



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENAN SEABRA TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA E *COMPLIANCE*: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO
DO TEMA SOB O PONTO DE VISTA DOS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM FORTALEZA

FORTALEZA-CE
2018

RENAN SEABRA TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA E *COMPLIANCE*: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO
TEMA SOB O PONTO DE VISTA DOS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL EM FORTALEZA

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a. Me. Priscila Silva
Rodrigues.

FORTALEZA-CE
JUNHO 2018

RENAN SEABRA TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA E *COMPLIANCE*: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO
TEMA SOB O PONTO DE VISTA DOS FUNCIONÁRIOS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL EM FORTALEZA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração outorgado pela Universidade Federal do Ceará -UFC e encontra-se à disposição aos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em: ____/____/____.

Prof.^a. Ma. Priscila Silva Rodrigues (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. José Maria da Cunha Júnior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente a Deus, responsável por todo o caminho que trilhei, me dando forças em meus momentos mais difíceis. A Ele, toda honra e toda glória.

Agradeço especialmente meus pais Socorro Seabra e Lourival Torres, por serem presentes e acompanharem todos os passos que dei em minha vida: os primeiros dias de aula, o primeiro estágio, meu crescimento profissional, minhas conquistas e todo meu esforço.

Agradeço por toda confiança em mim depositada até a chegada deste momento, sempre me apoiando e mostrando os caminhos que eu deveria seguir, me ensinando a ser uma pessoa melhor a cada dia. À minha irmã Soraya, por toda a fraternidade e companheirismo, sempre acreditando em mim e me fazendo de referência em sua vida.

Sou bastante grato à minha namorada Gabriela França, por todo seu carinho, compreensão, amor e paciência nesse tempo que me ausentei para dedicar-me a este trabalho. E à sua mãe, Socorro França, pela ajuda que recebi para que este trabalho fosse concluído.

Meus agradecimentos à minha orientadora, Priscila Rodrigues, por todo o conhecimento e paciência dedicados, sempre se disponibilizando em tempo hábil a tirar minhas dúvidas e passando suas melhores dicas, possibilitando que mais este passo em minha vida fosse dado.

Muita gratidão a todos os meus colegas e amigos do curso de administração de empresas que me possibilitaram aprender e evoluir durante sua convivência, os quais foram essenciais e especiais dentro do ambiente acadêmico.

Agradeço também, aos meus amigos de longa data, Alexandre, Júnior, Saulo Leonardo, Fiuza, Germano, Breno e tantos outros, que sempre me apoiaram e me passaram confiança para que este trabalho fosse finalizado.

RESUMO

Este trabalho visa, através de uma abordagem quantitativa, demonstrar a relevância das atividades de controle interno, governança corporativa e *compliance* para com a percepção dos funcionários da CAIXA. As instituições financeiras atuam em um mercado altamente competitivo e globalizado, embora contendo sistemas de tecnologia e informação sendo constantemente aperfeiçoados, disponibilizam cada vez mais uma maior quantidade de produtos e serviços, tornando os riscos operacionais e de crédito mais frequentes. Contudo, os órgãos reguladores mundiais têm exigido dessas instituições financeiras instrumentos mais eficazes para o controle e mitigação desses riscos. O objetivo deste trabalho é mostrar a importância do *compliance* na criação de um ambiente de controle, de gestão, de avaliação e mitigação dos riscos, através da obediência a leis e regulamentos externos e internos objetivando a redução da ocorrência dos riscos de crédito e operacional. Utilizou-se para a elaboração deste estudo, coleta de dados com os empregados da Caixa Econômica Federal sobre a importância que o *compliance* exerce em suas atividades. As respostas evidenciaram que a empresa estudada põe em prática as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores. Foram utilizados livros, artigos e sites da internet para alicerçar todo o embasamento teórico.

PALAVRAS-CHAVE: Compliance, Responsabilidade social empresarial, Governança corporativa, Caixa Econômica Federal, Fortaleza

ABSTRACT

Depending on the size and industry of a particular company, the possible exposure of failures or fraud resulting from misconduct of its employees may even cause its bankruptcy. In order to ensure transparency to the market and greater fidelity of the information provided, *compliance* arises through the need to create an area that is committed to guarantee the *compliance* of the organizations with a systematic follow-up of norms and laws applicable to the business segment and to the enterprise as a whole. Within the financial sector, banks operate in a highly competitive and globalized market, although they contain technology and information systems constantly being improved, making more and more products and services available, making operating and credit risks more frequent. However, global regulatory agencies have required these financial institutions to have more effective instruments to control and mitigate these risks. In this context, the work seeks, through a quantitative approach, to demonstrate the relevance of the activities of internal control, corporate governance and *compliance* with the perception of CAIXA employees. The objective of this work is to demonstrate the importance of *compliance* in the creation of an environment of control, management, evaluation and mitigation of risks, through *compliance* with external and internal laws and regulations aimed at reducing the occurrence of credit and operational risks. It was used the data collection with employees of Caixa Econômica Federal about the importance of *compliance* in their activities. The answers showed that the company studied put into practice the rules established by the regulatory bodies. Books, articles and other literatures were used to support the theoretical foundation.

KEY WORDS: Compliance, Corporate social responsibility, Corporate governance, Caixa Economica Federal, Fortaleza.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos empregados entrevistados que atuam em agências da CEF em Fortaleza	35
Tabela2	Percepção dos entrevistados pelo comprometimento da alta direção com a ética, por nível hierárquico	37
Tabela 3:	Análise da existência de instrumentos que demonstrem conformidade dos processos executados com os objetivos do programa de <i>Compliance</i> da CEF, por nível hierárquico.	38
Tabela 4	Análise da existência de cobrança pelos superiores hierárquicos para que os processos executados estejam de acordo com os objetivos do programa de <i>Compliance</i> da CEF, por nível hierárquico.	39
Tabela 5	Resultados sobre a existência de uma política de <i>Compliance</i> tornar os processos lentos e burocráticos, por idade dos entrevistados.	40
Tabela 6	Percepção de reconhecimento do banco pelas boas práticas realizadas pelos funcionários.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABC	Associação Brasileira de Bancos
ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GRI	Global Reporting Initiative
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ONG	Organização Não Governamental
RCSA	<i>Risk Control Self Assessment</i> - Autoavaliação de Controle de Risco
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SOX	Lei Sarbanes Oxley

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	12
2.2	Stakeholders na organização	13
2.2.1	Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	15
2.3	Governança Corporativa	16
2.3.1	Desenvolvendo a boa governança dentro das organizações.....	17
2.3.2	Governança corporativa no setor financeiro	18
2.4	Relatório de Sustentabilidade: o novo Balanço Social	20
2.5	O Modelo de balanço GRI	21
2.6.	<i>Compliance</i>.....	22
2.6.1	Origem	23
2.6.2	Diferença entre auditoria interna e <i>Compliance</i>	24
2.6.3	Objetivos e Missão do <i>Compliance</i>	25
2.6.4	Perfil do Profissional de <i>Compliance</i>.....	26
2.6.5	Responsabilidades da Alta Administração das Instituições Financeiras.....	26
3	ESTUDO DE CASO	28
3.1	A Caixa Econômica Federal	28
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	31
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
5.1	Caracterização da amostra	33
5.2	<i>Compliance</i> na Caixa Econômica Federal	35
6	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS	42
	ANEXOS	45
	Anexo 1 – Estrutura de Governança da Caixa Econômica Federal	45

1 INTRODUÇÃO

Temos visto com grande frequência nos principais noticiários do país, órgãos fiscalizadores, além do Ministério Público, descobrirem escândalos envolvendo fraudes e corrupção em organizações públicas e privadas. Dentre as várias causas, uma parte delas pode ser aferida por motivos éticos e culturais, atingindo desde funcionários e colaboradores até os representantes dos mais altos níveis de diretorias dessas empresas envolvidas, de modo que essas situações podem acontecer devido à falta de acompanhamento nos controles internos das empresas ou instituições onde isso acontece, criando uma atmosfera que permite que o fraudador acredite que logrará êxito sem ser descoberto.

A velocidade com que as mudanças acontecem no ambiente organizacional podem contribuir para essa situação, uma vez que os controles internos podem não conseguir acompanhá-las, favorecendo a prática de atos ilícitos. Por outro lado, o avanço da tecnologia também contribuiu para a informatização, dificultando cada vez mais a realização dessas fraudes, com a utilização de sistemas mais inteligentes e preparados para evitar alguns tipos de má conduta por parte de seus usuários.

Desse modo, as empresas devem saber enfrentar esses riscos, evitando ao máximo a possibilidade dessas fraudes acontecerem, pois podem gerar prejuízos, não somente financeiros, mas também a sua imagem. Uma das tentativas de atenuar esse risco é utilizando-se de ferramentas de *compliance*, que significa agir de acordo com um pedido, um comando, uma instrução interna, ou seja, é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (CAMARGO, 2015).

