



## COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE APOIO A GESTÃO

### COMPLIANCE AS A MANAGEMENT SUPPORT TOOL

**GEVAIR CAMPOS**

Mestre em Agronegócios (UnB), Bacharel em Administração (INESC), Professor Faculdade CNEC Unai

**ANDRÉ LUIZ DE SOUSA PEREIRA**

Bacharel em Administração pela Faculdade CNEC Unai

**MAC AMARAL CARTAXO**

Doutor em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UNB)

#### RESUMO

As relações sociais são carregadas de desafios em decorrência de fatores tais como: diferenças regionais, culturais, sociais, políticas e econômicas. Em razão disso, a sociedade estabelece regras tanto para o convívio entre as famílias, quanto para as relações de trabalho. No ambiente empresarial não é diferente, onde agentes das mais diversas áreas buscam resultados positivos, sendo que em alguns casos esses resultados podem vir a ser extraídos de maneira indevida, dispensando regulamentos internos e/ou externos. Nesse sentido, o Compliance atua como ferramenta de monitoramento, controle e capacitação, quanto as políticas aplicadas a organização com o objetivo principal de inibir atos contrários as normas pré-estabelecidas. A pesquisa é também fortalecida pelos recentes escândalos de corrupção do cenário nacional, onde foram descobertos crimes de corrupção em diversas empresas de vários setores da economia. Com a metodologia de qualificar as respostas obtidas, em uma pesquisa que se assemelha com os moldes de: descritiva; explicativa e estudo de caso. Esta pesquisa se dá pela verificação do impacto da inexistência de um setor de *Compliance* em uma cooperativa de crédito, onde com a ausência de um setor de *Compliance* na organização, acarreta no pouco conhecimento quanto as normas e um consequente distanciamento no que tange a aderência dos colaboradores com as políticas existentes, assim possibilitando maior risco de fraude, por desconhecimento da norma existente ou por falta de uma monitoria constante.

**Palavras-chave:** *Compliance*; Ferramenta; Controle.

#### ABSTRACT

Social relations are fraught with challenges as a result of factors such as regional, cultural, social, political and economic differences. As a result, the company establishes rules both





for living together and for working relationships. In the business environment it is no different, where agents from several areas seek positive results, and in some cases these results can be extracted improperly by dispensing with internal and external regulations. In this sense, the Compliance acts with a monitoring, control and training tool, as well as the policies applied to the organization with the main objective of inhibiting acts contrary to the pre-established norms. The research is also strengthened by the recent corruption scandals on the national scene, where corruption crimes have been discovered in various companies across various sectors of the economy. With the methodology of quantifying and qualifying the answers obtained, in a research that resembles the molds of: descriptive; explanatory and case study. This research is based on the verification of the impact of the non-existence of a Compliance sector in a credit cooperative, where, with the absence of a Compliance sector in the organization, there is a lack of knowledge about the rules and a consequent distance in terms of employee adherence with existing policies, thus allowing greater risk of fraud, ignorance of the existing standard or lack of constant monitoring.

**Key word:** Compliance; Tool; Control.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os diversos recursos necessários para o controle e monitoramento das rotinas administrativas e operacionais de uma organização destaca-se o *Compliance* como ferramenta de apoio a gestão, este por sua vez tratará de todos os normativos internos e externos a organização, centralizando e disseminando novas normas e suas respectivas atualizações e assim retransmitindo aos demais, fortalecendo o controle da gestão do negócio.

Segundo o Guia para Programas de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) a expressão *Compliance* vem do inglês, “*to comply*”, que significa exatamente cumprir, estar de acordo (CADE, 2016).

*Compliance* é garantir com que as pessoas envolvidas nos negócios da organização tenham conhecimento das normas internas e externas e se portem de maneira ética nos negócios e nos relacionamentos entre colaboradores, clientes, fornecedores, terceiros e agentes do governo.





O *Compliance* dentro de uma organização independente do ramo de atuação poderá fortalecer sua longevidade, desde que utilizada como ferramenta de monitoramento, controle e treinamentos constantes (Candeloro, Rizzo & Pinho, 2012).

Nesse sentido segundo Bergamini (2005), uma visão mais ampla e aprofundada dos controles internos, considerando todos os controles utilizados nos processos, tanto os administrativos quanto os contábeis o autor ainda relata as atribuições do auditor interno são bem conhecidas, contudo o seu papel vem evoluindo.

