

OS DESAFIOS E AS INFLUÊNCIAS DO COMPLIANCE NA GESTÃO DE PESSOAS***THE CHALLENGES AND INFLUENCES OF COMPLIANCE ON PEOPLE
MANAGEMENT***

Flávia Aparecida Fernandes Gouvêa Takezawa – fla.gouvea@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Luciana Cristina Pastre – luciana-pastre@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v19i2.1444

Data de submissão: 01/09/2022

Data do aceite: 28/11/2022

Data da publicação: 20/12/2022

RESUMO

O desenvolvimento tecnológico favoreceu a globalização, que conseqüentemente tornou as empresas mais suscetíveis a novos mercados, e neste, o cumprimento de regras, procedimentos e leis são fundamentais como demonstração de responsabilidade perante a sociedade e consumidores. A prática do *Compliance* favorece o cumprimento de diretrizes, regras e regulamentos inerentes aos processos da empresa, com obrigações trabalhistas, fiscais, tributárias, contábeis, regulatórias internas e externas, além de incorporar princípios de integridade e conduta ética. O objetivo deste estudo foi identificar os desafios e as influências que a implantação do *Compliance* proporciona às empresas. Para atender tal proposta, a metodologia utilizada foi de revisão bibliográfica, tendo como natureza da pesquisa a abordagem qualitativa, e como método o estudo de caso, utilizando como instrumento a aplicação de questionário direcionado à profissionais que exercem atividades relacionadas à prática do *Compliance*. Os resultados permitiram a construção de cinco categorias (desafios, influências, benefícios, competências técnicas, e treinamento) que foram discutidas dentro de cada questão aplicada. Concluímos que a prática do *Compliance*, é um desafio por requerer uma mudança de cultura organizacional, mas seus benefícios, por possibilitar avaliar, acompanhar e adequar os processos, de forma a atender diretrizes, regras e normas de boas condutas, resumem-se em vantagens competitivas e ganhos de credibilidade no mercado.

Palavras-chave: *Compliance*. Boas práticas. Aplicação da lei. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The favored globalization, became as more technological companies developed for new markets, and consequently the recommendation of procedures, laws and fundamental principles as a demonstration of responsibility towards the and consumers. The practical ethics of compliance with guidelines, rules and regulations inherent to the company's processes, with

labor, tax, fiscal, accounting, internal and external regulatory obligations, in addition to principles of compliance with conduct and practices. The objective of this study was to identify the challenges and influences that the implementation of Compliance provides. To meet this proposal, a methodology used was a bibliographic review, having the practical approach as the nature of the research, and as a practical case study method, using as an instrument an application of practical application of Compliance. The results will allow the construction of five categories (challenges, influences, benefits, technical skills, and training) that were published within each applied question. We conclude that the practice of Compliance is a challenge because it requires a change in organizational culture, but its benefits, for making it possible to evaluate, monitor and adapt the processes, in order to comply with guidelines, rules and norms of good conduct, curricula in benefits Composite and credibility gains in the market.

Keywords: Compliance. Good habits. Law enforcement. People management.

1 INTRODUÇÃO

O termo *Compliance* tem origem no verbo *to comply*, que traduzido remete ao significado do ato de cumprir, de estar de acordo com os regulamentos internos e externos da organização. Na definição de Blok (2020) corresponde a esforços empreendidos que levam a atuar em conformidade com as regras e leis, códigos e políticas de conduta interna que dizem respeito a atividade da empresa, como forma de prevenir, diminuir e ou solucionar os riscos do negócio. Ainda nesse contexto, o termo, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) remete a adoção de políticas de boa governança, direcionadas para reduzir os riscos da empresa. Observa-se que ambas as definições se complementam, porém, Blok (2020) ressalva que a prática do *Compliance* vai além dessas definições, para a autora é o agir da forma correta, porque é uma obrigação do indivíduo e deve ser seguida como um estilo de vida. Portanto, o conceito de *Compliance* ultrapassa as barreiras legais e regulamentares, ele incorpora princípios de integridade e conduta ética.