O conceito de *compliance* originou-se em instituições financeiras, que perceberam a necessidade de alinhar seus processos, garantir o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem mediante o mercado. Foi através da criação da Resolução nº 2.554/98, emitida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), que as instituições financeiras e as empresas de capital aberto passaram a ter a obrigação de colaborar com as investigações de lavagem de dinheiro e de criar sistemas de controle internos para coibir condutas que possam colocar em risco a integridade do sistema financeiro. Com isso, surgiu ainda a necessidade por parte dos empresários de realizar a prevenção criminal dessas atividades. Bianchi (2011) afirma que *compliance* traz a ideia de administração de riscos e diminuição de danos, sejam eles econômicos ou sociais, dentro do contexto empresarial, já o termo criminal *compliance* trata exatamente desse ponto em específico, da adoção de políticas destinadas à diminuição dos riscos de ocorrência de crimes econômicos dentro de empresas.

No Brasil, o interesse por estudos e métodos de aprimoramento do *compliance* ainda está começando a mostrar sua real relevância, dando ainda os primeiros passos e tem sido compreendido apenas como parte da implementação das boas práticas da Governança Corporativa. Neste caso, o *compliance* é entendido como um “mandamento ético”, o qual deveria melhorar o comportamento da organização com os *stakeholders* e com o mercado, ou seja, com as duas principais esferas para onde o programa é voltado e deve fornecer transparência (ABBI, 2009).

Dentro do Sistema Financeiro Nacional, os bancos desempenham uma função de importância essencial e, por extensão, na sociedade brasileira. Como se poderia esperar, são também as empresas mais bem regulamentadas oficialmente, o que faz com que sejam foco de fiscalização do cumprimento de numerosas leis, normas e regulamentos emanados dos reguladores externos.

Naturalmente, as instituições financeiras estão expostas a vários tipos de risco. Os mais abordados geralmente são os riscos de mercado, liquidez, de crédito e o risco operacional. Observa-se, entretanto, um aumento na preocupação dos bancos com o risco de *compliance*.

Para gerir esse risco dentro de uma das maiores instituições financeiras do país, a Caixa Econômica Federal – CEF, foi criado um programa que consiste em verificar as normas internas, políticas e procedimentos segundo os quais o banco designa, autoriza, orienta e treina seus executivos e funcionários para a aderência e o cumprimento dos dispositivos estipulados pela lei e pelos regulamentos, envolvendo as suas atividades.

A área de *compliance* cada vez mais necessita de atenção dentro do dever de transparência da empresa para com seus *stakeholders*, e constantemente precisa de significativos investimentos em treinamentos, recursos tecnológicos, monitoramento de irregularidades e canais de denúncia, entre outros mecanismos. A ausência de treinamento anticorrupção, por exemplo, ocasiona a restrição dessa finalidade a somente uma parte das empresas, podendo levar a um conflito de comportamento dentro do próprio quadro funcional.

A busca pela estruturação de processos para garantir o cumprimento às leis tem crescido bastante, o que acaba esbarrando, muitas vezes, na falta de profissionais especializados na área. E mesmo quando o departamento de *compliance* existe, sua implementação pode não ser efetiva. A adoção de um Código de Ética específico para a empresa pode auxiliar muito nesse processo, principalmente para identificar e coibir possíveis fraudes. Este é um trabalho de longo prazo, mas fará com que o mercado brasileiro evolua na gestão organizacional e melhore cada vez mais o combate à corrupção.

Em termos gerais, o *compliance* comumente se confunde com auditoria interna, jurídica e controles internos das organizações. Tal qual a área de *compliance*, a auditoria é uma importante ferramenta da governança corporativa, pois promove o fortalecimento do sistema de controles internos da instituição. Já em relação à área jurídica, a atuação do *compliance* é mais voltada para verificar quais leis são aplicáveis para as condutas e atividades da organização. Por fim, os controles internos são resumidamente formados pelas políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente organizacional.

Nesse enquadramento, partindo do entendimento da missão atribuída à função do *compliance*, as organizações poderão determinar o seu campo de atuação com mais eficiência. Este trabalho justifica-se, portanto, pelo fato de gerar esclarecimentos sobre esses conceitos e evitar conflitos de interesse e sobreposições indevidas sobre o termo, com áreas afins e que são aliadas e semelhantes ao *compliance*, como por exemplo, a jurídica, controles internos e gestão de riscos. Além disso, a realização deste estudo é justificada para o incremento de discussões e debates, além de disseminar o assunto não só no campo organizacional, mas também acadêmico. Portanto, as reflexões deste trabalho poderão despertar interesse a outros pesquisadores e incentivar pesquisas futuras.

O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise prática sobre a aplicação do *compliance* pela Caixa Econômica Federal, mais especificamente, buscando demonstrar a percepção de determinado grupo de funcionários que trabalham em Unidades de Negócios em Fortaleza sobre a postura da Caixa Econômica Federal em relação ao *compliance*, assim como investigar a percepção dos empregados da CEF sobre o significado de governança corporativa e *compliance* e sua relevância dentro da instituição, verificando se os códigos de ética são disponibilizados com transparência para seus funcionários e se são facilmente identificados. A pesquisa e a análise terão como foco sua influência sobre esses funcionários, sempre visando demonstrar possíveis reflexos na amostra advindos da adoção do *compliance*.

Para atingir o objetivo, será utilizado uma pesquisa tipo *Survey*, através de um questionário online, visando obter o maior número de respondentes possíveis dentro do público-alvo selecionado.

A estrutura desta monografia está fundamentada em três partes, além desta introdução, desenvolvimento e conclusão. Apresenta-se o referencial teórico sobre o tema, incluindo as discussões mais relevantes. Em sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados. Em terceiro lugar, apresentam-se os resultados e discussões. Por fim, são tecidas as considerações finais e reflexões sobre o trabalho e traçadas sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados alguns temas relevantes para o funcionamento legal e político da empresa, com o intuito de fomentar o trabalho através de literaturas e embasamentos teóricos de alguns autores sobre responsabilidade social empresarial, governança corporativa, modelo de balanço social utilizado na Caixa Econômica e *compliance*, através da explanação desses elementos citados. Será dado um enfoque na influência exercida pelos *stakeholders* nas decisões tomadas pela alta direção da empresa, principalmente no segmento financeiro.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Quando se pensa em responsabilidade social, automaticamente pode-se associar ao conceito de ética. A RSE implica compromisso com a humanidade, respeitando os direitos humanos, justiça e dignidade, comportando-se de forma responsável e comprometida com a sustentabilidade do planeta. Ela deve promover a cidadania e o bem-estar, tanto do público interno quanto do externo. As empresas precisam colocar seu conhecimento, seus instrumentos de gestão e seus recursos econômicos a serviço de seus colaboradores, dos membros da sociedade e da defesa do meio ambiente (PASSOS, 2013, p.167).

Barbieri e Cajazeira (2009, p.02), argumentam que a responsabilidade de um agente “refere-se à obrigação de responder pelas consequências previsíveis de suas ações em virtude de leis, contratos, normas de grupos sociais ou de sua convicção íntima”. Poder escolher entre duas ou mais opções é uma condição básica para responsabilização de um agente qualquer. As organizações têm responsabilidades para com a sociedade no mesmo modo em que têm escolhas sobre a maneira como utilizam os recursos que esta mesma sociedade as disponibilizou.

O significado de responsabilidade social empresarial ainda não é totalmente definido e nem chegou em um consenso. Conforme assinala Votaw:

“Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros significa um comportamento responsável no sentido ético, para outros, ainda, o significado transmitido é o de “responsável por” num modelo casual. Muitos a equiparam a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente. (VOTAW, 1973, apud WHITEHOUSE, 2003).”

A constituição de uma cultura de responsabilidade social exige um bom relacionamento com seu público externo, uma política de respeito ao consumidor, apoios,

incentivos e desenvolvendo seus colaboradores, além de considerar as expectativas dos demais *stakeholders*. Uma empresa é caracterizada como socialmente responsável quando o comportamento ético se torna uma prática nas relações com seus *stakeholders*. Para o Instituto Ethos (2014) a empresa socialmente responsável é:

[...] aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Johnson (1971, p.50) definiu:

Uma empresa socialmente responsável é uma organização cuja administração faz um balanço entre os diversos interesses. Essa empresa leva em conta não somente o interesse em maximizar os lucros para os acionistas, mas também os interesses dos empregados, fornecedores, da comunidade local e da nação. (apud CARROLL, 1999).

Oliveira (2008, p. 69 e 70) preferiu não seguir nenhuma linha de pensamento e diz que ainda não existe uma definição específica para responder o que torna uma empresa socialmente responsável. Para ele, RSE é uma ideia que está em constante evolução e que assume diferentes perspectivas de acordo com os variados contextos de sua aplicação. O que é certo, segundo ele, é que as empresas além de possuírem a responsabilidade econômica de dar lucro e garantir um bom retorno aos acionistas, devem ainda satisfazer as questões sociais, ambientais, legais e éticas que tenham relação com os *stakeholders* que exerçam influência e que sejam influenciados pela organização.

Como foi visto, Responsabilidade Social Empresarial é um assunto que tem muito a ser discutido, pois implica diferentes pontos de vista. O conceito estrito ainda está em construção, baseado na relação ética e transparente com todas as partes interessadas na atividade organizacional, visando o desenvolvimento sustentável e que incorpora no planejamento estratégico empresarial as variáveis sociais, legais e éticas além da variável econômica.

