



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS SEGUNDO A ÓTICA DOS COLABORADORES

ANTONIO APARECIDO DE CARVALHO

FACULDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - FASB (FASB I)

REGINALDO BRAGA LUCAS

FACULDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - FASB (FASB I)

NELI MARIA MENGALLI

FACULDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - FASB (FASB I)

COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS SEGUNDO A ÓTICA DOS COLABORADORES

1 INTRODUÇÃO

Escândalos de proporções incomensuráveis relacionados a fraudes financeiras periodicamente ocupam espaço na mídia brasileira, nota-se ainda atualmente, certa fragilidade em relação à segurança das empresas. Geralmente os casos envolvem não somente grandes valores financeiros, como também vantagens e acordos ilegais de cooperação entre indivíduos na busca de benefícios próprios. Atos de corrupção são extremamente prejudiciais para a saúde econômica e de certa forma moral das instituições que estejam envolvidas.

Na tentativa de coibir atos de corrupção as organizações passaram a implementar as práticas do *compliance*. Entende-se por *compliance* o cumprimento de leis, diretrizes, regulamentos internos e externos que influem sobre a organização, designa também o estabelecimento de mecanismos e procedimentos para que esta obrigação seja incorporada à cultura da organização e que haja criação de ferramentas para que a organização consiga identificar e mitigar atos lícitos da melhor maneira possível. No sentido literal, tanto em âmbito institucional como empresarial, *compliance*, do verbo em inglês *to comply*, significa estar em conformidade com as normas, garantindo o cumprimento dos atos de forma transparente e idiossincrática.

O surgimento de programas de integridade aconteceu no mercado financeiro dos Estados Unidos da América para proporcionar um ambiente de negócios seguro, flexível e mais estável. Sua maior difusão no país se deu na década de 1970, após o descobrimento de um esquema de corrupção envolvendo o então governo de Richard Nixon e empresas privadas para obtenção de vantagens políticas, que resultou na criação da Lei de Práticas de Corrupção no Exterior - *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*. A partir de então, empresas de diversos setores adotaram o *compliance* buscando melhora da imagem perante o mercado nacional e internacional. As práticas de *compliance* começaram a ganhar visibilidade no Brasil em 1992 com a abertura do mercado nacional a empresas estrangeiras pelo governo de Fernando Collor de Mello, que resultou na necessidade de alinhamento de medidas de combate à corrupção em decorrência da crescente competitividade do mercado com empresas estrangeiras.

Recentemente, o foco para o *compliance* foi novamente acentuado ao Brasil nos últimos dez anos devido à exposição dos escândalos de corrupção deflagrados especialmente entre 2003 e 2018. Com a instituição da Lei nº 12.846/2013, que resumidamente define a responsabilização administrativa e civil de pessoas físicas e jurídicas pela prática de atos que sejam danosos à administração pública, nacional ou estrangeira, ficou instituído e regulamentado o *compliance* para as organizações do setor público e privado prezando pela integridade delas através de ações de autofiscalização e ações preventivas de combate à corrupção.

O Banco Central do Brasil através da Resolução nº 4.595, de 28 de agosto de 2017 tornou pública a regulamentação instituída pelo Conselho Monetário Nacional da política de conformidade aplicável às instituições financeiras e demais instituições financeiras autorizadas a operar pelo BCB que em síntese tem como objetivo implantar os princípios e diretrizes de *compliance* nestas mesmas.

No âmbito nacional, o conjunto de instituições e entidades que regulam e intermedeiam operações financeiras entre credores e tomadores de crédito é denominado Sistema Financeiro Nacional (SFN). Sua estrutura é composta por agentes normativos, supervisores e operadores, que juntos são responsáveis pela circulação da maior parte dos ativos do Governo, de pessoas físicas e jurídicas através de operações de pagamento e investimento.

Com a preocupação do mercado financeiro em evitar as atitudes ilícitas, os responsáveis pelo *compliance* têm cada vez mais desafios em relação a suas funções nas organizações. Normas e regulamentos fazem parte dos pontos estratégicos na gestão de processos, e para isso é imprescindível uma abordagem sistêmica por parte do *compliance*. Um dos maiores empecilhos que a implantação do programa pode enfrentar é sua aplicação apenas para atender a legislação vigente ou para sanar pré-requisitos para fechamento de acordos ou contratos. Elaborar um plano de conformidade e não o aplicar de maneira eficiente, difundindo exaustivamente junto aos colaboradores, seus preceitos e diretrizes, não resultará em um futuro próspero. Grandes corporações, sejam elas do mercado financeiro ou não, geralmente possuem certa dificuldade de acompanhar os comportamentos dos seus funcionários e essa falta de visão e conhecimento por vezes, pode levar a empresa sofrer fraudes, desvios ou ações corruptas.

O atual cenário político-econômico brasileiro evidencia a notável necessidade da aplicação de programas de *compliance* para mitigar fraudes e incorporar ao ambiente cotidiano das instituições e empresas, ações embasadas em atitudes benéficas, já que estas são responsáveis pelo bem econômico do país.

O presente estudo se fundamentou para a resolução do seguinte questionamento: Qual a percepção dos colaboradores de instituições financeiras sobre a relevância da implantação e prática do *compliance*? Baseado neste questionamento o objetivo geral é: identificar a percepção dos colaboradores de instituições financeiras em relação à relevância da implantação e prática do *compliance*. Os objetivos específicos são: identificar como as instituições financeiras atuam para a difusão da prática do *compliance* aos seus colaboradores e entender como ocorre o treinamento aos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Para abordar a temática *compliance* em instituições financeiras faz-se necessário trazer os principais conceitos acerca do Sistema Financeiro Nacional – SFN, sua estrutura e as principais atividades de cada órgão.

Segundo Assaf Neto (2015), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) compreende um conjunto de instituições e instrumentos financeiros, que de maneira integrada compõem o meio pelo qual ocorre a transferência de capital entre tomadores e poupadores de recursos.

O Sistema Financeiro Nacional foi estruturado e regulamentado pelas leis: nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, que dispõe sobre a criação do Conselho Monetário Nacional, da regulamentação da política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, dá outras providências e nº 4.728 de 14 de julho de 1965, que disciplina o mercado de capitais (ASSAF NETO, 2015).

