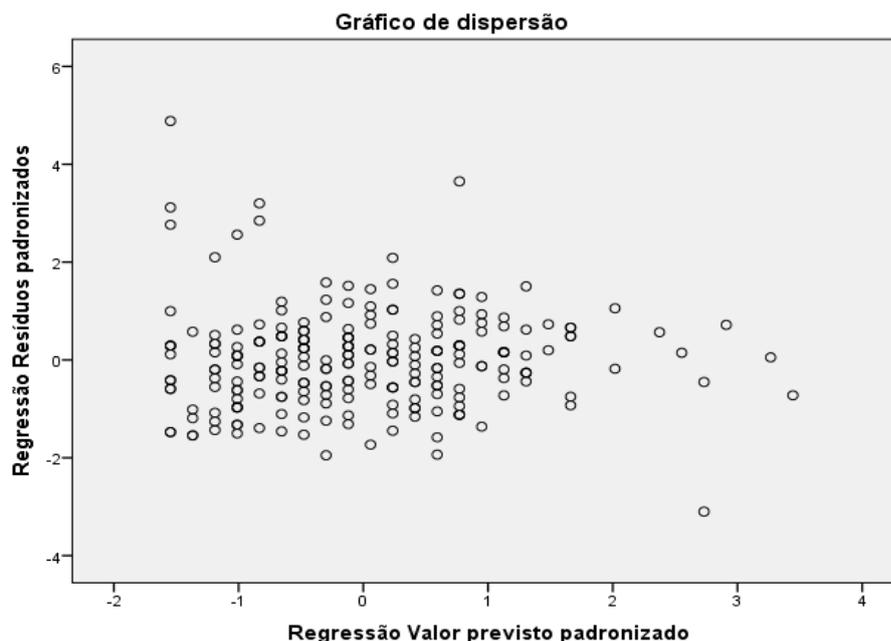
Modelo	R	R quadrado	Erro padrão residual	Coeficiente do modelo		
				Coeficientes não padronizados		
				B	Beta	Sig.
Constante	,356	,127	0,62904	1,4588		,000
<i>Compliance</i>				,469	,356	,000

Fonte: Do autor.

Gráfico 2 – Apresentação gráfica da distribuição dos resíduos



Fonte: Do autor

Gráfico 3 – Apresentação gráfica da dispersão dos resíduos

Fonte: Do autor

Observando o resultado de significância ($\text{Sig.} < 0,05$), tem-se que os valores de *compliance* influenciam significativamente a variável para *resposta ao risco*, embora que a correlação entre elas seja fraca com $R^2 = 0,127$. Então, rejeita-se a hipótese nula de que *compliance* não representaria um fator preponderante na mitigação ao risco, aceitando a hipótese alternativa.

A interpretação que se pode extrair do modelo estatístico (Tabela 15), respeitada sua limitação, é que a cada aumento de uma unidade (score) da escala *NIC*, tem-se um aumento de 0,4688 no score de *MIT*, indicando a inclinação da reta. O intercepto em (y) da equação linear é de 1,459 (e representa o ponto em que a reta regressora corta o eixo y, quando (x) = 0), em outras palavras, é resposta ao risco prevista quando *compliance* (x) = 0.

Em relação à pressuposição para a regressão linear simples de que os resíduos devem ter distribuição normal, o Gráfico 2 demonstra que a disposição dos dados está o mais próximo da reta, indicando que não parece haver problema de desvio de normalidade. O Gráfico 3 de dispersão (previsto por padronizado) mostra bem a distribuição para os resíduos com uma impressão de normalidade dos resíduos.

Entretanto, para o coeficiente de determinação próximo de zero ($R^2 = 0,127$) e um Erro Padrão Residual (EPR %) muito alto de 27,38%, impõe-se limite para efetivação do modelo de regressão.

Inclusive, é plausível não descartar como razão para o R-quadrado baixo a limitação

característica da pesquisa por envolver coleta de dados através de questionários, embora o instrumento tenha sido construído com questões objetivas e claras, aplicado de maneira a evitar viesamentos após avaliado positivamente na fase de pré-teste, além de assegurado para o respondente a preservação total do anonimato.

Somado a isto, o tamanho da amostra ($n=234$), de aproximadamente 24% do universo investigado (943), sugerem indicar um fator de credibilidade na medida de atitude da população.

Na verdade, para este pesquisador, um dos fatores que pode efetivamente justificar o R-quadrado baixo considera que os resultados deste estudo não podem ser isolados unicamente a *compliance*, pois matéria que envolve gestão de risco interage com tantas outras áreas e funções corporativas que exige uma relação de causalidade com várias outras variáveis. O teste de influência realizado com apenas uma variável presume não ser o ideal.

4.3 RELAÇÃO DE COMPORTAMENTO ENTRE OS GRUPOS AMOSTRAIS

Assumem-se as seguintes hipóteses principais na pesquisa: (H_0) não há diferenças significativas nos grupos da amostra trabalhada, enquanto que (H_1) há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos das amostras. Os testes de comparabilidade entre os grupos foram processados através do software IBM SPSS *Statistics 22*.

Conforme definição do universo da pesquisa, o questionário foi aplicado a 234 profissionais de empresas brasileiras com um recorte específico para trabalhadores de empresas de grande porte, segundo classificação do BNDES, listadas na Bovespa durante o ano 2016.

Logo, a pesquisa contém duas amostras independentes de tamanho (n) total de 234, sendo a primeira amostra com ($n = 135$) profissionais de empresas brasileiras sem recorte específico (Grupo G1) e a segunda amostra formada por ($n = 99$) profissionais de empresas de grande porte listadas na Bovespa (Grupo G2).

Na etapa final da apresentação dos resultados, um dos objetivos da pesquisa contempla na análise do comportamento dos grupos de profissionais pesquisados, quanto ao desempenho de intensidade *compliance* e resposta mitigadora ao risco para cada amostra.

Pretende-se constatar, porém, se a população de profissionais das empresas de grande porte listadas na Bovespa possui maior nível de intensidade *compliance* em relação ao segundo grupo de profissionais da amostra. Também, constatar se a amostra especial possui

melhor estrutura de controle de risco, mediante a percepção dos profissionais quanto a probabilidade de ocorrência do evento em relação à amostra genérica.

4.3.1 Análise descritiva para distribuição dos grupos da amostra

Antes da abordagem estatística de inferência para comparação entre as duas amostras independentes, convém discutir outro objetivo mencionado na estrutura no escopo do estudo. Trata-se em analisar descritivamente a reação das amostras pesquisadas sobre o desempenho das escalas *NIC* e *MIT*, especialmente o comportamento da população diante do nível de intensidade de conformidade existente na organização e o grau de resposta aos riscos que mais afetam à função compliance no Brasil e representam grande impacto para a organização.

Assim, na tentativa de fornecer detalhes sobre os resultados das duas amostras, passa-se a examinar o comportamento individual dos grupos por meio da técnica de análise de distribuição de frequência sobre os resultados.

Para tanto, vale lembrar os critérios para construção da escala quanto a determinação de escores (classes) sobre o Nível de Intensidade *Compliance* da organização (em alta, média e baixa frequência) e cortes específicos, obtendo-se que quanto mais próximo de 1 melhor. Então, após o agrupamento dos dados referente a cada atributo *NIC* investigado (*NICamostraMed* das diretrizes e atitudes diante de *compliance*), determinam-se os cortes nos intervalos dessa distribuição média do tamanho amostral para alcançar os três escores (classes) definidos pelo pesquisador, sendo o primeiro corte igual a 1 e os demais com as variações em larguras iguais a 1.

Conforme Quadro 8, os escores (classes) estão representados pelos seguintes intervalos entre a média das respostas para cada atributo pesquisado:

- a) Escore (1), para a frequência com que as respostas se concentram no índice 1 da escala, alcançando alta frequência;
- b) Escore (2), para os resultados compreendidos entre 1 – 2 da escala (largura 1), representando uma média intensidade de *compliance* na organização; e
- c) Escore (3), para os valores superiores a 2 da escala, referindo-se à ocorrência de baixa intensidade de *compliance*.

Nessa linha, quer-se estabelecer o mais alto padrão de *compliance* como condição para qualquer organização, atribuindo um valor no corte para o resultado mínimo e sem intervalo

(igual a 1 na escala medida) em que o sujeito avaliado tenha convicção plena sobre as dimensões de conformidade trabalhadas (diretrizes e atitudes diante de *compliance*).

Da mesma forma, constrói-se a escala *MIT* (*MITamostraEscore*) com medida de semelhante instância, sendo atribuído escores com base nas médias dos registros obtidos entre os atributos *MIT* avaliados (variável *MITamostraMed*), promovendo quatro cortes nos intervalos entre os resultados para determinar o grau de segurança da organização às fraudes e aos riscos regulatórios face à probabilidade de ocorrência desses eventos desastrosos acontecerem.

Logo, quanto mais próximo de 1 melhor a estrutura da organização em responder aos riscos de modo aceitável, segundo a percepção de seus trabalhadores. Mas, não quer dizer que os controles se encontrem em estado de excelência, diz-se isto em vista da força dos eventos (riscos) propostos aos respondentes que configuram acontecimentos danosos à empresa.

Por isso, de igual maneira para *NIC*, estabelece-se um valor desejável com um corte no valor mínimo dos dados da amostra igual a 1 (correspondente a média das respostas referentes à condição máxima da cultura de valores positivos atribuída à organização, localizada em todas as respostas 1 do questionário) para empregar uma condição inerente a qualquer organismo de intolerância total frente a força dos riscos avaliados.

Então, conforme Quadro 10, os escores (classes) da escala *MIT* compreendem:

- a) Escore (1), para um resultado máximo igual a 1 na avaliação dos respondentes sobre a probabilidade de ocorrência dos riscos acontecerem em nível aceitável, que não quer dizer excelente;
- b) Escore (2), para um resultado que varia entre 1-2 da média das respostas para a indicação de uma estrutura regular de controle com probabilidade de risco a nível regular de ocorrência;
- c) Escore (3), quando o resultado variar entre 2-3 da escala, indicando uma estrutura instável para se proteger da ocorrência de eventos;
- d) Escore (4), quando o resultado variar entre os intervalos de 3-4 da escala, correspondendo a probabilidade alta de eventos ocorrerem na organização devido ao grau de instabilidade dos controles; e
- e) Escore (5), não há qualquer garantia de que os eventos sejam mitigados ou combatidos, revelando uma pontuação máxima com graves sintomas da ocorrência de práticas fraudulentas ou outros riscos nas atividades da empresa.

