

O ADVOGADO COMO *COMPLIANCE OFFICER*

Por Nelson Kenzo Gonçalves Fujino¹

RESUMO: O artigo visa delinear as nuances do profissional denominado *Compliance Officer*. O termo *compliance* remete ao vocábulo “conformidade”, o qual está atrelado ao cumprimento de normas internas e externas por parte das organizações e de seus colaboradores, objetivando, assim, mitigar riscos e coibir desvios de condutas que destoam dos padrões de conformidade. Adicionalmente, o *compliance* busca promover uma cultura de integridade na entidade. Para que se obtenha êxito, torna-se necessário implementar um robusto programa de *compliance*. A fim de concretizar o seu efetivo funcionamento e integração, mister se faz a presença da figura do *compliance officer*. Nesse contexto, em razão de uma parcela relevante dessas atribuições repercutirem na esfera jurídica, esboça-se um paralelo com a função típica do advogado.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Programa de *Compliance*. Modelo Integrado. *Compliance Officer*. Advogado.

ABSTRACT: The article aims to outline the peculiarities of the Compliance Officer. Companies and their respective employees link this compliance to the compliance of internal and external rules, in order to mitigate risks and deviations of conduct that deviate from compliance standards. In addition, the compliance seeks to create and promote a culture of integrity in the organization. In order to be successful in achieving this scope, a robust compliance program must be implemented. In order to materialize its effective operation and integration, it is necessary the presence of the compliance officer. In this context, because a relevant part of these attributions has repercussions in the legal sphere, a parallel is drawn with the lawyer's typical function.

¹ Advogado OAB/SP 251.345. Pós-Graduado em Direito Corporativo e *Compliance*. Contabilista, pós-graduado em Direito Tributário. Experiência em escritório de advocacia (Francisco R. S. Calderaro S/C – Comércio Exterior, Direito Empresarial e Tributário e OPS Contabilidade & Advocacia). Experiência em Consultoria e Auditoria (Grupo Boucinhas, Campos & Conti Auditores Independentes). Atualmente, exercendo o cargo de Auditor Interno na Claro Brasil.

Keywords: Compliance. Compliance Program. Integrated Model. Compliance Officer. Lawyer.

SUMÁRIO: 1 - INTRODUÇÃO. 2. COMPLIANCE. 3. O PROGRAMA DE COMPLIANCE. 4. MODELO INTEGRADO DO COMPLIANCE. 5. O COMPLIANCE OFFICER. 5.1. ADVOGADO. 6 - CONCLUSÃO. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1 - INTRODUÇÃO

O presente artigo visa delinear as nuances de um profissional que cada vez mais vem ganhando espaço no cenário corporativo atual: o denominado *Compliance Officer*; porém, conectado à figura do advogado.

Ao longo da pesquisa, tal profissional será tratado como sendo o responsável pela área ou departamento de *compliance* de determinada organização, seja ele um Gerente de *Compliance* ou um *Chief Compliance Officer*. Sendo assim, o trabalho em tela não irá se prender em questões atinentes à nomenclatura do cargo, muito menos pretende segregar o nível hierárquico da função.

Valendo-se do resgate histórico do tema, resta evidente que as fraudes e escândalos verificados no campo empresarial permearam o surgimento de mecanismos de controle nas organizações. E isso se deu de maneira forçosa, vide, como exemplo, a lei anticorrupção nº 12.846/2013.

Nessa toada, emergiu o programa de *compliance*, apresentando-se como ferramenta de combate a essas distorções, posicionando-se no cerne da discussão de assuntos ligados à governança corporativa, a programas de integridade e a boas práticas empresariais.

2 - COMPLIANCE

O termo *compliance* remete ao vocábulo “conformidade”. Conformidade essa que está atrelada ao estrito cumprimento de normas internas e externas por parte das organizações e de seus colaboradores, objetivando, assim, assegurar a lisura e eficácia das operações, mitigar riscos e coibir desvios de condutas que destoam dos padrões de conformidade.

Concomitantemente, o *compliance* tem o condão de fomentar e propagar a cultura de integridade dentro da entidade.

Compliance pode ser definido como

[...] um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.²

Ainda quanto ao sentido do termo, a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009), explicam:

E o que significa “ser e estar” em *compliance*?