De acordo com o BCB ([s.d.]), a estrutura do SFN é formada por Agentes Normativos, que se responsabilizam pela determinação de regras gerais para o bom funcionamento do sistema, Agentes Supervisores, que se incumbem de realizar a fiscalização da correta aplicação e utilização das regras instituídas pelas entidades normativas, e por Agentes Operadores que em suma, representam os intermediários que oferecem diversos serviços financeiros ao mercado, realizando a ponte entre os agentes superavitários e os deficitários.

O SFN é composto por agentes que normatizam as transações e os que as operam, convém salientar que as regras para a intermediação financeira entre agentes superavitários e deficitários fazem a roda da economia girar, pois gera possibilidade de crédito e investimentos, tão necessários para o desenvolvimento econômico e social. Neste sentido as regras não devem ser

subvertidas, permitindo lisura nas operações, sobretudo naqueles que são responsáveis pelas análises e liberações de valores.

Evitar corrupção e prejuízos financeiros e de imagem fazem parte das boas práticas e estão no bojo do *compliance*, adotado pelas organizações, principalmente pelas instituições financeiras, cujas abordagens estão inseridas na próxima seção.

2.2 COMPLIANCE

A palavra *compliance* vem do inglês que significa *to comply with*, seu conceito nada mais é que trabalhar em conformidade. No geral o sistema de *compliance* tem como finalidade cumprir as leis existentes dentro de uma instituição e fazer o possível para evitar que erros aconteçam, contudo o conceito descrito não aborda muito sobre os programas ou como devem ser estruturados (MENDES; CARVALHO, 2017).

Além disso, o *compliance* não visa somente eliminar todos os riscos de corrupção e fraudes dentro de uma empresa, ele os minimiza. Permite a possibilidade de criar ferramentas para combater algum tipo de desvio, de forma que seja identificado e corrigido a tempo (MENDES; CARVALHO, 2017).

Assim, com o *compliance* a organização deve conter em seu objetivo que todos precisam ter o máximo de respeito e entender que a adesão de todos os funcionários é essencial para a conformidade dos processos, para os resultados e prevenção de danos profissionais e pessoais (ANTONIK, 2016).

Existem diversas formas para aplicar o programa de *compliance*, não existe apenas uma maneira de utilizar o sistema, cada empresa usa de acordo com a sua necessidade. Depende da cultura da organização, da estrutura, das normas e legislações, ensejando que o *compliance* funcione de maneira adequada para todos os envolvidos (MENDES; CARVALHO, 2017).

A implantação do *compliance* tem um custo razoável, desta maneira independente do porte é possível a suma implantação, permitindo que todas sigam as legislações vigentes do modo correto, que zelem pela imagem perante o mercado e não tenham surpresas desagradáveis com desvio, fraudes ou corrupção que inviabilizem os negócios e tragam prejuízos financeiros e de ordem jurídica (MENDES; CARVALHO, 2017).

De forma ampla, o *compliance* leva as empresas a terem normas mais focadas e alinhadas propiciando que todos conheçam, adotem, e persigam a relevância sobre o combate à corrupção, desta forma, todos estarão atentos e poderão alertar quando algo estiver acontecendo em desacordo com os preceitos fundamentados (ANTONIK, 2016).

É inegável que situações que possam trazer prejuízos para a imagem da organização é um risco imensurável e lamentável, enfrentar tal situação gera desgaste, perda de credibilidade ante os colaboradores, os investidores, os clientes e permite que outras empresas se valham desta situação desfavorável e adentrem e conquistem os clientes insatisfeitos (MENDES; CARVALHO, 2017).

No Brasil o *compliance* começou a ganhar relevância em 1992, com supostos problemas de fraude e corrupção no mercado brasileiro com empresas estrangeiras que estavam entrando no Brasil.

Inesperadamente pelo assunto não ter tanta repercussão no Brasil, passaram longos anos sem ninguém mencionar a palavra *compliance*, o que de fato é algo ruim. Com isso o assunto só voltou à tona em 2014, com grandes descobertas de casos de corrupção em empresas públicas e privadas no país, como o caso da operação Lava-Jato, que por desvelou empresas públicas e privadas nos crimes de lavagem de dinheiro e desvio de verbas na Petrobras (BOBSIN, 2019). Conforme Sfalsin (2018), o *compliance* havia sido criado apenas para as instituições bancárias, mas o seu efeito conseguiu ser tão positivo que o mesmo começou a ser aplicado nas demais

organizações, cujo objetivo era manter a ética e formar uma imagem de moralidade e de credibilidade.

No Brasil a *Legak Ethics Compliance – LEC*, empresa brasileira que tem como foco fazer a divulgação e promoção do *compliance* para que mais empresas tenham conhecimento do que da funcionalidade, ela mostrou que existem nove pilares para que o programa de *compliance* sejam implementados e que traga os resultados almejados (SFALSIN, 2018).

Os pilares são: suporte de alta direção, avaliação de riscos, código de conduta e políticas do *compliance*, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncias, investigações internas, diligência adequada e auditoria e monitoramento.

Um fato fundamental para o *compliance* no Brasil foi a criação da lei nº 9.613 de 03 de março de 1998, Lei de crimes de “lavagem” de dinheiro, que possibilita que as organizações persigam a adoção de boas práticas e comportamento organizacional ético na tentativa de coibir erros oriundos de más condutas (P&B *COMPLIANCE*, 2020)

Além das penalidades legais, a referida lei permitiu a criação do Conselho de Atividades Financeiras – COAF, um conselho que envolve todas as entidades públicas, tem a incumbência de receber, identificar e examinar as ocorrências de empresas que supostamente estejam praticando algum ato ilícito (ALFONSIN, 2021).

Segundo Alfonsín (2021), por entre os anos 1999 e 2000, as instituições financeiras eram impostas a fazer um organograma, no qual já deveria constar a área de *compliance*. Desta forma, as instituições iniciaram a criação dos códigos de ética e conduta para serem seguidos pelos seus funcionários.

Vale ressaltar que no Brasil, a lei anticorrupção só foi instituída no ano de 2013, após o aumento dos casos de corrupção da Lava-Jato. A lei trouxe de certa forma, benefícios para aquelas empresas que já possuíam o *compliance* e seguiam as regras rigorosamente. Contudo, a grande maioria das organizações brasileiras ainda eram inexperientes em tais temáticas, diferentemente das empresas asiáticas, europeias e americanas que já tinham expertise nestes assuntos (P&B *COMPLIANCE*, 2020), motivo pelo qual houve uma certa dificuldade e demora para a implementação das ações de *compliance* nas empresas nacionais.