Neste sentido, uma política de *Compliance* clara, objetiva e bem elaborada a realidade e ramo de atuação da empresa, esta por sua vez, dificilmente será alvo de uma eventual investigação por praticar ato de natureza controversa à legislação (CADE, 2016).

A organização escolhida para realização deste estudo é a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Unaí e Noroeste de Minas LTDA conhecida pelo nome fantasia SICOOB Noroeste de Minas, escolhida por ter grande representatividade no setor financeiro local, atua no noroeste do estado de Minas Gerais, faz parte do sistema financeiro nacional como cooperativa de crédito vinculada ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), o SICOOB Noroeste de Minas é uma cooperativa de crédito que surgiu da união de empresários ligados ao agronegócio da região noroeste do estado de Minas Gerais.

O cooperativismo é o instrumento que visa atrair pessoas com ideais comuns de união, pautados pela transparência com foco no crescimento mutuo de determinado empreendimento que resolva uma necessidade em comum ou aproveite uma oportunidade potencial (Crúzio, 2009).

As cooperativas de crédito atuam no cenário nacional ofertando diversos produtos e serviços os quais também estão presentes na rede convencional de bancos.

As cooperativas de crédito assim com as demais organizações devem adotar políticas para controle e monitoramento de fraudes em todos os seus campos de atuação, tendo em vista que o risco do negócio é grande uma vez que a principal atividade é a oferta de serviços financeiros que são alvos constantes de agentes corruptos.





As relações sociais são carregadas de desafios em decorrência de fatores tais como: diferenças regionais, culturais, sociais, políticas e econômicas. Em razão disso, a sociedade precisa estabelecer regras tanto para o convívio entre as famílias, quanto para as relações de trabalho.

No ambiente empresarial não é diferente, onde agentes das mais diversas áreas buscam resultado e em alguns casos esse resultado pode vir a ser extraído a qualquer custo.

As cooperativas de crédito assim com as demais organizações integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), devem adotar políticas de conformidade de acordo com a resolução do Banco Central do Brasil, nº 4.595 de 28 agosto de 2017, de maneira interna e bem disseminada entre os colaboradores suas políticas para controle e monitoramento de fraudes em todos os seus campos de atuação, tendo em vista que o risco do negócio é grande, visto que a principal atividade é a oferta de serviços financeiros, que são alvos constantes de agentes corruptos.

Dentre os diversos mecanismos que normatizam as condutas no ambiente empresarial destacam-se sem demagogia as principais: Lei das Licitações Públicas nº 8666/1993 (BRASIL, 1993), Lei da Livre Concorrência nº 12529/2011 (Brasil, 2011) e Lei Anticorrupção nº 12846/2013 (Brasil, 2013).

Neste sentido faz-se necessário que organizações venham a estabelecer e fortalecer políticas e ferramentas de controle e monitoramento das rotinas dos setores e funcionários em suas respectivas funções.

Foi-se motivado a desenvolver este estudo pelos escândalos recentes de corrupção no cenário nacional em que diversas empresas públicas e privadas dos mais variados setores estão sendo investigadas por atos e práticas corruptas que ferem as boas relações empresariais e que podem gerar danos irreversíveis à sociedade, a sua imagem e reputação, além de danos financeiros que vierem a sofrer com o possível pagamento de multas e até mesmo o encerramento das atividades de maneira coercitiva (Manzi, 2008).





O tema escolhido faz-se em função de interesse pessoal do autor em adquirir conhecimento sobre as rotinas de uma cooperativa de crédito, com foco no *Compliance*, tema este que o autor almeja se especializar para ter uma capacidade técnica elevada podendo assim atuar como gestor de *Compliance*.

O alvo principal da investigação tratará de pesquisar, para assim então responder o seguinte questionamento: Qual o impacto da inexistência de um setor de *Compliance* no SICOOB Noroeste de Minas.

Para responder o questionamento proposto o autor, verificou qual a principal forma de controle utilizada para inibir a corrupção e o cumprimento das normas internas e externas com foco em descrever a percepção dos gestores da cooperativa de crédito com relação ao *Compliance* e sua respectiva importância.

Atualmente, há uma crescente preocupação com o cumprimento das políticas internas e externas existentes no semanário empresarial, obras literárias ressaltam o sobre importância do posicionamento ético dos dirigentes perante a conformidade na execução das atividades inerentes ao ramo de atuação, com o meio ambiente e com a sociedade.