Tabela 16 – Dados gerais dos grupos da amostra

	Grupo da Amostra	Média	DP
<i>NIC</i>	G1	1,73	0,47
	G2	1,87	0,55
<i>MIT</i>	G1	2,25	0,73
	G2	2,36	0,59

Fonte: Do autor

Grupo G1 – amostra de profissionais de empresas sem recorte específico

Esta amostra se refere a um tamanho (n) com 135 participantes cuja distribuição dos dados agrupados assumem dois intervalos para a escala *NIC* e quatro intervalos para a escala *MIT*, sendo na primeira escala um valor mínimo obtido de 1 e máximo para 3 e, para a segunda escala, mínimo de 1 e máximo de 5.

Tabela 17 – Comportamento do grupo (G1) com base na distribuição da escala *compliance* (*NIC*)

Escala <i>NIC</i>	Frequência	Relativa (%)	Acumulado (%)	Média
Alta intensidade <i>compliance</i>	5	3,7	3,7	1,73
Média intensidade <i>compliance</i>	94	69,6	73,3	
Baixa intensidade <i>compliance</i>	36	26,7	100,0	
Total	135	100,0		

Fonte: Do autor.

Tabela 18 – Comportamento do grupo (G1) com base na distribuição da escala *risco* (*MIT*)

Escala <i>MIT</i>	Frequência	Relativa (%)	Acumulado (%)	Média
Estável	3	2,2	2,2	2,25
Regular	53	39,3	41,5	
Instável	61	45,2	86,7	
Muito instável	15	11,1	97,8	
Totalmente insegura	3	2,2	100,0	
Total	135	100,0		

Fonte: Do autor.

Na distribuição dos dados para o tamanho amostral obtido (n = 135), verificou-se que no comportamento dos dados agrupados da variável, mais de 69% concentram-se na intensidade média de *compliance* (escore 2 da escala), enquanto que pouco mais de 3% da distribuição dos dados obtidos estão no escore máximo (1) de intensidade alta *compliance*. No resultado, 27% das médias dos registros totais distribuem-se na intensidade baixa *compliance* (escore 3).

Na análise da distribuição dos dados agrupados obtidos para a escala *MIT* de probabilidade de risco, tem-se que, tão somente, 41,5% do tamanho da amostra indicam capacidade e controle em responder aos riscos avaliados, contra 58,5% que demonstram incapacidade total de responder aos riscos de fraudes e regulatórios nas suas atividades.

Na análise da distribuição da frequência dos dados, 11% da amostra se colocam como muito instável com forte probabilidade de ocorrência de fraudes e regulatórios, enquanto que outra parcela da amostra (2,2%) se mostra totalmente vulnerável e os riscos, em tese, ocorrem de maneira inevitável na organização, conforme a percepção dos trabalhadores da amostra.

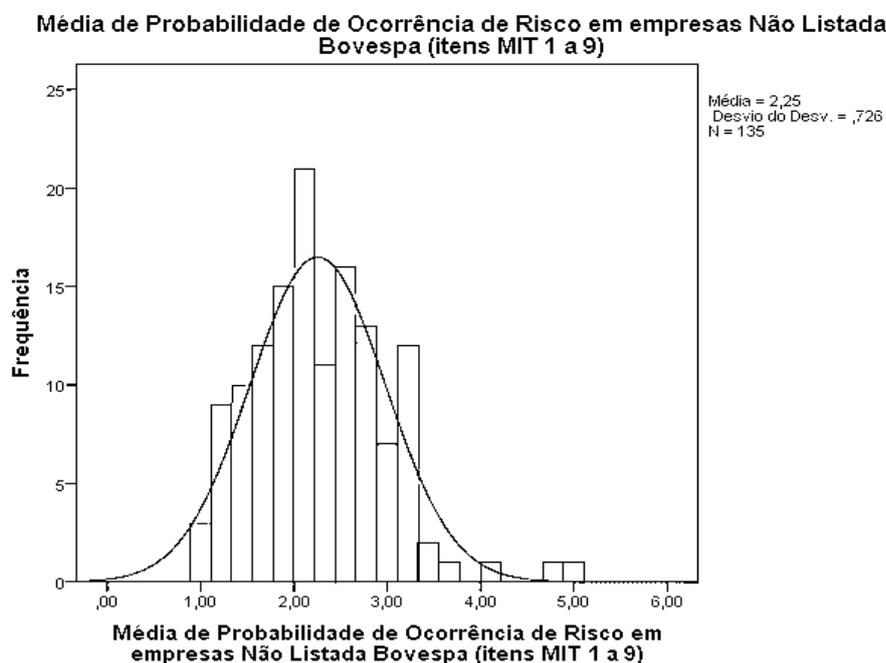
Os histogramas abaixo demonstram a distribuição dos dados da população amostral para as escalas *NIC* e *MIT*, comparando a tendência dos valores com a curva projetada para uma distribuição normal dos registros. Os dados estão agrupados para as variáveis *NICamostraEscore* e *MITamostraEscore*.

Gráfico 4 – Distribuição do escore *compliance* para o grupo (G1) com projeção de curva de normalidade



Fonte: Do autor.

Gráfico 5 – Distribuição do escore de risco para o grupo (G1) com projeção de curva de normalidade



Fonte: Do autor.

Os gráficos em histogramas fornecem a visão geral da distribuição da frequência do conjunto de dados da amostra G1 sobre as escalas *NIC* e *MIT*, demonstrando a dispersão isolada dos valores ou a localização de pontos não-conforme obtidos na comparação com a curva de normalidade projetada.

Grupo G2 – amostra de profissionais de grandes empresas listadas na Bovespa.

Esta amostra compreende um tamanho (n) de 99 participantes cuja distribuição dos dados agrupados assumem dois intervalos para a escala *NIC* e três intervalos para a escala *MIT*, sendo na primeira escala um valor mínimo obtido de 1 e máximo para 3 e, para a segunda escala, mínimo de 1 e máximo de 4.

Tabela 19 – Comportamento do grupo (G2) com base na distribuição da escala *compliance (NIC)*

Escala NIC	Frequência	Relativa %	Acumulado (%)	Média
Alta intensidade <i>compliance</i>	9	9,1	9,1	1,87
Média intensidade <i>compliance</i>	53	53,5	62,6	
Baixa intensidade <i>compliance</i>	37	37,4	100,0	
Total	99	100,0		

Fonte: Do autor.

Tabela 20 – Comportamento do grupo (G2) com base na distribuição da escala *risco (MIT)*

Escala MIT	Frequência	Relativa (%)	Acumulado (%)	Média
Estável	3	3,0	3,0	2,36
Regular	25	25,3	28,3	
Instável	61	61,6	89,9	
Muito instável	10	10,1	100,0	
Total	99	100,0		

Fonte: Do autor.

Na distribuição dos dados para o tamanho amostral obtido ($n = 99$), extraem-se conclusões importantes sobre a distribuição da frequência desta amostra. O número de registros atingidos para esse grupo amostral foi de 99 questionários preenchidos.

A maior frequência verificada entre as médias dos registros por atributo se concentrou na média de intensidade *compliance* (score 2) com um percentual de 54 %, e apenas 9 % com alta frequência de *compliance* (score 1). No resultado dos registros verificados (média consolidada) para os atributos *NIC*, 37% correspondem a baixa intensidade *compliance* (score 3).

Um grau de intensidade aquém do esperado, considerando a característica da amostra (empresas de grande porte listada na Bovespa, segundo os níveis Tradicional e Novo Mercado). O mesmo comportamento se verifica na análise das frequências dos registros tomados para o grau de risco iminente neste grupo da amostra, em que 61 % das respostas apontam para uma instabilidade na estrutura de controle com probabilidade de ocorrência considerável para fraudes e riscos regulatórios.

Dos resultados, apenas 3 % dos registros se encontram com grau de segurança aceitável para o combate para a mitigação aos riscos avaliados, tendo em vista a pequena chance de eventos fraudulentos e regulatórios acontecerem.

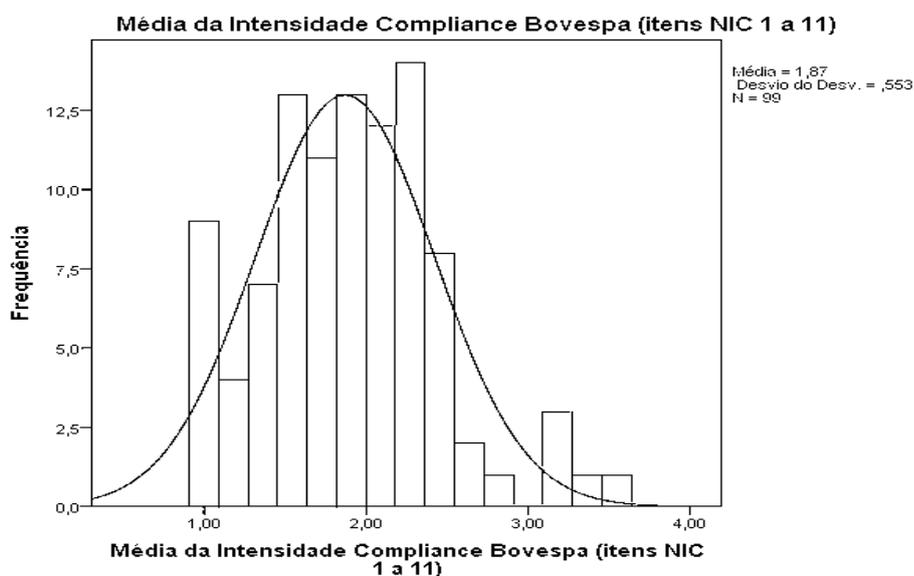
Porém, isto representa que 71 % dos dados da amostra (segundo o comportamento dos registros médios) não têm condições de responder adequadamente às fraudes e aos riscos regulatórios, encontrando-se em um nível predisposto à ocorrência dos eventos, contra 28,3% da amostra total, sendo 3% desta com a capacidade aceitável e em condições de responder adequadamente aos riscos.

Com a análise sobre o comportamento individual, é prematuro ainda afirmar as hipóteses de que uma amostra apresenta ou não melhor desempenho em relação a outra. Para isto, aplica-se o teste estatístico específico (na próxima Seção) para comparar os resultados entre os grupos amostrais e saber se existem igualdade ou não entre eles e qual a força que impacta na consideração desse resultado.

Contudo, esperava-se que os resultados gerais obtidos com a distribuição da frequência dos dados de que o comportamento das amostras pesquisadas, especialmente a amostra (G2), tivesse uma performance mais centrada na política de comprometimento e valores, demonstrando falhas na capacidade de resposta aos riscos, característica da falta de controle e esforços para a transformação da cultura organizacional para dilemas éticos.

