

**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO DESENVOLVIMENTO E PESQUISA – IDP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE BRASÍLIA – EAB
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

GELSON CARVALHO PINTO

**AS CONTRIBUIÇÕES DO COMPLIANCE NOS CONSELHOS FEDERAIS: O
CASO DO CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA**

**BRASÍLIA
NOVEMBRO 2020**

GELSON CARVALHO PINTO

**AS CONTRIBUIÇÕES DO COMPLIANCE NOS CONSELHOS FEDERAIS: O
CASO DO CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento e Pesquisa – IDP (EAB)

Orientador: Prof. Leandro do Nascimento Rodrigues

**BRASÍLIA
NOVEMBRO 2020**

GELSON CARVALHO PINTO

**AS CONTRIBUIÇÕES DO COMPLIANCE NOS CONSELHOS FEDERAIS: O
CASO DO CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento e Pesquisa – IDP (EAB)

Orientador: Prof. Leandro do Nascimento Rodrigues

Brasília, 23 de novembro de 2020.

Professor Leandro do Nascimento Rodrigues
Escola de Administração Pública do IDP
Professor Orientador

Professora Janete Ricken Lopes de Barros
Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento
e Pesquisa - IDP
Membro da Banca Examinadora

Professor Claudiomar Matias Rolim Filho
Instituto Brasileiro de Ensino
Desenvolvimento e Pesquisa - IDP
Membro da Banca Examinadora

AS CONTRIBUIÇÕES DO COMPLIANCE NOS CONSELHOS FEDERAIS: O CASO DO CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA

COMPLIANCE CONTRIBUTIONS TO FEDERAL COUNCILS: THE CASE OF THE FEDERAL COUNCIL OF DENTISTRY

Gelson Carvalho Pinto

SUMÁRIO. 1. Introdução. 2. Justificativa 3. Compliance. 3.1. Legislação pátria, elementos doutrinários e históricos do compliance. 4. Conselho de Fiscalização Profissional. 4.1. Conselho Federal de Odontologia. 4.2. Governança. 4.3. Gestão de riscos. 4.4 Integridade. 5. Resultados esperados. 6. Metodologia. 7. Conclusão.

RESUMO

O Conselho Federal de Odontologia, após um longo período de drásticas mudanças que não permitiram a aplicação de um sistema de compliance, sentiu a necessidade de elaborar um produto que servisse como base sólida para estabelecer normas que permitam novos ciclos de aprofundamento e melhoria. A aplicação dos elementos analíticos e o detalhamento adequado do que é necessário neste momento para a consolidação de um programa efetivo.

Palavras-chave: Compliance; processos; efetividade; gestão.

ABSTRACT

The Federal Council of Dentistry, after a long period of drastic changes that did not allow the application of a compliance system, felt the need to develop a product that would serve as a solid basis to establish standards that allow new cycles of deepening and improvement. The application of the analytical elements and the adequate detailing of what is needed at this moment for the consolidation of an effective program.

Keywords: Compliance; effectiveness; Law Suit; management,

1. Introdução

Para a produção deste estudo, inicialmente, foi definida a natureza da pesquisa. Neste caso, foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pretendendo-se investigar se o programa Compliance pode garantir a seguridade das informações na organização. Assim, trata-se de investigar questões subjetivas, relevantes para a pesquisa, com ênfase para a dimensão cotidiana que o fenômeno ocupa.

No Brasil, com o surgimento da Lei no 12.683, de 9 de julho de 2012, que alterou a Lei no 9.613, de 1998 que refere-se sobre lavagem de dinheiro, pessoas físicas ou jurídicas deverão adotar políticas, procedimentos e controles internos, compatíveis com seu porte e volume de operações, na forma disciplinada pelos órgãos competentes.

O CFO e os 27 Conselhos Regionais de Odontologia (CROs), criados pela Lei nº 4.324, de 14 de abril de 1964, e, posteriormente, instituídos pelo Decreto nº 68.704, de 3 de junho de 1971, formam em seu conjunto uma Autarquia, cada um deles dotados de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, constituindo o Sistema Conselho de Odontologia (SCO).

O programa de compliance é um processo que tem como propósito pensar a organização como um todo dentro de seu ambiente de atuação. Deve-se determinar objetivos, estabelecer alternativas de caminhos e as ações e decisões para alcançá-los e identificar os recursos necessários para sustentá-los. Esse processo zela da conformidade e tem a capacidade de gerenciar riscos e relacionamentos com partes interessadas internas e externas, como reguladores e terceirizados.

A importância da qualidade da atividade profissional especializada é o fundamento que estabelece os poderes e as responsabilidades dos Conselhos Profissionais em geral e do CFO em particular. Há interesse público na relação de prestação de serviços entre aquele que exerce atividade profissional especializada e aqueles do público geral que utilizam esses serviços, mas que têm dificuldades para estabelecer as bases de qualidade para uma boa escolha.

Como entidade pública e autarquia federal, o CFO se obriga a obedecer aos princípios estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal.

2. Justificativa

A justificativa desta pesquisa é analisar um conjunto de ferramentas de compliance que são (padrões, regras, procedimentos legais e éticos) que concretiza a visão, a missão e os valores de uma empresa. Isto é, ela faz com que a empresa seja cada

dia mais ética, assim, agregando e multiplicando sua aplicabilidade entre os cooperadores, com o intuito de melhorar os serviços prestados. Ao contrário do que é divulgado, ele não se trata apenas do cumprimento de regras formais e informais, ainda que o controle de riscos legais e regulatórios seja parte relevante.

