



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 11, n. 1, Jan./Jun, 2019

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 26.08.2018. Revisado por pares em: 24.10.2018. Reformulado em: 03.12.2018. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15404

Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil

From the formality prescribed to the culture of integrity: intensity scale compliance as a response to frauds and regulatory risks in Brazil

De la formalidad prescrita a la cultura de integridad: escala de intensidad *compliance* como respuesta a los trampos y riesgos regulatorios en Brasil

Hildegardo Pedro Araújo de Melo

Mestre em Controladoria - Analista Ministerial – área Contábil - Ministério Público de Pernambuco. Endereço: Rua Imperador Dom Pedro II, 473 – Santo Antônio – Recife/PE. Telefone: (81) 99625-2279. Identificadores (ID):
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2838-5451>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5753638654119528>
E-mail: hildegardomelo70@gmail.com

Adilson Celestino de Lima

Doutor em Administração - Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Endereço: Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos – Recife/PE - Telefone: (81) 99234-6416. Identificadores (ID):
Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Adilson_Lima
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1256936664889276>
E-mail: celestinolima@yahoo.com.br

Resumo

Objetivo: Este estudo propõe medida de escala baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional apta a medir a cultura *compliance* disseminada e a estrutura de defesa organizacional contra os eventos fraudulentos e regulatórios.

Metodologia: A partir da assertiva de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação de risco, foram realizados testes estatísticos para medir a eficiência de *compliance* no Brasil. A pesquisa sucedeu com base em amostra composta por profissionais de empresas brasileiras (G1), com preferência naqueles vinculados a empresas listadas na Bovespa (G2),

como forma de ampliar o potencial explicativo do estudo e possibilitar a possível influência da característica da amostra nos resultados da pesquisa.

Resultados: Os resultados dos testes demonstraram válidas as escalas desenvolvidas com nível de fiabilidade aceitável de precisão para os instrumentos de medida *compliance* e capacidade para resposta ao risco. Na relação entre as variáveis de práticas de *compliance* (x) e capacidade de resposta ao risco (y), o teste de *Spearman* confirma a existência de correlação positiva e significativa entre elas, demonstrando, segundo força e direção moderadas, quanto menor o risco melhor a intensidade *compliance* avaliada.

Contribuições do Estudo: Apesar de não rejeitar a premissa do estudo sob a qual valida instituto de *compliance* uma ferramenta de controle interno, os achados denotam que os esforços para o efetivo *compliance* no Brasil ainda são incipientes. Os resultados obtidos do instrumento de medida proposto mostram uma discrepância, a partir da amostra do estudo, entre a conquista para uma cultura de integridade organizacional e a força com que a ferramenta de gestão *compliance* se apresenta no cenário corporativo como solução prática na redução de eventos de desvio de conduta.

Palavras-chave: *Compliance*; Fraudes e Riscos Regulatórios; Escala de Medida.

Abstract

Purpose: This study proposes scale measurement based on values and attitudes intrinsic to the organizational environment able to measure the disseminated *compliance* culture and organizational defense structure against fraudulent and regulatory events.

Methodology: Based on the assertion that compliance represents a preponderant factor in risk mitigation, statistical tests were performed to measure compliance efficiency in Brazil. The research was based on a sample composed of professionals from Brazilian companies (G1), with preference in those linked to companies listed on the Bovespa (G2), as a way to increase the explanatory potential of the study and to allow the possible influence of the sample characteristic on the results of the research.

Results: Test results have demonstrated the validity of developed scales with an acceptable level of reliability of accuracy for compliance and risk-measurement instruments. In the relationship between compliance (x) and risk response (y) variables, the Spearman test confirms the existence of a positive and significant correlation between them, showing, according to moderate strength and direction, the lower the better the risk the assessed compliance intensity.

Contributions of the Study: Although it does not reject the premise of the study under which a compliance tool validates an internal control tool, the findings denote that the efforts for effective compliance in Brazil are still incipient. The results obtained from the proposed measurement instrument show a discrepancy, from the study sample, between the achievement for a culture of organizational integrity and the strength with which the compliance management tool presents itself in the corporate scenario as a practical solution in the reduction of events of conduct.

Keywords: Compliance; Fraud and Regulatory Risks; Measurement Scale.

Resumen

Objetivo: Este estudio propone medida de escala basada en valores y actitudes intrínsecas al ambiente organizacional apta para medir la cultura de cumplimiento diseminado y la estructura de defensa organizacional contra los eventos fraudulentos y regulatorios.

Metodología: A partir de la asertiva de que *compliance* representa un factor preponderante en la mitigación de riesgo, se realizaron pruebas estadísticas para medir la eficiencia de *compliance* en Brasil. La investigación sucedió con base en muestra compuesta por profesionales de empresas brasileñas (G1), con preferencia en aquellos vinculados a empresas listadas en la Bovespa (G2), como forma de ampliar el potencial explicativo del estudio y posibilitar la posible influencia de la característica de la muestra en los resultados de la investigación.

Resultados: Los resultados de las pruebas demostraron válidas las escalas desarrolladas con un nivel de fiabilidad aceptable de precisión para los instrumentos de medida *compliance* y capacidad para responder al riesgo. En la relación entre las variables de prácticas de cumplimiento (x) y capacidad de respuesta al riesgo (y), la prueba de Spearman confirma la existencia de correlación positiva y significativa entre ellas, demostrando, según fuerza y dirección moderadas, cuanto menor el riesgo mejor la intensidad de cumplimiento evaluada.

Contribuciones del Estudio: A pesar de no rechazar la premisa del estudio bajo la cual valida instituto de *compliance* una herramienta de control interno, los hallazgos denotan que los esfuerzos para el efectivo cumplimiento en Brasil todavía son incipientes. Los resultados obtenidos del instrumento de medida propuesto muestran una discrepancia a partir de la muestra del estudio entre la conquista para una cultura de integridad organizacional y la fuerza con que la herramienta de gestión *compliance* se presenta en el escenario corporativo como solución práctica en la reducción de eventos de desviación de conducta.

Palabras clave: Cumplimiento; Tramposos y Riesgos Regulatorios; Escala de Medida.

1 Introdução

O uso de *compliance* como estratégia à disposição da organização como condição, segundo Costa (2012), na mitigação de riscos e prevenção da corrupção e fraudes nas organizações.

A expressão que vem do verbo em inglês “*to comply*” significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto (Coimbra & Manzi, 2010), é também utilizado para transpassar a ideia de comprometimento ético e organizacional para a transformação da realidade e da cultura de integridade no universo corporativo (Costa, 2012).

O estado de agir, de estar em conformidade com as regras e padrões preestabelecidos, torna *compliance* uma ferramenta de controle que auxilia no combate e prevenção das perdas financeiras e prejuízos de imagem em razão das falhas cometidas por quebras de regras e valores.