Em favor do *Compliance*, Dutra (2018) nos lembra que o cenário empresarial se tornou ainda mais complexo por conta das inovações tecnológicas nos processos produtivos e conseqüentemente impulsionando a competitividade entre as organizações a nível mundial. Nesse sentido, Berkel, Estmann e Rand (2022) alertam sobre o fato de que na maioria dos países em desenvolvimento, os níveis de conformidade com leis e regulamentos são baixos, e que a falta de cumprimento desses aspectos impede o crescimento econômico e o desenvolvimento humano, o que leva a importância de identificar os mecanismos que possam contribuir para melhorar esse cenário. Corroborando, Malesky e Taussig (2017) trazem que o descumprimento das leis nas empresas provoca externalidades negativas.

Ressalta-se que o papel desempenhado pela área de Gestão de Pessoas é de extrema relevância dentro das organizações, tendo em vista o valor do profissional para o crescimento da empresa. A importância pode ser constatada na rápida mudança de formato de departamento pessoal para reconhecimento como uma área de gestão de pessoas, assumindo um modelo mais dinâmico, criativo e flexível, na qual a valorização e desenvolvimento dos colaboradores é o foco principal, justamente por reconhecer a importância das pessoas para as organizações (DUTRA, 2018).

Diante do exposto, no que tange ao papel estratégico que o *Compliance* ocupa nas organizações, da importância da área de Gestão de Pessoas para o desenvolvimento dos indivíduos, das novas tecnologias nos processos produtivos e da competitividade das corporações, é fundamental que as empresas estejam alinhadas com a ética, com o objetivo social e em conformidade com as leis. Como forma de verificar esses aspectos, a questão que se busca responder com este estudo é se as empresas estão preparadas para esse processo, e se seus colaboradores recebem o treinamento adequado para essa cultura de boas práticas.

Essa justificativa leva ao objetivo geral desse estudo, que consiste em identificar os desafios e as influências que o *Compliance* proporciona para as organizações, focando na área de Gestão de Pessoas, e como objetivos específicos busca-se apresentar os principais benefícios da implantação do *Compliance* nas organizações; conhecer seu papel enquanto aplicado à gestão de pessoas; contextualizar acerca do papel da liderança frente à sua implantação, e por fim, identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para estimular uma cultura ética no ambiente organizacional.

Para atingir tais objetivos, a metodologia dessa pesquisa é de revisão bibliográfica, com base em livros e documentos das bases de dados *Scielo*, *Google Acadêmico* e *Sciencedirect*, tem como natureza da pesquisa a abordagem qualitativa e como método o estudo de caso, utilizando como ferramenta a aplicação de questionário direcionado às pessoas que já estejam utilizando o *Compliance* e ou iniciando esse processo dentro da organização.

O estudo será dividido em 5 seções, sendo esta introdução, apresentando a pesquisa, a revisão bibliográfica trazendo dados sobre o *Compliance* nas organizações, seu papel na gestão de pessoas, e as competências requeridas para estimular uma cultura ética no ambiente organizacional, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões e as considerações finais, finalizando com as referências que deram subsídios a este estudo.

2 COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES

Como vimos, *Compliance* “[...] é seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade, ser correto, sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes humanas e empresariais [...] é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.” (BLOCK, 2020, p. 20). Em complemento, Barros (2020, p. 1) apresenta de forma simples que o *Compliance* trata-se “[...] de um conjunto de medidas e ferramentas que permitem que a visão, a missão e os valores de uma empresa sejam colocados em prática.”

Apesar da expansão do programa *Compliance* ser recente, no início do século XX as empresas dos Estados Unidos da América (EUA) já demonstravam algumas de suas práticas. No Brasil o destaque se deu após a publicação da Lei nº. 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção que tem impulsionado as organizações a demonstrarem o compromisso de evitar fraudes e corrupção (DUTRA, 2018).