O cooperativismo, crescente em todas as regiões do país, como forma de alcançar objetivos comuns, pessoas se juntam de maneira livre e organizada com o princípio básico da colaboração para o crescimento econômico local com sustentabilidade investimentos e retornos justo para os associados e a comunidade onde estão inseridos.

## 2 COMPLIANCE E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO

O *Compliance* vai ao encontro de atender as políticas internas e externas de modo a garantir uma boa gestão, possibilitando a identificação e a possível mitigação de eventuais riscos da atividade exercida, aonde vão incorporando princípios e práticas voltadas a integridade e ao fortalecimento das condutas éticas, promovendo uma reestruturação da cultura organizacional.

O *Compliance* é uma forma de estruturar a organização para atender as crescentes demandas legais pautadas pelas boas práticas nos negócios, uma política de





*Compliance* bem elaborada deve envolver todos os agentes que atuam no negócio, fortalecendo a cultura organizacional para inibir os riscos de não atendimento a normas existentes (Febraban, 2013).

Nesse sentido Colares (2014) relata que, “a divulgação dessas normas, sempre que possível, deve ser feita de forma presencial, com treinamentos e possibilidade de questionamentos e esclarecimento de dúvidas”.

*Compliance* é o mecanismo que pode vir a ser utilizado pela organização como fortalecedor das políticas internas e facilitador para o entendimento de normas externas. O *Compliance* é responsável, por exemplo, pela elaboração de um canal confidencial onde todos os envolvidos no negócio de maneira direta e/ou indireta possam prestar informações sobre possíveis riscos que a empresa possa vir a sofrer, mantendo-se no rigoroso sigilo do informante para que não se tenha retaliações quanto a denúncia ou informação oferecida preservando clientes, associados, colaboradores e gestores (Manzi, 2008).

## 2.1 *Compliance* no Brasil

No Brasil, políticas de *Compliance* foram introduzidas primeiramente pelas redes bancárias e multinacionais presentes no país e aos poucos adotadas por grandes empresas do agronegócio, espelhando-se em políticas vigentes em outros países.

O *Compliance*, que em suma deve-se estar atrelado aos controles internos da organização, atribuindo um rígido controle administrativo, financeiro, operacional e logístico de todos os processos e de seus respectivos agentes envolvidos.

As políticas já existentes de controles internos podem vir a serem expandidas com a mescla do *Compliance* em sua estrutura.

Além das funções básicas de monitoramento e controle de possíveis atos criminosos dentro da organização o *Compliance* tem por objetivo principal, fazer cumprir as normas internas e as legislações externas a organização.

De acordo com a Lei nº 12846 (Brasil, 2013) lei anticorrupção, que trata especificamente das punições para gestores e empresas que cometerem atos criminosos





de maneira direta ou indireta com uso de seus colaboradores ou de empresas terceiras para benefício próprio ou de outrem, segundo tal lei a empresa que tendo condições de se ter mecanismos ou políticas de controle ou monitoramento, como as do *Compliance*, e não as fazem de uso terão suas punições computadas como agravante.

Ainda conforme a Lei nº 12846 (Brasil, 2013), empresas e gestores serão punidos separadamente, uma vez sendo comprovadas práticas divergentes com a realidade legal.

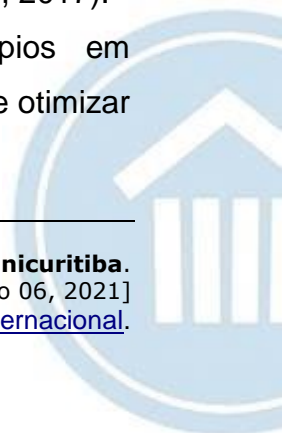
Estabelecer uma política de *Compliance* trará um fortalecimento ético na cultura e condução do negócio, onde todas as atividades exercidas pela organização serão alvos contantes de monitoramento, controle e capacitação.

Segundo Attie (2011, p.192), “o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno”, nesse sentido o *Compliance*, aplicado como uma ferramenta de monitoramento, controle e treinamento como um fortalecedor do cumprimento das normas existentes, poderá atuar como os “olhos” da gestão corporativa, com grande importância para todas as empresas de todos os diversos ramos e em especial para as do setor financeiro onde pode atuar como inibidor de fraudes e fortalecedor de condutas éticas nos negócios (Assi, 2012).