2.2 Stakeholders na organização

O termo *stakeholder* tem se tornado cada vez mais comum no dia a dia das organizações, pois é uma peça bastante importante para contribuir no desempenho da empresa, influenciando atitudes e ações de forma direta e indireta. Embora sigam os princípios das principais instituições normatizadoras sobre responsabilidade social, as empresas ainda precisam manter o relacionamento com as pessoas e organizações que interferem e são

interferidas por ela e suas atividades. Essas pessoas expressarão o que esperam delas e fornecerão *feedback* sobre seu desempenho.

O termo *stakeholders*, em inglês, significa “*stake*”, interesse; e “*holder*”, aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma empresa. São os interessados pelos projetos, gerenciamento, mercado e produtos de uma empresa.

Em 1984, Freeman publicou o livro *Administração estratégica: a abordagem da parte interessada*, no qual definiu *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que foi afetado ou pode afetar a realização dos objetivos da organização” (FREEMAN; McVEA, 2001). Como observado pelos autores, esse objetivo refere-se à sobrevivência da organização.

Segundo informado no site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, *stakeholders* ou partes interessadas são “indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização”. Entre elas estão, além dos sócios, os funcionários, os clientes, os fornecedores, os consumidores, o governo, as comunidades do entorno das unidades operacionais etc.

Os *stakeholders* são os proprietários, os sócios e os acionistas da empresa que têm uma porção (*stock*) financeira da organização, na forma de ações ou cotas, e esperam algum tipo de retorno por essa porção.

Oliveira (2008, p.94) descreve os *stakeholders* como as “partes legitimamente interessadas no funcionamento da empresa porque impactam ou são impactadas pela empresa, ou simplesmente porque têm interesse sobre como a empresa se comporta”.

Os autores e institutos, de um modo geral, entraram em um consenso e sugeriram duas maneiras de se classificarem os *stakeholders*. A primeira classificação divide-os em dois grandes grupos: os internos e os externos. Os internos, que seriam grupos de interesse que estão dentro da organização tais como os acionistas, sócios, empregados, diretores, etc. Já os *stakeholders* externos seriam os clientes, o governo, a mídia, fornecedores, sindicatos, terceirizados, ONGs entre outros. Já na segunda classificação, usa-se como regra a capacidade de cada *stakeholder* de influenciar o desempenho da organização. Aqueles que têm influência mais direta recebem uma maior atenção e os que influenciam indiretamente, menos.

Todos os *stakeholders* são igualmente importantes. O administrador de empresas deve realizar um balanço entre os interesses dos *stakeholders* diversos, procurando atender e informar o que for útil para cada grupo, devendo-se salientar que nem sempre o mesmo conjunto de *stakeholders* será beneficiado todas as vezes (FREEMAN; McVEA, 2001).

2.2.1 Relacionamento com os *stakeholders*

A existência de um ambiente competitivo, com um mercado cada vez mais globalizado e o acelerado avanço tecnológico, contribuíram para tornar as relações entre as organizações ainda mais dinâmicas. Estas mudanças estão mostrando que o relacionamento é estratégico para a organização, e o seu público não se limita mais aos acionistas e consumidores, mas a um vasto e intrincado grupo de interesses, dos mais diversos tipos e com diferentes expectativas (TEIXEIRA e MAZZON, 2000).

Algumas empresas ainda se questionam sobre a necessidade de ouvir e atender seus *stakeholders*. A compreensão para esse questionamento não é difícil. As organizações modernas são interdependentes, e de forma mais ou menos direta estão interligadas. Pode-se citar como exemplo a essência de uma instituição financeira. Eles não produzem tudo o que consomem. Dependem dos investimentos e captações dos seus clientes para se manterem em funcionamento, estão sujeitos a normas de agentes regulamentadores, precisam de mão de obra qualificada e terceirizam algumas de suas atividades-meio para reduzir custos.

A gestão dos *stakeholders* permite que se crie condições para que a estratégia, a direção e o funcionamento da organização estejam direcionados ao suprimento das expectativas dos grupos de interesses. O gerenciamento dos *stakeholders* pode intensificar a “saúde da organização”, gerando benefícios econômicos em decorrência do relacionamento positivo da organização com estes grupos (FLETCHER et al., 2003). Quanto mais intensa e qualificada for esta relação, com informações transparentes e relevantes disponibilizadas, mais elementos os *stakeholders* terão para conhecer e avaliar os serviços oferecidos pela organização com a qual se relacionam.

O relacionamento com *stakeholders* deve ser incorporado à gestão da empresa não somente para quando houver necessidade de contingenciamento de crises. Ouvir e atender, dentro de suas possibilidades, os interesses dos *stakeholders* nas atividades das empresas é uma questão de sobrevivência organizacional. A sinergia entre os públicos de interesse de qualquer organização é a pedra fundamental na estratégia de gestão socioambientalmente responsável. Com acirrada concorrência existente no mercado, cada diferencial competitivo pode representar enormes vantagens para a organização. Como exemplo, pode-se citar que a empresa que ouve e atende os anseios justos de seus colaboradores tendendo a reter talentos e ter uma equipe motivada, o que representará um melhor desempenho. Já quando ela ouve seus clientes, pode adequar seus produtos e serviços a estes e assim fidelizá-los, isso sendo o principal alvo do

marketing moderno. E por fim, caso mantenha-se atenta aos anseios da população, através de ONGs e mídias, pode projetar uma melhor imagem de sua marca empresarial.

Os *stakeholders* possuem grande capacidade de influência direta nas decisões tomadas pelos gerentes das organizações. Com isso, torna-se indiscutível que as expectativas destes grupos sejam entendidas durante o processo de formação de estratégias das empresas. Muitas vezes as relações entre a organização e os *stakeholders* podem apresentar objetivos distintos, as vezes até conflituosos, mas esses momentos exigem dos gestores a devida competência na gestão destes interesses diversificados durante a formação das estratégias.

Em resumo, cada empresa que queira ser reconhecida como socialmente responsável precisa adotar alguns procedimentos e cuidados em relação a seus *stakeholders*. O primeiro passo é mapear quem são suas possíveis partes interessadas. O segundo é identificar o que cada grupo espera da empresa, quais são os seus verdadeiros interesses, se esses interesses são legítimos, se são compatíveis com a missão organizacional e se esses interesses poderão ser atendidos e em que medida. Em seguida, deve atender os grupos que puder, explicando aos interessados sobre os interesses que não poderão ser atendidos e manter um canal de *feedback*.

2.3 Governança Corporativa

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a governança corporativa é uma área de estudo com abordagem focando na maneira como as organizações são controladas e administradas pela sua alta direção. Com esta expressão, acaba-se envolvendo os assuntos relativos às formas de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

De maneira bem resumida, a governança corporativa pode ser definida como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras e determinações que objetivam reduzir os problemas de agência.

Os conceitos de governança corporativa seguem, de forma predominante, uma dimensão financeira, podendo ser vinculado ao desenho de um sistema que facilite, de alguma forma, o acesso de suas informações e o controle por seus investidores sobre as empresas das quais participam. Conforme a definição de Shleifer e Vishny (1997), “a governança corporativa trata das maneiras pelas quais os fornecedores de recursos às corporações se asseguram que irão obter retorno de seus investimentos”. Nessa perspectiva, a maior preocupação de governos

e legisladores, principalmente direcionados ao setor privado, deve ser promover ambientes econômico e institucional adequados a esses investimentos.

A governança corporativa tem a capacidade de agregar valor real à empresa, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo. Entretanto, é uma situação dependente de outros fatores, como por exemplo, a necessidade de que o negócio seja de qualidade, rentável e bem administrado. Neste caso, a boa governança corporativa conseguirá ótimos resultados, gerando um melhor desempenho em benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*).

O principal objetivo dos sistemas de governança corporativa não é o de interferir na autonomia das organizações, mas sim equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente, maximizando seus resultados de forma ética e sustentável.

2.3.1 Desenvolvendo a boa governança dentro das organizações

Nem sempre a governança corporativa é utilizada como ferramenta de qualidade como é proposto pelos seus principais idealizadores. O IBGC (2015) desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que serve de guia para que as organizações possam desenvolver um bom sistema de governança. Além do conceito, dos princípios básicos e dos agentes de governança, o código dá várias diretrizes fundamentais na implantação desse sistema.

A boa governança corporativa possibilita aos proprietários (acionistas ou cotistas) gerir estrategicamente a sua empresa e monitorar de forma efetiva a direção executiva em exercício. De acordo com o próprio IBGC (2015), uma boa governança obedece a quatro princípios básicos:

Equidade: Atesta que o relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários devem ser caracterizadas pelo tratamento justo e equânime, sem atitudes ou políticas discriminatórias;

Transparência: Afirma que um mercado só atingirá a eficiência quando todas as informações forem colocadas à disposição de todos de forma transparente e simultânea e quando todos se tornarem cientes das regras e condições do mercado;

Prestação de Contas (*accountability*): As empresas têm a obrigação de prestar informações econômico-financeiras auditadas externamente e outras informações adicionais que resultam na necessidade de um programa específico de Relações com Investidores. Com isso as empresas devem disponibilizar suas demonstrações financeiras padronizadas, através de fluxos de caixa e relatório, preparado pela administração com a discussão e análises dos fatores que influenciam o resultado, indicando, ainda, os principais riscos internos e externos a que a companhia está sujeita;

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A boa governança deve ser baseada principalmente nesses princípios. Partindo desses conceitos básicos, a governança corporativa será desenvolvida progressivamente, permitindo que a organização crie e avalie suas próprias diretrizes, fazendo com que seja colocada em prática com o sucesso e o crescimento esperado. São como os objetivos da empresa e sua missão: é preciso que fiquem claros e que sejam seguidos fielmente para que deem resultados.