Ser *compliance*

“Ser *compliance*” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

Estar em *compliance*

“Estar em *compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar *compliance*” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.³

Compilando essas informações, repisa-se o conceito de que *compliance* é o cumprimento das normas internas e externas por parte das empresas e seus respectivos colaboradores. Além disso, busca criar um ambiente e cultura que proporcione uma estrita observância aos preceitos éticos e morais.

Dentre as normas internas, destacam-se o código de ética e conduta, bem como as políticas e os manuais de procedimentos corporativos. As primeiras buscam atingir a atitude e o modo de agir dos colaboradores, gerando um ambiente saudável e íntegro dentro da organização. Esses últimos, propiciam o controle sobre as operações e asseguram que as atividades estejam em consonância com as metas traçadas pela companhia.

No rol das normas externas, exsurtem a legislação e todo ordenamento jurídico que circundam a atividade empresarial na qual está inserida. Por serem muitas vezes cogentes, devem ser atendidas.

² CANDELORO, Ana Paula; RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. *Compliance 360°: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo*. 1 ed. São Paulo: Trevisan, 2012. p. 30 .

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI); FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Função de *Compliance*. [2009]. Disponível em <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em 08 maio 2018. p. 8.

Nesse contexto, objetiva mitigar o risco da ocorrência de infringências legais que, consequentemente, podem resultar em perdas financeiras e patrimoniais, tendo em vista que geralmente vêm revestidas nas formas de multas, autuações, demandas jurídicas, etc.

Para que se obtenha êxito no cumprimento dessa empreitada, faz-se necessário implementar um robusto programa de *compliance*, o qual deve ocupar uma posição chave dentro da estrutura organizacional da empresa, alinhando-se com seus diversos departamentos e contando, principalmente, com o suporte da alta administração (*tone at the top*), norteada pelos princípios da governança corporativa.

3- O PROGRAMA DE COMPLIANCE

Inicialmente, observa-se que as normas internacionais e, posteriormente, as nacionais, traçaram as premissas básicas do *compliance*. Tais mandamentos resultaram de um esforço conjunto dos governos e órgãos reguladores no embate contra à corrupção, bem como na contenda acerca das diversas fraudes evidenciadas nas organizações privadas.

Apontam-se, a título de exemplo: a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), a *United Kingdom Bribery Act* (UKBA), a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), a já mencionada lei anticorrupção brasileira nº 12.846/2013, a lei de lavagem de dinheiro nº 12.683/2012, as resoluções do Banco Central do Brasil (BACEN) e as mais recentes leis estaduais que versam sobre a obrigatoriedade de instalação de programas de integridade pelas entidades privadas que pretendam contratar com o poder público.

Logo, esses instrumentos legislativos podem ser considerados facilitadores ou “atalhos” para a implementação do programa.

Conceituando,

O programa de *compliance* é um sistema efetivado pela organização que visa garantir a conformidade de suas condutas às exigências de determinado ordenamento jurídico, executando regulamentos internos e externos, impostos às atividades da organização, buscando mitigar os riscos legais e atrelados à sua reputação.⁴

Um programa de *compliance* deve ser segregado em quatro ciclos, perfazendo-se via: implantação, desenvolvimento, monitoramento e aperfeiçoamento. Se relacionada cada uma

⁴MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2008. *passim*.

dessas etapas com seus correspondentes escopos, pode-se afirmar que a implantação equivale à adoção das boas práticas, ao desejo da alta direção e à prevenção dos riscos. Já o desenvolvimento, refere-se à disseminação do programa, gerando a cultura do *compliance* dentro da organização. O monitoramento busca detectar as inconformidades. Por fim, o aperfeiçoamento cobiça a melhoria contínua do programa.

Desse modo, são esquematizadas as vigas mestras ou os pilares do programa de *compliance* que lastreiam cada uma dessas fases.

Consoante Serpa e Sibille,

Um Programa de Compliance é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interagem com outros componentes de outros processos de negócios da empresa e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. Os estes “componentes” dá-se o nome de “pilares” dos programas de compliance.⁵

E, a fim de concretizar o efetivo funcionamento e integração dos seus componentes, mister se faz a presença do *Compliance Officer*, agente incumbido dessa missão, sendo uma espécie de “arquiteto” do programa.