O *Compliance* assemelha-se com os princípios da governança corporativa onde a governança corporativa tem seus quatro pilares voltados para: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A governança é um conjunto de práticas que visa reduzir os conflitos de interesses entre os agentes em seus respectivos campos de atuação (IBGC, 2017).

Segundo o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança, onde destaca que governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2017).

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar





o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

As cooperativas de crédito de modo geral competem com os bancos públicos e privados na oferta e prestação de serviços bancários.

O diferencial de uma cooperativa de crédito em relação as outras instituições que prestam os mesmos serviços bancários presentes nos bancos públicos e privado onde que as cooperativas de crédito proporcionam uma qualidade superior na prestação do serviço, atendimento personalizado, taxas atrativas, além de parte dos lucros obtidos nas transações serem repassados como forma de dividendos entre os cooperados.

No sentido do cooperativismo, as cooperativas de crédito têm-se destacado pela grande representatividade no setor financeiro, operando com grande concorrência aos bancos públicos e privados, por terem como ofertar os mesmo produtos e serviços da rede convencional, porém, as cooperativas de crédito atuam com taxas mais atrativas, atendimento personalizado, fácil acesso a novos sócios e fomentador para a economia local, onde estão instaladas, o que de maneira direta torna-se como facilitador para captação de novos associados.

Para se manter na atividade as empresas devem adotar mecanismos de controle, uma vez que não se é possível para um gestor monitorar todo o negócio a todo tempo sem tais mecanismos.

Num cenário cada vez mais movido para prática de atos corruptos, principalmente pela falta, inexistência ou não uso de ferramentas de fiscalização, correção, controle e capacitação é que cada vez mais se tem notado crimes dos mais diversos tipos em todos os cenários da economia.

Uma gestão bem estruturada à realidade da organização trará benefícios incalculáveis a organização tais como: maior comprometimento dos gestores e colaboradores com os procedimentos internos e externos; ganho de mercado; menor risco de ter-se figurada como entidade criminosa e maior atratividade de investidores por se ter tal proposta inserida no quadro social da organização.







Cooperativas de crédito já têm instaladas em sua estrutura organizacional, sistemas de controles e monitoramento, inseridas na gestão na forma de controles internos, onde o objetivo principal é o monitoramento dos meios para os resultados esperados através de diretrizes preestabelecidas.

Segundo Crúzio (2009), entende-se como cooperativa de crédito uma instituição financeira de natureza jurídica própria civil, sem fins lucrativos, não sujeita a falência, constituída por profissionais liberais ou autônomos, funcionários públicos ou privados, microempresários ou microempreendedores, pequenos, médios ou grandes empresários, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais relativos aos serviços de crédito ou poupança não sejam conflitantes com os objetivos sociais, políticos e econômicos da cooperativa.

O regimento interno básico de uma cooperativa de crédito de modo geral é bastante singular onde pode-se de fácil percepção a identificação de sua estrutura básica composta por órgão internos Assembleia Geral dos Sócios, Conselho Fiscal, Conselho Educativo e Conselho de Administração.

Além dos órgãos básicos para a cooperativa faz-se necessário a criação de uma estrutura organizacional de apoio, onde se tem: a assembleia geral, com poder máximo, onde todos os associados podem expor e fixar suas opiniões; o conselho de administração com poder deliberativo responsável pela execução e fiscalização das rotinas e práticas administrativas da cooperativa; o conselho fiscal responsável pelo constante monitoramento das decisões dos gestores e o controle interno responsável por monitorar e fiscalizar todas as rotinas administrativas, financeiras, operacionais e logísticas da cooperativa (Bacen, 2008).

As organizações são um reflexo da eficiência de seus gestores, empresas onde os líderes estão comprometidos com padrões éticos e os repassam a seus subordinados se destacam no mercado.

A liderança é um papel árduo onde não tem espaço para dúvidas. "Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a





diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício" (Chauí, 2002, p 337).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Dentre os vários tipos de pesquisa existentes, as que mais se adequam a esta são: a pesquisa descritiva, explicativa e estudo de caso que tratará de responder de maneira objetiva os porquês deste estudo, partindo de pesquisa bibliográfica, em artigos científicos e em documentos cedidos pelo SICOOB Noroeste de Minas.

Esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso único sendo a pesquisa deste estudo objetivada a estudar apenas o SICOOB Noroeste de Minas, onde Gil e Yin relatam que é um estudo profundo de poucos objetivos. Ao levar em conta os primeiros estágios de investigação, este estudo caracteriza-se também como uma pesquisa exploratória, que segundo Mattar (1999) utilizará dados secundários como livros e artigos de periódicos de anais de encontros científicos e de bases de dados.

A pesquisa descritiva é aquela que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos variáveis que envolvem fatos ou fenômenos (Cervo & Bervian, 1983)

De acordo com Gil (2010), pesquisa explicativa tem como ponto de partida certas leis e teorias e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses.

O instrumento de pesquisa utilizados foi o qualitativo, que são aqueles que não tem o objetivo de quantificar buscando investigar em profundidade se uma qualidade está presente em determinado lugar (Macêdo, 2005).

A presente pesquisa foi realizada entre os dias 02 e 14 de novembro do corrente ano, seguindo a ótica da verificação em entrevista semi-estruturada, com uso de gravador de áudio e de um questionário estruturado composto de 19 questões e sua posterior aplicação em entrevista semi-estruturada com os gestores da cooperativa de crédito.

Foram entrevistados todos 15 gestores do SICOOB Noroeste de Minas que correspondente ao universo censitário total para a execução da pesquisa.

Para facilitar a análise dos resultados os gestores foram codificados em: G1, G2, G3, G4, G5 G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14 e G15.





As questões do formulário formam divididas da seguinte forma: as 5 primeiras relacionadas a características demográficas relativas ao gênero, idade, o tempo e a função na cooperativa, as questões 6 a 9 estão relacionadas ao entendimento do gestor quanto ao *Compliance*, se existia um setor de *Compliance* na cooperativa, se um setor de *Compliance* poderia trazer algum benefício ou prejuízo para suas rotinas como gestor, das questões 10 a 14 se aborda o conhecimento do gestor quanto às políticas internas existentes, quais ele tem maior conhecimento e como seriam repassadas estas políticas aos funcionários internos, como é feito o monitoramento da aderência as políticas existentes, de que forma é realizado o treinamento dos novos colaboradores, das questões 15 a 17 que averigua a existência de algum tipo desvio de função, se já ocorreram fraudes internas cometidas por funcionário interno e/ou externo, se o gestor validaria que um setor de *Compliance* poderia mitigar tal ou tais fraudes e por fim das questões de 18 e 19 que tratam de questionar a existência de algum setor da organização que tem a atribuição de monitorar o cumprimento e monitoria das políticas internas e externas existentes e se há a existência de uma política punitiva para os casos de descumprimento de alguma das políticas existentes.

O formulário foi apresentado na forma de pré-teste para quatro professores da Faculdade CNEC Unaí, com o intuito de validação das informações nele contidas, em conversa informal, onde os formulários utilizados não foram computados na extração informações relevantes para o presente trabalho, utilizados apenas para validar a estrutura do questionário e coerência gramatical em suas respectivas perguntas.

Para validar os resultados colhidos, como o formulário contava apenas com perguntas abertas, foi adotado o método de análise de resultados para quantificar as respostas.

## 4 RESULTADOS

De acordo com a análise dos resultados obtidas através de entrevistas e posterior tabulação foi identificado que referente aos dados demográficos dos 15 gestores do SICOOB Noroeste de Minas foi possível constar que: tem idade média de 46 anos, de





modo que o gestor mais novo tem 24 anos e o mais velho com 68 anos; trabalham na cooperativa em média a 9,6 anos; onde também foi verificado que o tempo médio na função de gestor que é de 3,3 anos.

## 4.1 *Compliance* na Cooperativa

De modo geral os dirigentes da cooperativa acreditam que o agente de controle interno e risco exerce a função de *Compliance*, onde figurativamente também é praticado de maneira indireta pelos administrantes das respectivas áreas, em especial três dos gestores, G2, G5 e G8, acreditam que ainda não é necessário um setor de *Compliance* na cooperativa e de acordo com G7 é ainda por falta de informação sobre o que de fato é o *Compliance*, já outro gestor não soube dizer o porquê da inexistência do setor.