Para Rodriguez apud Steinberg (2003), a boa governança corporativa gera a necessidade de se desenvolver novas competências - concepções que tem mais a ver com qualidade de atitude do que com capacidade de realização. Demanda características que produzam sensação de respeito e levem à aquisição de credibilidade.

As competências para a boa governança são bastante destacáveis, visto serem conceitos enfatizados na teoria e comumente colocados em prática. Para que se pratique a boa governança é preciso respeitar aqueles de quem a própria empresa depende, conquistando a sua confiança e fidelidade, unificando aos objetivos da empresa com os objetivos de seus acionistas e *stakeholders*.

2.3.2 Governança corporativa no setor financeiro

A atividade bancária exerce um papel de extrema relevância para a economia, pois, conforme Marcassa (2000), os bancos são provedores de recursos financeiros para os negócios comerciais, de serviços financeiros para toda a população e de acesso ao sistema de pagamentos. Os principais financiadores de recursos para o governo são os bancos públicos, que tem em sua missão, fomentar as principais necessidades de políticas públicas dos Estados e municípios, como saneamento, obras de desenvolvimento e habitação, dentre outros.

A cartilha de Governança Corporativa da Associação Brasileira de Bancos (ABBC,2009, p.7) sintetiza a relevância da boa governança dos bancos:

[...] a boa governança das instituições bancárias de um país contribui para garantir a saúde do sistema financeiro como um todo, que é essencial para a alocação eficiente e intermediação dos recursos financeiros disponíveis. As boas práticas de governança nos bancos, são, assim, igualmente relevantes para a redução dos riscos inerentes ao setor, atenuando a possibilidade de crises sistêmicas provocadas por má gestão. Há, portanto, um benefício duplo das boas práticas de governança corporativa nos bancos: resultados positivos para a companhia e para o setor bancário e para o desenvolvimento econômico do país como um todo.

Em virtude da grande complexidade e importância do setor bancário, os bancos possuem uma regulamentação própria bem rígida. Os órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional, tais como Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), expedem normas com a finalidade de zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras no Brasil. Entretanto, essas normas nada impedem que essas instituições financeiras criem suas próprias práticas de governança corporativa, auxiliando suas gestões de modo complementar.

Marcassa (2000) em sua análise mostra que a governança corporativa, através do enfoque bancário, engloba a forma como o conselho de administração e os diretores executivos dirigem os negócios das instituições financeiras, agindo principalmente na forma como os bancos exercem suas atividades rotineiras, levando em consideração os interesses dos *stakeholders*, alinhando as atividades corporativas e comportamentais com as expectativas de que realizam operações de maneira segura e em conformidade às leis e regulamentos, protegendo os interesses dos seus clientes.

Visando auxiliar toda essa regulamentação criada para o setor bancário, com várias exigências afim de dificultar cada vez mais fraudes e outros tipos de ações incoerentes com a ética das organizações, e limitar padrões a serem adotados pelos bancos e garantir maior solidez e estabilidade ao setor financeiro, o Banco de Compensações Internacional (*Bank for International Settlements*, sigla em inglês BIS) criou o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia. Após a formação desse Comitê, o BIS publicou orientações no intuito de auxiliar os supervisores bancários, promovendo a adoção de boas práticas de governança, com a definição de 25 princípios que são necessários para que um sistema de supervisão seja efetivo. Esses princípios podem ser separados em sete grupos:

- Princípio 1: objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação;
- Princípios 2 a 5: autorização e estrutura;
- Princípios 6 a 18: regulação prudencial e requerimentos;
- Princípios 19 a 21: métodos de supervisão bancária contínua;
- Princípio 22: contabilidade e divulgação;
- Princípio 23: ações corretivas e poderes formais dos supervisores;
- Princípios 24 e 25: supervisão consolidada e entre países.

Além dos princípios fundamentais, o Comitê da Basileia definiu normas com o intuito de diminuir os riscos intrínsecos às operações financeiras, criando o Acordo de Capital Basileia. Cano (2006) assegura que a implantação dos Acordos da Basileia foram uma série de

medidas acertadas entre os bancos internacionais e a coordenação do Comitê da Basileia do BIS, gerando assim uma maior solidez e estabilidade ao sistema financeiro internacional (e nacional).

2.4. Relatório de Sustentabilidade: o novo Balanço Social

As grandes empresas possuem uma forma de divulgação de suas informações mais relevantes e que servem de interesse para seus *stakeholders*. Esse tipo de publicação chama-se balanço social, que pode ser definido como um demonstrativo elaborado por essas empresas e publicado anualmente, contendo informações sobre os seus projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e sua forma de interação com a comunidade. A importância da publicação desse balanço deve-se ao fato de que os investidores preferem alocar seus recursos em empresas preocupadas com a ética e a transparência, partindo do pressuposto que os riscos são menores, comparadas às outras empresas que não possuem tal relatório.

A forma de apresentação das informações do balanço social durante muito tempo foi totalmente livre de normas e modelos, o que tornava difícil uma avaliação adequada da função social da empresa e o que de fato ela tinha feito em termos de retorno à sociedade. As organizações se limitavam a informar apenas o que lhes era conveniente sem expressar valores investidos na maior parte das vezes. Essa abordagem reduzia o Balanço Social a uma mera peça de *marketing*.

Existe uma discussão envolvendo os impactos positivos e negativos de uma normalização desse relatório. Barbieri e Cajazeira (2009, p.206) apresentaram dois argumentos favoráveis a essa uniformização. No primeiro, defendem que a padronização permitiria comparar a evolução do desempenho da empresa ao longo do tempo e também comparar esse desempenho com o de empresas que atuam no mesmo setor. Isso ajudaria na identificação das que são líderes em suas áreas de atuação permitindo o *benchmarking*. No segundo, argumenta que a padronização evitaria que a empresa divulgasse apenas índices, números e informações nos quais apresentasse bom desempenho e que lhe conviesse, ocasionando assim, a criação de uma falsa imagem.

O balanço social deve ser resultado de um amplo processo participativo que envolva comunidade interna e externa, visando dar transparência às atividades empresariais e apresentar projetos de forma efetiva. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa e a sociedade.

2.5 O Modelo de balanço GRI

Um dos modelos mais utilizados pelas grandes empresas para se elaborar o Balanço Social é a da Global Reporting Initiative (GRI), uma organização internacional independente, fundada em 1997, que ajuda empresas, governos e outras organizações a compreender e informar sobre os impactos da empresa sobre questões críticas de sustentabilidade, os direitos humanos, a corrupção dentre outros aspectos, através da elaboração e aprimoramento de diretrizes para a confecção de relatórios de sustentabilidade.

Seu principal objetivo é contribuir para a melhoria dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas organizações, estimulando a adoção voluntária de indicadores com maior qualidade, rigor e aplicação global, para tornar tal prática mais harmonizada internacionalmente. Esses relatórios requerem a elaboração com base nos princípios da transparência, abrangência, relevância, verificabilidade, neutralidade, exatidão, objetividade, facilidade de compreensão, dentre outros (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015).

Segundo o GRI (2015), o indicador é uma informação qualitativa ou quantitativa sobre resultados ou consequências associadas à organização, comparável e que pode ser monitorada ao longo do tempo. Dessa forma, a GRI (2006, p. 5) define indicadores de desempenho como sendo “Informações comparáveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização”.

Partindo do modelo do GRI, o manual Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, disponibilizado em seu site, é um importante guia para a confecção de balanços sociais.

Os relatórios de sustentabilidade baseados na estrutura definida pelo GRI divulgam resultados e também consequências, que ocorreram durante o período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da abordagem de gestão adotados pela organização.

De acordo com o guia, logo no início são informados os Princípios para Relato, que são fundamentais para garantir a transparência no processo do relatório de sustentabilidade. Esses princípios são divididos em dois grupos, sendo eles Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório e os Princípios para assegurar a qualidade do Relatório. A qualidade das informações permite que *stakeholders* realizem avaliações de desempenho consistentes e justas e adotem medidas adequadas.

A atuação conjunta com os *stakeholders* é de fundamental importância para a criação do relatório. Saber como as partes interessadas vão usá-lo ajuda a organização a perceber o quão claro e detalhista deverá ser em determinados itens e índices.

O manual da GRI (2015, p.17) recomenda a adoção de alguns princípios para assegurar a qualidade do relatório e das informações relatadas, mostrados abaixo:

Princípio da tempestividade: O relatório é publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas;

Princípio da exatidão: As informações devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* possam avaliar o desempenho da organização relatora;

Princípio do equilíbrio: O relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral;

Princípio da comparabilidade: As questões e informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas de forma consistente. As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações;

Princípio da clareza: As informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos *stakeholders* que fizerem uso do relatório;

Princípio da confiabilidade: As informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Ao final do manual, são feitas algumas observações gerais sobre o modo de como deve ser montado o relatório, tais como o período coberto pelo relatório, apresentação de dados normalizados, padrões de medição, formato, etc. São dispostos em 5 tópicos, auxiliando a preparação de forma clara e com fácil orientação.