É possível fazer uma correlação histórica entre os prejuízos decorrentes das quebras de condutas nas corporações e a necessidade de discutir medidas de combate aos desvios éticos. Desde os escândalos de fraudes que envolveram empresas como a Enron, em 2000, até os casos mais recentes advindos com a Operação Lava Jato da empresa brasileira Petrobrás, lançam luz

sobre o problema antiético no mundo dos negócios e denotam, principalmente, às falhas dos instrumentos de controle ou a falta deles no combate e prevenção a erros intencionais nas organizações.

De fato, os problemas gerados por atos em desacordo com a moralidade, ética e regras afetam fortemente as relações de negócios. Segundo a *Association of Certified Fraud Examiners* [ACFE] (2016), negócios fraudulentos podem corresponder a 5% da receita anual de uma corporação, exigindo controle e gerenciamento mais efetivo das organizações à oportunidade de ocorrência desses riscos.

No Brasil, o esquema da Petrobrás revelado pela Operação Lava Jato, maior caso de corrupção em investigação no País, ganha repercussão internacional por sua dimensão em valores e partes envolvidas, que vão desde partidos políticos, funcionários públicos e empresas brasileiras (Porto, 2016).

A Lei n. 12.846 (2013), também denominada de Lei Anticorrupção, deu visibilidade institucional ao *compliance* no País (Lei Anticorrupção, 2013). Trapp (2015) ensina que foi a partir deste regulatório que as organizações brasileiras passaram a demandar maior atenção para implantação de instrumentos de controle, como a adoção de programas de *compliance*, que atribuam maior segurança ao relacionamento com as corporações.

Nesse contexto, a questão principal que se apresenta neste artigo para discussão é responder se **as práticas de *compliance*, conforme disseminadas no Brasil, representam efetivamente um fator preponderante para o processo de mitigação aos riscos?**

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

Esta pesquisa se justifica pela incipiência de estudos acadêmicos realizados no Brasil que abordem a comprovação da eficácia *compliance* no processo de mitigação aos riscos de fraudes e quebras de conduta em ambientes organizacionais.

Como contribuição, a pesquisa espera acender a discussão sobre os atuais instrumentos de governança para o enfrentamento de riscos corporativos, demonstrando a necessidade de intensificar maiores práticas de conformidade e valores individuais como meio transformador da realidade organizacional para uma cultura de integridade. Neste estudo, a intensidade dos esforços dedicados para a criação de uma cultura baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente de controle passa a ser objeto de instrumento de medida.

Esta pesquisa parte do pressuposto de que *compliance* representa uma ferramenta de controle interno na gestão do risco, logo, reputa este instituto um instrumento à disposição da organização como resposta à ocorrência do evento.

2 Revisão da Literatura

Este trabalho apresenta na revisão da literatura o próprio ideal para orientação do sistema de controle interno (SCI) focado na gestão de risco, vital em qualquer universo corporativo.

Dispõem-se da parte estruturante de um sistema de controle interno em vista do ambiente de controle efetivo, caracterizada pela própria consciência de controle existente (Simmons, 1997), com vista ao atendimento dos objetivos organizacionais, alcançados com a conformidade aos padrões e regras preestabelecidos.

2.1 *Compliance* individual para a consecução da cultura de integridade

Inicialmente, parte-se do significado de *compliance* como justificção para alcançar a cultura de integridade na organização, sendo, antes de tudo, um estado de agir que está em conformidade com regras e especificações preestabelecidas.

Miller (2014) concorda que o esforço de *compliance* se concentra para assegurar o cumprimento legal de todas as normas aplicáveis à organização, complementando o proposto pela Comissão de Valores Mobiliários [CVM] (2015), com ampla aderência aos procedimentos definidos previamente.

Dessa forma, compreende-se que este estado de agir em conformidade às regras e padrões estabelecidos, deve ser parte integrante da cultura organizacional que se relaciona fundamentalmente à ética e ao comprometimento organizacional (BCBS, 2005), dando respeito a todos dentro da organização e visto como parte do ambiente corporativo.

É a internalização de valores pessoais para a formação de cultura ética (Weber, 1993 como citado em Cherman & Tomei, 2005), através de programas consistentes de transformação do ambiente organizacional orientado na integridade (Verhezen 2010), procurando mais do que uma política meramente de conformidade.

Ora, não é possível abordar a discussão gerada sobre a condição ética empresarial, sem antes considerar as referências normativas elaboradas para a regulação dos organismos corporativos na promoção desta integridade empresarial, cujo fim se propõe a alcançar a preservação ética e da moral corporativa.

O *Foreign Corrupt Practices Act* [FCPA] e a *Anti Bribery Act* tornam-se um conjunto de normas implacáveis no combate às práticas antiéticas, e o instituto de *compliance* tem seu destaque a partir desses dois normativos (Trapp, 2015).

No cenário nacional, o *compliance* ganhou visibilidade institucional com a publicação da Lei n. 12.846 (2013), também chamada Lei Anticorrupção, trazendo de forma concreta a previsão legal de programas de integridade (*compliance*), para que as empresas combatam os desvios de condutas de seus membros, minimizando os riscos de punições decorrentes de atos ilícitos praticados.

Contudo, alguns questionamentos surgem no tratamento desses parâmetros legais na extensão de conceito de instituto jurídico de *compliance*, especialmente, por vincular o comprometimento da organização baseado em incentivos estritamente extrínsecos, como o benefício da redução de pena na hipótese de um programa implementado.

Por isso, são oportunas as considerações de Wellner (2005) e Stucke (2013) sobre a definição de valores e comprometimento ético para o desenvolvimento de uma cultura organizacional, o *values-based*, como elemento para a efetividade de um programa de *compliance*.

Ou seja, conforme Xavier (2015), a empresa precisa de fato ser ética, e não apenas se proteger das penalidades impostas por lei. Dessa forma, consideram válidas as afirmações de Katz e Kahn (1974 como citado em Porto & Tamayo, 2005), de que organizações que se baseiam exclusivamente em formalidade prescrita possuem uma estrutura extremamente frágil, e que os elementos estimulantes do comportamento individual constituem um desempenho acima dos requisitos de papel.

O tema remete a evolução dos valores organizacionais sem separar a ligação com os valores pessoais trazidos por cada membro: fundador, gerentes, trabalhadores (Tamayo, 2008). É a necessidade de abordar os valores pessoais (*compliance* individual) como mecanismos de transformação da realidade organizacional.

Isto remonta à essência sobre o estado de agir individual de cada membro-célula para compreender as distorções sobre os valores organizacionais do grupo, pois, está-se a tratar de princípios e crenças antes de tudo (Tamayo & Gondim, 1996).