4 - MODELO INTEGRADO DO COMPLIANCE

Como visto alhures, os pilares do programa de *compliance* são harmônicos entre si, pois, vez ou outra, encontram-se interligados em suas atividades.

Não é diferente em relação ao *compliance* e os demais departamentos de uma entidade, dotada de uma interação permanente.

Como arquétipo inicial, traz-se à tona o acrônimo GRC, compostos pelos termos *Governance, Risk and Compliance*, que reflete a integração das áreas ou departamentos de governança corporativa, gestão de riscos e *compliance*.

Em resumo, a governança corporativa visa alinhar as diversas gestões da entidade em torno de um objetivo comum, assegurando a transparência e equidade na relação entre os

⁵ SERPA, Alexandre; SIBILLE, Daniel. Os pilares do programa de *compliance*: Uma breve discussão. [2017]. Disponível em <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1486140630Os+Pilares+do+Programa+de+Compliance+-+E-book.pdf>> Acesso em 09 mar. 2018. p. 3.

stakeholders, prevenindo ou mitigando conflito de interesses e, conseqüentemente, contribuindo para a longevidade das organizações.

Por sua vez, o gerenciamento de riscos envolve o departamento de controles internos, que mapeia os riscos inerentes às operações e os classifica na matriz de risco, considerando os critérios de probabilidade de ocorrência e possível impacto na atividade. Através da gestão de riscos, a organização procura se antecipar às perdas resultantes da ausência ou falha nos procedimentos.

Dessa feita, naturalmente podemos correlacionar essas áreas técnicas, pois, ao final, possuem um único objetivo, qual seja, proteger, controlar e desenvolver a organização, baseada em uma cultura de integridade.

Mesmo porque, juntamente com a auditoria interna e controles internos, o *compliance* é considerado uma viga mestra na sistemática da governança corporativa, sendo obrigatória a sua inserção.

Dá já se depreende o nível de habilidade exigido do profissional que milita no ramo de *compliance*, pois o programa é altamente dinâmico e diversificado. Ao mesmo tempo que é estático quanto sua essência, é adaptável quanto às formalidades. Para que um programa de *compliance* atinja sua plena efetividade, é necessário que interaja com áreas correlacionadas da organização. Essa interface pode emergir através de uma atuação conjunta, complementar ou acessória.

Oportuno destacar a lição de Vieira sobre as fronteiras do *compliance*:

Com a implantação da função de *compliance* nas organizações, tem sido comum a busca pelo entendimento sobre as suas fronteiras em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares, de forma a evitar sobreposições e maximizar esforços, obtendo melhores resultados.

A partir do entendimento da missão atribuída à função do *compliance*, as organizações devem determinar o seu escopo e o seu âmbito de atuação no programa de *compliance*. O objetivo é evitar conflitos de interesse e sobreposições indevidas em outras áreas que são aliadas ao *compliance*, como o jurídico, controles internos e gestão de riscos.⁶

De igual magnitude, é essencial dentro da estrutura organizacional da empresa o entrosamento do *compliance* com os seguintes setores: controles internos, auditoria, jurídico, recursos humanos, departamento pessoal, financeiro, contabilidade, departamento de compras e vendas, *marketing*, comercial e tecnologia da informação.

⁶VIEIRA, Mariana Pessoa. *Compliance: Ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão*. 2013. 60 f. Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2013. p. 24.

E o agente principal desse elo, pelo lado do *compliance*, é o *Compliance Officer*, tornando-se o responsável pelo gerenciamento dessa integração.

5 - O COMPLIANCE OFFICER

Compliance Officer é o profissional responsável por implementar, desenvolver, disseminar, monitorar e aprimorar o programa de *compliance*. Ou seja, tem a missão de assegurar a eficiência e eficácia das atividades inerentes aos pilares do programa e suas respectivas integrações.

A interpretação do artigo 4º do Código de *Compliance* Corporativo do IBDEE, recomenda que

A função de Compliance deverá ser exercida por profissionais tecnicamente capacitados, com dedicação total ou de parte relevante do tempo ao ofício, e reconhecidos pela sua integridade, autonomia de julgamento e conhecimento profundo do mercado em que atuam.⁷

Como qualquer outra profissão, o *Compliance Officer* deve possuir aptidão, conhecimentos e habilidades específicas da função.