2.6. Compliance

Conforme documento elaborado pelas associações de bancos como a Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI e Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, o *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir os regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Ainda de acordo com a ABBI (2009), *compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Portanto, é preciso que as pessoas estejam conscientes sobre a importância de ser e estar em *compliance*. Nesse âmbito:

Ser *compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes. Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. (ABBI, 2009).

Na visão do órgão regulador, o propósito da área de *compliance* é assistir os gestores no gerenciamento do risco de *compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, etc.

Entretanto, o *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Dessa forma, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento sejam descumpridos, ações que tragam impactos negativos para os *stakeholders* (acionistas, clientes, empregados, etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer instituição.

Infelizmente, mesmo quando criada toda uma estrutura e colocando em funcionamento um programa de *compliance*, seja em uma empresa, uma entidade sem fins lucrativos ou um órgão público, pode não ser suficientes para torná-las à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate à corrupção e a fraudes.

Sendo assim, o *compliance* torna-se um dos pilares da governança corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição, monitorando a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização.

2.6.1 Origem

No Brasil, os primeiros registros do termo apareceram ainda na década de 1990, juntamente com a abertura de mercado que o governo brasileiro realizava, visando melhorar a

concorrência e as tecnologias dos produtos e serviços ofertados, aumentando assim as pressões para alinhamento aos padrões de competitividade e transparência mundiais.

Em 1997, o Comitê da Basileia passa a divulgar novas orientações aos bancos centrais sobre garantia de rigidez em seus sistemas financeiros, traçando objetivos e responsabilidades definidos.

Em 2001, com o mundo sendo surpreendido pelo ataque ao principal prédio do centro econômico de Nova York, houve também um grande impacto financeiro logo em seguida com os escândalos que surgiram à tona, como os casos Enron, WorldCom e Parmalat.

Esses casos obrigaram uma resposta imediata sobre o sistema de controle e regulação financeiro, mostrando ser necessário regras ainda mais rígidas. Nesse contexto, em 2002, foi assinado nos EUA a Lei Sarbanes–Oxley (apelidada de Sarbox ou SOX), que objetivava evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causadas pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. Essa lei visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a diminuir riscos aos negócios, evitar ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identifica-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas.

No Brasil, regras parecidas foram adotadas pelo Conselho Monetário Nacional, como por exemplo a resolução n. 2.554 de 1998, entretanto até mesmo as empresas brasileiras podem estar sujeitas à SOX, bastando ter ações sendo negociadas no mercado americano. Um dos principais marcos regulatórios para o combate a fraudes dentro das empresas foi a aprovação da lei 12.846/13, chamada de Lei Anti Corrupção ou LAC, que trata da responsabilização objetiva administrativa e civil de empresas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

2.6.2 Diferença entre auditoria interna e *Compliance*

Em algumas vezes a auditoria interna e *compliance* se confundem em relação aos seus conceitos. A Auditoria Interna auxilia a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança. O próprio material elaborado pelo Comitê da Basileia salienta que a função do auditor é essencial aos processos de Governança Corporativa,

uma vez que os auditores desenvolvem importantes atividades, consideradas complementares ao sistema de controles.

Conforme encontrado no manual da função de *compliance* da ABBI (2009), enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e sem períodos fixos, por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, *Compliance* executa tais atividades de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade.

Compliance deve ser também tão independente quanto à Auditoria Interna, reportando-se à Alta Administração para informá-la de eventos que representem riscos para instituição, principalmente risco de *compliance*, ou seja, regulatório, e que possa afetar a reputação.

Entretanto, apesar de possuir funções semelhantes, *compliance* faz parte da estrutura de controles, enquanto a auditoria avalia essa estrutura. Assim, a área de *Compliance*, como as demais, deve ser objeto de avaliação da auditoria interna.

2.6.3 Objetivos e Missão do *Compliance*

Manzi, (2008, p.117), confere uma relevância para a estrutura de *Compliance*, com o foco no risco vinculado à reputação e ao risco regulatório, contendo os seguintes objetivos:

- Implementação e disseminação de cultura de *Compliance* dentro da organização;
- Treinamento e capacitação para todos os funcionários;
- Consultoria em matérias relacionadas à regulação e conformidade com foco em risco de *compliance*;
- Monitoramento e fiscalização através de revisões periódicas, usufruindo metodologias como RCSA e outros indicadores de riscos;
- Comunicação /reporte.

De acordo com a ABBI (2009), apud Coimbra e Manzi, 2010, p.04 a missão da função *compliance* pode ser apresentada abaixo:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles internos para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação de conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

2.6.4 Perfil do Profissional de *Compliance*

A principal função do profissional de *compliance* dentro da organização é difundir a cultura de *compliance* e boas práticas, além de trabalhar permanentemente na identificação de riscos e má conduta por parte dos colaboradores e representantes da empresa, de modo que os casos que venham a ocorrer sejam prontamente reportados.

O que faz com que um profissional de *compliance* venha a desempenhar seu trabalho de forma responsável e condizente com o que dele se espera, é ter experiência e facilidade de se conectar com pessoas tanto de dentro como de fora da organização, tendo pulso firme para corrigir má condutas e substituir ferramentas inadequadas, visando a proteção da empresa e seus colaboradores.

Segundo Manzi (2008, p.43), as principais habilidades que o perfil do profissional de *compliance* deve ter são conhecimento da regulação vigente, postura ética, preparo para atuar de forma preventiva e habilidades para monitoramento, dentre outras qualidades que englobam uma boa fiscalização, sempre com o respaldo das leis e atuando como agente solucionador de conflitos entre áreas.

2.6.5 Responsabilidades da Alta Administração das Instituições Financeiras

Conforme ABBI (2009), a alta direção das Instituições Financeiras tem um papel de extrema importância na disseminação da “Função de *Compliance*”. A seguir, estão suas principais responsabilidades:

Desenvolver um Sistema de Controles Internos adequado ao risco de seus negócios, melhorando a segurança operacional e dando maior confiabilidade aos seus investidores e clientes;

Designar Oficiais de *Compliance* devendo fomentá-los com uma adequada estrutura administrativa de apoio, visando assegurar a funcionalidade da Gestão de *Compliance*;

Estruturar a “Função de *Compliance*” de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, para evitar os conflitos de interesses e assegurar a isenta e atenta leitura dos fatos, visando a busca da conformidade por meio de ações corretivas/preventivas e sendo munida com informações relevantes.

Espera-se que o Programa de *Compliance* seja aprovado pela Alta Direção e que haja um acompanhamento periódico das ações e dos resultados. Em suma, deve haver consciência de que todo trabalho preventivo é menos custoso do que uma ação detectiva ou reativa.

3 ESTUDO DE CASO

Nessa seção são abordadas algumas informações referentes à Caixa Econômica Federal – CEF, tal como sua estrutura e alguns números relevantes. Posteriormente, é realizada uma análise do Relatório de Sustentabilidade da CEF de 2016, o último divulgado pelo banco, retratando as principais práticas sustentáveis desenvolvidas pela empresa, verificando se a CAIXA segue as linhas determinadas no campo da Responsabilidade Social Empresarial, com ênfase em sua governança corporativa, citadas ao longo deste trabalho. É feita, ainda, uma análise comparativa, revelando o que a teoria indica como caminho a ser seguido e como, de fato, essas diretrizes estão sendo desempenhadas pela Caixa.

3.1 A Caixa Econômica Federal

Vinculada ao Ministério da Fazenda, a CAIXA é uma empresa 100% pública, com sede e foro em Brasília (DF). Com ativos próprios avaliados em R\$ 1,3 trilhão ao final de 2016, ela ocupa o terceiro lugar entre os maiores bancos brasileiros. No momento deste presente relatório, dispõe de mais de 57 mil pontos de atendimento e uma base de clientes com 82,9 milhões de correntistas e poupadores.

Desde sua criação, em 1861, a CAIXA mantém-se firme em sua visão de ser mais que um banco, atuando como uma instituição financeira presente no dia a dia de milhões de brasileiros, tanto na prestação de serviços bancários quanto na operação de iniciativas do Governo Federal, em setores como infraestrutura, habitação, saneamento básico, programas sociais e de transferência de renda. Essa orientação estratégica, somada a iniciativas nas áreas artística, cultural, educacional e desportiva, permite à CAIXA contribuir para o desenvolvimento do Brasil e para a melhoria da qualidade de vida e da inclusão social dos seus cidadãos.

Alinhadas ao compromisso histórico da Empresa de redução das desigualdades sociais e regionais e de indução de investimentos no país, as atividades da CAIXA foram responsáveis por injetar R\$ 732,7 bilhões na economia brasileira em 2016, por meio de contratações de crédito, da operação de benefícios sociais e de transferência de renda e de investimentos em infraestrutura própria, remuneração de pessoal e destinação social das loterias, entre outros aspectos. Durante o referido ano, o Banco teve lucro líquido de R\$ 4,1 bilhões e uma expansão de 13% nos ativos próprios.