Assim, a transformação da cultura organizacional em *compliance*, fundamentalmente ética e comprometida, depende fortemente dos aspectos motivacionais percebidos por cada membro integrante. Com isso, compreende que todo esforço da organização para o ambiente de conformidade produz valores positivos, caso as motivações que sustentam os valores pessoais interajam com o foco estabelecido pela organização.

2.2 Sistema de Controle Interno (SCI)

Adota-se o conceito do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* para a definição da estrutura básica de controle interno (COSO, 2013), compreendendo *compliance* como ferramenta disponível para o ambiente de controle, ou seja, a partir do elemento estruturante do controle interno, as práticas de conformidade garantem a construção da cultura de integridade organizacional.

Maia, Silva, Dueñas, Almeida, Marcondes, e Ching (2005) concordam que o modelo desenvolvido pelo *COSO* para avaliação dos controles internos representou um grande avanço, tendo sido adotado por muitas organizações como metodologia de avaliação dos controles.

No documento *Internal Control – Integrated Framework (COSO, 2013)*, foram incorporados cinco componentes base para o controle, os quais são vistos como princípios fundamentais na definição do controle interno, de modo a garantir o alcance dos objetivos da organização para a i) efetividade e eficiência das operações, ii) confiabilidade nos relatórios financeiros e, iii) conformidade com as leis e normativos aplicáveis.

Tabela 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)

Diretamente, importa *compliance* na vida organizacional, na perspectiva conceitual do COSO (2013), para a transformação da cultura de integridade, caracterizada a partir da conscientização e compromisso com as leis e padrões estabelecidos entre os envolvidos no processo em um ambiente de controle, sendo este um elemento estruturante do sistema de controle da organização (Imoniana & Nohara, 2005).

Conceitualmente, 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 esse ambiente de controle é a própria consciência de controle existente na entidade.

Nessa inter-relação, consegue-se enunciar que o *compliance* está para o controle interno, assim como o controle interno está para a gestão de risco.

O *COSO Report* passou a ser referência mundial na orientação de um efetivo controle interno, mas foi no ano de 2004 que a entidade se voltou à estratégia associada aos riscos corporativos, publicando uma nova versão de seu trabalho com a criação da metodologia chamada de *Enterprise Risk Management (COSO ERM)*.

Nesta nova metodologia focada no risco, o *COSO ERM* realça como componente estrutural para a gestão de risco as metas que se relacionam com o objeto deste estudo. Farias, De Luca e Machado (2009) afirmam que os objetivos que se relacionam à conformidade legal e padrões de conduta, conforme citado pelo *COSO* para o gerenciamento de risco, referem-se às questões legais e normas aplicáveis pela empresa. Ou seja, estão ligados ao grau de *compliance* que a empresa tem em relação às leis e regulamentos aplicáveis que se estabelecem aos padrões mínimos de comportamento.

2.3 Modelo COSO de Gerenciamento de Risco

Bergamini Junior (2005) recorda que risco é um fato da vida corporativa e que as empresas precisam adotar medidas para geri-los. Essa definição para risco está de acordo com os preceitos orientados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]* (Dantas, Rodrigues, Marcellindo & Lustosa, 2010).

A proposta do *COSO* através do documento *Enterprise Risk Management [COSO ERM]*, estabelece medidas para o tratamento adequado ao risco corporativo, sendo ampla e aplicável às organizações por meio de conceitos importantes de como manter o risco compatível com o apetite da organização.

Dessa maneira, o risco corporativo requer gerenciamento que pressupõe estágios para a administração do evento: a) a identificação do risco pelo qual enfrenta a empresa; b) a medida de impacto potencial do risco identificado; e c) a decisão se cada risco relevante possa ser minimizado (Fama, Cardoso & Mendonça, 2003).

De acordo com Brito (2007), é a etapa do processo de tratamento aos riscos que se refere à identificação e à avaliação dos eventos considerados inaceitáveis pela organização para adoção das medidas de resposta adequada. Todavia, segundo o *COSO ERM* (2007), a administração precisa avaliar o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto deste risco sobre a organização.

O *COSO ERM* se refere a uma adição à estrutura conceitual do *COSO Report*, passando o controle interno a fazer parte integral do gerenciamento de risco corporativo (CVM, 2015), enfatizando os objetivos estratégicos da corporação, além da ação ampliadora de avaliação de riscos, segundo os quatro subcomponentes: **fixação de objetivos** (comum à estrutura dos controles internos, excetos pelos objetivos estratégicos), **identificação de eventos** que resultem em impactos nos objetivos da organização, **avaliação dos riscos** e **resposta aos riscos**.

Para o *COSO ERM* (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 oportuna.

Com isso, na consideração da resposta mais adequada, a administração precisa avaliar o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e

benefícios esperados, para que a resposta selecionada mantenha os riscos dentro da tolerância desejada.



Figura 1 – Matriz *COSO ERM*

Nesse caso, a probabilidade e o impacto da ocorrência de risco, como fraudes na organização, pode ser reduzida (mitigada), englobando os pilares do modelo estrutural sugerido pelo COSO, a partir da definição das estratégias (*Strategic*), com o uso eficaz dos recursos (*Operations*), para a reprodução dos resultados (*Reporting*), através do respeito às leis e regulamentos (*Compliance*) (Dutra, Zanette, Alberton, Bornia, & Limongi, 2009).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Estratégia e Método da Pesquisa

Este estudo considera o comportamento de *compliance* como instrumento do processo de gestão no desenvolvimento do ambiente de controle, logo, para que retorne a conclusão de que o *compliance* representa uma ferramenta de controle para mitigação aos riscos, a princípio, parte-se da **dedução** do que se encontra, até implicitamente, nas premissas analisadas:

- a) Premissa 1 (P1) – a conformidade está sob o aparato do sistema de controle interno;
- b) Premissa 2 (P2) – o estado de agir em conformidade às regras e padrões estabelecidos, refere-se ao *compliance* como parte integrante da cultura organizacional, em menor ou maior intensidade;
- c) Premissa 3 (P3) – a gestão de riscos parte de atividades de controle em políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais, de modo que as respostas selecionadas aos riscos existentes sejam executadas de forma adequada e oportuna.

Assim, o método adotado neste estudo é o dedutivo, por que diz que os argumentos 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.

Desse modo, sustentado por Lakatos e Marconi (2003), esse argumento dedutivo reformula ou enuncia de modo explícito a informação que já está contida nas premissas consideradas, segundo as quais, *compliance* é uma ferramenta de controle interno, tendo como

preponderância a capacidade de resposta ao risco, através do comportamento de conformidade inserido no ambiente de controle.