Em se tratando dos aspectos legais, Blanco Cordero (2009) relaciona o conceito de *Compliance* a uma obrigação normativa, no qual o seu cumprimento é importante tanto para evitar responsabilidade na seara administrativa, quanto para proteção da imputação civil e criminal, assim, a observância de tais requisitos, por meio de um sistema de *Compliance* estruturado assegura a proteção da empresa e de seus dirigentes da prática de delitos e ou da colaboração de agentes criminosos, eliminando riscos de responsabilidade penal e desgaste frente à opinião pública. Quando se refere a um sistema estruturado, Blok (2020, p. 20) afirma que esses programas “[...] têm por escopo fomento de agir de acordo com diretrizes, regras e regulamentos inerentes aos processos da empresa.”

Para isso, Negrão e Pontelo (2017) alegam que a prática de *Compliance* precisa estar inserida no dia a dia da organização, evitando a vulnerabilidade a fraudes, manipulações ou distorções, ou seja, as ações do *Compliance* são preventivas, pois evitam tais transtornos.

Segundo dados da *Price Waterhouse Coopers* (PWC *apud* SANTOS, 2018), multinacional de consultoria e auditoria, existem dois tipos de *Compliance*: i) Direcionado para eficiência e eficácia; ii) Direcionado para a estratégia. No primeiro tipo ocorre vantagens quanto à otimização de custo em relação às atividades relacionadas com o *Compliance*, e no segundo, o desenvolvimento de estrutura da administração permite a minimização de surpresas para os negócios e além da melhoria no processo, removendo a duplicação, além de gerar a otimização nas atividades de controle.

Para Santos (2018), o ambiente estático no qual as organizações estão inseridas, está à mercê constante de novas regulamentações, e ao não aderirem a atuação do *Compliance*, dificilmente conseguem acompanhar essas mudanças e se adequarem as novas regras, e conseqüentemente deixam de atender exigências do mercado, tributárias, tecnológicas, trabalhistas, operacionais e administrativas. A prática do *Compliance* ajuda a mensurar a eficiência e eficácia do programa e das ações para avaliar a conformidade da empresa.

Nessa direção, Silva (2022) sugere a criação de um Comitê de *Compliance* e Riscos, composto por diretores específicos, que atuem de modo independente e autônomo, reportando-se aos órgãos de direção da organização, ou acionamento externo de órgãos reguladores. A esse grupo cabe diversas atribuições, todas ligadas a promoção de uma cultura de integridade, de valores éticos e boas práticas, levando em conta revisão de riscos e iniciativas estratégicas.

Destaca-se que a função do grupo é assegurar que os negócios da empresa sejam conduzidos de forma íntegra e ética, em conformidade com a Lei Anticorrupção brasileira e as demais legislações, código de conduta e controles internos. No entanto, a implantação de um programa de *Compliance* é uma atividade complexa, principalmente quando se trata da Gestão de Pessoas, área que tem suas características peculiaridades.

2.1 *Compliance* e a Gestão de Pessoas

Conforme Weaver e Treviño (2001) as questões de ética nas organizações envolvem muito mais do que questões de equidade ou justiça, tendo em vista que a falha na promoção da justiça pode minar os esforços organizacionais para incentivar o comportamento ético em geral. A gestão da ética, embora não seja o mesmo que a gestão da justiça, depende do tratamento cuidadoso das questões de justiça, logo, a função da Gestão de Pessoas é de direcionar esforços para lidar com questões éticas, porque seu papel é central para a gestão da justiça nas organizações contemporâneas.