Cabe a esse profissional se debruçar sobre as balizas que suportam sua operacionalização, tais como: aval e suporte da alta administração, código de ética e conduta, classificação e gerenciamento dos riscos, controles internos, treinamentos corporativos, comunicação e disseminação do programa, canal de denúncia, investigações, auditoria, monitoria e melhoria contínua.

Para isso, é imperioso fazer valer a máxima do termo, qual seja, cumprir e estar em conformidade com as normas internas e externas. De imediato, deve-se instaurar a cultura ética dentro da empresa, formalizando esse princípio através do código de ética e conduta. Passo seguinte, torna-se necessário disseminar a política de integridade. Essa comunicação ocorre via

⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL (IBDEE). Código de *Compliance* Corporativo: Guia de Melhores Práticas de *Compliance* no Âmbito Empresarial. [2017]. Disponível em <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>> Acesso em 08 mar. 2018. p. 15.

treinamento corporativo e, também, pelas atitudes e exemplos corroborados pela alta direção, trazendo a lume o *tone at the top*.

Contudo, como meta e, frisa-se, tão importante quanto, é a questão da mitigação e gerenciamento dos riscos, os quais devem ser identificados, classificados e monitorados.

Ademais, seguindo o cronograma dos pilares do programa, carece ser instalado o canal de denúncia, realizando-se a investigação correspondente, visando à apuração de fraudes e às irregularidades nos negócios.

Por fim, o *Compliance Officer* necessita monitorar o programa de *compliance* na busca da melhoria contínua.

Como vigilante desses riscos, especialmente na parte em que toca a obediência à legislação aplicável, é que o profissional com formação jurídica se notabiliza. Isso porque, em razão da sua formação, tem mais afinidade com o emaranhado da legislação, sobretudo, no exercício da interpretação.

Não minimizando a similitude com as demais profissões, porém, é nesse estágio que o *Compliance Officer* encontra guarida nos atributos do advogado. O liame entre ambos é extremo.

5.1 - ADVOGADO

Em primeiro lugar, registra-se que a análise comparativa entre a posição de advogado e *Compliance Officer* está adstrita ao cumprimento das normas legais.

Deixa-se claro que os demais profissionais com formação alheia à jurídica, de igual maneira, são plenamente competentes para militar nessa profissão.

Como advogado, destaca-se aqui a necessidade do profissional possuir um vasto conhecimento do ordenamento jurídico, especialmente o que rege o mercado de atuação da organização. Dependendo do seu porte e ramo de atividade, requerer-se-á um conhecimento generalista do Direito. Não raras vezes, irá se deparar com assuntos jurídicos de natureza cível, trabalhista, tributária, ambiental, criminal, etc. Soma-se a isso a obrigação desse profissional em manter-se atualizado com relação às questões regulatórias.

No âmbito jurídico consultivo, o *Compliance Officer* tem a função de interpretar a legislação e direcionar sua aplicação à atividade empresarial, com o intuito de mitigar eventuais riscos. Essa interpretação, por vezes, é dúbia. Daí a importância do operador do Direito que,

valendo-se das técnicas da hermenêutica jurídica, consegue aproximar-se da interpretação mais precisa ou, até mesmo, extrair o entendimento mais benéfico à organização.

A mesma técnica pode ser utilizada para questionar e interpretar os pareceres jurídicos e *legal opinions* emitidos.

Aqui, constata-se o verdadeiro sentido do *legal compliance* que, em outras palavras, traduz-se na conformidade da organização com o ordenamento jurídico, evitando que o seu não cumprimento resulte em um passivo contingente ou em uma provisão contábil, constituindo-se em uma despesa para a empresa.

Sob outra perspectiva, na esfera contenciosa, esse profissional é capaz de fazer uma leitura detida dos andamentos processuais em que a organização é parte, podendo, inclusive, discutir linhas de defesa ou teses com o jurídico. Adicionalmente, é apto para pesquisar e acompanhar a jurisprudência proferida pelos tribunais que podem repercutir nas demandas judiciais da organização.

Em uma atuação estratégica, o *Compliance Officer* tem a missão de diagnosticar a natureza das contingências legais, buscar alternativas para mitigar os riscos legais e, conseqüentemente, reduzir as contingências. Feito esse levantamento, planos de ação e medidas de monitoramento devem ser alinhados junto às áreas de negócio, aos controles internos e à auditoria interna.