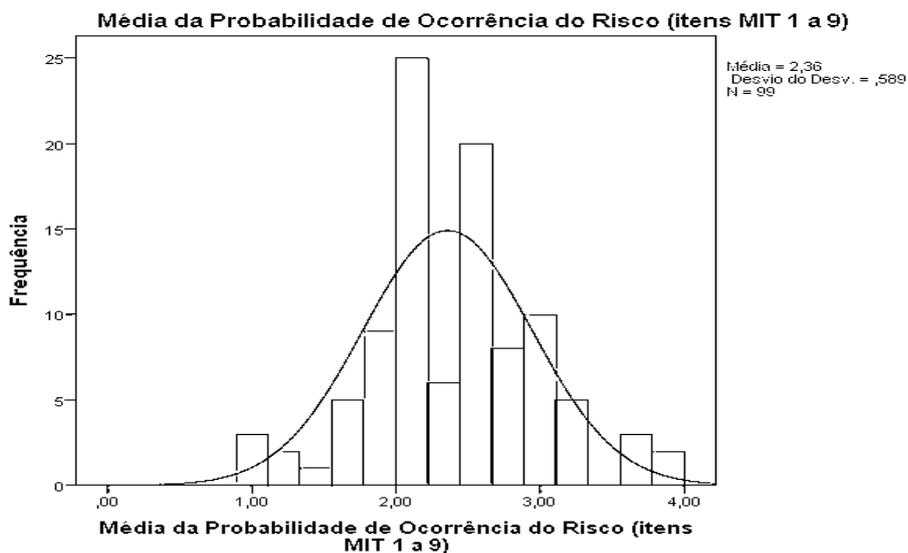
Os histogramas abaixo demonstram a distribuição dos dados da população desta amostra (G2) para as escalas *NIC* e *MIT*, comparando a tendência dos valores com a curva projetada para uma distribuição normal dos registros. Os dados estão agrupados para as variáveis *NICamostraScore* e *MITamostraScore*.

Gráfico 6 – Distribuição do escore *compliance* para o grupo (G2) com projeção de curva de normalidade



Fonte: Do autor.

Gráfico 7 – Distribuição do escore risco para o grupo (G2) com projeção de curva de normalidade



Fonte: Do autor.

O Gráfico 6 e o Gráfico 7 fornecem a visão geral da variação do conjunto de dados da amostra G2 sobre as escalas *NIC* e *MIT*, demonstrando a dispersão isolada dos valores e a localização de pontos não-conforme obtidos na comparação com a curva de normalidade projetada, podendo ser extraído uma concentração maior da amostra na disposição para o escores 3 (corte 2-3) e 4 (corte 3-4) da escala *MIT* (de Instável a Muito Instável, respectivamente), enquanto que na escala *NIC* uma tendência dos dados em concentrar mais nos escores 1 (corte 1) e 2 (corte 1-2) da escala (de Alta a Média Intensidade *Compliance*, respectivamente).

Na próxima seção, o desempenho das duas amostras sobre as escalas da pesquisa serão expostas a teste estatístico não paramétrico específico para indicar se elas pertencem ou não a mesma população.

4.3.2 Análise de inferência para comparação dos grupos da amostra

As hipóteses acessórias deste estudo consistem em considerar que (H_0) os dois grupos de amostras independentes tem distribuições correspondentes sem diferenças significativas ($\Delta = 0$), ou alternativamente, que (H_1) uma destas amostras obtenha distribuição estatisticamente diferente ($\Delta \neq 0$), assumindo um ($p\text{-value} < ,05$). O nível de significância é convencionado em 5%.

Para a realização do teste de hipótese, utiliza-se o teste não paramétrico (U) de *Mann-Whitney* com os dados não pareados para verificar evidências se os dois grupos da amostra pertencem ou não a mesma população.

Procedeu-se ao teste de normalidade dos dados, embora não seja requisito imprescindível para aplicação do Teste de *Mann-Whitney*, mas para justificar ser a escolha mais adequada após cessadas as suposições para aplicação de outros testes similares como o teste *t* de *Student*.

Então, parte-se da hipótese (H_0) de que os dados das amostras se originam de uma distribuição original. Logo, partindo para a análise do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov em vista do tamanho (n) das duas amostras, tem-se que estes grupos não possuem distribuição normal em seu conjunto de dados.

Tabela 21 – Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* dos dados da amostra

Amostras da Pesquisa		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
		Df	Sig.
Escala <i>NIC</i>	G1	135	,003
	G2	99	NS
Escala <i>MIT</i>	G1	135	NS
	G2	99	,007

Fonte: Do autor

Nota: NS – Não há significância

Pela análise do teste de Kolmogorov-Smirnov, os dados apresentam distribuição não normal ($p < ,05$) entre as escalas *NIC* para a amostra G1 (profissionais de empresas sem recorte específico), e *MIT* para a amostra G2 (profissionais de empresas com recorte em estrutura de grande porte e listadas na BM&FBovespa). Logo, rejeita-se a hipótese nula de distribuição normal para estes casos.

Ao considerar a disposição de variáveis numéricas neste escopo sem apresentação de uma variação de normalidade em seu conjunto, afasta-se da hipótese de aplicação do teste *t* de *Student* pela ausência de requisitos, procedendo-se a realização do teste de *Mann-Whitney* como alternativa mais indicada com o uso de dados não pareados.

A Tabela 22 demonstra o resultado do teste não paramétrico de *Mann-Whitney* sobre o grau de entrelaçamento dos dados (testa a igualdade entre as medianas) na comparação entre os dois grupos da amostra.

A aplicação do teste de comparabilidade de *Mann-Whitney* tem a pretensão de reconhecer, subsidiariamente, se os profissionais das empresas (de grande porte e listadas na Bovespa) possuem maior Nível de Intensidade *Compliance* em relação ao segundo grupo da amostra. Bem como, avaliar se a amostra (recorte específico) é efetivamente mais segura no trato com o enfrentamento aos riscos regulatórios e fraudes, mediante a oportunidade de ocorrência dos eventos desastrosos, segundo a percepção de seus trabalhadores.

Com base na análise dos resultados das medianas das amostras para as escalas *NIC* e *MIT*, preconiza-se que os valores do grupo da amostra G2 (profissionais de grandes empresas listadas na Bovespa) apresentam-se (ou tendem a ser) maiores do que os valores do grupo da amostra G1 (profissionais de empresas sem recorte especial). Esta propositura se extrai do resultado do Teste de *Mann-Whitney* que revela a existência de diferenças significativas entre os grupos da amostra para a análise da escala *NIC* sobre o nível de intensidade *compliance* ($p < ,05$).

Todavia, na análise dos resultados para a escala de risco *MIT*, conforme a probabilidade da ocorrência, os valores referentes aos grupos da amostra tendem a ter igual correspondência, isto é, do ponto de vista estatístico não apresentam diferenças significativas entre eles ($p = ,141$).

Tabela 22 – Teste U de *Mann-Whitney* na comparação entre os grupos da amostra

	Amostras (Profissionais)	N	Mediana	Postos da Média	Mann-Whitney U
Escala <i>NIC</i>	G1	135	1,6364	110,00	,048
	G2	99	1,8182	127,72	
Escala <i>MIT</i>	G1	135	2,2222	111,93	NS
	G2	99	2,3333	125,09	

Fonte: Do autor.

Nota: NS – Não há significância.

Logo, está rejeitada a hipótese nula com base no Teste de *Mann-Whitney* para a distribuição da escala *NIC* de Intensidade *Compliance* entre os dois grupos da amostra ($p = ,048$). Este resultado reforça a ideia da observação entre as medianas obtidas, sugerindo que os valores do grupo da amostra (G2 = 1,8182) tendam a ser maiores do que os valores da amostra (G1 = 1,6364).

Contudo, na avaliação para a distribuição da escala *MIT* de probabilidade de ocorrência ao risco, admite-se a hipótese nula ($p = ,141$) de que não existem diferenças significativas entre os resultados para os dois grupos da amostra testadas.

Com isso, retorna-se ao objetivo acessório da Seção para complementar a análise sobre o comportamento dos dois grupos da amostra, em que NÃO se pode afirmar que a amostra G2 (formada por profissionais das empresas de grande porte listadas na Bovespa) possui melhor desempenho na efetivação e estrutura de combate às fraudes e riscos regulatórios em relação à amostra G1 (formada por profissionais de empresas sem recorte específico). Esta afirmação leva em consideração o resultado do teste não paramétrico de *Mann-Whitney* em que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($p = ,121$) entre as amostras para a escala *MIT*.

Em contrapartida, os resultados com o teste inferencial preconizam para a segunda observação acessória sobre o comportamento entre as amostras, o de que a existência de uma diferença significativa ($p = ,048$ para o teste de *Mann-Whitney*) entre os valores dos grupos na escala *NIC*, associado à variação entre as medianas das amostras, induz a afirmar que a amostra G2 (formada por profissionais de empresas de grande porte e listadas na Bovespa) possui maior nível de intensidade *compliance* em relação a amostra G1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos recentes justificam a expressão *compliance* como uma das principais soluções estratégicas disponíveis pela organização para a inibição à ocorrência de riscos (COSTA, 2012). O termo tem sido utilizado inclusive para transpassar a ideia de comprometimento organizacional.

De seu conceito se extrai característica muito elementar e direta (TARANTINO, 2008), de que *compliance* compreende, antes, um estado de agir. É estar em conformidade com as leis, regulamentos e padrões estabelecidos.

Os fatos históricos sobre escândalos financeiros espalhados no meio corporativo provocaram diversas manifestações para que o tema *compliance* e outras ferramentas ganhassem notoriedade no cenário organizacional, especialmente, sob a necessidade de efetivar ou repensar os controles, sobremaneira, em resposta aos incentivos fraudulentos e problemas regulatórios implicados nos acontecimentos.

E essa preocupação não poderia resultar diferente, a exposição aos riscos corporativos originários de falhas nos processos regulatórios internos e fraudes é responsável pela maior parte das incertezas no mercado (KPMG, 2009; KPMG, 2015a; KPMG, 2015b).

Estima-se que a fraude organizacional represente cerca de 5 % da receita anual de uma corporação, ou de 3% a 5% do PIB de um país se aplicado a nível internacional, os dados são da ACFE (2014). No Brasil, o número de organizações que sofreu algum tipo de fraude foi de 68% entre 2007 e 2009, as quais pontuam ser a fraude uma ameaça aos negócios (KPMG, 2009).