3.2 Tipologia da Pesquisa

Para atingir o objetivo proposto no estudo é necessário entendê-lo como um evento qualitativo a partir de uma abordagem quantitativa. Pretende-se traduzir em números a percepção do ambiente corporativo para execução da análise dos dados.

Logo, a abordagem metodológica aplicada nesta pesquisa se caracteriza como quantitativa baseada em levantamento de dados através de questionário, cujas perguntas se apresentam bem objetivas e estruturadas com o uso de escala *likert* de cinco pontos.

De acordo com Grinnel (1997, como citado em Sampieri, Collado & Lucio, 2010, p. 4), embora o enfoque quantitativo guarde fases similares como o enfoque qualitativo, a abordagem se vale do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para montar padrões de comportamento.

Na condução da pesquisa, foram elencadas duas variáveis consideradas, o Nível de Intensidade *Compliance* (x), e como variável dependente (y), Resposta ao Risco.

A abordagem metodológica, nesse caso, dar-se de maneira quantitativa com uso de variáveis definidas como qualitativas, cuja mensuração obedece aos correspondentes atributos/características distribuídos em escala ordinal.

3.3 Definição das Variáveis: Preparação para as Escalas *Compliance* e Risco

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

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

3.3.1 Medida para Cultura *Compliance* (Escala *NIC*)

A escala do Nível de Intensidade *Compliance* (*NIC*) está dividida em duas seções, sendo na primeira seção, os respondentes são instigados a apontar seu entendimento sobre os conceitos e operacionalização do *compliance* corporativo.

Nesta seção, o instrumento está estruturado segundo as diretrizes para programas de *compliance*: *Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance* [OCDE]; *Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act* [FCPA]; *Six Principles to Prevent Bribery* [UK Bribery Act] e o Programa de Integridade da Controladoria Geral da União [CGU] (2015).

Os respondentes são instigados a indicarem o grau de concordância quanto as afirmações constantes sobre os elementos conceituais imprescindíveis para um *compliance* organizacional em uma escala invertida de 5 pontos: 1. Concordo Integralmente; 2. Concordo

Parcialmente; 3. Indiferente; 4. Não Concordo Parcialmente; 5. Não Concordo Integralmente; em que, quanto maior a pontuação alcançada, menor o grau de *compliance*.

Na seção 2, os respondentes são instigados a cenários éticos questionáveis para se medir o grau de atitude (valores) em relação à *compliance* individual. Adaptação da Escala de Longenecker, Moore, Petty, Palich e Mckinney, (2006), sob a tradução e ajuste dirigidos por Terra (2015).

A abordagem nesta seção compreende a dimensão dos valores e atitudes diante de *compliance*, em que se imprime o valor do indivíduo que interfere na organização. A seção está disposta em uma escala de 5 pontos: 1. Inaceitável; 2. Poucas Vezes Aceitável; 3. Indiferente; 4. Muitas Vezes Aceitável; 5. Totalmente Aceitável, indicando quanto maior o resultado, pior é a percepção dos respondentes em se tratando de *compliance*.

Por fim, estabelece como critério para avaliar a intensidade *compliance*, aplicando um escore com base na média de todos os indicadores (atributos) das dimensões de *compliance* estudadas para a formação da escala *NIC*.

Tabela 2

Classificação da escala compliance (NIC)

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

Fonte: Elaboração própria.

Assim, vislumbra para o primeiro escore (1) um *NIC* de alta frequência, quando o resultado for igual a 1 no índice da média das respostas da escala, o escore (2) para um *NIC* de média frequência que varia entre os intervalos 1 – 2 das médias das respostas para o referido grupo e, o escore (3) para um *NIC* de frequência baixa, quando superar o ponto 2 do intervalo, ou seja, o resultado da média for maior que 2 no índice da escala.

A ideia é classificar a organização com base na estrutura de *compliance* encontrada, indicando quanto mais próximo de 1 na escala, maior a intensidade *compliance*.

3.3.2 Medida para Risco (Escala *MIT*)

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

A seção se estrutura, conforme os parâmetros do *COSO ERM* (2007) suportados na perspectiva sobre a avaliação do impacto e probabilidade do evento para determinação da resposta adequada. Também, nas menções de Paulo, Fernandes, Rodrigues e Eidt (2007), segundo a mensuração da probabilidade de ocorrência dos riscos, e, por fim, em orientações decorrentes das pesquisas da KPMG (2015a; 2015b), apresentando o tipo de risco mais relevante para a função de *compliance* no Brasil.

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

Assim, reconhecendo que não se podem isolar os resultados tão somente ao *compliance*, por que a gestão de risco compete ao conjunto integrado de atividades de controle (SCI), elegem-se aqueles riscos considerados mais relevantes e de maior impacto para a função de

compliance no Brasil, segundo a KPMG (2015a): (i) trabalhistas, segurança do trabalho, tributário e previdenciário; (ii) fraudes, como apropriação indébita, e corrupção.

Portanto, a mensuração do risco, segundo a **probabilidade de ocorrência**, segue recomendação encontrada nos estudos de Paulo, Fernandes e Rodrigues (2007), quanto à classificação oportuna da probabilidade de ocorrência de risco, considerando o grau de frequência (em escala de 5 pontos): 1. Muito Raro; 2. Raro; 3. Eventual; 4. Frequente; 5. Muito Frequente.

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

Tabela 3

Classificação da escala de Risco (MIT)

| Escore | 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: Elaboração própria.

O interesse é classificar a organização com base em sua capacidade de responder aos riscos de fraudes e regulatórios, imprimindo quão mais próximo de 1 na escala, melhor o esforço da organização em responder aos eventos.

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

Por conseguinte, o instrumento de coleta se encerra em quatro seções. As duas primeiras abordadas no início desta seção estão formuladas com as questões do tipo *Likert* (assertivas) para atender a variável independente (x) *compliance*. A terceira seção contém conjunto de afirmativas para examinar o grau de probabilidade de ocorrência de risco referente à variável dependente (y) *resposta ao risco*. E, a última seção está formulada para analisar as variáveis demográficas para o perfil do respondente, segundo: gênero, idade, área de atuação profissional e a vinculação a empresas listadas ou não na BM&FBovespa.

3.4 População e Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa está delimitada a partir dos profissionais de empresas que operam no Brasil. Abre-se um recorte específico na população-alvo (G2) para admitir profissionais de empresas de grande porte classificadas pelo faturamento e que estejam listadas na BM&FBovespa.

A ideia é comparar o desempenho com o primeiro grupo da amostra (G1) sem recorte específico, analisando o comportamento desses profissionais que trabalham em corporações

que, em tese, tem estratégia definida diferenciada de fazer gestão, de estrutura de controles internos e de transparência exigidas para organizações de capital aberto, além de se está diante de corporações de melhor nível de governança corporativa quando se referem a empresas de porte maior (Silveira, 2004).