A maioria dos gestores segue o mesmo relato que o agente de controle interno e risco, sendo este o responsável pelo *Compliance* na cooperativa, entretanto G2, G9 e G12 sinalizaram pela não necessidade da criação de um setor, uma vez que o sistema de cooperativas de crédito no Brasil ainda é muito novo comparado com os sistemas bancários tradicionais, que tem bancos atuantes no nosso mercado com mais de 150 anos.

Deste modo se evidencia uma total falta de simetria entre as atribuições do agente de controle interno e um setor de *Compliance*, onde o setor de controle interno trata na prática de assuntos relacionados ao controle dos processos e os analisa por amostragem, o *Compliance* por sua vez é uma ferramenta de monitoramento contínuo de todas as atividades verificando a forma como são executadas as atividades executadas por todos os colaboradores.

As rotinas do *Compliance* englobam formas de definir e estabelecer regras, procedimentos diários, treinamentos, além de conscientização de normas para as partes interessadas, acionistas, colaboradores, fornecedores, funcionários, entre outros (IBGC, 2017).





## 4.2 Benefícios do Setor de *Compliance* para as Rotinas como Gestor

Todos os gestores entrevistados acreditam que não traria nenhum tipo de prejuízo trazendo em suma vários benefícios desde o acesso mais facilitado as políticas existentes até maior conformidade na execução das tarefas com um monitoramento específico voltado para o *Compliance*.

Identificaram de maneira positiva a possibilidade da criação de um setor de *Compliance* na cooperativa atuária como uma ferramenta para auxiliar aderência as políticas existentes, além de trazer maior clareza quanto as políticas e regulamentos aplicados a atividade exercida.

Um setor de *Compliance* tratará de colocar a instituição em situação de conformidade legal atendendo as exigências expostas na foram da Lei nº 12846 de 2013 onde fica evidente que empresas devem adotar políticas internas próprias voltadas para inibição de atos corruptos (Brasil, 2013).

## 4.3 Como São Repassadas as Políticas Internas

A grande maioria dos gestores conhece ou demonstrou conhecer no máximo duas políticas, o G5 não conseguiu definir de fato quais políticas conhecem enquanto que G2, G4 e G11 demonstraram conhecer várias políticas de diferentes áreas, também os gestores de modo geral, relataram que as novas políticas ou alterações em novas políticas são repassadas para os demais empregados após aprovação do conselho e são repassadas via *e-mail* ou em reuniões periódicas.

De modo geral os gestores demonstram conhecer pouco sobre as políticas da instituição as quais tem obrigação de cumprir e fazerem serem cumpridas, o que mostra certa preocupação com a real aderência das políticas nas rotinas dos demais empregados.

Segundo Colares (2014), a norma deve ser repassada de forma presencial com clareza, possibilitando esclarecer duvidas de prováveis questionamentos.





## 4.4 Ambientação e Apresentação do Código de Ética

De acordo com as respostas não é preparado um treinamento para ambientação do novo empregado com a instituição e suas políticas e rotinas, quanto ao código de ética, dois dos gestores, G9 e G15, demonstram a partir da análise das respostas, não ter conhecimento de como de fato o mesmo é disponibilizado. Já grande maioria relata que é entregue uma via impressa para leitura, após leitura pelo colaborador e assinado um termo de ciência e é disponibilizado para consulta na rede interna de computadores.

Relato de dois dos gestores em não ter conhecimento de como é entregue o código de ética reforça a pouca aderência dos códigos aplicados, além de a maioria demonstrar não ter um certo preparo para recebimento de novos colaboradores, para que estes tenham conhecimento das políticas existentes.

De acordo com o IBGC (2010), transferem as boas práticas em normas, desse modo fica evidente que uma falta de entendimento no início das atividades, já ilustra indício de não conformidade.

## 4.5 Monitoramento do Comprometimento dos Colaboradores e Desvio de Função

A maioria das respostas tendem para o entendimento que o monitoramento é realizado de acordo com as rotinas dos subordinados e que esse monitoramento é realizado pelos respectivos gestores das áreas, no que diz respeito a desvio de função a maioria dos gestores acredita que não ocorre e os que dizem ocorrer apenas em casos de o funcionário ter conhecimento na área onde irá executar as atividades caso a área solicite por tal empregado.

Desse modo demonstra que o gestor da área tem maior responsabilidade no monitoramento dos colaboradores apenas de seu respectivo setor e que funcionário de um setor só executam outras tarefas de outros setores quando de fato já tem a experiência e conhecimento no local, o que ocorre com pouca frequência.