Todavia, a resposta a esses estímulos tem se repercutido em esforços de organismos internacionais para combate às práticas antiéticas e não regulatórias no universo empresarial com surtido efeito, principalmente, diante das diversas notícias de desmonte de esquemas de corrupção orquestrados por empresários, funcionários e terceiros ligados à atividade econômica e de estado com a cominação de multas e condenações de prisão.

Nessa condição, perceptível a necessidade de se vincular nas corporações a excelência pela prática de controle que tenha sua eficácia medida através da confiabilidade das operações, de modo a promover a diminuição das incertezas em relação à sensibilidade a eventos desastrosos futuros. Nisto, os esforços de *compliance* são difundidos como ferramenta capaz de mitigar a ocorrência dos atos danosos (MAZZOLA, 2015; COSTA, 2012).

Nesse ínterim, as empresas brasileiras perceberam essa premência de intensificação

na estrutura dos sistemas de controle para afastar de seu ambiente ameaças de perda, imposições legais, e, sobretudo, de exposição da imagem. Os dados são da pesquisa realizada pela Deloitte (2015) que revela, entre 2013 e 2015, o crescimento em 100% no número de empresas que afirmam possuir um programa de *compliance* efetivo. A Lei Anticorrupção foi um propulsor para a transformação desta realidade.

Inclusive, institutos regulatórios anticorrupção como FCPA e Anti Bribery foram responsáveis pela alavancagem do *compliance* nas organizações (TRAPP, 2015), e no Brasil, o destaque para a Lei 12.846/2013 que incorpora a figura do *compliance* ao meio jurídico de forma concreta, impondo a necessidade da inclusão de programas de integridade (*compliance*) através de incentivos extrínsecos às empresas.

Objetivamente, esta foi a questão levantada neste estudo que explorou acaso os esforços despendidos pelas empresas brasileiras para o *compliance* (conforme disseminado nas organizações) representam, de fato, um fator preponderante no processo de mitigação às fraudes e riscos 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, dos quais participaram ainda trabalhadores de empresas de grande porte, segundo critério do BNDES, listadas na Bolsa de Valores nos segmentos de Novo Mercado e Tradicional, compreendendo um recorte específico da amostra.

A hipótese geral apresentada nesta pesquisa consente que o *compliance* representa um fator preponderante no processo de mitigação ao risco corporativo, enquanto que a análise acessória vislumbrou a possível influência da característica da amostra na capacidade de resposta ao risco sobre uma estrutura avaliada para *compliance*.

O primeiro objetivo do estudo tratou por identificar a cultura *compliance* e a oportunidade para ocorrência de risco, mediante escala de medida baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional.

Os achados da pesquisa indicam confiabilidade dos constructos desenvolvidos que permitiu medir com a precisão a perceptibilidade dos profissionais para os atuais mecanismos de controle na intensidade *compliance* e a identificação da capacidade da organização em responder aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade.

O valor de fiabilidade estimado pelo *Alfa* de *Cronbach* sobre os dados obtidos demonstra a precisão das escalas *compliance* e *risco*, confirmando a consistência interna para

aplicação dos instrumentos, tendo como base o α 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 para *compliance* identificou a presença de fatores comuns na relação entre os itens dispostos ($KMO = 0,79$). Conjugam-se a existência de dois fatores na consideração da escala de intensidade, sendo o primeiro fator classificado positivo na medida em que se explora dilemas conceituais aplicáveis a programas de *compliance* e o segundo fator que se pode pontuar como negativo por reação a temas relacionados a condutas de não conformidade em ambiente corporativo. Os testes de esfericidade de *Bartlett* para a escala foi significativo ($Sig < 0,05$) e o *Alfa* de *Cronbach* igual a 0,74 mostra uma boa fiabilidade da escala.

Sobre a 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 também foram significativos ($Sig < 0,05$), demonstrando que os itens estão correlacionados significativamente para um *Alfa* de *Cronbach* igual 0,84.

No segundo objetivo previsto, o estudo procurou investigar a correlação entre as práticas de *compliance* e a influência na mitigação aos riscos corporativos.

O teste de correlação para o conjunto de dados demonstra a existência de correlação positiva e significativa entre *compliance* (x) e a capacidade de *resposta ao risco* (y) corporativo, mas de intensidade moderada na relação entre as variáveis. O Coeficiente de *Spearman* igual a ,439 explica em força e direção a relação dessas variáveis.

O efeito positivo do resultado do teste de correlação interpela que quanto maior a intensidade *compliance* da organização, melhor é a resposta ao risco de fraudes e regulatórios. Contudo, a força dessa correlação não foi a esperada para a amostra total investigada (,439), considerando uma intensidade moderada no teste do conjunto de dados.

Na análise acessória sobre a possível influência da característica da amostra nos resultados das escalas avaliadas, procedeu-se a um novo teste de correlação entre as variáveis da pesquisa, dividindo-o por grupo da amostra.

Os achados demonstram que a correlação para *compliance* e resposta ao risco é superior para o grupo da amostra (G1) com Coeficiente igual a ,511. Isto representa que nas avaliações dos profissionais desta amostra, a compreensão de que os esforços da organização na disseminação da cultura *compliance* tem surtido maior efeito de correlação no processo de mitigação ao risco, quando comparado com o comportamento da amostra G2 (profissionais de grandes empresas listadas na BM&FBovespa), cujo resultado da correlação entre as variáveis

foi considerado de magnitude fraca, igual a ,357.

Para os testes de correlação realizados, os resultados são significativos com (Sig < 0,05), o que se rejeita a hipótese nula para o teste de associação. Ou seja, as variáveis estão de fato associadas e em uma correlação positiva, apesar de vislumbrada uma intensidade tímida na análise dos dados.

Na perspectiva de avaliar a relação de causalidade entre as variáveis, procedeu-se ao teste de regressão linear na complementação da análise de relação entre as variáveis. O interesse é conhecer quanto a variável *compliance* está influenciando a variável para resposta ao risco de fraudes e regulatórios.

O R-quadrado baixo do teste de regressão (igual a 0,127) demonstra que o modelo regressivo explica muito pouco dos dados. O índice de variabilidade esperado para o R^2 significa, quanto mais próximo de 1, mais próximo da reta (melhor o ajuste do modelo).

Neste quesito, compreende-se que pouco menos de 13 % da variação de resposta ao risco (variável dependente) foi explicada pela cultura *compliance* da organização, segundo o modelo de regressão aplicado. A significância deste resultado foi menor que 0,05 (Sig < 0,05).

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.

Em relação ao modelo de equação gerada pela análise regressiva ($y = 0,469 * NIC + 1,459$), mostra que a cada aumento de uma unidade (de score) *compliance*, tem-se um aumento de 0,469 na escala de risco que indica para a inclinação da reta (linearidade).

Caso o (x) que representa a variável *compliance* igualasse a zero, o intercepto em (y) da equação resultaria em 1,459 que é a resposta ao risco prevista quando o (x) igual a 0. No entanto, com o coeficiente de determinação próximo de zero ($R^2 = 0,127$) e um Erro Padrão Residual (EPR %) muito alto de 27,38%, impõem-se limites para a efetivação do modelo de equação resultante.

Logo, confirma a hipótese central da pesquisa de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação aos riscos, apesar de sua magnitude fraca a moderada na relação existente entre as variáveis pesquisadas com Rho de *Spearman* igual a ,439 para um R^2 igual a 0,127.

Um caráter limitador que não pode ser descartado nos estudos dentro das 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, este pesquisador considera que o instrumento de coleta aplicado seja estatisticamente reconhecido como consistente e válido, construído embasado sobre referências no assunto, com questões objetivas e claras, de modo a evitar enviesamento após avaliado positivamente na fase de pré-teste, além de assegurado para o respondente a preservação total do anonimato.

Além disso, o mais significativo se refere ao tamanho da amostra obtido ($n=234$), 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.

O terceiro e último objetivo elencado no estudo visou analisar o comportamento da amostra sobre as práticas difundidas para *compliance* e a eficiência para resposta ao risco. Nesse caso, procedeu-se a análise de frequência sobre o comportamento de cada grupo diante das escalas de medida para *compliance* e risco, bem como procedendo ao teste U de comparabilidade entre os grupos da amostra para verificar a existência de unidade entre a população ou se há diferenças estatisticamente significativas no comportamento dos dados.

A pesquisa contém duas amostras independentes de tamanho (n) total de 234, sendo a primeira amostra (G1) com 135 profissionais de empresas brasileiras sem recorte específico, enquanto que a segunda amostra (G2) conta com 99 participantes vinculados a empresas pertencentes ao recorte especial (de grande porte e listadas na BM&FBovespa).

A intenção foi verificar, de maneira subsidiária, se os profissionais da amostra G2 (recorte) possuem maior nível de intensidade *compliance* em relação ao grupo de profissionais da amostra (G1). De igual medida, pretendeu-se constatar se a amostra especial possui melhor estrutura de controle ao risco diante da probabilidade de ocorrência de eventos fraudulentos e regulatórios.

Os resultados da distribuição dos dados por grupo amostral demonstra que o comportamento da amostra está aquém do esperado, quando relacionados à característica da população a frequência com que os riscos são gerenciados a níveis não aceitáveis.

Inicialmente, ao considerar a distribuição dos dados da amostra (G1) sobre a escala *compliance*, tem-se que o comportamento dos dados da variável representa que 69% se concentram na intensidade média de *compliance* (score 2 da escala), e pouco mais de 3% no score máximo de intensidade alta de *compliance*. O restante dos dados (27%) se encontram distribuídos na intensidade baixa de *compliance*. A média obtida para este grupo foi de 1,73 com desvio padrão de 0,47.

Na análise da distribuição dos dados da escala para a *risco*, 11% se colocam como

muito instável no escore de alta probabilidade de ocorrência ao risco de fraude e regulatório, enquanto que outra parcela (2,2%) se mostra totalmente vulnerável, onde os riscos, em tese, ocorrem de maneira inevitável na organização, conforme a percepção de seus profissionais. A média dos registros foi de 2,25 e desvio padrão 0,73.

No grupo da amostra (G2), procedendo a distribuição dos dados sobre a escala *compliance*, identificaram-se dois intervalos nos escores obtidos entre 1 e 3, em que 1 no escore representa intensidade mais alta de *compliance* e 3 de intensidade mais baixa encontrada. O resultado da distribuição se concentrou em torno de 54% para o escore 2, de intensidade média *compliance*, enquanto que 37% dos registros obtidos se verificam na intensidade baixa de *compliance*. A média obtida para este grupo da amostra sucedeu em 1,87 com desvio padrão em 0,55.