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

Dentro do grupo especial G2, não fazem parte do rol de estudo as empresas listadas na Bovespa que atuaram nos setores: i) financeira; ii) telecomunicações; iii) empresas com características de utilidade pública (saneamento, gás e energia elétrica); iv) concessionárias de obras e serviços públicos para exploração de rodovias; v) companhias para distribuição de medicamentos; vi) petróleo, gás e bicombustíveis.

O resultado da seleção para o grupo G2 compreendeu ao final, 121 empresas dentro do critério proposto.

3.5 Coleta e Tratamento dos Dados

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

Ao todo, foram enviados 943 (novecentos e quarenta e três) questionários distribuídos entre os dois grupos amostrais (G1 e G2) dedicados às diversas atividades corporativas: de monitoramento e fiscalização, financeira e contábil, administrativa e recursos humanos, informática, comercial, vendas e marketing, entre outras.

O interesse é capturar a quem se dedica principalmente na parte operacional, por esperar deles a compreensão mais real possível da vivência e cultura corporativa do que dirigir a pesquisa baseado em opinião de quem somente administra e toma decisões.

A amostra final (n) foi composta por 234 (duzentos e trinta e quatro) profissionais que concluíram o questionário da pesquisa (disponibilizado entre o período de 02/12/2016 a 28/12/2016). As respostas foram utilizadas em sua totalidade, denotando que o tamanho da amostra consta do total de registros obtidos (n = 234), sendo de 135 para o grupo (G1 = 135) e 99 para o grupo (G2 = 99).

Ressalta-se que além do tamanho da amostra, a pluralidade dos respondentes é um destaque da pesquisa, pois, são de todas as regiões do Brasil com grandes variedades de profissionais, de diversas áreas, idades e vinculados a diferentes tamanhos e tipos de negócio.

Antes da aplicação do questionário, procedeu-se a dois pré-testes com um pequeno grupo semelhante à amostra, cujo objetivo vislumbrou apurar a validade do instrumento de coleta, verificando a objetividade e compreensibilidade das questões elaboradas sob o exame da aplicabilidade funcional e prática do questionário na intenção de se afastarem erros de interpretação e confusão no contato com as perguntas.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica multivariada de análise fatorial (KMO) e teste de *Alfa* de *Cronbach* para a validade e consistência interna das escalas, além da análise de correlação de *Spearman*.

Por fim, o processamento dos dados ocorreu por meio do *software IBM SPSS Statistics 22*, mediante a extração das respostas válidas obtidas pelo formulário do *Google Form*.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

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

4.1 Participantes

A característica e o perfil dos participantes constituem um aspecto positivo na pesquisa. Os respondentes são de todas as regiões do Brasil com profissionais de diversas áreas, idades e vinculados a empresas de diferentes tamanhos e tipos de negócio.

Na distribuição dos dados por grupo amostral, prevalece, porém de maneira equilibrada, a participação do público feminino nos dois grupos amostrais, com 51,1% para o grupo G1 e 50,5% da participação para o grupo G2. Em relação à idade dos respondentes, a maior parte deles se concentram entre 21 a 40 anos de idade, compreendendo 71,1% para o grupo G1 e 77,8% para o grupo G2.

Tabela 4

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: Elaboração própria.

Por fim, destacando a característica da amostra, os dados se distribuem em 135 (=58%) registros de respondentes pertencentes ao grupo G1 de profissionais de empresas sem recorte, enquanto que 99 (=42%) dos registros de participantes pertencem ao grupo G2 de profissionais de empresas listadas na Bovespa consideradas de grande porte. A respeito destas empresas do grupo G2, 66,7% se referem ao segmento Tradicional, e 33,3% ao segmento do Novo Mercado

Bovespa.

4.2 Validade e Confiabilidade do Instrumento

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

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

O teste de esfericidade de *Bartlett* para a escala *NIC* foi significativo (Sig<0,05), demonstrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente e a matriz de identidade é favorável à análise.

Tabela 5

Resultado do teste de validade KMO e Bartlett para escala compliance (NIC)

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

Fonte: Elaboração própria

O resultado do teste KMO confirma para uma adequação a nível moderado sobre os dados obtidos no tratamento através da técnica de análise fatorial (com índice 0,7 a 0,8), convencendo-se a partir de Favero, Belfiore, Silva e Chan (2009), de quanto mais próximos de 1, mais adequada é a utilização da técnica. A técnica KMO avalia a adequação da amostra em relação à técnica fatorial.

Tabela 6

Disposição da escala NIC a partir da carga fatorial e impacto da confiabilidade do constructo

| <i>NIC</i> | <i>Item</i> | <i>Fator 1</i> | <i>Fator 2</i> | <i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i> |
|------------|--|----------------|----------------|--|
| 2 | O código de ética/conduta de sua empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários. | ,79 | | ,70 |
| 3 | Os padrões de conduta estabelecidos no código de ética são respeitados por toda a equipe. | ,79 | | ,70 |
| 5 | A empresa estimula um amplo debate sobre corrupção e promove medidas para o combate a posturas não éticas | ,78 | | ,70 |
| 1 | Em minha empresa, a alta direção é quem primeiro demonstra total comprometimento com a ética e a integridade. | ,74 | | ,70 |
| 4 | O empregado que denuncia irregularidades cometidas por outros funcionários recebe proteção da empresa. | ,71 | | ,72 |
| 9 | Um diretor agiu em benefício próprio se aproveitando de informações privilegiadas da empresa para tirar vantagens em negócios. | | ,74 | ,73 |
| 7 | A empresa assedia empregados de seu concorrente para descobrir detalhes de novos produtos. | | ,69 | ,72 |
| 11 | A empresa que anuncia a chegada de um novo produto, mesmo não tendo sofrido alteração significativa. | | ,65 | ,73 |
| 6 | Uma empresa que declara metade do faturamento para se livrar do imposto de renda. | | ,65 | ,73 |
| 8 | Um construtor se alia a outros empresários para combinarem preços em licitações visando o favorecimento em contratos com órgãos públicos. | | ,57 | ,74 |
| 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 | |
| | Valor próprio | 3,16 | 2,31 | |
| | Variância (%) | 28,76 | 20,98 | |
| | <i>Alfa de Cronbach</i> | ,81 | ,72 | |

Fonte: Elaboração própria.