Segundo Bergamini (2005), ter uma postura voltada para o controle com a ênfase na execução dos trabalhos contribui para uma postura dos empregados voltada para o comprometimento.

#### 4.6 **Compliance Versos Fraude Interna**

Três gestores, G8, G12 e G13, informam que não tem conhecimento de tal fato, todos os demais relatam que já ocorreu algum tipo de fraude cometida por funcionário da cooperativa.

O gestor G6, acredita que essa é uma função única do controle interno, e os demais acreditam que o setor de *Compliance* traria maior controle e disseminação das informações onde melhoraria o monitoramento e controle das rotinas dos colaboradores.

Com relação aos três gestores que relataram desconhecer alguma fraude internas este se justifica pelo pouco tempo que estão na função de gestor. Um setor de *Compliance* poderia trazer mais aderência quanto a aplicabilidade das políticas e normativos existentes, além de mostrar com mais clareza a importância da ética nas relações de trabalho fortalecendo a integridade individual e patrimonial da instituição, além de mostrar para os empregados de modo geral as possíveis punições administrativas e jurídicas que poderiam sobre caso descumprissem alguma norma.

Segundo a Febraban (2013) para que a função de *Compliance* seja eficaz, é necessário o comprometimento da alta administração e de todos os empregados de modo que este faça parte da cultura organizacional, como forma de aprimorar o sistema de controle já existente.

#### 4.7 **Qual Setor da Cooperativa é Responsável por Garantir o Cumprimento das Políticas e como São Tratados os Descumprimentos**

Os gestores G8 e G11 acreditam que o setor responsável pela garantia de cumprimento das políticas é exercido pelo setor administrativo os demais acreditam que é executada pelo setor de controle interno e risco. Quanto ao descumprimento de políticas todos os gestores relatam que é feito acompanhamento com o próprio





colaborador que infringir uma norma apenas com advertência verbal ou esclarecimento do ocorrido, em alguns casos é advertido por carta e em último caso, nos atos de recorrência é feito o desligamento.

De modo geral os gestores ainda confundem o *Compliance* e fazem sua atribuição de maneira subjetiva para o setor de controle interno e risco.

Segundo Bergamini (2005) a função do controle interno é através da ótica de inibir o risco e otimizar os processos reduzindo eventuais erros.

Segundo Assi (2012), *Compliance* significa estar em conformidade com leis e regulamentos, desse modo entende-se que é para atender aos normativos de órgãos reguladores mantendo a empresa em condição de conformidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral investigar o impacto da inexistência de um setor de *Compliance* no SICCOB Noroeste de Minas, neste sentido foi possível constatar que ainda inexistente o referido setor na cooperativa, o que impacta a organização com um distanciamento no que tange a aderência dos colaboradores e gestores para políticas existentes na instituição. Também é patente o risco existente do desconhecimento das políticas organizacionais, gerando descumprimento por parte dos colaboradores de diversas regras institucionais voltadas, para segurança ou controle dos processos desenvolvidos.

Mesmo sem existir um setor de *Compliance* na empresa, os gestores em sua maioria atribuíram que a função de *Compliance* faz parte das atribuições do agente de controle interno e risco, o que acarreta no acúmulo de funções não tendo um foco claro e específico a ser seguido que acarreta ainda na perda progressiva dos meios de aderências das políticas.

Sendo assim o impacto da inexistência de um setor de *Compliance* na cooperativa está em suma voltado para o potencial risco de surgimento de eventuais e/ou oportunas fraudes, onde sem um direcionamento específico voltado para boas práticas na condução







do negócio poderá acarretar prejuízos financeiros e intangíveis para a cooperativa em função do não conhecimento das normas existentes.

Também com a ausência do setor de *Compliance* perde-se rigidez organizacional onde os empregados não sentiram a presença expressiva das normas existentes para execução das tarefas diárias e o conseqüente relaxamento com a postura ética com clientes e colegas de trabalho, o que criará um ambiente em desconformidade, acarretando ainda perda de clientes não satisfeitos.

As fraudes ocorrem muitas das vezes pela oportunidade de não punibilidade do desvio de conduta, nesse sentido um setor de *Compliance* focará na estruturação e mapeamento das rotinas existentes, onde conhecer o que realmente o colaborador faz trará menor risco nas operações existentes, limitando acessos e capacitando para a conduta ética nas atividades rotineiras de todos os empregados da cooperativa.