De janeiro a outubro de 2019, o total de processos trabalhistas registrados Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi de 1,5 milhão. Este ano, com a pandemia do coronavírus, as ações dessa natureza estão perto de movimentar R\$ 2 bilhões, de acordo com o Termômetro Covid-19 da Justiça do Trabalho.

E os motivos para isso são diversos, porém, as empresas envolvidas com essa questão geralmente têm uma coisa em comum: não têm programas estruturados de compliance implementados internamente, apresentando, por isso, problemas com ética e regularização administrativo-financeira.

Infelizmente, a ausência de programas de compliance é quase total no universo das micro, pequenas e médias empresas no Brasil, o que é algo preocupante, uma vez que são extremamente importantes para que organizações de qualquer tamanho tenham regras de conduta ética, que ditem a rotina dos colaboradores e a forma como eles se relacionam entre si e com o ambiente externo.

Além disso, a metodologia também permite avaliar documentos e mantê-los em conformidade com a lei, sobretudo no que tange questões contábeis, jurídica, financeiras, ambientais, de segurança e, claro, trabalhistas, podendo, inclusive, prever riscos.

Outro ponto importante é a capacidade que os programas de ética e conduta têm de otimizar processos e controles internos, trazendo diversas vantagens, tal como a promoção de um ambiente de trabalho saudável; a redução de custos operacionais; a menor rotatividade em relação às contratações (candidatos mais inclinados aos valores da empresa); atuação preventiva contra riscos; maior segurança aos colaboradores; além da diminuição dos prejuízos financeiros relacionados à corrupção, fraudes, lavagem de dinheiro, roubos, ações trabalhistas, entre outros.

Afinal, toda empresa é feita de pessoas e, por isso, estão sujeitas a erros de julgamento ou de conduta. Adotar normas rígidas nesse âmbito garante maior proteção a empresa e aos funcionários, que terão guias a seguir em aspectos sensíveis. Ganha também a imagem externa da empresa, que passa a transparecer maior profissionalismo e ética frente a investidores, parceiros, clientes e ao mercado como um todo.

No universo trabalhista, soluções tecnológicas podem auxiliar esses programas, uma vez que conseguem fazer a coleta e análise de uma quantidade massiva de dados de

forma rápida e assertiva a fim de garantir a idoneidade dos relacionamentos da empresa. Auditorias, background check, checagem de terceiros e due diligence são alguns exemplos de práticas comuns no compliance, que exigem uma averiguação completa de dados sobre pessoas físicas ou jurídicas.

O conceito é bem mais amplo. Esse conjunto orientará o comportamento da empresa no seu mercado de atuação e a atitude de seus funcionários - por isso, também é responsável pela reputação.

3 Compliance

Seja no campo institucional ou no corporativo, denomina-se compliance a forma de fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, assim como identificar, prevenir e sanar qualquer desvio ou inconformidade que possa vir a acontecer.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), cujo propósito é zelar pela livre concorrência por meio de investigações e punições de infrações à ordem econômica, conceitua compliance como sendo um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores (CADE, 2016).

Giovanini relata que no ambiente organizacional, o compliance está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos da organização e, cada vez mais, vai além do simples atendimento à legislação, buscando alinhamento com os princípios da organização, não apenas na condução dos negócios ou operações, mas em todas as atitudes (GIOVANINI, 2014, p. 20).

Segundo a CGU, os programas de integridade são um conjunto de mecanismos e procedimentos com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção nas organizações, pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e sob coordenação de uma área ou pessoa responsável (CGU, 2015, p. 8).

A finalidade do órgão regulador na área de compliance é observar os gestores no gerenciamento de risco, podendo ser estabelecido sanções legais ou regulamentares, ocasionando perdas financeiras em consequência da ausência de execução de disposições regulamentares e legais.

Para a CGU, manter um elevado nível de integridade pública e corporativa e desenvolver uma cultura organizacional baseada em elevados valores e padrões de

conduta é uma política fundamental para o desenvolvimento de todo o Estado (CGU, 2017, p. 5).

Entretanto, os programas de integridade contêm um conjunto de ações voltadas para a prevenção, punição, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção governamental, criando um sistema de incentivos organizacionais, positivos e negativos, que orientam a conduta dos agentes públicos e corporativos, de modo a igualar-se ao interesse público do Estado.

3.1 Legislação pátria, elementos doutrinários e históricos do compliance.

A legislação pátria, traz no Código Penal do Brasil, a previsão de sanções pecuniárias e de reclusão para o ato de corrupção ativa e passiva. Contudo, tal previsão não era suficiente e procurou-se desenvolver uma legislação especial de combate à corrupção buscando responsabilizar a pessoa jurídica envolvida em atos de corrupção. As ações legislativas tiveram início com o Projeto de Lei nº 6.826/2010 resultando na Lei nº 12.846/2013 que entrou em vigor a partir do dia 28 janeiro de 2014.

A Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013¹, conhecida como a lei anticorrupção é a primeira lei brasileira que aborda exclusivamente sobre a prevenção, combate e repressão a corrupção, prevendo até mesmo a responsabilização da pessoa jurídica. A Lei Anticorrupção foi influenciada por modelos estrangeiros como o FCPA — Foreign Corruption Practice Act, americano, e o UK Bribery Act, britânico. Todas essas normas sofreram influência de extensas negociações internacionais acerca do tema.

A Lei Anticorrupção aplica-se a todo o tipo de empresa, representação, autarquia, fundação ou associação. Definindo o ato de corrupção de forma bastante abrangente, englobando atos que tratem contra o patrimônio público nacional e estrangeiros, contra os princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, incluindo atos de corrupção, fraudes em licitação e obstrução de investigações.