A interpretação definida pelo resultado das cargas fatoriais, conforme demonstra em Tabela 3, 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 *NIC* assevera para medida coerente que afaste respostas aleatórias no contato do respondente com questões aplicadas em fatores diferentes. Nesse sentido, organizando o instrumento a partir do tamanho da carga dos fatores (*output*) resultante da análise fatorial, tem-se a disposição dos itens relacionados por hierarquia de fator, conforme Tabela 4, cuja adequação orientada nos resultados dos testes *KMO* com variação dos dados em 49,74% e uma significância para o teste de esfericidade de *Bartlet*, preserva-se todos os atributos da escala, inclusive aqueles de menor carga apresentado pelo teste, resultando válido o instrumento.

Para determinação do nível de **confiabilidade** da escala *NIC*, procedeu-se ao **coeficiente 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.

Tabela 7

Resultado do teste de confiabilidade Alfa de Cronbach para escala compliance (NIC)

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

Fonte: Elaboração própria

Confirma a consistência interna com base no Alfa igual a 0,70 a 0,82 esperado para as ciências sociais e humanas (Moroco & Garcia-Marques, 2006).

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

O teste de esfericidade de *Bartlett* para a escala foi significativo ($Sig < 0,05$), demonstrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente e a matriz de identidade é favorável à análise.

Tabela 8

Resultado do teste de validade KMO e Bartlett para escala ao risco (MIT)

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

Fonte: Elaboração própria.

Na demonstração da Tabela 9, 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 9

Disposição da escala MIT a partir da carga fatorial e impacto da confiabilidade do constructo

| <i>MIT</i> | <i>Item</i> | <i>Fator 1</i> | <i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i> |
|------------|--|----------------|--|
| 8 | Vendas/serviços prestados sem nota. | ,71 | ,82 |
| 6 | Salários extras pagos por fora da folha de pagamento para maquiar o total de despesa com pessoal (horas extras, bonificações, gratificações, etc). | ,71 | ,82 |
| 7 | Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras. | ,71 | ,82 |
| 5 | Algumas normas de segurança são deixadas de lado por funcionários. | ,70 | ,82 |
| 2 | Empresas que combinam preços entre si para ter um diferencial em licitações. | ,69 | ,82 |
| 9 | Empregados obrigados a trabalhar domingos e feriados sem o direito a intervalo para alimentação ou a horas extras. | ,65 | ,82 |

| | | | |
|---|---|-------|-----|
| 1 | O funcionário que faz horas no trabalho para ganhar hora extra. | ,62 | ,83 |
| 3 | Preferência à vaga para candidato que tem relação de parentesco ou amizade com o recrutador, mesmo não tendo a melhor qualificação. | ,60 | ,83 |
| 4 | Roubo ou Furto na empresa. | ,57 | ,83 |
| | Valor próprio | 3,99 | |
| | Variância (%) | 44,31 | |
| | <i>Alfa de Cronbach</i> | ,84 | |

Fonte: Elaboração própria.

O procedimento seguinte sucedeu ao teste de confiabilidade do constructo para reconhecer se a escala tratada tem fidedignidade na precisão de seus itens. O coeficiente *Alfa de Cronbach* obtido superior a 0,8 indica uma estimativa com boa relação interna de consistência entre os itens do questionário aplicado (*Alfa de Cronbach* = 0,84).

Tabela 10

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

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

Fonte: Elaboração própria

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

4.3 Análise de Correlação entre as Variáveis

Investiga-se a força da correlação entre a capacidade da organização em responder aos riscos corporativos sobre uma estrutura de *compliance* avaliada. O teste não paramétrico de *Spearman* procura demonstrar o grau de associação entre as variáveis, revelando a magnitude e a direção da relação entre elas.

O coeficiente de *Spearman* pode variar de -1 a +1, ou seja, admite-se que quanto maior o valor, mais forte será a relação entre as variáveis, à medida que um valor zero representa ausência de relação.

Na aplicação do teste sobre as variáveis *compliance* (x) e *resposta ao risco* (y), segundo o pressuposto de independência das observações, verifica-se uma correlação positiva entre elas, mas de intensidade moderada na relação (Coeficiente de Correlação igual a ,439).

Tabela 11

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

| <i>Rho de Spearman</i> | Grupo da Variável | Grupo da Variável <i>Resposta ao Risco (MIT)</i> |
|------------------------|----------------------------|---|
| | Coefficiente de Correlação | ,439 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 |
| | N | 234 |

Fonte: Elaboração própria.

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 ($\text{Sig} < 0,05$), 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 12

Teste de Spearman na correlação entre os grupos da amostra

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

Fonte: Elaboração própria.

Com a repetição do teste de correlação por grupos de amostra, tem-se que o resultado da correlação com as variáveis *NIC* e *MIT* aponta para uma magnitude maior verificada (moderada) entre o grupo da amostra G1 (sujeitos de empresas sem recorte) com um Coeficiente de Correlação de (,511).

O resultado é ligeiramente melhor do que a correlação envolvendo o grupo G2 (sujeitos da pesquisa vinculados às empresas de grande porte listadas na Bovespa) com Coeficiente de (,357), considerada de magnitude fraca. Ambos os resultados são significativos com ($p < ,05$, Sig. ,000).

O sentido do teste de correlação nesta pesquisa pondera para a percepção de que as variáveis expostas estão de fato associadas (e em uma correlação positiva e linear), apesar de vislumbrada uma intensidade moderada na análise total do conjunto de dados (,439), em que qualquer movimentação percebida em uma delas, ocorre também na outra, conforme a força e o sentido previsto.

Com isso, apesar de não rejeitar a hipótese principal da pesquisa, respeitando as limitações deste estudo e concordando que esta não é a única variável que mantém relação de influência com a variável dependente para o *risco*, os achados são sutis, inferindo que esforços de difusão para uma atividade efetiva de *compliance* no Brasil ainda se disponham incipientes, logo, por vezes controversos.

De maneira geral, os resultados da pesquisa demonstram certa incoerência, mas acompanham a interpretação de Perera, De Freitas e Imoniana (2014) de que a atividade de *compliance*, mesmo com a alta avaliação de eficiência da área de *compliance* no combate às fraudes que a torna um dos principais componentes do sistema de controle interno, não exime a empresa de atos fraudulentos.

Contudo, atenta-se para o desvirtuamento com o emprego extrínseco da atividade de *compliance* protocolizada, sem considerar a definição de valores organizacionais e de comprometimento ético (modelo *values-based compliance program*), conforme premissas do

modelo norte-americano *US Sentencing Guidelines*, criticada por Wellner (2005) e Stucke (2013).

A confirmação da hipótese de Wellner (2005) e Stucke (2013) se revela nas distorções criadas pelo modelo americano, na medida em que (i) encorajam as corporações a adotarem programas subotimos, (ii) privilegiam executivos da alta hierarquia, e (iii) desencorajam pequenas e médias empresas devido ao custo de implementação do programa.

A consequência se traduz em uma estrutura de controle extremamente frágil por se tratar de organizações que podem leva-las exclusivamente a formalidade prescrita (Porto & Tamayo, 2005).