Mendes e Cservalho (2017) enfatizam que *compliance* é o agrupamento de mecanismos e procedimentos que é direcionado a imagem e ética da empresa, com proteção e incentivando a responsabilidade, podendo ser punida caso os preceitos não sejam perseguidos e ensejem em atos negativos (P&B *COMPLIANCE*, 2020).

Certamente, adotando uma conduta ética e em conformidade com as leis, as instituições e organizações ficam menos expostas aos riscos, durante a realização de suas atividades (MENDES; CARVALHO, 2017).

O *compliance*, depois de aplicado ajuda o ambiente externo da empresa, fazendo com que mais pessoas vinculem a boa postura dos funcionários ao todo, com um padrão de ética muito elevado e que surpreenda a todos, permite que as empresas saibam enfrentar possíveis conflitos tomem as decisões adequadas para cada situação. Desta forma, a imagem da empresa seja superestimada por suas condutas e regras, trazendo os sentimentos de integridade, confiabilidade e transparência em suas atividades e seus resultados (MOURA; SERAFINI, 2019).

2.2.1 Implantação do programa de *compliance*

De acordo com o portal do Instituto Brasileiro de *Coaching* – IBC (2019), a implantação do programa de *compliance* se tornou algo fundamental para as empresas de qualquer porte e segmento. Para obter o sucesso deve-se considerar alguns princípios, como a cultura e imagem da empresa, a proatividade e capacidade de seus funcionários, conhecimento do líder

responsável que irá aplicar o processo. O IBC (2019) elenca algumas das principais dicas para a concretização e realização do programa de *compliance*:

- Fazer uma análise geral da organização em relação aos riscos que ela está suscetível, pontuar as possíveis ameaças de conduta que podem ser empregadas aos colaboradores em razão do não cumprimento ao que foi estabelecido;
- É essencial idealizar um planejamento detalhado de acordo com a estrutura organizacional, com técnicas de desenvolvimento para coibir situações antiéticas, desvios de condutas, por isso é benéfico listar quais atitudes devem ser tomadas em diversos fatos em cada setor, utilização de cronograma para determinar o tempo de inicialização e finalização das alterações acordadas;
- Definir um código de ética alinhado com a instituição de acordo com a forma de trabalho de maneira fácil para o entendimento, sem interpretação duvidosa no seu texto;
- Constituir uma equipe de *compliance* ou um departamento voltado a elaborar regras e diretrizes e
- Implantar sistemas e/ou ferramentas para identificar comportamentos inadequados, possibilitar a opção de denunciar e de notificar, segundo o nível da gravidade e tomar a decisão final correta.

Contudo, esse processo deve ser analisado de perto de maneira sistemática, até porque todos os dias passam existem mudanças e inovações que possam dificultar a identificação de possíveis falhas de desvios.

2.2.2 Disseminação do *compliance* aos colaboradores

De acordo com Moura e Serafini (2019), o avanço tecnológico trouxe sistemas corporativos mais modernos, possibilitando entender como as transações comerciais ocorrem no mundo todo, propiciando que funcionários de diferentes lugares pudessem desenvolver tarefas comerciais em locais que não estivessem presentes pessoalmente. Desta forma é possível compreender como outras empresas trabalham e como disseminam seus códigos de conduta aos seus funcionários.

Os autores afirmam que o *compliance* deve começar pelo “topo” das organizações, pois a contribuição da alta administração permite a disseminação da cultura do *compliance* aos demais funcionários, é fundamental que os líderes falem sobre a importância do *compliance*, motivem seus trabalhadores ao cumprimento e que sigam a etiqueta ética.

Devido às fraudes, subornos e desvios de dinheiro, aumentaram as preocupações em atuar preventivamente no combate, logo entra em ação o *compliance* para mitigar os danos causados, para seguir em normalidade e legalidade dentro das regras estabelecidas (SANTANA, 2019).

2.3 COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O modelo de programa de *compliance* primordial surgiu coincidentemente, em uma instituição financeira, nos Estados Unidos com a criação do Banco Central Americano em 1913, que em suma era o norte para a criação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável frente ao mercado (MANZI, 2008).

Conforme Manzi (2008), uma das mais importantes vertentes do *compliance*, ainda que muitas vezes implícita dentro da gama de ações desenvolvidas e aplicadas através do programa, é a primazia e o zelo pela saúde da imagem da empresa baseada na confiança no relacionamento econômico mantido entre as empresas. Exemplifica a autora, que o Banco Central do Brasil, por ser o responsável por fiscalizar as atividades, autorizar o funcionamento das instituições financeiras, assistindo financeiramente, aplicando diretrizes determinadas pelo Conselho Monetário Nacional e criando uma rede de proteção bancária no Sistema Financeiro Nacional,

confere aos *players* do mercado financeiro confiança em realizar operações com as instituições no país.

Segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI (2009), o risco oriundo da não atenção aos preceitos do *compliance* podem ser a sujeição da instituição a sanções legais, lesões financeiras ou mesmo a perda de reputação em detrimento do não cumprimento das regulamentações, códigos de conduta ou disposições legais. A instituição pode ter sua imagem manchada perante a sociedade por não estar em conformidade com a legislação. Soma-se a possibilidade da aplicação de sanções tanto monetárias como judiciais, o que torna uma opção nada atrativa, dado à natureza capitalista das instituições financeiras. A ferramenta de *compliance* nestas instituições permite que seja certificado que todas as áreas do negócio que se relacionam entre si, estão cumprindo todas as regulamentações impostas garantindo a mitigação dos riscos que estão sujeitas.