O mesmo comportamento se pontua na análise de frequência para os registros tomados quanto à escala para *risco*, em que 61% dos registros configuram em uma instabilidade na estrutura do controle com probabilidade considerada na ocorrência à fraude e regulatório. E apenas 3% dos dados se encontram com grau de segurança aceitável para o enfrentamento aos eventos com resposta adequada na redução da probabilidade de ocorrência dos riscos avaliados.

No geral, 71% da amostra têm seus dados distribuídos em condições precárias nas atividades de respostas às fraudes e regulatórios dentro da organização, tendo em vista o nível de probabilidade de ocorrência a estes riscos percebidos pelos seus profissionais. Isto é, proporção para os riscos de fraudes e regulatórios gerenciados a níveis inaceitáveis. A média das respostas para a escala foi de 2,36 e desvio padrão de 0,59.

Para inferir comparações de igualdade entre os grupos da amostra (G1 e G2) em relação ao comportamento individual para as escalas *NIC* e *MIT*, procedeu-se ao teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (U) para verificar se as amostras têm ou não distribuições equivalentes sobre cada escala tratada.

O resultado do teste (U) demonstra diferenças significativas ($p < 0,05$) entre os grupos da amostra em relação a escala de intensidade *compliance*, configurando para uma proporção (tendência) maior de cultura de conformidade disseminada pela amostra (G2) na comparação entre as medianas obtidas.

Todavia, os resultados do teste de *Mann-Whitney* para a escala sobre o grau de *risco* ponderam para uma igualdade estatisticamente aferidas entre as amostras. Isto é, do ponto de vista estatístico não há diferenças significativas de comportamento entre os grupos (G1) e (G2) da amostra com *p-value* igual a ,141.

Com isso, rejeita-se a hipótese nula com base no teste de *Mann-Whitney* para a distribuição da escala de intensidade *compliance*, afirmando uma diferença significativa entre os grupos da amostra. Contudo, na avaliação para os dados sobre a capacidade de resposta aos riscos de fraudes e regulatórios (escala de *risco*), os grupos se apresentam equivalentes sem diferenças estatísticas ($p = ,141$).

Por fim, a contribuição sugerida por este estudo faz levantar a discussão sobre a real eficácia de *compliance* no Brasil, estigmatizado como mecanismo de combate a riscos inerentes de condutas antiéticas e de regulação. É certo que as companhias brasileiras têm demonstrado interesse por programas de *compliance* como forma de atender ao regulamento legal imposto pela Lei Anticorrupção.

Todavia, o perigo remonta para a transformação da figura de *compliance* em instituto jurídico que se pauta exclusivamente no interesse de atendimento legal como 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).

Essa compreensão é perceptível na leitura do dispositivo legal (Lei 12.846/2013) que internaliza a função no ordenamento jurídico, incentivando ao estabelecimento de práticas internas desenroladas de condutas antiéticas.

No entanto, as diretrizes que tem como base as principais referências internacionais para um efetivo programa de *compliance* (GABARDO; CASTELLA, 2015), embora essencialmente reconhecidas em qualquer sistema de prevenção a atos ilícitos (FIGUEIREDO, 2015), podem sofrer a questionamentos devido ao comprometimento da organização interessada nestes incentivos extrínsecos e não na definição de valores organizacionais e comprometimento ético disposto no modelo *values-based compliance program* (WELLNER, 2005).

Apesar disto, está confirmada a hipótese de que *compliance* representa um fator influente na mitigação ao risco, porém sua repercussão é considerada fraca a moderada na relação medida pelos testes estatísticos aplicados, sugerindo que os esforços para o efetivo *compliance* no Brasil ainda sejam incipientes.

Os achados desta 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 baixa eficácia de *compliance* pode estar relacionada na pressuposição desmoderada do tema, associando *compliance* a instituto orientado em formalidade prescrita impressa através de incentivos legais que pode gerar uma estrutura extremamente frágil para a organização, conforme argumentos de Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2005).

Ressalta-se que não se teve como escopo analisar a área de *compliance*, caso presente na organização, tampouco programas de *compliance* implementados, mas medir a força de *compliance* transmitida para os padrões de conformidade organizacional estabelecidos no ambiente corporativo como forma de mitigar efetivamente as fraudes e 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 nesta pesquisa 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.

Outra sugestão de pesquisa propõe à análise de influência sobre a capacidade de resposta ao risco com o acréscimo de outras variáveis que integram o sistema de controle interno, de modo a conferir se o fator de causalidade aplicável à variável dependente favorece a obtenção de um modelo de equação efetivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.; FREIRE, T. **Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação**. 3ª edição. Braga: Psiquilíbrios, 2003.
- ALVES, C. A. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Contribuição para o estudo da gestão de riscos: evidencição do risco operacional em quatro instituições financeiras brasileiras. IN: 4º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 2004, **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos42004/76.pdf>> Acesso em 14 jun 2016.
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS – AICPA. Disponível em: <<http://www.aicpa.org>>. Acesso em 02 fev 2016.
- ANDRADE, L. F. F de; NIYAMA, Jorge Katsumi; SANTANA, Claudio Moreira. Nível de *disclosure* sobre riscos de mercado e operacional: uma análise comparativa dos vinte maiores bancos brasileiros. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 2009, **Anais...** São Paulo: USP, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo, Atlas, 2003a, 618 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2009**. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI. **Cartilha Função de Compliance**, 2009. Disponível em: www.abbi.com.br. Acesso em: 23 abr. 2016.
- 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.
- ARRUDA, G. S.; FREITAS JUNIOR, N. I; MADRUGA, S.R. A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em consonância com a Controladoria. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 71-84, jan/abr, 2008.
- 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.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research** – 9 ed. – Belmont, CA: Wadsworth Thomson, 2001.
- BAKER, Deann M. **Our Respond “sibility**, in Society of Corporate Compliance and Ethics –

SCCE – Magazine, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **CIRCULAR Nº 3.678, de 31 de outubro de 2013**. Dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de riscos, à apuração do montante dos ativos ponderados pelo risco (RWA) e à apuração do Patrimônio de Referência (PR) – Basileia III. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/home>. Acesso em: 04 jul. 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 22 set. 2015.

BARBOSA, D. O.; PUGLIESE, W. R.; SPECCHIO, S. R. A. **Novas metodologias**. São Paulo: IBCB, 1999.

BARROS, A.; LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

BARROSO, O. Melissa.; LUSTOSA, R. Paulo; MORAES, C. Marcos. Disclosure de risco operacional em bancos no Brasil: evidências preliminares à luz do Novo Acordo da Basileia. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION – BCBS. **Consultative Document: The compliance function in banks**. October, 2003. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. **Compliance and the Compliance Function in Banks**. April, 2005. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. **International convergence of capital measurement and capital standards – A revised framework**. [Online] November 2005. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 04 jul. 2015.

_____. **Sound Practices of the Management and Supervision of Operational Risk**. [Online] December 2010. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 04 jul. 2015

_____. **Basel III: A global regulatory framework more resilient banks and banking systems**. [Online] December, 2010. Revisado 2011. Disponível em: <http://www.BCBS.org>. Acesso em: 11 jul. 2015.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida GA; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BERNSTEIN, Peter L. **Against the gods: The remarkable story of Risk**. New York, John Wiley & Sons (1998).

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.

BERTOLUCCI, Ricardo Galinari; PADOVEZE, Clóvis Luís. **Gerenciamento de risco corporativo em controladoria: enterprise risk management (ERM)**. São Paulo: Atlas, 2013.

BEUREN, I. M.; DA SILVA, G.P. Reflexos na Controladoria com a adesão da empresa à Governança Corporativa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 36, p. 70-82, ago/nov, 2013.

BIANCHI, M.; NASCIMENTO, A.M.; TERRA, P.R.S. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidências de uma *Survey* Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano. **Revista ABCustos – Associação Brasileira de Custos** – vol. 2, nº 2, p. 82-108, Mai/Ago 2007.

BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm. Acesso em: 13 dez. 2016.

BOMFIM, P. R. C. M.; ALMEIDA, R. S.; GOUVEIA, V. A. L.; MACEDO, M. A. S.; MARQUES, J. A. V. C. Utilização de análise multivariada na avaliação de desempenho econômico-financeiro de curto prazo: uma aplicação no setor de distribuição de energia elétrica. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 11, v. 15, n. 1, p. 75-92, 2011.

BOOTH, P.; SCHULZ, A.K.D. The impact of an ethical environment on managers' project evaluation judgments under agency problem conditions. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 29, p. 473-488, 2004.

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.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CANDELORO, Ana Paula P. *Compliance*: Inovação Estratégica para a Sustentabilidade das Organizações. **Relações com Investidores**, Rio de Janeiro, nº 187, p. 55-61, 2014.

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

CARMO, Claifton Bongiovani do; SANTANA, José Ricardo de. Avaliação do risco de fraude em pequenas empresas: o caso do comércio varejista em Aracaju. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD**, São Paulo: v. 23, 2009.

CARVALHO, L. Nelson G.; TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CHAN, Betty Lilian. *Disclosure* e risco operacional: uma abordagem comparativa em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. **Revista Administração**, São Paulo, v. 39,

n. 3, p. 264-273, 2004.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** – 6 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAGAS, J. F. Governança corporativa – aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. In: VIII Congresso Internacional de Custos. 7, 2003, Punta Del Este. **Anais...** Punta Del Este: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 2003. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/085.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

CHARTERED PROFESSIONAL ACCOUNTANTS CANADA – CPA. Disponível em: <https://www.cpacanada.ca/>. Acesso em: 15 nov. 2016.

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 – CVM. **Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/cartilhaCVM.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

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/aceso_informacao/serieshist/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos_final_151015.pdf. Acesso em: 14 nov. 2016.

COMITÊ BASILEIA SOBRE SUPERVISÃO BANCÁRIA. **Convergência internacional de mensuração de capital e padrões de capital – estrutura revisada**. Bank for International Settlements (BCBS), ago. 2006.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management**. 2007. Tradução da versão original. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 out. 2015.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework**. 2013. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 out. 2015.

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: 30 dez. 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: 30 dez. 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/arquivos/documentos-e-manuais/manual_aplicacao_proetica_2016.pdf/view. Acesso em: 30 dez. 2016.

COOPER, R.; KAPLAN, R.S. **The design of cost management systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRAR, L. J.; TRAPP, A. C. G. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade Financeira USP**. São Paulo, n. 37, p. 24-36, Jan/Abr. 2005.

COSTA, S. R. R.; FARJADO, J. M. Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 10, n. 28, p. 73-89, 2011.

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.

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

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Risk management**. New York: McGraw-Hill, 2001.

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. Acesso em: 30 abr. 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.