Independente de dolo ou culpa, diante da comprovação de dano ao patrimônio público em benefício da organização, não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores. Processos administrativos e criminais são independentes.

¹ A lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

O Brasil tornou-se assinante de três convenções internacionais, comprometendo-se a criar meios de combate a corrupção, o primeiro na Convenção sobre o Combate a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, de 1997, ratificada pelo Decreto nº 3.678/2000; o segundo na Convenção Interamericana Contra a Corrupção de 1996, ratificada pelo Decreto nº 4.410/2002; e o terceiro na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003, ratificada pelo Decreto nº 5.687/2006).

Ainda que a Lei nº 12.846/2013 seja chamada de “Lei Anticorrupção”, não se pode dizer que o combate à corrupção seja uma novidade em nosso país. Temos diversos elementos doutrinários que abordam o tema, como: Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/1998 e Lei nº 10.467/2002, Lei de Licitações (Lei nº 8.666/1993), Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), alterada pela Lei nº 12.683/2012), Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), Lei do Processo Administrativo Federal (Lei nº 9.784/1999), Lei sobre o Sigilo de Operações Financeiras (Lei Complementar nº 105/2000), Lei da Ficha Limpa (Lei Complementar nº 135/2010), Lei Antitruste (Lei nº 12.529/2011).

A Lei Anticorrupção inova por destinar-se ao corruptor, ou seja, o setor privado. Com essa mudança de foco, fecha-se o círculo na questão do combate à corrupção, com legislação prevendo tanto a penalização da autoridade pública, quanto da empresa e de seus representantes legais. Também inova ao trazer medidas como os programas de compliance e os acordos de leniência com o intuito de trazer uma nova consciência às empresas que trabalham em parceria com o setor público.

As edições da Controladoria Geral da União atendem os dispositivos da Lei 12.846/2014 e do Decreto 8.420/2015 que responsabilizam a competência para determinar regulamentações e orientações com o objetivo de contribuir para o entendimento e determinar critérios para o cumprimento da Lei.

A criação dos programas de integridade, ou compliance, da Portaria CGU no 909/2015, estabeleceu três fases de análise no cumprimento dos requisitos para que seja conferida à empresa uma redução no valor da multa prevista na legislação.

Primeiramente, a empresa deve comprovar que o programa de integridade foi constituído conforme seu porte, segmento e posicionamento no mercado, depois demonstrar o histórico de aplicação do programa com os resultados anteriormente obtidos na prevenção de atos lesivos, e por fim comprovar que o programa foi aplicado no ato

lesivo em pauta, com sucesso na prevenção contra um dano maior ou na reparação de um dano causado.

Conforme alguns dos pensadores mais conhecido da cultura ocidental, o capital é essencialmente corrupto (Karl Marx), e o homem é por natureza o lobo do homem (Thomas Hobbes). Dessa maneira, se deu o desenvolvimento econômico humano, através de escravidão, colonialismo e mortes.

A história do compliance mostra o Estados Unidos como personagem principal, tanto do ponto de vista econômico quanto geopolítico. Em contrapartida, a crescente busca dos países em determinar regras semelhantes a leis, normativas ou requisitos de comércio exterior. Com esse fato, o desenvolvimento do compliance surfa historicamente no conhecido processo de globalização.

No século passado, em seu início o Estados Unidos se transformou em uma espécie de celeiro da Europa, principalmente dos países em conflito na Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Em comparação com a evolução econômica dos Estados Unidos, popularizou-se nessa época a compra de ações na bolsa de valores.

Assim descreveu essa época o historiador britânico Eric Hobsbawm (1995, p. 91): No livro *Era dos Extremos: O Breve Século XX (1914-1991)*,

"[...] a Primeira Guerra Mundial foi seguida por um tipo de colapso verdadeiramente mundial, sentido pelo menos em todos os lugares em que homens e mulheres se envolviam ou faziam uso de transações impessoais de mercado. Na verdade, mesmo os orgulhosos EUA, longe de serem um porto seguro das convulsões de continentes menos afortunados, se tornaram o epicentro deste que foi o maior terremoto global medido na escala Richter dos historiadores econômicos - a Grande Depressão. Em suma: entre as guerras, a economia capitalista pareceu desmoronar. Ninguém sabia exatamente como se poderia recuperá-la".

Com o objetivo de recuperar a economia, a confiança no mercado de capitais precisava ser restaurada. Os Estados Unidos apresentaram em 1933 o New Deal, para controlar a grande depressão, que se consistia em uma série de programas, regulamentos para a retomada econômica, projetos de obras públicas e reformas financeiras. Até 1936, a proposta governamental incluiu novas restrições no setor bancário e empenho para reinflacionar o mercado após os preços caírem drasticamente.

Em 1940, as regras no mercado financeiro começaram a ficar mais rígida. com as leis Investment Advisers Act e Investment Company Act, os Estados Unidos passaram a

exigir que empresas ou profissionais que ofereçam consultoria em investimentos tenham registro na SEC e estejam em conformidade com os regulamentos. O objetivo era claro: proteger os investidores de possíveis fraudes.

A SEC acionou em diversas ocasiões esses dispositivos, por conta de práticas como a divulgação inadequada de informações de conflitos de interesses, despesas e empréstimos (HARVARD LAW SCHOOL, 2015).

O compliance começou a ser elaborado a partir da década de 1960. A SEC foi um dos principais fatores desse desenvolvimento, a exigência para a contratação de compliance officers², profissionais dedicados à garantia da realização as diretrizes internas e procedimentos em linha com a legislação. Esse marco deu formalidade ao compliance, com autonomia similar ao setor de auditoria.