A FEBRABAN, através do Normativo SARB 011/2013, institui a regulamentação para a criação de mecanismos utilizados no enfrentamento de crimes de lavagem de dinheiro, dentre eles, conforme o artigo 39º ficam obrigadas as instituições, a criar áreas de prevenção à lavagem de dinheiro, estas ficarão incumbidas de instituir políticas de *compliance* a fim de mitigar qualquer tentativa ou efetivo delito, baseando-se na legislação vigente, nacional e internacional, no normativo e nas políticas internas de boas práticas de cada instituição (FEBRABAN, 2013). Ainda de acordo com o Normativo SARB 011/2013, as instituições devem possuir uma densa estrutura voltada para a prevenção de crimes de lavagem de dinheiro que contemplará não somente seus clientes, como funcionários, parceiros e fornecedores. A FEBRABAN estabelece que devem ser criadas iniciativas para melhor conhecimento dos clientes, através do mecanismo *KYC – Know Your Customer* (Conheça seu cliente), que possibilita a identificação do cliente, a origem de seus recursos e a constituição do seu patrimônio. Esse mecanismo visa garantir a identidade e a coerência em movimentações financeiras de qualquer cliente, seja ele pessoa física ou jurídica. O mesmo mecanismo se estende aos funcionários (*KYE – Know Your Employee*), aos parceiros (*KYP – Know Your Partner*) e aos fornecedores (*KYS – Know Your Supplier*) (FEBRABAN, 2013).

2.3.1 Regulamentação do *compliance* nas instituições financeiras

De acordo com Zenkner (2017), a adoção de programas de *compliance* por parte das instituições financeiras, a partir da Resolução BACEN nº 4.595 de 28 de agosto de 2017, deixou de ser uma faculdade e passou a ser uma obrigação, dado que a partir da resolução as instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central, além de implantar, têm de manter programas de conformidade.

A resolução, em seu artigo 2º determina que as instituições financeiras devam além da implantação e manutenção do programa de *compliance*, implementar a avaliação dos riscos de *compliance* de acordo com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e modelo de negócio, ficando ainda responsáveis pela condução da gestão dos riscos de conformidade de maneira integrada com demais riscos que são inerentes às instituições (BCB, 2017).

O Banco Central do Brasil (2017), conforme artigo 5º da Resolução 4.595/2017, determina que a instituição deve estruturar sua política de *compliance* com:

- O escopo de atuação do *compliance* na instituição e seu objetivo;
- A correta divisão de responsabilidades dos indivíduos que estarão envolvidos com a função de *compliance*, a fim de evitar conflitos de interesse entre as áreas de negócios da instituição;
- A alocação de pessoal experiente e qualificado para conduzir as atividades relacionadas à função de *compliance*;

- O posicionamento da unidade responsável pela função de *compliance* dentro da estrutura organizacional;
- Medidas que confirmam autoridade e independência aqueles que ficarão responsáveis pela função de *compliance*;
- A alocação de recursos que viabilize a condução das atividades relacionadas à conformidade da instituição;
- A liberdade ao acesso das informações necessárias à função de *compliance* para os indivíduos que conduzirão as atividades de conformidade;
- A disponibilização de canais de comunicação com a diretoria, com o conselho de administração, quando constituído, necessário para o reporte dos resultados das atividades da função de *compliance* e possíveis irregularidades identificadas;
- Os procedimentos para a coordenação das atividades de conformidade com outras atividades de gestão de riscos e auditoria interna.

Ainda segundo o Banco Central (2017), a unidade que ficará responsável pela função da conformidade na instituição deverá atuar separadamente da que é responsável pela condução de auditorias internas. Mesmo que não exista uma unidade específica dentro da estrutura, os responsáveis pela condução das atividades da função de *compliance* deverão:

- Testar e avaliar a aderência da instituição à legislação vigente, bem como à regulação infralegal e a recomendação de órgãos supervisores e na medida de sua aplicabilidade, aos códigos de ética e de conduta;
- Oferecer suporte tanto à diretoria quanto ao conselho de administração, quando constituído no que tange à aplicação dos itens mencionados acima e mantê-los informados sobre as atualizações sobre os mesmos itens;
- Auxiliar na disseminação e capacitação de todos os colaboradores, com vínculo ou não com a instituição, para assuntos voltados ao *compliance*;
- Revisar e acompanhar a solução de pontos levantados no relatório de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares;
- Elaborar relatório, minimamente anual, com as atividades da função de conformidade, suas conclusões, recomendações e providências tomadas pela administração da organização e
- Relatar sistemática e oportunamente os resultados da condução das atividades da função de *compliance*.

Conforme o Banco Central (2017), através do artigo 9º da Resolução Nº 4.595/2017, determina-se que o Conselho de Administração das instituições financeiras fica responsabilizado por assegurar a correta gestão da política de *compliance*, bem como garantir a efetividade e a continuidade da aplicação da política de conformidade. A comunicação da política de *compliance* aos colaboradores e a disseminação de padrões de integridade e conduta ética como parte da cultura da organização também é responsabilidade do conselho. Deve o mesmo conselho, garantir que medidas corretivas sejam aplicadas, na identificação de falhas de conformidade e a promoção dos meios necessários para a correta condução das atividades relacionadas a função de *compliance*.

As instituições que não possuem Conselho de Administração constituído deverão atribuir nos termos da Resolução Nº 4.595/2017, à sua diretoria as respectivas atribuições do conselho (BCB, 2017).

2.3.2 Fraudes nas instituições financeiras

Como apresentado por Coradi (2016), a fraude no Brasil é bem antiga e teve início em 1808. Após a criação do Banco do Brasil, que era responsável pela emissão de dinheiro sem lastro, foi uma oportunidade para a fraude. Em seus primeiros anos o banco conseguiu resistir bem,

mas a qualquer momento poderia ser exposto às fraudes ocorridas e ele poderia falir, fato que ocorreu desde 1821 quando D. João VI retirou todo ouro ali depositado, culminando com a falência em 1829 quando D. Pedro ordenou a emissão desordenada de papel moeda, gerando a desvalorização da moeda.

A auditoria interna, permite que ações como as mencionadas no Banco Brasil, não aconteçam, para Lisboa (2017), a finalidade da auditoria interna é melhorar os procedimentos e diminuir os riscos para não impactar nos resultados de uma organização. Em casos de fraudes é muito utilizada para que o controle interno seja feito de forma eficiente.

Mesmo com a auditoria, muitas vezes ainda acontecem atos ilícitos, erros que podem ser causados com a consciência do indivíduo ou sem intenção. Nas instituições financeiras fraudes podem ocorrer, motivo pelo qual os órgãos legais recomendam reforçar a segurança dos bancos seja ele com o seu sistema próprio ou com um sistema terceirizado para que isso não aconteça constantemente (TCHILIAN, 2019).