Com relação aos objetivos específicos que tratam de verificar a percepção dos gestores de uma cooperativa de crédito quanto a importância do *Compliance* e qual a principal forma de controle utilizada para inibir a corrupção, onde pode ser constatado que a principal forma de controle é exercida pelo setor de controle interno e risco, onde é responsável por monitorar todas as rotinas e atividades da instituição.

Quanto a percepção dos gestores quanto ao tema em suma, o entendimento do *Compliance*, está um pouco distante do ideal, onde um gestor em especial declara entender pouco ou quase nada sobre o tema proposto, em geral o entendimento é por sua vez sempre destacado como atribuição ou função do setor de controle interno e risco, onde este por sua vez tem que garantir o cumprimento das políticas e é mais voltado para a monitoria e controle, onde os dirigentes assinalam também para uma crescente preocupação com a sobrecarga de tarefas para um único meio de controle da cooperativa e acreditam que um setor de *Compliance* poderia trazer inúmeros benefícios para suas rotinas, como maior conhecimento das políticas e normas existentes, maior controle quanto ao nível de acesso e melhorando a gestão da cooperativa com a possibilidade de inibição e mitigação de eventuais riscos por se ter maior divulgação das normas existentes.





Este estudo poderá contribuir para a cooperativa de crédito, mostrando a real percepção dos atuais gestores quanto ao tema em estudo, onde poderá vir a ser motivador para um estudo mais aprofundado dos gestores para ganho de conhecimento sobre as principais práticas do *Compliance*.

Para averiguar as informações apresentadas pretende-se em períodos de 5 anos executar três novas pesquisas sobre o tema a fim de adquirir maior entendimento sobre o tema e também analisar: se no mesmo local teve mudança de comportamento quanto ao entendimento sobre o tema e a respectiva evolução da percepção dos gestores; em outra instituição financeira não vinculada a sistema de cooperativismo de crédito para verificar o impacto da inexistência do *Compliance* e por fim analisar o estudo em outra cooperativa de crédito com o intuito de verificar se essa atual realidade é também presente em outras cooperativas como a apresentada nesse artigo.

## REFERÊNCIAS

Assi, M. (2012). **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paulo.

Attie, W. (2011). **Auditoria conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Bacen. (2008). **Governança corporativa**: diretrizes para boas praticas de governa corporativa. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2017.

Bergamini, S. (2005). **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.12, n° 24, p 149-188, dez. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/cohecimento/revista/rev2406.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cohecimento/revista/rev2406.pdf). Acesso em 08 abr. 2017.

Brasil. (1993). Casa Civil. **Decreto Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2017





Brasil. (2011). Casa Civil. **Decreto Lei nº 12529, de 30 de novembro de 2011**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2017

Brasil. (2013) Casa Civil. **Decreto Lei nº 12846, de 01 de agosto de 2013**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2017

CADE. (2016). **Guia para Programas de Compliance**. Disponível em:< [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)> Acesso em: 10 outubro de 2017.

Candeloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M. de & Pinho, V. (2012). **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.

Cervo, A.L. & Bervian, P.A. (1983). **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Chauí, M. (2002). **Convite à Filosofia**. São Paulo, Ed. Ática.

Colares, W. C. (2014). **Ética e Compliance nas empresas de outsourcing**. São Paulo: Insper, 2014. 199 f. Monografia (LLM – *Legal Law Master*) Programa de pós-graduação em Direito. Área de concentração: Contratos – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Crúzio, H. O. (2009). *Governança Corporativa Financeira nas Cooperativas de Crédito*. Rio de Janeiro: FGV.

Febraban. (2013). **Cartilha Função de Compliance**. Disponível em:<<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FuncoesCompliance.pdf>>. Acesso em: 02 novembro de 2017.

Gil, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo. Atlas.

IBGC. (2009). **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 01 abr. 2017.

IBGC. (2010). **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br> >. Acesso em 10 abr. 2017.

IBGC. (2017). **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 15 abr. 2017.





Macedo, M. M. C. (2005). **Metodologia Científica Aplicada**. Brasília: Scala Gráfica.

Manzi, V. A. (2008). **Compliance no Brasil**. Consolidação e Perspectivas. São Paulo: Saint Paul Editora.

Mattar, F. N. (1999). **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas.