A CAIXA tem como uma de suas ambições ser referência em governança corporativa, seja pelo modelo de gestão vigente ou pela adoção de boas práticas, com a finalidade de dar mais transparência em suas prestações de contas, responsabilidade socioambiental e a gestão estratégica de riscos.

Essas práticas desenvolvem dentro do banco políticas que privilegiam a deliberação colegiada, ágil e descentralizada, através de fóruns internos, evitando assim o conflito de interesses entre as áreas e favorecendo a sinergia entre gestores e subsidiários. Para isso, a CEF possui o Manual de Governança Corporativa, que além de conter outras informações relevantes resumindo as suas operações dentro do ano, possuem ainda as definições das responsabilidades e competências de cada um desses fóruns, junto de mecanismos que façam a interação destes com as áreas e os gestores. Outros documentos importantes do banco se unem a esse manual, como o Código de Ética, o Estatuto Social e as Políticas de Atuação (entre elas as de Controles Internos e *Compliance*, Governança Corporativa e Responsabilidade Socioambiental).

A partir de 2016, a Política Anticorrupção foi integrada às normas e regimentos da CAIXA, pois foi criado o Decreto 8.420/15 que regulamenta a Lei Federal 12.846/13 e que passou a responsabilizar administrativa e civilmente as empresas pela prática de atos ilícitos contra a administração pública. O resultado imediato dessa ação foi a estruturação do Programa de Integridade CAIXA, que consolida os instrumentos e as atividades de controle voltados à gestão de riscos de fraude e corrupção, solidificando assim o compromisso do banco no combate sistemático ao envolvimento em atos ilícitos, tanto de forma ativa como passiva.

Os princípios que regem o programa, conforme sinaliza o Programa de Integridade da Caixa são:

- Apoio da alta administração na implementação e no aperfeiçoamento contínuos de ações de prevenção e combate à corrupção;
- Conduta ética de todos os empregados, dirigentes e terceiros envolvidos nos negócios da Caixa;
- Avaliação de riscos, com efetividade dos métodos e procedimentos para diagnóstico das vulnerabilidades da CAIXA;
- Controles internos suficientes e adequados para prevenir, monitorar e mitigar as vulnerabilidades identificadas;
- Ações de correção, entendidas como tempestividade e efetividade nas ações de detecção e interrupção de condutas inadequadas, bem como de punição dos responsáveis

O referencial de governança corporativa adotado pela CAIXA está em linha com o Decreto 6.021/2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Ele é um dos elementos do Modelo de Gestão da CAIXA e permite a definição e a organização das atribuições e das relações entre os agentes de governança, promovendo maior agilidade, responsabilização e assertividade no processo decisório, além de avanços significativos no processo de gestão.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por se tratar de um assunto recente, o embasamento teórico foi feito através de livros de governança corporativa e *compliance*, assim como, artigos e textos publicados na *Internet* e *sites* de entidades de classe e governamentais para complementar as informações fornecidas no trabalho.

O presente estudo possui uma abordagem quantitativa, realizado através de coleta de dados dentro da cidade de Fortaleza, com o período compreendendo os meses de março e maio de 2018. Antes de se passar o questionário, foram feitas algumas restrições para selecionar os entrevistados.

Primeiramente, percebeu-se que o teor da pesquisa é voltado para a identificação da forma como o assunto governança corporativa e *compliance* é visto por quem lida diretamente com esse aspecto dentro da empresa. Ou seja, são excluídos da pesquisa os estagiários, terceirizados e outros prestadores de serviço que não são cargos integrantes da atividade fim da empresa. Foram selecionados, portanto, os empregados de carreira da Caixa, desde os cargos iniciais, como técnico bancário, até os de mais alto grau de importância dentro de cada unidade bancária, como os gerentes de agência.

Para mensuração do espaço amostral da amostra, foi solicitado via E-SIC (Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão) no dia 12/03/18 um quantitativo de empregados ativos que atuassem dentro da cidade de Fortaleza. Como resposta, foi fornecido a seguinte informação, com número de protocolo 99902.000515/2018-41:

Prezado (a) Cidadão (ã), 1. Conforme solicitação através do E-SIC, site CGU, informamos que: 1.1. As informações do quantitativo de empregados do quadro Caixa são dadas apenas de forma atualizada e no âmbito Nacional e UF, não sendo definidos por polo, cidade, unidade ou cargos. 1.2. Informamos que há um total **2357** empregados CAIXA ativos no estado de CE. 2. Por fim, agradecemos o contato e esclarecemos que a CAIXA, na página www.caixa.gov.br/acessoainformacao, disponibiliza as informações corporativas em atendimento à Lei 12.527/2011.

Não tendo precisamente a informação do quadro de funcionários da Caixa na cidade de Fortaleza, por questões de sigilo ou políticas de estratégia da empresa, não pudemos mensurar o total de entrevistados que poderiam ser abrangidos somente dentro da capital.

Os questionários foram enviados através de e-mail para os funcionários do banco que puderam colaborar com a pesquisa, visto que, por questões de normativos da Superintendência da CEF, era estritamente proibido a circulação de questionários externos direcionados aos empregados, embora de cunho totalmente acadêmico, inviabilizando a

possibilidade de expandir a coleta dos dados com visitas presenciais nas agências. O detalhamento do referido questionário se encontra no anexo deste trabalho.

Embora com todos esses impedimentos e dificuldades, foram coletados 31 questionários totalmente respondidos, sendo feitas algumas análises e cruzamentos das repostas com os perfis dos funcionários, para que se possa ter uma dimensão das opiniões acerca do tema.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão analisados os dados coletados com a aplicação dos questionários dentro das agências da CAIXA. Logo na primeira parte será detalhado o perfil dos entrevistados, sendo em seguida, feito as devidas observações sobre o programa de *compliance* da CEF.

5.1 Caracterização da amostra

Dentro dos 31 empregados da caixa que se submeteram a responder o questionário, houve uma vantagem pequena favorecendo o número de entrevistados mulher, sendo 54,8%. A tabela 1 mostra o perfil dos respondentes, tendo sido identificado que a grande maioria deles possuem até 35 anos, 58,1% e o menor número de entrevistados estão na faixa de 35 a 50 anos, com 16,1%. Quanto à escolaridade dos empregados avaliados na pesquisa, temos uma menor incidência dos que tem ao menos o ensino superior incompleto, com índice de 9,7%, existindo uma melhor distribuição entre os que possuem o ensino superior completo, apresentando 41,9% e quem está cursando ou já tendo concluído cursos de pós-graduação, com 48,4%.

Uma observação relevante quanto às áreas de graduação escolhidas pelos entrevistados foi a identificação dos cursos mais associados às atividades bancárias, como administração sendo representado por 25,8% e economia com 25,8%, existindo, porém, uma distribuição entre 8 cursos diferentes com os 48,4% restantes dos entrevistados, tais como contabilidade, direito, engenharia, gestão em turismo, informática e psicologia.

Em relação à experiência profissional em empresas privadas antes de ser aprovado no concurso do banco, houve a constatação de um empate técnico, onde um pouco mais da metade dos entrevistados 51,6% afirmou ter entrado no quadro de funcionários da Caixa sem ter passado antes por outras empresas, dentro de suas respectivas carreiras.

No que se refere às áreas ou setores ocupados, dentro das possibilidades oferecidas pelo banco, foi verificado que a maior parte dos entrevistados se encontravam em níveis iniciais, pois exerciam cargos técnicos e de execução, com 71%, um entrevistado no cargo de supervisão 3,2% e uma quantidade de oito empregados nos cargos de gerência, representando 25,8% do total.

Uma das análises que interferem bastante nas discussões que serão feitas, foi a quantidade de empregados que trabalham diretamente com o público, onde foi constatado que a maioria, sendo 64,5% trabalhava em contato direto com o público externo, como correntistas,

poupadores, investidores ou beneficiários de programas sociais, e os outros 35,5% trabalhavam na retaguarda da empresa, dentro de outros setores mais afastados de atendimento ao cliente do banco.

Tabela 1: Perfil dos empregados entrevistados que atuam em agências da CEF em Fortaleza.

Variáveis	n	%
Idade		
Até 35 anos	18	58,1
De 35 a 50 anos	5	16,1
Acima de 50 anos	8	25,8
Sexo		
Feminino	17	54,8
Masculino	14	45,2
Escolaridade		
Terceiro Grau Incompleto	3	9,7
Terceiro Grau Completo	13	41,9
Pós-Graduado	15	48,4
Área de Graduação		
Administração	8	25,8
Economia	8	25,8
Contabilidade	4	12,9
Direito	4	12,9
Humanas	2	6,5
Engenharia	1	3,2
Engenharia de Alimentos	1	3,2
Gestão em Turismo	1	3,2
Informática	1	3,2
Psicologia	1	3,2
Experiência no setor privado antes de trabalhar na CEF		
Sim	15	48,4
Não	16	51,6
Atual Nível Hierárquico		
Técnico	19	61,3
Gerência	8	25,8
Execução	3	9,7
Supervisão	1	3,2
Trabalha diretamente com o público		
Sim	20	64,5
Não	11	35,5

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

5.2 *Compliance* na Caixa Econômica Federal

Nesta seção serão analisadas as respostas dos entrevistados acerca do tema em questão, traçando sempre que possível a relação com o referencial teórico e as práticas realizadas pelos empregados da CEF.