As fraudes dentro das instituições financeiras não acontecem apenas envolvendo uma pessoa específica dentro da organização, são planejados por algum tempo, exemplos de fraudes são clonagens de cartão, falsificação de assinatura, golpes nos caixas eletrônicos, roubo de senha do *internet banking*, dentre outras, contudo trazem prejuízos para os clientes e para as instituições para pesquisar, avaliar, por vezes ressarcir os envolvidos e quando necessário adotar as medidas legais (Confederação Nacional das Instituições Financeiras - CNF, 2021).

Segundo o site da Confederação Nacional das Instituições Financeiras - CNF (2021), esses golpes são aplicados porque a maioria dos clientes dos bancos são muito compreensivos com pessoas de fora da instituição e acham que qualquer ajuda é bem-vinda, mas são nesses momentos que acontecem as fraudes de cartões clonados, resultando em uma má imagem para a instituição, caso tenha um documentário dessa instituição sobre fraudes na mídia, os clientes irão intuir que são funcionários do banco, mas na realidade são golpistas se passando por bancário.

Ainda segundo o site Nacional das Instituições Financeiras - CNF (2021), esses crimes, muitas das vezes são bem planejados e até mesmo com equipamentos que fazem a clonagem em caixas eletrônicos para o desvio dos dados. Para a instituição recuperar o seu caixa e ainda devolver os valores desviados para seus clientes é mais um prejuízo. Com isso, os bancos devem e são obrigados a implantar sistemas de segurança que realmente funcionem para que esse tipo de fraude não aconteça com frequência.

2.3.3 Comportamento ético dos colaboradores das instituições financeiras frente ao *compliance*

De acordo com Sousa (2011), o programa de *compliance* vai além de estar em conformidade com leis, ele necessita de colaboradores que tenham comprometimento e honestidade.

Segundo Assi (2018), a implementação do *compliance* deve ser feita com qualidade para que os funcionários entendam que o código de conduta é muito importante para a imagem da empresa e para que o funcionamento da prevenção seja feito de forma correta, evitando desobediência aos procedimentos que são realizados na organização. O *compliance* deve envolver a alta administração, pois os gestores são os responsáveis pelas decisões que viabilizam a aprovação de contratos, de financiamento, gastos realizados necessários para o andamento da organização, dotação orçamentária, taxas de juros para investimentos, transferência de recursos, assinatura e guarda de documentos dentre tantas outras atribuições.

Conforme destaca Lama (2020), que entre o líder e colaborador deve haver uma conduta ética recíproca independentemente do nível hierárquico, para que ações antiéticas sejam evitadas e

que o ambiente de trabalho esteja sempre saudável para ambas as partes. A autora realizou uma pesquisa de campo com colaboradores de instituições financeiras, cujo resultado demonstrou que atitudes antiéticas dos gerentes, pois estes estão mais preocupados em atingir a meta do que chegar até ela de forma saudável. Um dos entrevistados cita que alguns funcionários precisam buscar na terapia ajuda na pressão que sofrem diariamente. Os colaboradores muitas das vezes aguentam cobranças pesadas por receberem bons benefícios nas conquistas pessoais, contudo nem sempre estão preparados psicologicamente e acabam ficando desmotivados. Para a empresa tudo está em jogo quando se trata de metas. Já, outro entrevistado, comenta sobre ter um chefe tão ético que poderia até receber uma pressão com agressividade para que o trabalho fosse entregue, mas repassava para todos de forma respeitosa, fazendo com que eles sentissem vontade de estar naquele lugar. Com isso, é nítido que o perfil do gerente interfere no bem-estar do funcionário da empresa, pois a forma que eles tratam pode motivar ou desmotivar.

Para Lama (2020), os gestores de instituições financeiras identificaram que os gerentes gerais exercem a liderança ética guiados pelos valores das instituições, contudo eles também acabam sendo influenciados negativamente pelo comportamento antiético essencialmente para o atingimento das metas, por vezes exageradas, impostas pelas instituições.

De acordo com Antonik (2016), a ética profissional serve para que o colaborador saiba se comportar em situações em que determinado assunto ou procedimento exige sigilo. Sendo assim, através do *compliance* é possível entender a importância da lealdade e respeitabilidade com os dados da empresa.

De acordo com a matéria do Valor Investe (2020), documentos sigilosos do governo dos Estados Unidos relatam que o JPMorgan Chase, o HSBC e outras instituições bancárias provocaram repressões contra a lavagem de dinheiro, transferindo uma grande quantidade monetária proibida para contas e redes ilegais que propagaram em caos, incluída uma mega investigação internacional que abrangeu mais de 400 jornalistas, de 88 países e 110 meios de comunicação, inserindo o Brasil.

O comportamento organizacional é de suma importância para obter um estudo não só de personalidade, mas de atitudes, percepções e satisfação no trabalho. Tem como características disciplina científica aplicada, adota uma abordagem contingencial, utiliza métodos científicos, ajuda no convívio com as pessoas da organização, recebem contribuições de ciências políticas, antropologia, psicologia, psicologia social, sociologia e sociologia organizacional, por fim está integrado com tudo que acontece na empresa. Sendo definido como uma ferramenta de foco na gestão de comportamento humano.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DA NÃO OBSERVÂNCIA DO *COMPLIANCE*

Conforme Souza (2013), visto que o *compliance* traz muitos benefícios para as instituições financeiras, pode-se dizer que há uma lista enorme de razões pelas quais ele deve ser implementado para que o controle seja feito de forma eficiente. Quando não acontece o investimento, pode-se afirmar que os riscos de fraudes operacionais podem ocorrer, bem como penalidades.