Em 1980, o compliance passou a ganhar peso geopolítico, os Estados Unidos transformaram a lavagem de dinheiro em crime federal, independente do antecedente. O Brasil aderiu às medidas através do Decreto nº 154, de 1991. Nesse período o compliance passou a ser uma necessidade. A princípio, voltado para o setor financeiro, gradualmente começando a percorrer diversas áreas da economia por conta de exigências legais, condições de comércio e benefícios em competitividade.

O Conselho Monetário Nacional publicou a Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, adotando o Brasil diretrizes que dispõe sobre a implantação e implementação do sistema de Controles Internos. Sobre ética, integridade e controles internos, o documento traz a seguinte menção:

“Art. 4º Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, parágrafo 2º, a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1998, p.5).

O compliance assume nesse momento a importância que conhecemos hoje. Com a Lei no 9.613/1998, o crime de lavagem de capitais passa a ser um crime autônomo, que tem previsão em Lei Especial, e, conseqüentemente, fora do Código Penal.

² Para a função, há também a variação chief compliance officer, sem tradução para o português. Conforme o organograma da organização, pode ser denominado também como diretor de compliance ou vice-presidente de compliance.

A expressão “lavagem de dinheiro” ou “lavagem de capitais” é utilizada para todas as atividades delituosas descritas na Lei no 9.613/1998. Em 9 de julho de 2012, com o chegada da Lei no 12.683, de, que alterou a Lei no 9.613, de 1998 que trata sobre lavagem de dinheiro, pessoas físicas ou jurídicas que se incluem na descrição do artigo 10 “deverão adotar políticas, procedimentos e controles internos, compatíveis com seu porte e volume de operações, que lhes permitam atender ao disposto neste artigo e no art. 11, na forma disciplinada pelos órgãos competentes” (art. 10, III), ou melhor dizendo, um programa de compliance.

Por sua vez, a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013 (Lei da Empresa Limpa), “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”, e o Decreto no 8.420, de 18 de março de 2015 veio regulamentar referida Lei.

4 Conselho de Fiscalização Profissional

É de extrema importância o trabalho dos Conselhos de Fiscalização das Atividades Profissionais, que se mostra necessário para o desenvolvimento sustentável de nosso país na proporção em que assegura a apropriada supervisão do exercício de atribuições previstas em lei.

Com a finalidade de zelar pela disciplina e integridade das diversas profissões, os conselhos buscam disciplinar e fiscalizar, não só sob o ponto de vista normativo, mas também punitivo, preservando a ética em seu exercício. Além de proteger a sociedade, cabe a estas entidades fiscalizadoras, impedir que ocorra o exercício ilegal da profissão, mesmo naquele caso que possua habilitação, mas não segue a conduta determinada em lei, como para o leigo que exerce alguma profissão de que para o exercício dependa de habilitação.

Os conselhos Profissionais, com base em legislação específica que regulamenta o exercício profissional das diferentes áreas, estabelece os procedimentos e requisitos que possam assegurar o exercício eficaz da profissão, resguardando à sociedade com profissionais tendo perfil técnico e ético.

Segundo o (TCU, 2014, p.29), “para alcançar os objetivos, os Conselhos exercem o poder de polícia administrativa sobre os membros de determinada categoria profissional, apurando situações contrárias às normas, aplicando, caso necessário, a penalidade cabível”.

Para Odete Medauar (1999, p. 28), aquelas entidades são “a chamada polícia das profissões, que originariamente caberia ao poder público, é, assim, delegada aos

conselhos profissionais, que, nessa matéria, exercem atribuições típicas do poder público”.

Quanto a sua natureza jurídica, a classificação dos Conselhos foi objeto de questionamentos capazes de gerar, alterações nas normas legais vigentes, a exemplo das modificações de enquadramento da sua natureza jurídica ocorridas em razão da Lei 9.649/98.

Com alguns privilégios e por delegação legal do Estado, as autarquias trabalham na execução de atividades públicas, como uma extensão do próprio Estado contribuindo para o desempenho de suas funções e desejando assegurar um melhor desempenho de suas funções, tais como:

- prescrição quinquenal de suas dívidas, salvo disposição diversa de lei especial;
- imunidade de impostos sobre patrimônio, renda e serviços;
- execução fiscal de seus créditos;
- direito de regresso contra seus servidores;
- prazo em quádruplo para responder e em dobro para recorrer;
- impenhorabilidade de seus bens e rendas;
- proteção de seus bens contra usucapião.

Com a surgimento da Lei 9.649/98, temporariamente foi perdendo a vinculação ou inserção dos Conselhos de Fiscalização Profissional como detentores de personalidade jurídica de direito público.

Em outras situações, a da natureza dos Conselhos Profissionais como autarquias foi reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal (STF),

Na competência do Tribunal de Contas da União, os Conselhos de Fiscalização de Profissões Regulamentadas têm natureza autárquica, uma vez que possui imunidade tributária, capacidade tributária ativa, e munus público decorrente do exercício do poder de polícia delegado pelo Estado.

Conforme o entendimento do TCU, essas características são suficientes para legislar sobre os Conselhos as normas gerais e princípios de direito público. Os conselhos, respeitando as características estabelecidas nos aspectos das leis de criação, formam as chamadas autarquias corporativas, criadas com atribuições de fiscalização do exercício de profissões regulamentadas, detendo o poder de polícia que consiste na faculdade de aplicar multas pecuniárias e sanções disciplinares aos seus membros, além de suspender o exercício profissional ou até cancelar o registro dos associados.