Apesar de não ser uma tarefa simples quando se trata da implantação do *Compliance* na gestão de pessoas, não deve ser tratado de forma isolada, tendo em vista suas atividades abarcarem todas as áreas da organização. Isso justifica o entendimento de Assi (2013) ao afirmar que os processos do *Compliance* e de controles internos necessitam garantir o cumprimento normativos internos e da regulamentação vigente, dentre os quais se destacam: cumprimento de normas, diretrizes dos processos produtivos da organização, e de regras do código de conduta, incluindo a punição às infrações; compatibilidade com as exigências legais; controle de informação confidencial; identificação dos problemas que ocasionam conflitos de

interesses; inserção de programas de treinamento interno; adequação de programas de avaliação e desempenho e política de remuneração, além de:

- Independência de atuação de classificação de risco de crédito e das demais pessoas envolvidas na emissão da classificação do risco.[...]
- Controle das informações confidenciais a que tenham acesso os administradores e as pessoas envolvidas no processo de emissão da classificação de risco.[...]
- Adequação das medidas adotadas para assegurar a segregação entre as atividades.
- Recebimento de comunicação de mudanças significativas nas metodologias e nos procedimentos.
- Identificação pelos colaboradores das deficiências e não conformidades e o gerenciamento delas.
- Implementação das ações corretivas e sua efetividade.
- Melhoria da segurança na execução das atividades.
- Criação de mecanismos para a melhoria dos controles. (ASSI, 2013, p. 90).

Para o cumprimento dessas ações, deve haver o conhecimento por todos os colaboradores, e para isso Assi (2013) sugere o desenvolvimento de uma cartilha, como forma de esclarecer os envolvidos, demonstrando a importância do alinhamento da empresa, sua estrutura organizacional em acordo aos procedimentos legais inerentes a atividade desenvolvida. Antes mesmo de punir os colaboradores pelo não cumprimento das normas e regras legais é preciso que haja um treinamento que ofereça o conhecimento do funcionamento da empresa e sobretudo o papel do colaborador nessa estrutura. Também sugere que as pessoas sejam recompensadas por seu trabalho, o que remete a existência de políticas adequadas de remuneração e plano de carreira bem estruturado. Quanto as possíveis mudanças, essas devem ser comunicadas, e se possível estruturadas em cooperação com os colaboradores, como forma de evitar inconsistências, além de que os controles devem trabalhar de forma a auxiliar os processos da empresa, o que requer elaboração e aprimoramento, resultando na melhor aplicabilidade dentro da empresa.

A Gestão de Pessoas tem um importante papel a desempenhar, tanto na orientação de controle quanto na integração de um programa de ética. Tal programa deve ser integrado, a fim de enfatizar uma orientação de valores e ao mesmo tempo incorporar elementos apropriados baseados em conformidade, envolvendo vários domínios característicos da gestão de Recursos Humanos (RH), ou seja, seleção, treinamento, avaliação de desempenho humano e sistemas de recompensa (SANTOS, 2018; WEAVER; TREVIÑO, 2001).

Essas podem ser caracterizadas como funções tradicionais de RH, importantes quanto aos valores e orientação do *Compliance* e dos aspectos de integração, dos programas formais de ética. Porém, a área de Recursos Humanos (RH) deve desempenhar papéis cruciais na administração diária do próprio programa de ética, ainda que seja mais sensível aos tipos de

questões relacionadas à justiça. Dentre esses papéis na gestão de ética e programas de *Compliance* pode-se pontuar: 1) Voz (ser ouvido) preconceito e representação das preocupações dos funcionários, neste aspecto, as decisões devem ser baseadas em informações precisas, usadas de maneira especializada e levando em consideração os melhores interesses da organização, e não os interesses próprios do tomador de decisão; 2) Questões interpessoais - respeito implícito e preocupação com os funcionários, isso porque, quando um gestor mostra maiores níveis de respeito e simpatia para com outras pessoas, essas pessoas demonstram uma percepção mais forte de justiça, isto porque tais sentimentos e atitudes indicam que há um tratamento com seriedade (WEAVER; TREVIÑO, 2001).

Por outro lado, Senno *et al.* (2019) alertam que quando da implantação de um programa de *Compliance* não há como garantir o cumprimento de leis, normas e procedimentos, tendo em vista as organizações dependerem de pessoas, o que releva a importância da gestão de pessoas.