Frisa-se que, é de bom alvitre que o mesmo profissional, advogado e *Compliance Officer*, não acumule as duas funções dentro da organização. Isso pode gerar um possível conflito de interesses. O *Compliance Officer*, ainda que oriundo do ramo jurídico, na condição de responsável pelo programa, deve reportar-se exclusivamente à alta administração. Uma coisa é a facilidade que ambos gozam para interpretar as leis. Outra é a segregação de funções, mesmo porque o departamento jurídico também será alvo do programa de *compliance*.

Uma conduta considerada legal, às vezes, pode esbarrar nos princípios e normas internas da entidade.

Não obstante, o conhecimento exigido daquele que assume a condição de *Compliance Officer* vai mais adiante, pois, além do domínio amplo do Direito Corporativo, é mandatório que o operador do Direito tenha aptidões que se desdobrem para outros ramos, como: finanças, contabilidade, auditoria, controles internos, departamento pessoal, tecnologia da informação, etc. Por conseguinte, deve deter uma formação multidisciplinar com conhecimentos atrelados a essas matérias.

Arrematando, o Código de *Compliance* Corporativo do IBDEE, no § 2º do artigo 4º, dispõe que:

Parágrafo 2º – a qualificação de um profissional que exerça função de Compliance deverá incluir conhecimentos sobre:

- a. projetos, controles e processos internos;
- b. finanças corporativas, contabilidade e reporte;
- c. gerenciamento de riscos, auditoria e monitoramento;
- d. gestão de recursos humanos, planos de remuneração e de incentivo;
- e. legislação empresarial e de governança corporativa, leis de combate à corrupção e outras leis e normas aplicáveis às atividades da empresa a que estiver vinculado.⁸

Como visto, ainda que o presente trabalho ressalte a aproximação do *Compliance Officer* com a função do advogado, essa profissão envolve uma série de habilidades que não se limitam a um único campo de conhecimento, restrito à esfera legal.

Em relação ao âmbito operacional, o *Compliance Officer* deve gozar de um profundo conhecimento sobre a operação e a estrutura da empresa, já que irá transitar por suas áreas, discutindo e traçando premissas, em um esforço conjunto na busca da mitigação dos riscos operacionais que repercutem no programa. Constantemente haverá uma interface com contadores, auditores internos e externos, administradores, analistas financeiros, etc.

Acrescentam-se a esses predicados os atributos de cunho pessoal, devendo o profissional portar as seguintes qualidades: ética, integridade, diplomacia, persuasão, paciência, resiliência, independência, autonomia, autoridade, habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

Portanto, conclui-se que a profissão de *Compliance Officer* anseia por um profissional com múltiplos conhecimentos. Em se tratando de um profissional com formação jurídica, esse deve buscar ampliar seus conhecimentos, visando a atender a complexidade que a profissão de *Compliance Officer* exige e, assim, fazer com que o programa de *compliance* logre o mais repleto êxito.

6 - CONCLUSÃO

Como visto, independentemente da sua formação profissional, o *Compliance Officer* ocupa um dos papéis mais importantes no cotidiano corporativo, sendo sua presença

⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL (IBDEE). Código de *Compliance* Corporativo: Guia de Melhores Práticas de *Compliance* no Âmbito Empresarial. [2017].Disponível em <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>> Acesso em 08 mar. 2018. p. 13.

fundamental e indispensável para que a entidade atinja seus objetivos organizacionais, especialmente no tocante ao *compliance*.

Por fim, mais do que uma tendência, atualmente, o *compliance* é uma realidade. De maneira mais contundente, pode-se afirmar que é uma necessidade.

Em conclusão, as organizações que possuem e aplicarem um efetivo programa de *compliance*, além de gerarem um benefício interno, serão vistas perante o mercado como uma empresa que preza pela utilização das melhores práticas, fortalecendo sua reputação. Como conseqüência lógica dentro do mercado competitivo, tendem a ganhar espaço frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 - Livros

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 584p.

ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2012. 165p.

ASSI, Marcos. Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2013. 160p.

CALABRÓ, Luiz Felipe Amaral. Regulação e Autorregulação do Mercado de Bolsa: Teoria Palco-Plateia. 1 ed. São Paulo: Almedina, 2011. 216p.