Em relação à importância de se ter um programa de *compliance* dentro da CAIXA, houve uma unanimidade nas repostas dos entrevistados, onde todos os 31 entrevistados concordaram que a existência de um programa que tenha como objetivo anular qualquer possibilidade de desvio de função ou má conduta por parte dos colaboradores da empresa é de suma importância para um funcionamento mais transparente nas atividades da organização. Colombo (2007) em seu trabalho também identificou que em quase a totalidade dos seus entrevistados, em pesquisa do mesmo tema em outra instituição financeira, acha importante haver um programa de *compliance* integrado às atividades bancárias.

Os empregados da CEF têm livre acesso, dentro da intranet do banco, a um portal de capacitação chamado Universidade Caixa, onde são disponibilizados cursos e módulos de aprendizagem, em diversas áreas e segmentos, visando aprimorar os conhecimentos e aperfeiçoar as habilidades dos que tem interesse em querer evoluir cada vez mais em suas atividades desempenhadas.

Dentre os vários cursos, foi perguntado aos entrevistados sobre a existência de curso específico para a área de *compliance*. Para 80,65% existe dentro da Universidade Caixa curso que seja próprio para debate do tema, com a finalidade de combater irregularidades dentro do ambiente de trabalho. Para 16,13% não há concordância ou discordância sobre a existência do curso, levando ao questionamento se há uma identificação mais clara do teor do módulo de aprendizagem. Pode-se aceitar, portanto, a possibilidade de desconhecimento do curso para o único entrevistado que discordou da existência do referido ensino.

O comprometimento da alta direção é essencial para a efetividade de um programa de ética e integridade empresarial. É por meio do exemplo dos ocupantes dos altos cargos de uma empresa, seja em virtude do compromisso direto com as medidas adotadas, ou pela implementação e fiscalização do acompanhamento das medidas pelos demais funcionários, que a cultura ética da empresa se concretiza e torna-se realidade.

Perguntado aos entrevistados se a alta administração demonstra seu comprometimento com a ética e a integridade, envolvendo-se nas ações relacionadas a esse tema, os que não discordaram com a demonstração desse comprometimento representaram 77,42% das respostas, conforme a tabela 2. Dentro desse percentual dos que não discordaram,

pode ser verificado que 58,33% se encontravam no nível técnico, demonstrando assim uma maior percepção desse comprometimento por parte dos empregados em níveis iniciantes na empresa.

O tom para o sucesso do programa de ética e integridade empresarial precisa vir de cima, da alta direção. É a partir do apoio dos dirigentes que se conseguirá, portanto, o envolvimento de diretores, gerentes, coordenadores, para então, conseguir envolver todos os colaboradores em todos os níveis da empresa. Conforme resposta dos entrevistados em níveis hierárquicos iniciais, o programa está tendo uma boa imagem sendo repassado aos seus empregados.

Tabela2: Percepção dos entrevistados pelo comprometimento da alta direção com a ética, por nível hierárquico.

Nível Hierárquico	Concordam	%	Nem		Discordam	%	Total	%
			Concordam	Discordam				
Técnico	9	60,00	5	55,56	5	71,43	19	61,29
Execução	3	20,00	0	0,00	0	0,00	3	9,68
Supervisão	1	6,67	0	0,00	0	0,00	1	3,23
Gerência	2	13,33	4	44,44	2	28,57	8	25,81
Total	15	100,00	9	100,00	7	100,00	31	100,00
%	48,39%		29,03%		22,58%			

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

Para um bom direcionamento quanto à postura ética de seus colaboradores e visando fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir, são necessários alguns instrumentos de realização da filosofia da empresa, de sua missão, visão e valores. Esses instrumentos são definidos como código de ética. O código de conduta dos empregados e dirigentes da CAIXA é um documento elaborado pela própria empresa e encontra-se disponível no site da empresa. Para todos os respondentes do questionário, fica claro a disponibilidade desse documento para livre acesso a todos os empregados do banco.

Houve um questionamento onde se perguntava se haviam instrumentos para identificação da forma como eram conduzidos os processos pelos empregados, se eram de acordo com os objetivos do programa de *compliance* da CAIXA. Conforme verificado na tabela 3, para a maioria dos entrevistados, 77,42% há a concordância na existência de tais instrumentos ou um acompanhamento sistemático que permitam o cumprimento das leis, normas e

regulamentos do banco. Importante destaque dentro do percentual dos entrevistados que concordaram, foi a identificação de 58,33% serem do nível técnico dentro das agências, o qual pode ser atribuído ao maior contato desses funcionários em níveis iniciais com programas ou outros meios oferecidos pela intranet do banco, onde muitos que iniciam atividades bancárias estão mais dispostos a se auto avaliarem e almejarem o crescimento dentro da empresa.

Tabela 3: Análise da existência de instrumentos que demonstrem conformidade dos processos executados com os objetivos do programa de *Compliance* da CEF, por nível hierárquico.

Nível Hierárquico	Concordam		Nem Concordam Nem Discordam		Discordam		Total	
		%		%		%		%
Técnico	14	45,16	5	16,13	0	0,00	19	61,29
Execução	2	6,45	1	3,23	0	0,00	3	9,68
Supervisão	1	3,23	0	0,00	0	0,00	1	3,23
Gerência	7	22,58	0	0,00	1	3,23	8	25,81
Total	24	77,42	6	19,35	1	3,23	31	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

Quando perguntados sobre a existência de alguma ouvidoria ou canal de comunicação entre o empregado e o banco, sobre questões de desvio de conduta que possam ser denunciados, caso houvesse a ocorrência dentro da empresa, houve uma ampla maioria de entrevistados que concordaram, podendo-se afirmar que para a maioria deste grupo pesquisado, existe um compromisso da CAIXA com a transparência e fazendo com que atos ilícitos sejam inibidos através da fiscalização pelos próprios funcionários do banco.

Independentemente do perfil do entrevistado, a conclusão que se tem acerca do nível de controle dos desvios de função dentro da empresa é que praticamente todos os respondentes sabem da possibilidade de se dirigirem a um canal de denúncia próprio do banco, o que é bom para a manutenção de uma empresa sólida e comprometida com a ética.

Um aspecto interessante verificado na coleta dos questionários foi a forma de acompanhamento pelos superiores hierárquicos na cobrança dos processos desempenhados pelos empregados do banco, se estes estão indo de acordo com os objetivos específicos do programa de *compliance* da CEF. Colombo (2007) em sua pesquisa constatou que houve uma percepção de cobrança maior pelos empregados que atuam em níveis mais altos dos cargos ocupados dentro do banco. Ao contrário dessa constatação, essa presente coleta de dados demonstra que os empregados em níveis mais operacionais sentem uma maior cobrança vinda

de seus superiores sobre o modo como são conduzidas suas tarefas, como pode ser visto na tabela 4. Apenas para um entrevistado houve discordância sobre esse ponto em específico.

Tabela 4: Análise da existência de cobrança pelos superiores hierárquicos para que os processos executados estejam de acordo com os objetivos do programa de *Compliance* da CEF, por nível hierárquico.

Nível Hierárquico	Concordam	%	Nem Concordam Nem Discordam	%	Discordam	%	Total	%
Técnico	12	38,71	6	19,35	1	3,23	19	61,29
Execução	3	9,68	0	0,00	0	0,00	3	9,68
Supervisão	1	3,23	0	0,00	0	0,00	1	3,23
Gerência	7	22,58	1	3,23	0	0,00	8	25,81
Total	23	74,19	7	22,58	1	3,23	31	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

Em relação a adoção de uma política de *compliance* pela CEF tornar o trabalho lento e burocrático, fazendo com que se torne um aspecto negativo, houve uma maioria absoluta que discordou sobre essa relação, com 51,61% e os que nem concordaram e nem discordaram responderam por 19,35%.

A tabela 5 demonstra essa constatação. É normal que determinadas práticas de controle tornem o processo um pouco mais trabalhoso. Porém, tal aumento de conformidade nas tarefas desempenhados resultam em ganhos com processos sendo bem executados. Ao ter um programa de *compliance* bem estruturado em execução, a empresa tem um melhor direcionamento sobre o que e como fazer. Como tudo é feito de maneira estratégica, o resultado é que é possível diminuir a ocorrência de erros e retrabalhos em geral.

Há de se constatar, porém, que dentro dos 29,03% que concordaram, 88,89% desses respondentes possuem idade até os 35 anos. Isso pode ser constatado pelo fato de a geração Y, ou seja, o perfil desses respondentes até essa faixa etária, ser considerada uma geração bastante dinâmica.

Podemos comparar o resultado obtido através desse questionário com a pesquisa da consultoria de recrutamento executivo Talenses, realizada em 2017, onde apenas 12% dos profissionais da geração Y estão de acordo com os valores da empresa onde trabalham. Isso significa que eles são mais insatisfeitos, pois de alguma forma são mais exigentes e criteriosos em relação ao trabalho.

Tabela 5: Resultados sobre a existência de uma política de *Compliance* tornar os processos lentos e burocráticos, por idade dos entrevistados.