Posto essas observações, ao levar o *Compliance* para todos os setores da empresa, mostrar transparência com os colaboradores; controlar as atividades cotidianas com rigor e estabelecer métricas de desempenho bem definidas, canais de denúncias (com as garantias inerentes a efetividade do canal), desenvolvimento de controles internos, treinamentos relacionados à mitigação de riscos, monitoramento da aderência ética dos profissionais e parceiros comerciais (SILVA, 2022), os benefícios que o *Compliance* pode trazer para a organização são: preservação da integridade da companhia; maior nível de proteção contra multas e sanções; vantagem competitiva e ganho de credibilidade no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2016) uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Essa pesquisa teve como base inicial uma revisão bibliográfica, e forneceu subsídios para definir a conceituação, benefícios do *Compliance* e a importância da Gestão de Pessoas, permitindo uma nova construção de ideias, conforme enfatiza Trujillo Ferrari (1982, p. 171) “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Os documentos foram consultados nas bases de dados *Science Direct*, *Scielo*, *Google Acadêmico* e livros, e foram incorporados ao trabalho na medida que atendiam aos objetivos e configurações propostas pelo estudo.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que apresenta como objetivo levantar junto a especialistas, com base em um questionário de respostas discursivas sobre os desafios para implantação do *Compliance*, e em empresa que já pratica esse processo coletar percepções de seus colaboradores.

A aplicação do estudo de caso foi realizada por meio da aplicação de questionário direcionado a dois profissionais que exercem atividades relacionadas à prática do *Compliance*; responsável pelo setor de *Compliance* e responsável pelo setor de RH. Esses profissionais encontram-se na ativa e suas funções são justamente contribuir com possíveis soluções para os problemas que as empresas enfrentam no que tange à observância de regras e normas de boas condutas.

O questionário foi analisado a partir de técnicas de análise de discurso, com o sistema de codificação com o objetivo de levantar os elementos que representam dificuldades para implantação do processo.

O questionário foi estruturado a partir das seguinte(s) questões: 1) Os desafios e as influências que o *Compliance* proporciona para as organizações, focando na área de Gestão de Pessoas; 2) Principais benefícios da implantação do *Compliance* nas organizações; 3) Papel da liderança frente à implantação do *Compliance* e suas competências técnicas e comportamentais. Todas as respostas recebidas de amostragem foram incluídas no estudo.

Para análise de conteúdo, utilizamos os elementos de análise de discurso a partir de codificação com base em Bardin (2011), que sugere 3 etapas: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados obtidos e interpretação, permitindo comparar as possíveis diferenças e semelhanças nas respostas.

Como procedimentos utilizamos a codificação aberta. A codificação é o processo em que os dados são codificados, comparados com outros dados e designados em categorias. A codificação aberta tem início no processo de comparar os problemas aplicáveis a cada categoria (GLASER; STRAUSS, 1999). Assim, com base nas respostas, foram codificadas cinco categorias: desafios, influências, benefícios, competências técnicas, treinamento, que foram discutidas dentro de cada questão aplicada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que se refere a primeira questão: os desafios e as influências que o *Compliance* proporciona para as organizações, focando na área de Gestão de Pessoas, nos achados deste estudo pontuaram ser o desenvolvimento de políticas que abrangem todos os departamentos e as principais atividades da empresa, adequando ao tipo de produtos oferecido pela empresa; mudança de cultura; acompanhamento juntos aos colaboradores para verificar o cumprimento das normas, forma de garantir se os processos estão sendo executados corretamente, proporcionando a minimizar riscos e apontar alertas quando do surgimento de dificuldades, deficiências, promovendo melhorias e investimento.