4.1 Conselho federal de odontologia

Segundo o Relatório de Gestão - CFO (2019), o Conselho Federal de Odontologia (CFO) é a unidade central da entidade, sendo responsável direta perante o poder público, por si e através dos Conselhos Regionais, pelo afetivo atendimento dos objetivos legais de interesse público e da classe odontológica que determinam a sua criação.

O CFO e os vinte e sete Conselhos Regionais de Odontologia (CROs), criados pela lei nº 4.324, de 14 de abril de 1964, e posteriormente instituídos pelo Decreto nº 68.704, de 3 de junho de 1971, formam em seu conjunto uma autarquia, cada um deles dotados de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, constituindo o Sistema Conselho de Odontologia (SCO).

O CFO, como acontece com outras entidades públicas, tem a sua finalidade definida pela legislação que estabelece a sua criação e instituição. Portanto, a missão organizacional do CFO, compartilhada com as entidades que compõem o SCO, é a estabelecida na legislação, tendo a supervisão da ética odontológica em todo o território nacional, cabendo zelar e trabalhar pelo bom conceito da profissão e dos que a exercem legalmente.

Para cumprir essa missão, o CFO legisla por meio de atos normativos, julga processos éticos e centraliza as informações sobre cursos de especialização registrados e reconhecidos, bem como sobre o número de inscritos em todo o Brasil, entre cirurgiões dentistas, auxiliar de saúde bucal, técnicos em saúde bucal, técnicos em prótese dentária, auxiliares de prótese dentária e clínicas odontológicas.

A importância da qualidade da atividade profissional especializada é o fundamento que estabelece os poderes e as responsabilidades dos Conselhos Profissionais em geral e do CFO em particular.

Há interesse público na relação de prestação de serviços entre aquele que exerce atividade profissional especializada e aqueles do público geral que utilizam esses serviços, mas que têm dificuldades para estabelecer as bases de qualidade para uma boa escolha.

Com as mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas nas últimas décadas criaram um contexto mais abrangente de execução da missão estabelecida e limitada pela legislação original.

Na prática, o CFO atua como uma força política na defesa e promoção da saúde bucal, no acompanhamento do desenvolvimento técnico e científico da Odontologia e na identificação de interesses dos profissionais inscritos no SCO.

Essas ações expandem sua atividade e relacionamento, mas constituem o fundamento do interesse público por trás da sua missão original: permitir, através de iniciativas de valorização do profissional, que a sociedade identifique, qualifique e discrimine, selecionando em favor daqueles profissionais competentes e éticos que atendam sempre melhor o público.

Valores organizacionais são aqueles compartilhados que moldam os comportamentos comuns no relacionamento, nas avaliações e nas escolhas pelos participantes da organização. Como entidade pública e autarquia federal, o CFO se obriga a obedecer aos princípios estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal, que são os valores básicos que guiam a instituição, sendo eles, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Pela natureza de sua Missão e atribuições, o CFO também tem valores específicos que orientam as suas atividades e decisões, comportamento ético, excelência e aprimoramento contínuo.

O CFO ainda passa pelas grandes transformações organizacionais que tiveram início com o atendimento de exigências dos órgãos externos de controle. Estas trouxeram inúmeras dificuldades enfrentadas pela sua Direção, no desafio de reorganização e mudanças.

Com a transferência da sede do Rio de Janeiro para Brasília, a implantação do Plano de Demissão Voluntária (PDV) e as decisões que obrigaram a alteração dos contratos de pessoal e no procedimento de compras e contratação de serviços. Isso resultou em pressões para a mudança em direção à modernização da organização e na busca de uma administração mais eficiente, em conformidade com as normas legais e boas práticas administrativas de controle interno.

A construção de um processo trará maior eficiência e confiabilidade na execução dos processos e atividades de apoio (Atividades Meio), permitindo a ampliação e melhoria das atividades relacionadas à Missão da organização (Atividades Fim).

Consideram-se partes interessadas aquelas que se relacionem diretamente ou indiretamente com a organização e cujas atividades são mutuamente afetadas, positiva ou negativamente, em razão desse relacionamento. O Mapa de Partes Interessadas permite identificar pessoas e organizações que são impactadas pela organização ou cujas atividades possam impactá-la. Entre as partes interessadas apresentadas, destacam-se a Sociedade como um todo, o SCO e os profissionais que interagem com o CFO através do SCO. A elas é associada a Geração de Valor das atividades do CFO.

Por sua natureza de interesse público, o SCO foi criado pela legislação com a missão de atender a sociedade. Porém ele não faz parte do Poder Executivo, nem cumpre as suas finalidades por meio de dotação orçamentária da União. Seu orçamento resulta da cobrança de anuidade, de caráter legal e compulsória, de profissionais e entidades registradas no SCO para custeio de suas atividades.

Ser entidade reconhecida pela sociedade e pelos profissionais pela sua contribuição e liderança nas questões relacionadas com a Saúde e a Odontologia, por meio de ações de valorização do profissional, pelo estímulo à conduta ética e pelo aprimoramento contínuo em benefício da sociedade.

4.2 Governança

No momento em que companhias, instituições e órgãos deixaram de ser dirigida por seus proprietários, a palavra governança ganhou força e foi associada à administração de terceiros, do qual foi concedida autoridade e poder pertencentes àqueles para administrar seus recursos melhorando o desempenho organizacional, alinhando ações, reduzindo conflitos, e trazendo mais segurança para os proprietários.