Segundo Alves (2012), a área de *compliance* tem total responsabilidade de auxiliar uma instituição financeira para que esteja em conformidade, se isto não acontece, a empresa pode responder da seguinte forma:

- Advertência: quando acontece a falta de atualização nos sistemas com os cadastros de seus clientes, registros de moedas, sejam elas, nacional ou estrangeira ou qualquer ativo passível que pode ser convertido em dinheiro ultrapassando o limite estipulado pela autoridade competente;
- Multa: a multa é aplicada quando prazos não são cumpridos;

- Inabilitação temporária: quando não acontece o cumprimento desta Lei ou reincidência específica, é aplicado a inabilitação temporária com o prazo de até 10 anos;
- Cassação é utilizada quando casos de reincidência específica que já houve a penalidade anteriormente e
- Pena: por falta de ocultação de infrações penais, podem ter uma pena de 3 a 10 anos.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2002), é o tipo de pesquisa utilizado para coletar dados em relação a um público-alvo que forneça informação referente a situações reais de uma população. A abordagem foi de natureza quantitativa, feita por um grupo específico de pessoas, com questionários abordando a importância do assunto e se eles conhecem e acham interessante o programa do *compliance* dentro das instituições financeiras. Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores de instituições financeiras com idade a partir de 18 anos. A amostra foi não probabilística por conveniência, o instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado aplicado de forma eletrônica. A análise dos dados fez uso da estatística de frequência e análise descritiva com uso da ferramenta SPSS-23.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi desenvolvida com base na pesquisa de campo, que é apresentada em duas etapas, primeiramente o perfil dos respondentes e na sequência as afirmativas escalares, relacionadas aos conceitos e a importância do *Compliance* sob a ótica dos colaboradores de instituições financeiras. O questionário foi disponibilizado *online* através do sistema *Google Forms*. A pesquisa obteve 455 questionários respondidos, dos quais após filtro de dados, 380 (83,5%) foram considerados válidos para o estudo, dado que estes representam indivíduos que trabalham ou trabalharam em instituições financeiras. A pesquisa teve início em 13 de outubro de 2021 e foi concluída em 16 de novembro de 2021. Na segunda etapa foram apresentadas 20 afirmativas, sendo dezoito com escala de frequência entre 1 e 8 e duas questões com atribuição de nota de 0 a 10.

5.1 PERFIL

Nesta etapa verificou-se que a predominância é de respondentes do sexo feminino, sendo 173 (45,5%) e 133 (35%) do sexo masculino; a faixa etária predominante entre os respondentes é de 25 a 30 anos (24,5%) seguido pela faixa de 18 a 24 anos (18,2%); quanto ao grau de instrução sobressaem os respondentes com ensino superior completo, sendo 144 (37,9%) seguido por 133 (35%) ensino pós-graduação completo.

A amostra é predominada por colaboradores de bancos privados, sendo 156 (41,1%), seguido por 112 (29,5% da amostra) de colaboradores que trabalham ou trabalharam em Financeiras. Dentre os cargos ocupados dentro das instituições financeiras, o de Assistente ocupa a posição de predominância com 83 (21,8%), seguido 61 (16,1%) de gerentes de conta pessoa física e pessoa jurídica e 17 (4,5%) de gerente geral.

5.2 AFIRMATIVAS ESCALARES

Para a interpretação dos dados das contribuições do tema, foram utilizadas afirmativas com escala de 8 níveis, sendo que, quanto mais a frase representa a opinião do entrevistado, mais próxima de 8 seria a avaliação, entretanto, quanto menos a frase representa a opinião do entrevistado, mais próximo de 1 seria a avaliação. Para a avaliação das médias das afirmativas escalares foi considerado o seguinte parâmetro: de 1 até 3 os entrevistados analisaram como “não concordam com a afirmação”, de 4 até 5 como “concordam parcialmente com a afirmação” e de 6 a 8 como “concordam totalmente com a afirmação”.

Tabela 6 - Média Ponderada Afirmativas

Afirmativa		Média ponderada
Afirmativa 1	Considera importante para a segurança financeira da instituição que os colaboradores tenham o conhecimento do <i>compliance</i>	7,05
Afirmativa 2	A instituição aplica periodicamente treinamentos sobre <i>compliance</i> .	4,09
Afirmativa 3	A instituição aplica periodicamente treinamentos sobre ética empresarial.	5,90
Afirmativa 4	A observância do <i>compliance</i> é que colabora para que não haja fraudes e atos ilícitos, pois esses dependem do colaborador	5,90
Afirmativa 5	Os conceitos e <i>compliance</i> orientam os colaboradores, de modo que estes individualmente aplicam o <i>compliance</i> nas atividades.	5,68
Afirmativa 6	Considera relevante para uma instituição financeira, a aplicação do <i>compliance</i> .	7,28
Afirmativa 7	Os mecanismos criados pelo <i>compliance</i> para evitar fraudes podem ser melhorados pelas instituições.	5,40
Afirmativa 8	Na sua percepção o <i>compliance</i> pode trazer benefícios tanto para a instituição como aos colaboradores.	6,64
Afirmativa 9	Considera essencial conhecer a posição de um colaborador em relação à proteção da integridade e da ética da empresa.	6,93
Afirmativa 10	Com a aplicação do <i>compliance</i> a instituição é mais criteriosa na oferta de seus produtos e serviços.	4,99
Afirmativa 11	Os funcionários se sentem mais a vontade e com liberdade em trabalhar em empresas que utilizam o <i>compliance</i> .	5,89
Afirmativa 12	As empresas que aplicam o <i>compliance</i> se sentem mais seguras em relação a desvio de dinheiro e/ou corrupção.	6,51
Afirmativa 13	Se os funcionários compartilharem informações sobre o <i>compliance</i> haverá maior entendimento sobre o assunto.	6,97
Afirmativa 14	Os superiores hierárquicos já demonstraram atitudes contrárias à prática do <i>compliance</i> .	2,36
Afirmativa 15	Já foi orientado a tomar atitudes contrárias ao <i>compliance</i> para atingir as metas impostas pela instituição	2,07
Afirmativa 16	Conhece colaboradores que foram punidos por adotar ações contrárias ao <i>compliance</i>	2,55
Afirmativa 17	Considera que o seu conhecimento do <i>compliance</i> é suficiente para desempenhar as suas atividades	5,10
Afirmativa 18	Considera que o <i>compliance</i> impacta negativamente para o atingimento das metas	1,93
Afirmativa 19	Dê uma nota de 0 a 10 para instituição financeira em que atua ou atuou sobre a orientação aos colaboradores para o conhecimento do <i>compliance</i>	6,27
Afirmativa 20	Dê uma nota de 0 a 10 para instituição financeira em que atua ou atuou sobre o acompanhamento da prática do <i>compliance</i> dos colaboradores	6,06

Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

Com base nas médias ponderadas obtidas, pode-se afirmar que sob a ótica dos colaboradores de instituições financeiras, os resultados apresentados tendem à total aceitação e aprovação

do *compliance*, com destaque para a percepção sobre a relevância da implantação do *compliance* em uma instituição financeira (7,28), a importância dos colaboradores ter conhecimento sobre a ferramenta (7,05), o compartilhamento de informações sobre *compliance* entre colaboradores em prol do sucesso da ferramenta (6,97), a posição do colaborador sobre a proteção da integridade e ética da empresa (6,93), benefícios proporcionados pelo *compliance* à instituição (6,64), a segurança em relação à desvios e/ ou corrupção (6,51).