DAMASIO, B. F. O uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Revista Avaliação psicológica**, v. 11, n. 2, 2012.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAMODARAN, A. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 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.

DARLINGTON, A.; GROUT, S.; WHITWORTH, J. **How safe is safe enough?:** An introduction to risk management. Londres: The staple inn actuarial society, 2001.

D'AVILA, M.Z. **Um estudo exploratório sobre a aplicabilidade do método de controles internos do COSO para as empresas brasileiras de pequeno porte.** 2005. 136f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

DEKKER. **King III information brochure.** Disponível em: <https://www.cliffedekkerhofmeyr.com/export/sites/cdh/en/sectors/downloads/King-3-Information-Brochure.PDF>. Acesso em: 13 nov. 2016.

DE FÁTIMA OLIVEIRA, Aurea; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Governança corporativa: conteúdos para tomadores de decisão.** 2015. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/governanca/desafio-mensurar-boas-praticas-governanca.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2016.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **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: 10 set. 2015.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos,** 2003. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>. Acesso em: 15 jul. 2015.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DE SOUSA, Rossana Guerra et al.. A evolução da transparência sobre risco operacional nas instituições financeiras brasileiras: uma análise de 2007 a 2011. **Registro Contábil**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2012.

DUARTE JUNIOR, A.M; PINHEIRO, F; JORDÃO, M.R.; BASTOS, N.T. Gerenciamento de riscos corporativos: classificação, definições e exemplos. **Revista Resenha BM&F**, n. 134, 1999.

DUARTE JUNIOR, A.M. Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento. **Revista Resenha BM&F**, 114:25-33, 1996.

DUTRA, M.H.; ZANETTE, M.A.; ALBERTON, L.; BORNIA, A.C.; LIMONGI, B. Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos. **Revista RACE**, Unoesc, v. 8, n. 1, p. 87-112, 2009.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia** – 5 ed – São Paulo: Saraiva, 2006.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA, Octávio. Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. **Research Paper** nº 492, 2003.

FARIAS, R. P.; DE LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia *COSO* como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança** – Brasília: v. 12, n. 3, p.55-77, 2009.

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.

FBI prende executivo da Volkswagen por acusação de fraude. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 08 jan. 2017. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/01/fbi-prende-executivo-da-volkswagen-por-acusacao-de-fraude-diz-jornal.html?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=post. Acesso em: 16 jan. 2017.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Documento consultivo função de compliance**. Atualizado. 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 25 abr. 2016.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. **Direito de intervenção e Lei 12.846/2013: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade**. 2015, 229 f. Dissertação (mestrado em Direito Público). Programa de Pós-Graduação em Direito Público, Universidade Federal da Bahia. Bahia: Salvador. 2015.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL – FRC. **Guidance on risk management, internal control and related financial and business reporting**. 2014. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL – FRC. **Guidance on board effectiveness**. 2011. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Board-Effectiveness.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Nadine Corrêa Machado. **Turnaround de empresas com problemas de compliance - o caso Siemens**. 2015. 88f.. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*. In: **Anais do XII SIMPEP** – Bauru, São Paulo, 2005.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a

importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C – Revista de Dir. Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, n. 60, p. 129-147, 2015.

GARCIA, S. A.A. **Compliance**: Um instrumento de Governança Corporativa e fomento do mercado de capitais – Monografia do Programa de Pós-Graduação em Direito dos Mercados Financeiros e de Capitais. São Paulo: Insper, 2012.

GEWEHR, E. D. **Compliance na gestão de fundos de investimento**. 2011. f. 132. Dissertação (mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30626/000777238.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 out 2016.

GHERMAN, M. **Controles internos**: buscando a solução adequada – Parte III. 2005. Disponível em: <http://www.checkuptool.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2016.

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

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, P.H.V.; FERREIRA, J.H.M.; DE LUCA, M.M.M.; PONTE, V.M.R. Análise do nível de adesão ao *disclosure* do risco operacional pelos bancos com ações negociadas na BM&FBovespa. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 3, n. 1, 2012.

GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; FERNANDES, M. **Saúde Organizacional**. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 275-282, 2008.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios – 2 ed – São Paulo: Loyola, 2004.

HAIR, Joseph F. **Análise Multivariada de Dados** – 6. ed – Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. **Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005(a).

HEIDENHEIMER, A.J. **Perspectives in the perception of corruption**. In: HEIDENHEIMER, A.J. Political corruption: readings in comparative analysis. New York: Hold, Rinehart and Wilston, 1970.

HUMPHREYS, E. Information security management standards: *compliance*, governance and risk management. **Information Security Technical Report**, v. 13, n. 4, p. 247-255, 2008.

ICTS. **Pesquisa Perfil Ético dos Profissionais das Corporações Brasileiras – Compliance Individual – Relatório Bienal (2012/2014)**. Disponível em: <http://www.icts.com.br/>. Acesso em: 23 out. 2015.

ICTS. **Pesquisa Nível de Maturidade de Compliance**. Disponível em: <http://www.icts.com.br/>. Acesso em: 23 out. 2015.

ICTS. **Pesquisa Anticorrupção no Brasil (2014)**. Disponível em: <http://www.icts.com.br/>. Acesso em: 23 out. 2015.

IMONIANA, J. O; NOHARA, J. J. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, 2005.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL – AUDIBRA. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br>. Acesso em: 15 jul. 2016.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL – AUDIBRA. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2ª edição. São Paulo: Audibra, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: 4.ed., 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 25 jun. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Pesquisa Evolução da Governança Corporativa nas Empresas Listadas em Bolsa – 2004 a 2012**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 25 out. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Enhancing shareholder wealth by better managing business risk**. International Management Accounting Study, nº 9, 1999.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **From Bolt-On to Built-In: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization**. 2015. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/bolt-built>. Acesso em: 18 out. 2016.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Internal Controls – a review of current developments**. 2006. Disponível em: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/archive/files/technical/business-and-financial-management/financial-management-faculty/ffm-updates/ffm-2006-articles/internal-controls---a-review-of-current-developments.ashx?la=en>. Acesso em: 15 nov. 2016.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A.; TEDDO, A. C. Governança corporativa e ética de negócios: uma análise nos principais modelos internacionais de controle interno. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, pp. 76-92, 2012.

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2000.

KING, Jack L. **Operational risk: measurement and modelling**. 1ª ed. Wiley, 2001.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa** – 29 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KPMG. Cutting through complexity. **Documento Gestão de Compliance Regulatório**. Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/pt/about/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 25 fev. 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. Acesso em: 24 maio 2016.

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. Acesso em: 19 maio 2016.

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. Acesso em: 21 maio 2016.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LARUCCIA, M. M; YAMADA, K. J. O desenvolvimento sustentável e a gestão de *compliance* em instituições financeiras. **Revista Estratégica**, vol. 11, dez/2011.

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.

MAIA; M. S.; SILVA; M. R.; DUEÑAS, R.; ALMEIDA; P. P.; MARCONDES, S.; CHING; H.Y. Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, p. 54-70, 2005.

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.

- MANFREDI, Claudio Alexandre Ferreira. **A efetividade dos códigos de ética empresarial na percepção do executivo brasileiro de empresas nacionais sujeitas à lei Sabarnes-Oxley: uma análise exploratória baseada no modelo Singh**. 2013. 71 fl. Dissertação (mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11219/EBAPE-MEX2011-Disserta%C3%A7%C3%A3o-Manfredi,CAF.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 maio 2016.
- 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.
- MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. São Paulo, Qualitymark, 480, 2002.
- MARTINS, José Antônio. **Corrupção**. São Paulo: Globo, 2008.
- MARTINS, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, FEA/USP, 34, 7-22, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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.
- MIKES, A. Risk management and calculative cultures. **Management Accounting Research**, n. 20, p. 18-40, 2009.
- MILLER, G. P. The compliance function: an overview. **NYU Law and Economics Research Paper 393**, 2014.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORAES, José Cássio Froes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no banco do Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, Jose Alonso; SCHIEHLL, Eduardo. Relevância dos *red flags* na avaliação do risco de fraudes nas demonstrações contábeis: a percepção de auditores independentes brasileiros. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 1, p. 25-45, 2008.
- MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, José Alonso. Estrutura para detecção do risco de fraude nas demonstrações contábeis: mapeando o ambiente fraudulento. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 4, n. 3, p. 171-190, 2007.

NUNES, Eliane Pereira; CORONEL, Daniel Arruda. O controle interno como instrumento de gerenciamento na Universidade Federal do PAMPA. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 20, n. 1, p. 143-160, 2013.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007.

PARDINI, D. J.; COSTA, Y. R. S.; MATUCK, P. J. P.; PEREIRA FILHO, A.D. Práticas de corrupção e mecanismos de controle e prevenção em bancos brasileiros: um estudo sob a perspectiva de gerentes e funcionários. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2931.pdf>. Acesso em: 24 maio 2016.

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.

PAXSON, D.; WOOD, D. **The Blackwell encyclopedic dictionary of finance**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1998.

PELEIAS, I. R.; CAETANO, Gilberto; PARISI, Claudio; PEREIRA, A. C. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e congresso USP: Análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 4, 2013.

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.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodriguez. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. 2 ed. São Paulo: Edusp, 2004.

PEREIRA, M. A. A. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

PERES, D.L.O. **A importância da gestão de riscos e controles internos como respostas a riscos empresariais**. 2010, 286f. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2010.

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.

PRODANOVE, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REINA, D.; ZUMINO, A.; ALBERTON, L.; REINA, D.R.M.; NASCIMENTO, S. A importância dos *red flags* na detecção do grau de risco de fraude nas demonstrações contábeis: um levantamento da percepção de profissionais das principais empresas de auditoria. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

REIS, E. **Estatística Descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RITTENBERG L. E.; MARTENS F.; LANDES C. E. Internal Control guidance. **Journal of Accountancy**, Nova York, v. 203, n. 3, 2007.

ROTSCH, Thomas. *Criminal Compliance*. **Revista InDret**, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.indret.com>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SÁ, Antonio Lopes de; HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Corrupção, fraude e contabilidade**. Curitiba: Juruá, 2008.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. 5. Ed. México: McGraw Hill, 2010.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: PUC-SP, São Paulo.

SANTOS, R.; AMORIM, C.; DE HOYOS, A. Corrupção e Fraude: Princípios Éticos e Pressão Situacional nas Organizações. **Journal on Innovation and Sustainability**. RISUS ISSN 2179-3565, v. 1, n. 2, 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.