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

5. Considerações Finais

Retoma a discussão sobre as práticas de *compliance* no Brasil como instituto baseado em política de formalidade, enquanto sua definição explora a internalização de valores pessoais e organizacionais para a verdadeira formação de cultura de integridade.

Estudos recentes justificam a expressão *compliance* como solução estratégica disponível para inibição à ocorrência de risco na organização. O termo é utilizado para transpassar a ideia de comprometimento ético-organizacional, compreendendo ser, antes de tudo, um estado de agir em conformidade aos padrões preestabelecidos.

Compliance tem ganhado notoriedade institucional a partir da publicação de regulatórios de gestão de riscos por quebra de regras e condutas em negócios. Os institutos regulatórios de combate à corrupção, FCPA e *Anti Bribery*, estão associados à alavancagem do conhecimento *compliance* nas organizações.

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

Isto tem levado as empresas brasileiras a adotarem programas de integridade (*compliance*) no bojo de sua estrutura de controle com um crescimento de até 100%, conforme dados de 2013 a 2015, no número de empresas do País que afirmam possuir um programa de *compliance* implantado. E a Lei Anticorrupção foi a maior propulsora para a transformação dessa realidade nacional.

Logo, a questão levantada no estudo explorou, se os esforços despendidos no Brasil para o *compliance*, representam, de fato, um fator preponderante para a mitigação de riscos representativos de fraudes e regulatórios.

Esta pesquisa analisou uma amostra de 234 (duzentos e trinta e quatro) questionários respondidos por profissionais de diversas áreas vinculados às empresas de regiões, tamanhos e tipos de negócio diversificados, inclusive, sendo esta uma qualidade do estudo pela sua pluralidade de participantes percebidos.

Com o objetivo de desenvolver uma medida de escala apta a inferir a cultura de integridade e a capacidade da organização em responder à ocorrência de riscos de fraudes e regulatórios, os resultados dos testes indicaram a confiabilidade dos constructos desenvolvidos que permitiram pontuar com precisão a perceptibilidade dos profissionais sobre os atuais mecanismos de controle, referente à intensidade *compliance* e à capacidade organizacional em responder aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade.

A conclusão da pesquisa confirmou que *compliance* representa uma ferramenta de controle interno à disposição da organização, logo, uma condição preponderante na redução do risco, ainda que o resultado do estudo entre as práticas de *compliance* (*variável x*) e a capacidade de resposta ao risco (*variável y*) tenham demonstrado uma magnitude fraca a moderada com base na amostra da pesquisa.

A explicação, para tanto, sugere que a pouca magnitude da eficácia de *compliance* pode estar relacionada à pressuposição desmoderada do tema, associando *compliance* a instituto orientado em formalidade prescrita que pode gerar uma estrutura extremamente frágil para a organização, conforme argumentos de Katz & Kahn (1974, como citado em Porto & Tamayo, 2005).

Por isso, o cuidado com a transformação da figura de *compliance* em instituto que se pauta extrinsecamente no interesse legal oferecido, como é o caso do incentivo a redução 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.

São os questionamentos embasados às organizações interessadas exclusivamente em incentivos extrínsecos oferecidos pelos regulamentos e não na definição de valores organizacionais e comprometimento ético, conforme defende Wellner (2005).

Pela pesquisa se denota que os esforços de *compliance* no Brasil ainda são considerados incipientes, quando avaliada a efetividade na redução dos riscos. Os achados demonstram 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.

Por isso, este estudo apresentou como contribuição a discussão sobre a real efetividade do *compliance* no Brasil, ora estigmatizado como mecanismo de combate a riscos inerentes de condutas antiéticas e regulatórias. É certo que as empresas brasileiras têm demonstrado maior interesse por programas de *compliance*, mas também o fazem após a abertura de incentivos por parte de regulamento legal proposto pela Lei Anticorrupção.

Contudo, assim como em todos os estudos dentro das Ciências Sociais, a limitação desta pesquisa cabe 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 de seus resultados.

Muito embora, o instrumento de coleta aplicado nesta pesquisa foi estatisticamente reconhecido como consistente e válido, construído embasado sobre referências no assunto, com questões objetivas e claras, além de avaliado positivamente na fase de pré-teste, bem como assegurado para o respondente a preservação total do anonimato.

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

Por fim, não foi escopo desta pesquisa analisar a área de *compliance*, caso presente na organização, tampouco programas de *compliance* implementados, mas medir a força de *compliance* transmitida para os padrões comportamentais de conformidade organizacional como forma de mitigar as fraudes e riscos regulatórios.

Para futuras pesquisas, recomenda a replicação do estudo com tamanho da amostra ampliado e em período diverso, para que se proceda à comparação dos resultados alcançados sobre o avanço de *compliance* no Brasil como aparato no combate às fraudes internas e riscos regulatórios. Recomenda-se ainda replicar os estudos com profissionais da área pública.

Referências

- Association of Certified Fraud Examiners – ACFE (2010a). *Fraud Tree*. Recuperado em 28 abril, 2016, de <http://www.acfe.com./fraud-tree.aspx>.
- Association of Certified Fraud Examiners – ACFE (2016). *Report to the Nations – On Occupational Fraud and Abuse*. Recuperado em 30 abril, 2016 de <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>.
- Ayres, C. H. S. (2014). Programas de *Compliance* no âmbito da Lei nº 12.846/2013: importância e principais elementos. *Revista do advogado*, São Paulo, (125), p.42-50.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Recuperado em 22 outubro, 2016, de <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>.
- Basel Committee on Banking Supervision – BCBS. (2005). *Compliance and the Compliance Function in Banks*. Recuperado em 15 julho, 2016, de <http://www.BCBS.org>.
- Bergamini Junior, S. (2005). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES*: Rio de Janeiro, 12(24), 149-188.
- Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBOVESPA. Recuperado em 13 dezembro, 2016, de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm.
- Brito, O. (2007). *Gestão de riscos – Uma abordagem orientada a Riscos Operacionais*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Cherman, A. & Tomei, P. A. (2005). Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 99-120.
- Coimbra, M. A. & Manzi, V. A. (2010). *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Comissão de Valores Mobiliários. (2015). *Gerenciamento de riscos corporativos: uma análise das diretrizes e das práticas*. Recuperado em 14 novembro, 2016, de http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/serieshist/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos_final_151015.pdf.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Internal Control – Integrated Framework*. 2013. Recuperado em 25 outubro, 2016, de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2007). *Enterprise risk management*. Tradução da versão original. Recuperado em 25 outubro, 2016, de <http://www.COSO.org>.
- Controladoria-Geral da União – CGU. (2015a). *Cartilha de Integridade para Pequenos Negócios*. Recuperado em 22 outubro, 2016, de <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>.
- Controladoria-Geral da União – CGU. (2015b). *Guia de implantação de Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas*. Recuperado em 22 outubro, 2016, de <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.