As alternativas 14 (2,36), 15 (2,07), 16 (2,55) obtiveram médias ponderadas abaixo de 3, sendo elas relacionadas respectivamente à práticas contrárias ao *compliance* por superiores hierárquicos, à orientação para tomada de ações também contrárias à ferramenta para atingimento de metas, conhecimento sobre colaboradores que já foram punidos pela adoção de atitudes do gênero. Este cenário evidencia que o ambiente nas instituições financeiras demonstra ser seguro em relação a fraudes.

A afirmativa 18 (1,93), que tratava da opinião do respondente sobre um possível impacto negativo do *compliance* no atingimento de metas, reafirma a premissa de que há grande aprovação da ferramenta por parte dos colaboradores.

As duas últimas afirmativas (19 e 20) pediam que os entrevistados atribuíssem notas de 0 a 10 sobre a orientação aos colaboradores sobre o *compliance* e o acompanhamento da prática de *compliance*. A média ponderada de cada afirmativa foi de 6,27 e 6,06 respectivamente. Muito provavelmente um reflexo da afirmativa 2 que tratava da frequência em que treinamentos sobre *compliance* são aplicados na instituição, que obteve média ponderada de 4,09. Um cenário preocupante em vista da importância que as instituições financeiras têm para a economia e a atratividade que sua atividade gera para fraudes.

CONCLUSÃO

O estudo buscou compreender a importância do *compliance* nas instituições financeiras sob a ótica dos colaboradores para assim identificar se a aplicação da ferramenta nas instituições, especialmente em bancos e instituições financeiras que compõem o Grande ABC. O principal fator que levou à escolha do tema, foi a constante recorrência com que casos de fraudes envolvendo grandes instituições (incluindo instituições financeiras), têm sido veiculados nos últimos anos e como a ferramenta *compliance* pode contribuir, através de seus mecanismos para a mitigação dos riscos relacionados à operação destas instituições.

No Brasil, todas as operações financeiras, bancárias ou não-bancárias, acontecem dentro de um ambiente financeiro chamado Sistema Financeiro Nacional ou SFN, este qual é composto por uma complexa rede instituições que se interligam e se comunicam através dele. Devido ao grau de delicadeza das operações que são realizadas dentro do ambiente do SFN e pela vulnerabilidade da segurança das instituições financeiras contra o risco de fraudes, acordos ilegais, desvio de conduta ou até mesmo vazamento de dados, torna-se imprescindível que a instituição atue com ferramentas como o *Compliance*, que possam a auxiliar dentro de sua atividade à resguardar-se contra esses tipos de risco.

Diante dos resultados da pesquisa, avaliou-se que mais de 71% dos entrevistados afirmaram considerar importante para a segurança da instituição que os colaboradores possuam conhecimento sobre o *compliance*. Conforme Antonik (2016), um dos objetivos do *compliance*, trata da necessidade de os colaboradores compreenderem a relevância e importância da ferramenta e colocar em prática de maneira efetiva. Tendo em vista que o estudo foi direcionado à colaboradores e ex-colaboradores de instituições financeiras, torna-se claro que a implantação

da ferramenta alcança excelente compreensão além de ótimos números de aceitação por parte dos colaboradores. A maioria dos entrevistados (87,37%) afirmou não concordar com a premissa de que o *compliance* impacta de maneira negativa para o alcance de metas nas instituições financeiras, o que reafirma, desta vez sobre outra ótica, o convívio cotidiano saudável com a ferramenta. Verificou-se que dentre os cargos ocupados dentro das instituições financeiras, o de assistente ocupa a posição predominância representando 21,84%.

Outro importante dado obtido através da pesquisa demonstra que treinamentos sobre *compliance* não são aplicados com frequência nas instituições financeiras, apenas 25,26% da amostra afirmou ser uma realidade participar frequentemente de treinamentos sobre a ferramenta. Segundo Assi (2018), a implementação do *compliance* deve ser feita com extrema qualidade para que os funcionários entendam e respeitem o código de conduta da instituição. O Banco Central do Brasil – BCB (2017) determina que as instituições, além de implantar, devem criar mecanismos de manutenção das atividades de *compliance*, entre elas a alocação de pessoal necessário e recursos suficientes para o sucesso da ferramenta. Este dado representa uma deficiência condução das atividades relacionadas ao *compliance*, deficiência esta, que pode ser ponto de partida para o acontecimento de fraudes na instituição.

O ambiente financeiro, objeto do estudo, demonstrou-se saudável e seguro no que diz respeito à ocorrência de fraudes, principalmente para alcance de metas, dado que mais de 84% dos entrevistados afirmaram nunca terem sido orientados a tomar atitudes contrárias ao *compliance* para tal. Enquanto 77,63% dos respondentes afirmaram não conhecer outros colaboradores que foram punidos por práticas antiéticas ou fraudulentas. Na mesma linha, 77,89% da amostra afirmou que seus superiores hierárquicos nunca demonstraram atitudes contrárias ao *compliance*. Segundo Sousa (2011) um dos pilares do *compliance* é a ética empresarial, preceitos de honestidade, comprometimento e respeito tanto pelos colegas colaboradores quanto pela instituição da qual o indivíduo faz parte. A ferramenta busca corporificar nos funcionários uma consciência coletiva em prol da saúde da instituição e da equipe de trabalho. O fator dificultador da pesquisa, foi a obtenção de respostas, provavelmente pelo fato de o público-alvo, colaboradores e ex-colaboradores de instituições financeiras, ser bem específico. BC.