SANTOS, C.; VASCONCELOS, A.; TRIBOLET. **Da framework CEO à auditoria de sistemas de informação**. Disponível em: <http://www.inesc-id.pt/pt/indicadores/Ficheiros/2114.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. Ver. e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. L. G; ZAPAROLI, C. A. N.; FERREIRA, D. C. P; SIQUEIRA, D. B; VENDRAME, M. C. R; LIMA, A.B. **COMPLIANCE: Um estudo de caso com ênfase no financiamento rural no Banco do Brasil S/A**. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 2, n. 4, jul/dez de 2011.

SILVA, Wendel Alex Castro; GOMES, Maria Cristina de Oliveira; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Controles internos determinantes para a eficiência na gestão do CEFET/MG. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 1, 2014.

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.

SIMMONS, B. A. Compliance with international agreements. **Annual Review of Political Science**, v. 1, n. 1, 75-93, 1998.

SIMMONS, M. R. **COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Based Auditing. Altamont Springs, Internal Auditor, 1997.

SOARES, Luiz Eduardo. Crime organizado. In: AVRITZER, Leonardo *et al.*. (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

SOCIETY OF CORPORATE *COMPLIANCE* & ETHICS – SCCE. Disponível em: <http://www.corporatecompliance.org/>. Acesso em: 30 abr. 2016.

STEINBERG, Richard. **Enterprise risk management framework (DRAFT)**. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2003.

STUCKE, Maurice E. **In search of effective ethics & compliance programs**. 2013. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/259230808_In_Search_of_Effective_Ethics_Compliance_Programs. Acesso em: 28 abr. 2016.

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.

TEIXEIRA, Gislene Silveira Barros. **Produção científica sobre o sistema de controles internos e gestão de riscos: um estudo sócio-bibliométrico dos artigos contábeis publicados em língua inglesa no período de 2000-2010**. 2011. 128 f. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis), Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado – FECAP – São Paulo, 2011.

TENÓRIO, J. G. **Controle interno: um estudo sobre a participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro**. 2007, 145f. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

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. **Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business**. 2013. Disponível em: <http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016.

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: 23 abr. 2016.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **Estudo da avaliação e gerenciamento de risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte**. 2004. Dissertação (mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

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 abr. 2016.

UNITED KINGDOM. **Uk Bribery Act 2010**. Lei Anticorrupção inglesa. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 30 abr. 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 abr. 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. Acesso em: 30 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Biblioteca Central. Setor de Normalização. **Resumo das normas ABNT para trabalhos acadêmicos atualizada**. Disponível em: <http://www.sib.ufrpe.br/sites/sib.ufrpe.br/files/orientacoes-abnt-sib.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

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 out. 2016.

WELLS, Joseph T. **Encyclopedia of Fraud**. Ed. Obsidian. 2002.

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.

ZURBRIGGEN, Cristina. Empresários e redes rentistas. *In*: AVRITZER, Leonardo *et al.*. (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 433-439.

ZONATTO, V.C.S.; BEUREN, I.M. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo COSO (2004) para gestão de riscos em ambientes de controle no relatório da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 77-98, 2012.

APÊNDICE A

Questionário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO PROCESSO DE MITIGAÇÃO AO RISCO

Prezado,

Este é um convite a participar de pesquisa acadêmica que se destina ao atendimento do requisito obrigatório à obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) oferecido pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

O PPGC é um mestrado acadêmico com área em Controladoria cuja formação abrange um conjunto de princípios, procedimentos e métodos concebidos com a finalidade de otimizar a eficácia das entidades através da adoção de uma perspectiva estratégica para busca da eficiência e competitividade. Nele, a controladoria ocupa o centro da tomada de decisão no âmbito da alta administração.

O presente estudo se propõe a constatar se as práticas de controle no processo de mitigação aos riscos de fraudes e regulatórios são influenciadas pelo *compliance* disseminado na organização.

A pesquisa está dividida em quatro seções. A utilidade e o resultado do estudo vão depender da qualidade das respostas, por isso, importante que se leia com atenção, escolhendo a resposta que melhor descreva sua percepção diante das assertivas que se apresentam.

O tempo médio para responder ao questionário é de 5 minutos. Ressalta-se que todos os dados serão tratados com confidencialidade e só serão utilizados para fins deste estudo.

Em caso de dúvida ou qualquer outra informação sobre esta pesquisa, favor entre em contato com o autor do trabalho.

E-mail: hildegardomelo70@gmail.com

Muito obrigado pela sua participação.

Hildegardo Pedro Araújo de Melo

Questionário de pesquisa

Qual o preço de “fazer o que é certo?”

Eu aceito participar da pesquisa para Dissertação de mestrado em Controladoria que propõe como tema “*Compliance* como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco”. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, seu uso não será identificado por nome do respondente ou organizações em qualquer uma de suas vias de publicação ou uso.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

- Concordo
- Discordo

Imagine seu contexto organizacional:

Seção 1

1. Em minha empresa, a alta direção é quem primeiro demonstra total comprometimento com a ética e a integridade.

[Você concorda?]

- Concordo Integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não Concordo Parcialmente
- Não Concordo Totalmente

2. O código de ética/conduita de sua empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários.

[Você concorda?]

- Concordo Integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não Concordo Parcialmente
- Não Concordo Totalmente

3. Os padrões de conduta estabelecidos no código de ética são respeitados por toda a equipe.

[Concorda?]

- Concordo Integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não Concordo Parcialmente
- Não Concordo Totalmente

4. O empregado que denuncia irregularidades cometidas por outros funcionários recebe proteção da empresa.

[Você concorda?]

- Concordo Integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não Concordo Parcialmente
- Não Concordo Totalmente

5. A empresa estimula um amplo debate sobre corrupção e promove medidas para o combate a posturas não éticas.

[Concorda?]

- Concordo Integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não Concordo Parcialmente
- Não Concordo Totalmente

No seu ponto de vista

Seção 2

6. Uma empresa que declara metade do faturamento para se livrar do imposto de renda.

[Você considera a ação...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

7. A empresa assedia empregados de seu concorrente para descobrir detalhes de novos produtos.

[A conduta é...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

8. Um construtor se alia a outros empresários para combinarem preços em licitações visando o favorecimento em contratos com órgãos públicos

[Qual sua opinião...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

9. Um diretor agiu em benefício próprio se aproveitando de informações privilegiadas da empresa para tirar vantagens em negócios.

[Considero a ação...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

10. Um gerente foi promovido ao cargo de direção pelo vínculo de amizade que tinha com o dono da companhia, a escolha não levou em consideração a existência de outro candidato melhor qualificado que concorria ao mesmo cargo.

[Você julga a conduta...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

11. A empresa que anuncia a chegada de um novo produto, mesmo não tendo sofrido alteração significativa. O produto foi apenas pintado.

[A atitude é...]

- Inaceitável
- Poucas vezes aceitável
- Indiferente
- Muitas vezes aceitável
- Totalmente aceitável

Situações comuns em ambientes corporativos, seria diferente ao seu?

São situações reais em qualquer ambiente organizacional

12. O funcionário que faz horas no trabalho para ganhar hora extra.

[Na sua empresa, haveria alguma chance de acontecer?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

13. Empresas que combinam preços entre si para ter um diferencial em licitações.

[(...), haveria possibilidade de sua empresa participar deste tipo de acordo?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

14. Preferência à vaga para candidato que tem relação de parentesco ou amizade com o recrutador, mesmo não tendo a melhor qualificação.

[(...), existe a possibilidade de ocorrer na sua empresa?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

15. Roubo ou Furto na empresa.

[(...), há probabilidade de ocorrência?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

16. Algumas normas de segurança são deixadas de lado por funcionários.

[(...), a chance de ocorrência?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

17. Estagiários contratados para substituir empregados formais.

[(...), existe a probabilidade de acontecer?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

18. Salários extras pagos por fora da folha de pagamento para maquiar o total de despesa com pessoal (horas extras, bonificações, gratificações, etc).

[(...), existe a probabilidade do evento acontecer?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

19. Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou hora extra.

[(...), há probabilidade de ocorrer?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

20. Vendas/serviços prestados sem nota.

[(...), existe a probabilidade de ocorrência?]

- Muito Raro
- Raro
- Eventual
- Frequente
- Muito Frequente

Perfil do respondente

Questões demográficas

Seção 4

21. Qual sua idade?

- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- 61 a 70
- Maior que 70

22. Gênero

- Masculino
- Feminino

23. Área de atuação

- Administrativa/Recurso Humanos
- Financeira/Contábil
- Comercial/Vendas/Marketing
- Informática/TI
- Fiscalização/Monitoramento (Auditoria, Controle Interno, *Compliance*, Comitê de Ética)
- Outras

24. Sua organização está listada na Bovespa?

Se SIM, marque o segmento de atuação. Se NÃO, desconsidere.

- Novo Mercado
- Tradicional
- Outro Segmento

APÊNDICE C

Resultados testes SPSS

- **Saída do teste descritivo**

a) Dados gerais da amostra (n = 234)

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Variância
Média de Nível de Intensidade <i>Compliance</i>	234	1,00	3,55	418,55	1,79	,51	,26
Média de Probabilidade de Ocorrência de Risco	234	1,00	5,00	537,67	2,30	,67	,45
Escore do Nível de Intensidade <i>Compliance</i>	234	1	3	527,00	2,25	,56	,31
Escore da Probabilidade de Ocorrência de Risco	234	1	5	643,00	2,75	,73	,53
N válido (de lista)	234						

b) Característica de perfil da amostra

Estatísticas

		Idade	Gênero	Área de atuação
N	Válido	234,00	234,00	234,00
	Ausente	211,00	211,00	211,00
Média		1,97	1,50	3,54
Soma		461,00	352,00	828,00

Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	21 a 30	89	20,0	38,0	38,0
	31 a 40	84	18,9	35,9	73,9
	41 a 50	41	9,2	17,5	91,5
	51 a 60	19	4,3	8,1	99,6
	61 a 70	1	,2	,4	100,0
	Total	234	52,6	100,0	
Ausente	Sistema	211	47,4		
Total		445	100,0		

Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	116	26,1	49,6	49,6
	Feminino	118	26,5	50,4	100,0
	Total	234	52,6	100,0	
Ausente	Sistema	211	47,4		
Total		445	100,0		

Área de atuação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Administrativa/Recursos Humanos	42	9,4	17,9	17,9
	Financeira/Contábil	44	9,9	18,8	36,8
	Comercial/Vendas/Marketing	30	6,7	12,8	49,6
	Informática/TI	14	3,1	6,0	55,6
	Fiscalização/Monitoramento	72	16,2	30,8	86,3
	Outras	32	7,2	13,7	100,0
	Total	234	52,6	100,0	
Ausente	Sistema	211	47,4		
Total		445	100,0		

c) Distribuição dos dados para o grupo da amostra (recorte especial) – Bovespa

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Total (SOMA) NIC Bovespa	99	11,00	39,00	20,5657	6,08471
Total (SOMA) MIT Bovespa	99	9,00	35,00	21,2121	5,29781
N válido (de lista)	99				