O estudo de Bambini (2018) evidenciou um dos maiores desafios do *Compliance* a conscientização dos funcionários, tendo em vista implicar em disseminar a cultura da ética, boas práticas e valores internos, o que vai ao encontro do relacionado neste estudo sobre mudança de cultura. Nessa direção, Santos (2011) relacionou que os programas de treinamento e conscientização ética também são de extrema importância, já que a consciência dos funcionários tendem a ser frágil. Sobre essa fragilidade, e forma de corrigi-la, menciona: “uma das maneiras mais eficazes para a organização disseminar a ética é fazer com que a teoria e a prática estejam estritamente ligadas” (SANTOS, 2011, p. 198).

No que concerne a 2ª questão: os principais benefícios da implantação do *Compliance* nas organizações, na percepção dos profissionais, é de possibilitar avaliar se a empresa está agindo em conformidade com as leis, normas e procedimentos adequadamente, além da clareza com que as normas de conduta ética passam a fazer parte nos processos executados pelos colaboradores, e de proporcionar a redução dos riscos, fazendo com que a empresa atue dentro da legalidade frente aos órgãos responsáveis. A empresa para atingir tal disseminação entre os funcionários elaborou um manual de *Compliance* registrado em cartório, sendo a leitura do mesmo, realizada por todos, um dos requisitos para a ciência das boas práticas.

Esse procedimento vai ao encontro do sugerido por Assi (2003), buscando alternativas para esclarecer os envolvidos e demonstrar a importância do alinhamento da empresa, os cumprimentos dos procedimentos e atividades dentro da lei e das diretrizes da organização. Nesta categoria também foi pontuado sobre o RH monitorar se as condutas dos colaboradores estão sendo condizentes com a política desde o atendimento ao cliente, até o armazenamento de documentos, pois a ética é algo primordial no *Compliance*, que vai ao encontro de atender a Lei de proteção de dados (Lei nº 13.709/2018).

No que tange aos benefícios pontuados na literatura, Negrão e Pontelo (2017) relacionaram a prevenção da vulnerabilidade a fraudes, a manipulações ou distorções; Silva (2022) apresentou a preservação da integridade da companhia; maior nível de proteção contra multas e sanções; vantagem competitiva e ganho de credibilidade no mercado; Schilder (2006) mencionou o custo; Santos (2011) relatou ser um diferencial para a competitividade; Manzi (2008) reafirmou sobre a vantagem competitiva; e Daft (2002) discursou sobre a tendência das organizações para o fenômeno de “isomorfismo institucional”, referindo-se a uma busca de padrões melhores e mais comuns para as atividades.

O terceiro questionamento revela sobre: o papel da liderança frente à implantação do *Compliance* e suas competências técnicas e comportamentais, houve convergência sobre ser de extrema importância, tendo em vista a responsabilidade na orientação e supervisão dos colaboradores, como meio para que as leis, regras, procedimentos, diretrizes e normas sejam cumpridas, validando os processos e se necessário ajustando-os.

Na perspectiva de Manzi (2008), o estilo de liderança é um fator relevante na influência da cultura ética organizacional; Ainda nesse contexto, Santos *et al.* (2012), ressaltam a importância do líder, abordaram sobre os cuidados (seleção, contratação e avaliação) na escolha para ocupar tal função e sobre a exposição de tal profissional quanto às tomadas de decisões que envolvem dilemas éticos, suas consequências sobre o grupo, e suas responsabilidades. Assim, constata-se sobre a recorrência da afirmação na qual o líder exerce papel fundamental para qualquer ação, indo desde “a inovação à estratégia, da adoção das melhores práticas de gestão à acreditação dos processos” (SANTOS *et al.*, 2012, p. 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se neste estudo identificar desafios e influências na implantação do *Compliance*, e para isso perpassou-se por outros aspectos, como o papel do RH; competências requeridas para estimular a cultura da ética no cenário organizacional, tendo em vista ser o código de ética um dos princípios incorporados na integridade; e importância do líder enquanto mediador da empresa e dos funcionários, e acreditamos que os profissionais entrevistados pontuaram tais questões ao apresentarem desafios a serem transpostos quanto a necessidade de mudança cultural, abordarem sobre a disseminação de boas práticas nas atividades, trazerem os benefícios pós implantação e sobretudo acerca da importância da liderança nesse processo, que requer cumprimentos de diretrizes, procedimentos e leis, para que a empresa alcance sua missão

e meta, e seja responsável para com seus clientes internos e externos e governo, frente ao cumprimento das obrigações legais.