Conforme o referencial básico de governança, no setor público (TCU, 2014a, p. 26), “a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Perante várias categorias da sociedade, governança tem diferentes significados, sendo um termo utilizado amplamente conforme a análise de discussão. Os conceitos mais utilizados e conhecidos estão as relacionados à governança pública, corporativa e global.

Quando se refere a governança pública, precisamos saber que durante a crise fiscal dos anos 80 exigiu novo ajuste econômico e político, com a finalidade de transformar o Estado.

No livro Governança, Gestão de Riscos e Integridade relata que a governança pública está diretamente relacionada à preocupação com as capacidades estatais, à qualidade do governo e ao estabelecimento de sistemas sustentáveis de governança dos recursos comuns (BESLEY; PERSSON, 2011; ROTHSTEIN, 2011, OSTROM, 1990).

O Poder Executivo Federal, instituiu um decreto de governança que normatiza a política de governança pública, definindo os principais conceitos, estabelecendo mecanismos, diretrizes e princípios para o funcionamento da governança pública.

No art. 2º é definido o conceito de governança pública e considera que:

Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (Decreto no 9.203/2017, art.2, I.).

Segundo o art. 6º do decreto nº 9.203/2017, caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

A boa governança pública está ligada a integridade que é elemento fundamental, pois garante as atividades de governo legitimidade. A estrutura de gestão da integridade pública, favorece o aperfeiçoamento do processo de tomada decisões que passando a ser orientado em função de critérios técnicos ou corporativos, o que contribui para aumentar a qualidade na prestação dos serviços públicos.

Segundo (CADBURY, 1992; ABNT NBR ISO/IEC 38500, 2009) afirmam, “governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas”. E (SHLEIFER; VISHNY, 1997), destaca “refere-se ao conjunto de mecanismos de convergência de interesses de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações”. mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores) (LA PORTA et al., 2000).

(WEISS; THAKUR, 2010) relata, “governança global que pode ser entendida como o conjunto de instituições, mecanismos, relacionamentos e processos, formais e informais, entre Estado, mercado, cidadãos e organizações, internas ou externas ao setor público, através dos quais os interesses coletivos são articulados, direitos e deveres são estabelecidos e diferenças são mediadas

(GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003) define, “governança no setor público refere-se, portanto, aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos.

4.3 Gestão de riscos

Para auxiliar os agentes das agências públicas, a gestão de riscos é primordial para o cumprimento de suas responsabilidades, para gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade.

Toda organização em suas atividades deve considerar o risco de ocorrência de corrupção e fraude. A gestão de riscos é fundamental para identificar, analisar e tratar incidentes na organização, minimizando seus impactos ou impedindo sua ocorrência contra corrupção e fraude.

Barbará et al. (2008), define gestão como sendo um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas. E conforme o TCU, o risco é o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos (TCU, 2018a, p. 8).

Contudo, no entendimento do TCU, a gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Para elevar a chance de alcançar objetivos, as organizações adotam desde abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, dependendo de seu porte e da complexidade de suas operações (TCU, 2018a, p. 12).

Segundo o livro Governança, Gestão de Riscos e Integridade, “a gestão de riscos é o processo que trata dos riscos e oportunidades que afetam a criação, a destruição ou a preservação de valor nas organizações. A premissa inerente ao gerenciamento de riscos é a de que toda a agência, pública ou corporativa, existe para gerar valor às partes interessadas (stakeholders)” (Enap, 2019, p.97).

De modo a desenvolver a capacidade de geração de valor, o gerenciamento de riscos permite tratar com eficácia os riscos, as incertezas e as oportunidades a elas associados. A análise dos riscos e das oportunidades é um fator pertencente ao processo decisório e à gestão das agências públicas.

Quadro 1 – As principais definições de gestão de riscos

	Definição (gestão de riscos)
ISO	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

COSO ERM	Processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado ao estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite de risco da organização e possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos da entidade.
COSO GRC	Cultura, recursos e práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar os riscos para a geração e preservação de valor.
OGC	Processo de identificação e controle de exposição da organização ao risco. O processo deve ser aplicado de forma consistente em todas as unidades da organização (inclusive parceiros, se necessário) e deve ser custo-efetiva e apropriada aos riscos que estão sendo geridos.
IBGC	Sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento.
TCU	Conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.

FONTE: ABNT (2009, p. 2); COSO (2007B, p.17; 2007A, p. 3); OGC (2010); IBGC (2017, p. 14); TCU (2018A, p. 12).

Levando em consideração todo o contexto, refere-se a gestão de riscos à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto gerenciar riscos refere-se à aplicação dessa arquitetura para o gerenciamento dos riscos nos diversos contextos específicos em que os objetivos de uma organização são perseguidos (ABNT, 2009, p. 6).

Os princípios da gestão de riscos representam condições que precisam estar incorporadas à estrutura e ao processo para que a gestão de riscos seja eficaz e se torne parte da cultura da organização, traduzindo-se em um conjunto compartilhado de atitudes,

valores e comportamentos que caracterizam como a organização aborda o risco (TCU, 2018a, p. 53).

A estrutura de gestão de riscos é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos de sua atividade, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos por meio de toda a organização, incluindo a política de gestão de riscos, os manuais, os recursos, a definição de responsabilidades e objetivos que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização (ABNT, 2009, p. 2).

A gestão de riscos é um processo estratégico para as agências do setor público e um componente essencial da governança. É tradicionalmente entendida como um instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão da alta administração que visa melhorar o desempenho da organização por meio da identificação de oportunidades de ganhos e de redução da probabilidade e/ou impacto das perdas (IBGC, 2017).