Estatísticas

		Média da Intensidade <i>Compliance</i>	Média da Probabilidade de Ocorrência do Risco
N	Válido	99	99
	Ausente	0	0
Média		1,87	2,36
Mediana		1,82	2,33
Desvio Padrão		,55	,59
Mínimo		1,00	1,00
Máximo		3,55	3,89

Média da Intensidade Compliance – Grupo Bovespa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	9	9,1	9,1	9,1
	1,18	4	4,0	4,0	13,1
	1,27	4	4,0	4,0	17,2
	1,36	3	3,0	3,0	20,2
	1,45	5	5,1	5,1	25,3
	1,55	8	8,1	8,1	33,3
	1,64	4	4,0	4,0	37,4
	1,73	7	7,1	7,1	44,4
	1,82	6	6,1	6,1	50,5
	1,91	7	7,1	7,1	57,6
	2,00	5	5,1	5,1	62,6
	2,09	7	7,1	7,1	69,7
	2,18	9	9,1	9,1	78,8
	2,27	5	5,1	5,1	83,8
	2,36	3	3,0	3,0	86,9
	2,45	4	4,0	4,0	90,9
	2,55	1	1,0	1,0	91,9
	2,64	2	2,0	2,0	93,9
	2,82	1	1,0	1,0	94,9
	3,09	1	1,0	1,0	96,0
	3,18	2	2,0	2,0	98,0
	3,45	1	1,0	1,0	99,0
	3,55	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Média da Probabilidade de Ocorrência do Risco – Grupo Bovespa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	3	3,0	3,0	3,0
	1,22	2	2,0	2,0	5,1
	1,44	1	1,0	1,0	6,1
	1,56	2	2,0	2,0	8,1
	1,67	3	3,0	3,0	11,1
	1,78	4	4,0	4,0	15,2
	1,89	5	5,1	5,1	20,2
	2,00	8	8,1	8,1	28,3
	2,11	11	11,1	11,1	39,4
	2,22	6	6,1	6,1	45,5
	2,33	6	6,1	6,1	51,5
	2,44	15	15,2	15,2	66,7
	2,56	5	5,1	5,1	71,7
	2,67	7	7,1	7,1	78,8
	2,78	1	1,0	1,0	79,8
	2,89	3	3,0	3,0	82,8
	3,00	7	7,1	7,1	89,9
	3,11	3	3,0	3,0	92,9
	3,33	2	2,0	2,0	94,9
	3,56	1	1,0	1,0	96,0
	3,67	2	2,0	2,0	98,0
	3,89	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

d) Distribuição dos dados para o grupo da amostra (genérica) – sem recorte

		Estatísticas	
		Média de Intensidade <i>Compliance</i>	Média de Probabilidade de Ocorrência de Risco
N	Válido	135	135
	Ausente	0	0
Média		1,73	2,25
Mediana		1,64	2,22
Desvio Padrão		,47	,73
Mínimo		1,00	1,00
Máximo		3,27	5,00
Soma		233,45	304,33

Média de Intensidade <i>Compliance</i> – Grupo Não Bovespa					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	5	3,7	3,7	3,7
	1,09	5	3,7	3,7	7,4
	1,18	8	5,9	5,9	13,3
	1,27	13	9,6	9,6	23,0
	1,36	9	6,7	6,7	29,6
	1,45	11	8,1	8,1	37,8
	1,55	9	6,7	6,7	44,4
	1,64	8	5,9	5,9	50,4
	1,73	12	8,9	8,9	59,3
	1,82	4	3,0	3,0	62,2
	1,91	9	6,7	6,7	68,9
	2,00	6	4,4	4,4	73,3
	2,09	9	6,7	6,7	80,0
	2,18	8	5,9	5,9	85,9
	2,27	2	1,5	1,5	87,4
	2,36	6	4,4	4,4	91,9
	2,45	3	2,2	2,2	94,1
	2,55	1	,7	,7	94,8
	2,64	4	3,0	3,0	97,8
	2,82	1	,7	,7	98,5
3,00	1	,7	,7	99,3	
3,27	1	,7	,7	100,0	
Total		135	100,0	100,0	

Média de Probabilidade de Ocorrência de Risco – Grupo Não Bovespa

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1,00	3	2,2	2,2	2,2
1,11	2	1,5	1,5	3,7
1,22	7	5,2	5,2	8,9
1,33	2	1,5	1,5	10,4
1,44	8	5,9	5,9	16,3
1,56	2	1,5	1,5	17,8
1,67	10	7,4	7,4	25,2
1,78	8	5,9	5,9	31,1
1,89	7	5,2	5,2	36,3
2,00	7	5,2	5,2	41,5
2,11	8	5,9	5,9	47,4
2,22	6	4,4	4,4	51,9
2,33	11	8,1	8,1	60,0
2,44	7	5,2	5,2	65,2
2,56	9	6,7	6,7	71,9
2,67	9	6,7	6,7	78,5
2,78	4	3,0	3,0	81,5
2,89	1	,7	,7	82,2
3,00	6	4,4	4,4	86,7
3,11	4	3,0	3,0	89,6
3,22	4	3,0	3,0	92,6
3,33	4	3,0	3,0	95,6
3,44	2	1,5	1,5	97,0
3,67	1	,7	,7	97,8
4,11	1	,7	,7	98,5
4,78	1	,7	,7	99,3
5,00	1	,7	,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

- Saída do teste de inferência

a) Correlação de *Spearman* entre as variáveis para o grupo da amostra (especial) – Bovespa

Correlações

			Média da Intensidade <i>Compliance</i>	Média da Probabilidade de Ocorrência do Risco
rô de Spearman	Média da Intensidade <i>Compliance</i> Bovespa	Coeficiente de Correlação	1,000	,357**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	99	99
	Média da Resposta ao Risco	Coeficiente de Correlação	,357**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	99	99

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

b) Correlação de *Spearman* entre as variáveis para o grupo da amostra genérica – Não Bovespa

Correlações			Média de Intensidade <i>Compliance</i>	Média de Probabilidade de Ocorrência de Risco
rô de Spearman	Média de Intensidade <i>Compliance</i> para empresas	Coeficiente de Correlação	1,000	,511**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
	N		135	135
	Média Resposta ao Risco	Coeficiente de Correlação	,511**	1,000
Sig. (2 extremidades)		,000	.	
N		135	135	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

c) Teste de Regressão

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,356 ^a	,127	,123	,62904

a. Preditores: (Constante), Média do Nível de Intensidade *Compliance* (itens NIC 1 a 11)

b. Variável Dependente: Média da Resposta ao Risco (itens MIT 1 a 9)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,459	,150		9,712	,000
	Média do Nível de Intensidade <i>Compliance</i>	,469	,081	,356	5,803	,000

a. Variável Dependente: Média da Probabilidade de Ocorrência de Risco (itens MIT 1 a 9)

- Saída de estatística multivariada

a) Análise do KMO para validade do constructo de *compliance*

Teste de KMO e Bartlett

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

Comunalidades

	Inicial	Extração
NIC 1	1,000	,56
NIC 2	1,000	,64
NIC 3	1,000	,62
NIC 4	1,000	,50
NIC 5	1,000	,60
NIC 6	1,000	,43
NIC 7	1,000	,51
NIC 8	1,000	,32
NIC 9	1,000	,55
NIC 10	1,000	,31
NIC 11	1,000	,43

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,164	28,761	28,761	3,164	28,761	28,761
2	2,308	20,985	49,745	2,308	20,985	49,745
3	,880	8,003	57,749			
4	,843	7,668	65,416			
5	,775	7,041	72,458			
6	,654	5,949	78,407			
7	,646	5,876	84,283			
8	,488	4,440	88,723			
9	,469	4,260	92,982			
10	,431	3,919	96,901			
11	,341	3,099	100,000			

Matriz de padrão^a

	Componente	
	1	2
NIC 2	,79	
NIC 3	,79	
NIC 5	,78	
NIC 1	,74	
NIC 4	,71	
NIC 9		,74
NIC 7		,69
NIC 11		,65
NIC 6		,65
NIC 8		,57
NIC 10		,56

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 4 iterações.

b) Teste de confiabilidade α Cronbach para escala *compliance*

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,74	,74	11

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
NIC 1	17,75	25,08	,52	,41	,70
NIC 2	17,74	24,58	,56	,50	,70
NIC 3	17,51	25,02	,51	,43	,70
NIC 4	17,22	24,84	,40	,35	,72
NIC 5	17,21	23,22	,51	,44	,70
NIC 6	18,22	28,04	,31	,27	,73
NIC 7	18,09	27,40	,40	,34	,72
NIC 8	18,24	29,05	,19	,17	,74
NIC 9	18,29	28,49	,33	,35	,73
NIC 10	18,33	29,43	,19	,15	,74
NIC 11	18,16	28,45	,29	,25	,73

c) Análise do KMO para validade do constructo de *risco (MIT)*

Teste de KMO e Bartlett

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

Comunalidades

	Inicial	Extração
MIT 1	1,000	,39
MIT 2	1,000	,48
MIT 3	1,000	,36
MIT 4	1,000	,33
MIT 5	1,000	,49
MIT 6	1,000	,51
MIT 7	1,000	,50
MIT 8	1,000	,51
MIT 9	1,000	,42

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,99	44,31	44,31	3,99	44,31	44,31
2	1,10	12,25	56,56			
3	,84	9,36	65,92			
4	,71	7,83	73,75			
5	,59	6,51	80,26			
6	,51	5,69	85,95			
7	,45	4,97	90,92			
8	,42	4,68	95,61			
9	,40	4,39	100,00			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente
	1
MIT 8	,71
MIT 6	,71
MIT 7	,71
MIT 5	,70
MIT 2	,69
MIT 9	,65
MIT 1	,62
MIT 3	,60
MIT 4	,57

d) Teste de confiabilidade α Cronbach para escala de *risco (MIT)*

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,84	,84	9

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MIT 1	17,88	29,72	,52	,83
MIT 2	18,68	29,40	,58	,82
MIT 3	18,05	28,64	,49	,83
MIT 4	18,50	30,55	,47	,83
MIT 5	17,97	29,10	,60	,82
MIT 6	18,15	28,93	,61	,82
MIT 7	18,59	29,03	,59	,82
MIT 8	18,74	29,34	,60	,82
MIT 9	18,88	30,40	,53	,82