- Controladoria-Geral da União – CGU. (2016). *Programa Empresa Pro Ética*. Recuperado em 24 novembro, 2016, de <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>.
- Costa, S.C. (2012). O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*, 3, jul/dez.
- Cunha, L. M. A. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Departamento de Estatística e Investigação Operacional da Universidade de Lisboa, Portugal. Recuperado de http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf.
- Damania, R., Fredriksson, P. G. & Mani, M. (2004). The persistence of corruption and regulatory *compliance* failures: theory and evidence. *Public Choice*, 12, 363–390.
- Dantas, J. A., Rodrigues, F. F., Marcellino, G. F. & Lustosa, P. R. B. (2010). Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no *COSO*. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília*: 13(2), 3-19.
- Deloitte. (2016). *Governance, risk and compliance within any organization is critical*. Recuperado em 09 novembro, 2016, de <http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/topics/governance-risk-and-compliance.html>.
- Dutra, M.H., Zanette, M.A., Alberton, L., Bornia, A.C. & Limongi, B. (2009). Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos. *Revista RACE, Unoesc*, 8(1), 87-112.
- Famá, R., Cardoso, R. L., & Mendonça, O. (2003). Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. *Research Paper* (492).
- Farias, R. P., De Luca, M. M. M., & Machado, M. V. V. (2009). A metodologia *COSO* como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília*: 12(3), 55-77.
- Favero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise dos dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Imoniana, J. O., & Nohara, J. J. (2005). Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(1).
- KPMG. Cutting through complexity. *Documento Gestão de Compliance Regulatório*. Recuperado em 15 dezembro, 2016, de <http://www.kpmg.com/pt/pt/about/Paginas/default.aspx>.
- KPMG. Cutting through complexity. (2015a). *Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil*. Recuperado em 24 janeiro, 2017, de https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf.
- KPMG. Cutting through complexity. (2015b). *Pesquisa Ambiente Regulatório*. Recuperado em 24 janeiro, 2017, de http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/pesquisa-ambiente-regulatorio-2015.aspx.
- KPMG. Cutting through complexity. (2009). *A fraude no Brasil. Relatório de pesquisa*. Recuperado em 12 dezembro, 2016, de http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf.

- Lakatos, E. M. A. & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Lei n. 12.846, de 1º agosto de 2013. (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. Brasília, DF. Recuperado em 21 julho, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E, & Mckinney, J. A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.
- Maia, M. S., Silva, M. R., Dueñas, R., Almeida, P. P., Marcondes, S. & Ching, H. Y. (2005). Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, 1, 54-70.
- Maldonado, J., Aquino, M. G., Lofrano, M. L., De Araujo, G. S. & Tondo, C. (2014). Valores e atitudes diante de Compliance. *Revista Jovens Pesquisadores*, 11(1).
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martins, J. A. (2008). *Corrupção*. São Paulo: Globo.
- Mazzola, C. M. S. (2015). *Aplicabilidade das práticas de compliance e controle interno no combate às fraudes corporativas no Brasil*. 100f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Migliavacca, P. N. (2002). *Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno*. São Paulo: Edicta.
- Miller, G. P. (2014). The compliance function: an overview. *NYU Law and Economics Research Paper n. 393*.
- Paulo, W. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B & Eidt, J. (2007). Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 43, 49-60.
- Perera, L. C. J., De Freitas, E. C. & Imoniana, J. O. (2014). Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(23), 03-30.
- Porto, G. C. (2016). Fraudes corporativas – estudo de caso III: Os maiores escândalos corporativos do século 21. *Jornal Estadão São Paulo*, Recuperado em: <http://www.slideshare.net/GilbertoPorto2/investig-fraudes-est-casos-iii-os-maiores-escandalos-corporativos-do-seculo-21-estado>.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de administração contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación*. 5. Ed. México: McGraw Hill.
- Santos, R. A., Guevara, A. J. H., Amorim, M. C. S., & Ferraz Neto, B. H. (2012). Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. *Revista Einstein*, 10(1), 1-10.
- Silva, W. A. C., Gomes, M. C. O., & Araújo, E. A. T. (2014). Controles internos

determinantes para a eficiência na gestão do CEFET/MG. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 6(1).

Silveira, A. M. (2004). *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. 250 f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Simmons, M. R. (1997). *COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Based Auditing*. Altamont Springs, Internal Auditor.

Stucke, M. E. (2013). *In search of effective ethics & compliance programs*. Recuperado em: https://www.researchgate.net/profile/Maurice_Stucke/publication/259230808_IN_SEARCH_OF_EFFECTIVE_ETHICS_COMPLIANCE_PROGRAMS/links/02e7e52a876359c90b000000.pdf.

Sundstrom, A. (2012). Corruption and regulatory compliance: Experimental findings from South African small-scale fisheries. *Marine Policy*, 36, 1255–1264.

Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 31(2), 62-72.

Tarantino, A. (2008). *Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices*. John Wiley & Sons.

Terra, D. M. (2015). *Compliance: percepção dos administradores de MPES*. 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.

The Organization for Economic co-Operation and Development – OECD. (2010). *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*. Recuperado em 13 janeiro, 2017, de <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>.

Trapp, H. L. A. F. (2015). *Compliance na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013*. *Revista Boletim Jurídico*, edição 1237. Recuperado de <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>.

United Kingdom. (2010). *Uk Bribery Act. Lei Anticorrupção Inglesa*. Recuperado em 30 dezembro, 2016, de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>.

United States of America – Department of Justice. *A Resource guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act*. Recuperado em 30 dezembro, 2016, de <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>.

United States of America – United States Sentencing Commission. *Federal Sentencing Guidelines*. Recuperado em 30 dezembro, 2016, de http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manual-pdf/Chapter_8.pdf.

Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.

Vesely, W. E. (1984). *Engineering risk analysis*. In: Ricci, P. F., Sagan, L. A., Whipple, C. G. Technological risk assessment. Hingham: MartinusNijhoff Pub.

Wellner, P. A. (2005). Effective *compliance* programs and corporate criminal prosecutions. *Cardozo L. Rev.*, 27, 497-528, Recuperado em 15 fevereiro, 2017, de <http://www.friedfrank.com/siteFiles/Publications/CDB6714353B1B712D3A5DB85F508483E.pdf>.

Wells, J. T. (2008). *Principles of Fraud Examination*. 2nd. ed. New Jersey: Wiley.

Xavier, C. P. G. (2015). *Programas de Compliance anticorrupção no contexto da Lei 12.849/2013: Elementos e Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.