CANDELORO, Ana Paula; RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. *Compliance 360º*: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo. 1 ed. São Paulo: Trevisan, 2012. 454p.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de *Compliance*: preservando a boa governança e a integridade das organizações. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 163p.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance*: A excelência na prática. 1 ed. São Paulo, 2014. 500p.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *compliance* anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra et al. (Org.). *Temas de anticorrupção & compliance*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 368p.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance* no Brasil: consolidação e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2008. 144p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração do resultado*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 227p.

SILVEIRA, Renato de Melo Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 358p.

2 Legislação

BRASIL. Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 4 mar. 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm> Acesso em 09 mar. 2018.

BRASIL. Lei n. 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 10 jul. 2012. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112683.htm> Acesso em 09 mar. 2018.

BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em 08 mar. 2018.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 19 mar. 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm> Acesso em 09 mar. 2018.

DISTRITO FEDERAL. Lei n. 6.112, de 2 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas esferas de Poder, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, 6 fev. 2018. Disponível em <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2018/02_Fevereiro/DODF%20026%2006-02-2018/DODF%20026%2006-02-2018%20SECAO1.pdf> Acesso em 15 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 7.753, de 17 de outubro de 2017. Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 18 out. 2017. Disponível em <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/511266335/lei-7753-17-rio-de-janeiro-rj>> Acesso em 15 mar. 2018.

3 Consultas Eletrônicas e Outros

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI); FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Função de *Compliance*. [2009]. Disponível em <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em 08 maio 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Resolução n. 2.554, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Diário Oficial da União, Brasília, 24 set. 1998. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45273/Res_2554_v4_P.pdf> Acesso em 17 abr. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Resolução n. 4.595, de 28 de agosto de 2017. Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 30 ago. 2017. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v1_O.pdf> Acesso em 17 abr. 2018.

CEZIMBRA, Leandro Villela. *Compliance*, risco operacional e o advogado. jan. 2016. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/45863/compliance-risco-operacional-e-o-advogado>> Acesso em 07 maio 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). Guia para programas de *compliance*: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. jan. 2016. Disponível em <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 10 maio 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, set. 2015. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em 02 abr. 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, dez. 2017. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual_in_03_05-12-2017.pdf> Acesso em 02 abr. 2018.

FRANCO, Flavio. O *Compliance* e sua parceria com o Jurídico. dez. 2016. Disponível em <<http://www.lecnews.com/artigos/2016/12/08/o-compliance-e-sua-parceria-com-o-juridico/>> Acesso em 07 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL (IBDEE). Código de *Compliance* Corporativo: Guia de Melhores Práticas de *Compliance* no Âmbito Empresarial. [2017]. Disponível em <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>> Acesso em 08 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. [2018]. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>> Acesso em 08 mar. 2018.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (AUDIBRA); PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada. [2007]. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em 04 maio 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS (IOSCO). The Function of Compliance Officer: Study on What the Regulations of the Member's Jurisdictions Provide for the Function of Compliance Officer. out. 2003. Disponível em <<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD160.pdf>> Acesso em 07 maio 2018.

KALAY, Marcio El. Quem pode trabalhar com *compliance*. maio 2018. Disponível em <<http://www.lecnews.com.br/blog/quem-pode-trabalhar-com-compliance/>> Acesso em 07 maio 2018.

KIETZMANN, Felipe. Aula. [nov. 2017]. São Paulo: Escola Paulista de Direito (EPD), 2017. Aula sobre o Programa de Integridade – setor da saúde I, Módulo III.

NEVES, Edmo Colnaghi. Diretores, Gerentes, Administradores e a obrigação atual de *Compliance*. mar. 2017. Disponível em <<http://www.lecnews.com/artigos/2017/03/27/diretores-gerentes-administradores-e-a-obrigacao-atual-de-compliance/>> Acesso em 07 maio 2018.

SERPA, Alexandre; SIBILLE, Daniel. Os pilares do programa de *compliance*: Uma breve discussão. [2017]. Disponível em <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1486140630Os+Pilares+do+Programa+de+Compliance+-+E-book.pdf>> Acesso em 09 mar. 2018.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. A importância da função de *compliance* em instituições financeiras. 2013. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de MBA Executivo em Finanças, Ibmec *Business School*, Rio de Janeiro, 2013.

VIEIRA, Mariana Pessoa. *Compliance*: Ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão. 2013. 60 f. Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2013.