A gestão de riscos compreende todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Isso significa reconhecer que a gestão de riscos é um processo contínuo que flui pela organização, em todos os níveis, aplicado à definição das estratégias conforme o apetite de risco estabelecido, capaz de propiciar garantia razoável às partes interessadas de que as atividades estão orientadas para a realização dos objetivos e geração e preservação de valor (COSO, 2007b, p. 17).

Para (FISHER, 2012, p. 417), “nos últimos anos a gestão de riscos se tornou um importante conceito para as reformas do setor público”.

4.4 Integridade.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, a integridade é uma pedra fundamental da boa governança, uma condição para que todas as outras atividades do governo não só tenham confiança e legitimidade, mas também que sejam efetivas (CGU, 2017).

Para BRASIL (2013), a Lei Anticorrupção foi promulgada para suprir uma lacuna no sistema jurídico pátrio no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública nacional e estrangeira.

Segundo a OCDE (2018), promover a integridade e a prevenção à corrupção no setor público é requisito essencial para o aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições, além de assegurar um campo propício para os negócios privados.

Após a edição de Decreto no 4.420/2015 conhecido como, “Lei Anticorrupção” e do Decreto no 9.203/2017 que instrui a governança pública, a Controladoria-Geral da União passou a expedir orientações, normas e procedimentos complementares referentes à avaliação dos programas de integridade de natureza corporativa e pública.

(BRASIL, 2017d) relata, o decreto estabelece que à Controladoria-Geral da União compete estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dessas agências públicas.

Segundo o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, “as pessoas possuem ambições que, por vezes, são contidas por limites éticos e de integridade. Compete às organizações promover e reforçar esses limites para que ambições sustentadas por fraude e corrupção não se materializem” (TCU, 2018, p.37).

Conforme a Portaria CGU nº 57/2019, um programa de integridade consiste no conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

A Controladoria Geral da União, instituiu um Painel de Integridade Pública para monitorar a implementação desses programas. De acordo com as informações publicadas nesse sistema, em consulta realizada em novembro de 2020, dos 186 órgãos que devem obrigatoriamente observar a regulação e prestar as informações, 186 (100%) haviam indicado uma unidade de gestão de integridade e 148 (99%) haviam aprovado o plano de integridade. Porém, 148 órgãos (54%) haviam realizado a definição de fluxo interno para verificação de situações de nepotismo e 162 órgãos (87%) definiram um fluxo interno para tratamento de denúncias em seus órgãos (CGU, 2020).

Com iniciativas de prevenção, a CGU desenvolve o combate à corrupção nas agências públicas enfatizando a importância da promoção da integridade pública através de publicações conforme, em 2015, a CGU publicou o Guia de integridade pública, com a finalidade de orientar os agentes públicos sobre questões que devem ser discutidas e implementadas com o intuito de mitigar a ocorrência de corrupção e os desvios éticos no âmbito das agências públicas (CGU, 2015a).

Ao final do mesmo ano, a CGU publicou o Guia de implementação de programas de integridade nas empresas estatais, cujo objetivo principal é o de apresentar diretrizes para as empresas estatais construírem ou aperfeiçoarem seus programas de integridade destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública (CGU, 2015b).

Em 2017, foi publicado o Manual para implementação de programas de integridade que, por sua vez, tem como objetivo apresentar uma proposta de implementação de um programa de integridade por meio da elaboração de um plano de integridade, seus elementos básicos, as ações e medidas que precisam ser executadas, bem como formas de acompanhamento e aprimoramento do programa (CGU, 2017).

Por fim, em abril de 2018 foi publicado o Guia prático de implementação de programa de integridade pública, que estabelece orientações para que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos de estruturação, execução e monitoramento de seus programas de integridade.

Logo na introdução, o guia de integridade pública da CGU deixa claro que, “as medidas de proteção devem ser pensadas e implementadas de acordo com os riscos específicos de cada órgão ou entidade” (CGU, 2015, p.5).

5 Resultados esperados

Compliance. O nome apesar de parecer difícil, porém está muito presente na rotina dos Brasileiros. Vem do inglês “comply”, que significa “cumprir”. No dia a dia, pode ser traduzido como a ética e a transparência presentes em tudo o que você faz, seguindo sempre as regras. Com isso, tem-se então uma noção da importância do Compliance para as empresas Brasileiras.

No setor privado, esse termo é praticado tem pouco tempo. Mais precisamente a partir do ano de 2013, com a sanção da lei anticorrupção. Uma lei que trouxe muitos benefícios para a responsabilidade sobre atos ilícitos para as pessoas jurídicas; mesmo quando praticados por funcionários ou outras pessoas que tenham algum vínculo com as empresas.

O compliance é uma espécie de defesa para os negócios e contribui para evitar este tipo de situação, segundo pesquisadores do campo.

As regras existem para poder se ter um controle do que está sendo feito na empresa e quando algo não está de acordo, obviamente as pessoas responsáveis são penalizadas de acordo com regra vigente.

O Compliance futuramente será mais utilizado do que o normal. Justamente por conta da importância da ética e do regimento interno, caso as empresas comecem aderir. Mesmo que ainda seja novidade no Brasil, é extremamente importante que ela seja cada dia mais implementada.

6 Metodologia

A Compliance é de extrema importância para qualquer empresa. Dentro dos Conselhos Federais não seria diferente. Ela mostra o quanto ter uma estrutura organizacional é importante e o quanto o seu regimento interno quando respeitado gera um impacto positivo para quem for fechar negócio com ela. Isso tudo se reflete em aplicabilidades de compliance, pois assim, todos os colaboradores estarão de acordo com as normas. Assim, evitando, detectando e solucionando possíveis problemas.