A literatura nacional sobre o *Compliance* ainda é modesta, apesar de ser uma prática já implantada em diversas empresas, o que leva a importância de desenvolver novos estudos, demonstrando que boas condutas devem ser inseridas no cotidiano empresarial, tendo em vista as vantagens que promove, ou seja, possibilita avaliar, acompanhar e adequar os processos, de forma a atender diretrizes, regras e normas, que se resume em vantagens competitivas e ganhos de credibilidade no mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSI, M. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- BAMBINI, A. **A influência do compliance na vida fora das empresas**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/influencia-do-compliance-na-vida-fora-das-empresas> Acesso em: 4 set. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, . **Compliance e RH**: as responsabilidades do setor. 25 jun. 2020. [8p.]. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/compliance-e-rh-as-responsabilidades-do-setor/> Acesso em: 5 ago. 2022.
- BERKEL, H.; ESTMANN, C.; RAND, J. Local governance quality and law compliance: The case of Mozambican firms. **World Development**, Amsterdã, v. 157, p. 1-17, Sep. 2022. Available: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105942> Access: 4 ago. 2022.
- BLANCO CORDERO, I. Eficacia del sistema de prevención del blanqueo de capitales: estudio del cumplimiento normativo (compliance) desde una perspectiva criminológica. **Eguzkilore**, San Sebastián, n. 23, p. 117-138, Dec. 2009. Disponível em: <https://www.ehu.es/documents/1736829/2176697/11-Blanco.indd.pdf> Acesso em: 3 ago. 2022.
- BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.
- DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002
- DUTRA, D. D. O. O programa de Compliance na área de gestão de pessoas. In: SEMANA ACADÊMICA DE DIREITO DA UNVILLE, 3., Joinville, SC, 2018. [**Anais ...**]. Joinville, SC: Editora UNVILLE, 2018. p. 107-114.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. London: Aldine Transaction, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP : IBGC, 2015.

Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>
Acesso em: 3 ago. 2022.

MALESKY, E.; TAUSSIG, M. The danger of not listening to firms: Government responsiveness and the goal of regulatory compliance. **Academy of Management Journal**, Mississippi, v. 60, n. 5, p. 1741-1770, 2017. Available: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2015.0722> Access: 4 ago. 2022.

MANZI, V. Al. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

NEGRÃO, C. L.; PONTELO, J. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Senac, 2017.

SANTOS, M. A. **Gestão de pessoas e compliance nas relações de trabalho**. Orientadora: Karine Francisconi Chaerki, 2018. 110 F. Monografia (Especialista em Controladoria)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

SANTOS, R. A. Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. In: CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Prevenção e combate à corrupção no Brasil: trabalhos premiados**. Brasília, CGU, 2011.

SANTOS, R. A.; GUEVARA, A. J.; AMORIM, M. C.; FERRAZ-NETO, B. H. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-10, 2012.

SCHILDER, A. **Banks and the compliance challenge**. Bangkok: 2006. Available: <https://www.bis.org/review/r060322d.pdf> Access: 4 sep. 2022.

SENNO, E.; PRATES, G.; LUCENTE, A.; GALLI, L.; GALLI, R. Benefícios da implantação do programa de Compliance em uma organização do setor de energia. In: SIMPÓSIO DE TECNOLOGIA DA FATEC – SITEFA, 2., Sertãozinho. 2019. [Anais...] Sertãozinho, Fatet, 2019. p. 223-232. Disponível em: <https://sitefa.fatecertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/90> Acesso em: 5 ago. 2022.

SILVA, A. R. V. **Apostila Compliance +**. São Paulo: Target Escola de Inteligência, 2022

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO L. K. The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 11, n. 1-2, p. 113-114, 2001.