O presente estudo, sustentou-se sob a premissa de buscar conhecimento em torno da disseminação de uma importantíssima ferramenta de gestão de riscos, o *compliance*, em instituições financeiras, satisfatoriamente notou-se que o convívio com a ferramenta é uma realidade da gestão de riscos das instituições financeiras. Para próximos estudos, sugere-se a aplicação da pesquisa em diferentes setores da economia, para verificar além do nível de adesão da ferramenta por parte dos colaboradores, oferecer um comparativo entre diferentes segmentos sobre a aplicação do *compliance*.

REFERÊNCIAS

- ALFONSIN, Ricardo Alfonsin Advogados. **Compliance no Brasil e suas origens**. 2020. Disponível em: <<https://alfonsin.com.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- ALVES, Sérgio Darcy da Silva. **Prevenção de lavagem de dinheiro – PLD**. 2012. Disponível em: <<https://www.acrefi.org.br/biblioteca/guia-de-boas-praticas-para-pld.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social, uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books editora, 2016. 337 p. Disponível em: <<https://play.google.com/books/reader?id=rsqSDwAAQBAJ&pg=GBS.PR23>>. Acesso em: 19 abr.2021.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. São Paulo. 13. ed. Atlas. 2015. 390 p.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. 176 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RZBIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=%C3%A9tica+dos+colaboradores+com+o+compliance&ots=JLNLpJPQhT&sig=mCrLqdfIxGdmLNVVfKgx4ubmuQ#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI). **Função de Compliance**. 2009. Disponível em:

<http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

_____. **Função de Compliance: Prevenção à lavagem de dinheiro**. 2016. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. 2021. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

_____. **Acesso à Informação do BC**. [s.d.]. Disponível em:

<<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Sistema Financeiro Nacional. Resolução nº 4.595 de 28 de agosto de 2017.**

Dispõe sobre a política de conformidade (compliance) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. 2017. 2017.

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v1_O.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. 1964. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm> Acesso em: 31 mar. 2021.

_____. **Lei nº 12.846 de 01 de agosto de 2013**. Brasília. 2013. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm>. Acesso em 14 mar. 2021.

BOBSIN, Arthur. Como e Quando surgiu o *Compliance*. **Revista Brasileira de Administração**. Nº 133, 2019. Disponível em:

<<https://online.flippingbook.com/view/754019/34/>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS - CFN. **História Do Sistema Financeiro Nacional (viagem de 1808 a 2002)**. 2018. Disponível em:

<<https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeiro-nacional-viagem-de-1808-a-2002//>>.

Acesso em: 27 de mar. 2021.

CORADI, Carlos, MONDO, Douglas. **Dinheiro podre: A história das fraudes nas instituições financeiras do Brasil**. 1. ed. São Paulo. Matriz editora, 2016. 216 p. Disponível

em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=cLRBDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=fraudes+em+institui%C3%A7%C3%B5es+financeiras&ots=BiN5PI0BpS&sig=DgKJmBj-gkR-osq0PmetatkDOf4#v=onepage&q=fraudes%20em%20institui%C3%A7%C3%B5es%20financeiras&f=false>>.

Acesso em: 25 abr. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Normativo SARB 011/2013. Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo**. 2013. Disponível em:

<http://www.autoregulacaobancaria.com.br/pdf/Normativo_SARB_011_2013_PLDCFT.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

_____. **Normativo SARB 011/2013**. 2013. Disponível em:

<https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/febraban_normativo_%20sarb_011_2013_pld.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002.176 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 200 p.

IBC, Instituto Brasileiro de *Coaching*. **Dicas para Implementar um Programa De Compliance na sua Empresa**. 2019. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/dicas-implementar-programa-compliance-empresa/>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

LAMA, D. D. **Comportamento Pró-organizacional Antiético e Valores organizacionais da Liderança Ética: a atuação do Gerente Geral bancário**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppga/doutorado-em-administracao/acervo/2020/TESE_DANIELA_DEL_LAMA.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance: concorrência e combate á corrupção**. 1. ed. São Paulo: Trevisan editora, 2017.

MOURA, Jéssica Moraes de; SERAFINI, Paula Gonçalves. *Compliance E Cultura Organizacional: Uma análise da geração de resultados no ambiente interno e externo de uma Organização*. ADM 2019, Congresso Internacional de Administração 4.0. Paraíba, 2019. Disponível em:

<http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/06302019_120644_5d18d4b47dd07.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2021.

P&B COMPLIANCE. **Saiba a História do Compliance no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://compliancepb.com.br/pt/peb_explica/detalhes/saiba-a-historia-do-compliance-no-brasil.html#>. Acesso em 13 abr. 2021.

SANTANA, Paulo Ricardo. **Compliance e Lei Anticorrupção: importância para as empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.advocatta.org/post-ch2sf/compliance-anticorrupt%C3%A7%C3%A3o-nas-empresas?gclid=Cj0KCQjwse-DBhC7ARIsAI8YcWL0fmqxf2eRYJBQ8ZiTJQUaTRCYX3GUTOJfoquRH_wDzNyC3V>

Che4aAoaIEALw_wcB>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SFALSIN, Eliana. **Compliance: história e importância**. 2018. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/compliance-historia-e-importancia>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

SOUSA, Luís de. **Corrupção**. 2011. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. Rio de Janeiro. **A importância da função de compliance em instituições financeiras**. 2013. Disponível em:

<<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7025>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

TCHILIAN, Felipe. **Fraudes causam prejuízos milionários a bancos e outras instituições financeiras**. 2019. Disponível em: <<https://blogbr.clear.sale/fraudes-causam-prejuizos-a-bancos-e-financeiras>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

VALOR INVESTE. **Megainvestigação revela US\$ 2 trilhões em operações suspeitas envolvendo bancos**. 2020. Disponível em:

<<https://valorinveste.globo.com/mercados/internacional-e-commodities/noticia/2020/09/20/megainvestigacao-revela-us-2-trilhoes-em-operacoes-suspeitas-envolvendo-bancos.ghtml>>. Acesso em: 04 jun. 2021.

ZENKNER, Marcelo. **O compliance obrigatório das instituições financeiras: primeiras impressões da Resolução BACEN nº 4.595/2017**. *Legal Ethics Compliance*. 2017.

Disponível em: <<https://lec.com.br/blog/o-compliance-obrigatorio-das-instituicoes->

financeiras-primeiras-impressoes-da-resolucao-bacen-no-4-5952017/>. Acesso em: 01 mai. 2021.