Ao realizar uma linha de trabalho baseada na análise de dados qualitativos e exploratório/descritivo, o presente artigo buscou analisar a atuação programa de compliance, isto é, ele é eficiente na gestão organizacional do CFO

Em linhas gerais, as organizações privadas buscam constantemente realizar adequações com base em desenvolvimento de sistemas e diretrizes para reduzir riscos relacionados a “má gestão administrativa” e cumprir exigências impostas pelas agências reguladoras. Tendo em vista este cenário de atuação, a questão principal da pesquisa se fundamenta em: A partir dos procedimentos de aplicação do mecanismo compliance, em organizações privadas no Brasil, há eficiência em mitigar a corrupção e fraude empresarial?

Tendo em vista o tema proposto, o procedimento metodológico escolhido foi o qualitativo e exploratório-descritivo, partindo de análise da organização que já conta com um sistema de compliance em vigor.

7 CONCLUSÃO

Em janeiro de 2019, foi feito um anúncio de 100 dias sem corrupção, feito pelo novo Governo, que ao anunciar isso, enfatizaram um discurso de campanha que tinham como principal objetivo o combate à corrupção, a melhoria do ambiente regulatório e a amplificação da desburocratização, visando facilitar o desenvolvimento do País.

Percebe-se que com esse anúncio, havia um grito de “chega!” há muito tempo, mas que pouco ou quase nunca aplicada. O zelo pela integridade no ambiente organizacional trouxe à tona um termo deixado de lado nos últimos tempos a ética. Mas será mesmo que essa ética foi trabalhada durante todo esse tempo? Obviamente que não.

O resgate de valores por parte das empresas tem se tornado essencial para que ela continuasse no mercado, tudo isso porque nenhuma outra empresa queria ter seu nome envolvido em grandes barganhas corruptas que era o que estava acontecendo com algumas empresas públicas e privadas no Brasil. Assim, o grau de exigência só veio a aumentar depois dessa campanha.

A preocupação com a prevenção de fraudes e com os desvios de conduta tem deixado em destaque as práticas de boa governança corporativa, responsáveis por primar e disseminar os preceitos éticos entre os gestores e funcionários das empresas. Com isso o Compliance veio tomando mais forma no ambiente corporativo. Nesse cenário, o Conselho Federal de Odontologia adotou esse termo que retrata essa busca da conformidade e da obediência às leis internas e externas, que tem se tornado cada vez mais importante no comportamento organizacional: o *compliance*.

A Lei n.º 12.846/2013, conhecida também como Lei Anticorrupção ou Lei de Integridade Empresarial, foi um marco extremamente importante para que o termo *compliance* conquistasse a expressividade que tem hoje no País. Essa lei tem por objetivo sanar a lacuna existente no sistema jurídico brasileiro sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Assim, mostrando sua força e sua importância para as empresas.

É interessante deixar claro que o Art. 7º, inciso VIII da referida Lei, enuncia que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica serão levados em consideração no momento da aplicação das sanções. Ou seja, a lei está concedendo benefício de atenuação de pena às empresas que,

de fato, adotarem procedimentos que inibam a corrupção, procedimentos esses que remetem ao estabelecimento de um programa de *compliance*.

É importante lembrar que o Brasil é signatário da convenção anticorrupção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Desde a sua ratificação pelo Congresso Nacional, no ano de 2000, esse normativo possui *status* de lei, trazendo a obrigatoriedade ao País em observar suas diretrizes. Entre essas diretrizes, encontra-se o “Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e *Compliance*”, publicado em 2010.

Com esse artigo, foi possível concluir a importância do *compliance*, não apenas para o CFO, mas também para os Conselhos em geral, a fim de levar melhorias e éticas, que serão capazes de intensificar a grandiosidade das referidas empresas transformando-as em empresas-modelo em seus respectivos nichos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance** (julho/2003). Disponível em: http://abbi.com.br/download/funcaoodeCompliance09._pdf. Acesso em: Fevereiro de 2012.

ANDRADE, J. C. **Conflito, cooperação e convenções: a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A.** (1990-1999).

ARRUDA, M.C.C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ANSOFF, H. I. **Strategic management.** London: MacMillan Press, 1978.

ASSI, Marcos. **A sua empresa está em compliance?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-sua-empresa-esta-emcompliance/48219/>. Acesso em: 17-02-2012.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade,** BIELGELMAN, Martin T. **Building a world-class compliance program,** Hoboken, NJ:John Wiley, 2008.

BRASIL. Projeto de Lei nº6826. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.** Brasília: Câmara dos Deputados, DF, 2010.

CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance - ferramenta estratégica para as boas práticas de governança corporativa.**

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHALITA, Gabriel Benedito Issac. **Os dez mandamentos da ética.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance.** São Paulo: Editora Atlas, 2010. **CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.** Brasília: Banco Central do Brasil, DF: 1998.

CUSTÓDIO, Marlon. **Compliance tributário: as novas tecnologias a favor das empresas.**

GIL, Antonio de Loureiro. **Como evitar Fraudes, Pirataria e Conivência**. São Paulo: Atlas, 1999.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008. MARCIÃO, Daniele. **A função de compliance nas organizações**.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. MEYER, Paul. Probabilidade. : **Aplicações à Estatística, Livros Técnicos e Científicos**. Editora S.A. Rio de Janeiro: 1983.

MINAYO, M. C. de S.(org.). Pesquisa social: **teoria, método e criatividade**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. MUZILLI, Marco Antônio. **Diferença entre compliance e auditoria interna**.