Idade	Concordam	%	Nem Concordam Nem Discordam	%	Discordam	%	Total	%
Até 35 anos	8	25,81	3	9,68	7	22,58	18	58,06
De 35 a 50 anos	1	3,23	0	0,00	4	12,90	5	16,13
Acima de 50 anos	0	0,00	3	9,68	5	16,13	8	25,81
Total	9	29,03	6	19,35	16	51,61	31	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

No que diz respeito à valorização dos trabalhos executados pelos empregados na CEF, as boas práticas em consonância com os objetivos específicos do programa de *compliance* do banco, como uma ferramenta importante na Gestão de Pessoas, são reconhecidas por 48,39% dos entrevistados, de acordo com a tabela 6, havendo, portanto, uma predominância na concordância das respostas, podendo ser afirmado que, para este grupo de empregados, existe uma preocupação do banco em reconhecer aqueles que demonstram boas condutas, alinhado aos controles internos e *compliance*.

Um ponto que pode ser destacado foi o predomínio de empregados que trabalham diretamente com o público, sendo representados por 66,67% dentro dos respondentes que concordaram, podendo ser entendido que o contato direto com clientes externos das agências permite aos funcionários melhores oportunidades de reconhecimento.

Tabela 6: Percepção de reconhecimento do banco pelas boas práticas realizadas pelos funcionários

Trabalha diretamente com o público	Concordam	%	Nem Concordam Nem Discordam	%	Discordam	%	Total	%
Sim	10	32,26	5	16,13	5	16,13	20	64,52
Não	5	16,13	5	16,13	1	3,23	11	35,48
Total	15	48,39	10	32,26	6	19,35	31	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados coletados pelo autor.

6 CONCLUSÃO

A partir de revisões teóricas e coleta de dados, o presente estudo visou à análise da percepção dos funcionários da CEF que atuam em agências de Fortaleza sobre um tema que é de grande relevância para o funcionamento legal e adequado do banco: a forma como a Governança Corporativa da CAIXA exerce controle sobre os trabalhos executados pelos seus empregados. Ao longo dessa discussão, foram destacados quatro pontos importantes: a responsabilidade social empresarial, *stakeholders*, governança corporativa e *compliance*.

No que se refere à investigação da percepção dos funcionários com relação ao tema, houve limitações quanto à sua população e amostra, com grande dificuldade de se conseguir o número de respondentes pretendido para o questionário, conforme relatado na metodologia. Embora tenha havido disponibilidade deste autor em visitar algumas agências bancárias, com a insistência de tentar alcançar a quantidade necessária de entrevistados, houve certo impedimento por conta de questões institucionais de uma organização pública, que nega a seus funcionários permissão para responder pesquisas externas. Propõe-se, portanto, pesquisa com metodologia que utilize entrevistas em profundidade com empresas que permitam a coleta de dados, visando uma amostra maior.

Foram identificados os principais fatores relacionados com a importância da área de *compliance* na organização, demonstrando-se, ao fim, que o adequado estabelecimento das regras e normas por meio desse programa compensa todo risco de *compliance*, tais como a perda de valor no mercado externo, desgastes com *stakeholders* e até mesmo a falência.

Satisfazendo o objetivo deste trabalho, conforme os dados obtidos, verificou-se que os funcionários compreendem o *Compliance* como algo intrínseco à manutenção da existência do banco. Houve unanimidade nas respostas sobre a importância da existência deste programa na CEF, o que consiste em aspecto positivo, pois funcionários orientados sobre os procedimentos corretos tendem a executar processos com mais qualidade.

Apesar de a Caixa Econômica Federal aprimorar seus balanços sociais anualmente e de modo contínuo, melhorando suas medidas a partir de sua política de *Compliance*, este termo não é uma expressão de conhecimento da população em geral. No entanto, os funcionários que convivem diariamente com as rotinas bancárias percebem que seus trabalhos são bastante influenciados pelas práticas decorrentes da implementação do programa no banco. Estes procedimentos são os instrumentos que permitem afirmar com certa segurança, que os negócios, processos, produtos e serviços sejam conduzidos de acordo com as exigências legais, visando a mitigação do Risco de *Compliance*.

O questionário aplicado permitiu tecer algumas considerações interessantes, dentre as quais destaca-se a positiva constatação de que os empregados em níveis hierárquicos iniciais recebem uma maior cobrança de seus superiores do que os empregados em cargos mais altos, o que é um forte indício de que a preocupação da CAIXA em ter seus processos executados de acordo com as práticas de *compliance* está chegando principalmente ao grupo de funcionários operacionais, os quais representam a maior parcela dos empregados do banco, executando a maioria dos processos bancários.

Outro aspecto identificado na coleta dos dados foi a discordância, pela maioria dos respondentes, de que a implementação de um programa de *compliance* no banco possa ser visto como um ponto negativo a tornar os trabalhos mais burocráticos, lentos e engessados. Tal constatação demonstra a boa aceitação na existência desse programa pelos funcionários, permitindo o desenvolvimento da empresa de uma maneira correta, agradando e satisfazendo todos os envolvidos.

Por fim, acredita-se ser necessária cada vez mais a inclusão desse tema em discussões institucionais com o intuito de propor uma educação que gere reflexões na mudança de comportamento de seus empregados, tratando-o de forma completa e clara, de modo que ética e corrupção sejam discussões presentes desde o início das devidas carreiras bancárias, mostrando-lhes que corrupção não é uma palavra ligada apenas à política, alertando para perigos de comportamentos que, apesar de ilegais, se normalizam dentro da sociedade e são alvos de fácil contágio.

REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance** (julho/2009). Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf. Acesso em: 20/12/17.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: Da teoria à prática**. São Paulo, Saraiva 2009.

BIANCHI, Eliza - "Criminal compliance" sob a ótica do estudo do risco – Artigo Publicado em 03/2011 no Jus Navigandi.

CAIXA: Código de conduta dos empregados e dirigentes da CAIXA. Disponível em http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-codigo-conduta-empregados-caixa/Codigo_Conduta_Empregados.pdf. Acesso em 02/05/18.

CAIXA: Código de ética. Disponível em https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-etica/CODIGO_ETICA_CAIXA.pdf. Acesso em 02/05/18.

CAIXA: Política de Controles Internos e *Compliance*. Disponível em https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicacao-financeira-fundos-investimento/Regras_e_Procedimentos_de_Controlo_Interno.pdf. Acesso em 09/02/18.

CAIXA: Relatório de sustentabilidade Caixa 2016. Disponível em http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_Caixa_2016.pdf. Acesso em 08/02/18

CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. *Compliance*, investigação e direitos fundamentais. **Compliance Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-investigacao-e-direitos-fundamentais> Acesso em: 23/12/17.

CANO, Nilton. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. 1 ed. Brasília. Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2006.

COLOMBO, Augusto. **Programa de Compliance 2007**: Estudo da sua percepção pelos funcionários de agências do Banco do Brasil. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS 2007.

COMITÊ DA BASILÉIA PARA SUPERVISÃO BANCÁRIA. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/core_principles_traducao2006.pdf Acesso em: 21/03/18

DANTAS, Daniela da Ascensão: *COMPLIANCE: O Impacto no comakership*. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/down.php?id=3064&q=1> Acesso em 19/01/2018

DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf> . Acesso em 24/03/18

FLETCHER, Anne; GUTHRIE, James; STEANE, Peter; ROOS, Göran; PIKE, Stephen. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*. V. 4, n. 4, p. 505-527, 2003.

FREEMAN, R.E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. Social Science Research Network Paper Collection. Virgínia: University of Virgínia, 2001.

GRI – Global Reporting Initiative – Diretrizes para relato de sustentabilidade. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf> > Acesso em 19/02/18

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: Saint Paul, 2015.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Guia para elaboração do Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007** < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Vers%C3%A3o-2007.pdf> >

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – Iniciativas. Disponível em < http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UJkHQW_7Kb8 > Acesso em 03/02/18

JOHNSON, Harold L. *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

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

MARCASSA, Ana Cecília. **Mecanismos de Governança Corporativa em Bancos**. Semana de Contabilidade do Banco Central, 2000. Disponível em: < <http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Mecanismos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20em%20Bancos.pdf> > Acesso em 24/05/18

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha, MELLO, Maria Celina Abreu de; **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 1ª ed. 9ª reimpr. São Paulo, Atlas, 2013.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA UMA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFETIVA. Banco Central do Brasil. Disponível em < http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/core_principles_traducao2006.pdf > Acesso em 03/04/18.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RELATÓRIO ETHOS 2014. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/RelatoEthos_Indicadores_72dpi.pdf - Acesso em 25/03/18

RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS 2017: Pesquisa Talenses sobre retenção de profissionais em 2017. Disponível em < <http://talenses.com/pt/publicacoes/artigos/confira-os-resultados-da-nossa-pesquisa-sobre-retencao-de-profissionais-em-2017> >. Acesso em 02/06/18.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. A survey of corporate governance, The Journal of Finance, Oxford, v. 52, n. 2, jun. 1997.

STEINBERG, Herbert; **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MAZZON, José Afonso. Orientação Ética quanto à Mudança Social Envolvendo Stakeholders. Revista de Administração Mackenzie, Ano 1, n. 1, 2000.

VOTAW, D. “Gênio Torna-se Raro”, em O Dilema Corporativo: Valores Tradicionais vs. Problemas contemporâneos (1973).

ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura de Governança da Caixa Econômica Federal

