

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RACHEL CONSTANTINO DE MIRANDA

A INFLUÊNCIA DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO NOS CÓDIGOS DE ÉTICA
DAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELO PRÓ-ÉTICA 2017
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Rio de Janeiro

2021

RACHEL CONSTANTINO DE MIRANDA

A INFLUÊNCIA DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO NOS CÓDIGOS DE ÉTICA
DAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELO PRÓ-ÉTICA 2017
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis- PPGCC da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

Rio de Janeiro - RJ

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

M672 Miranda, Rachel Constantino de.
A influência da legislação anticorrupção nos códigos de ética das organizações certificadas pelo pró-ética 2017 à luz da teoria institucional / Rachel Constantino de Miranda. – 2021.
162 f.; 31 cm.

Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2021.
Bibliografia: f. 136 – 150.

1. Códigos de ética. 2. *Compliance*. 3. Teoria institucional. I. Fonseca, Ana Carolina Pimentel Duarte, orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 306.3613

RACHEL CONSTANTINO DE MIRANDA

A INFLUÊNCIA DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO NOS CÓDIGOS DE ÉTICA
DAS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS PELO PRÓ-ÉTICA 2017
À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis- PPGCC da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 28 de janeiro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca (PPGCC/UFRJ)

Membro Interno: Prof. Dr. Odilanei Moraes dos Santos (PPGCC/UFRJ)

Membro Externo: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria (PPED/UFRJ)

Aos meus pais, Walton e Rosilda por sempre me incentivarem na busca pelo conhecimento, ao meu esposo Mario Augusto, por ter se mantido incondicionalmente presente, mesmo com minha constante ausência; e ao meu avô Waldery Lins de Miranda (*in memoriam*), por ter me inspirado e apresentado a ciência contábil, antes mesmo de eu iniciar minha caminhada profissional, demonstrando muito amor, dedicação e disciplina em seus trabalhos.

AGRADECIMENTOS

A realização desta missão de novo aprendizado, através de um curso de mestrado e do desenvolvimento dessa pesquisa, só foi possível porque além da soma de esforços, resiliência, disciplina e dedicação pessoais, houve a ajuda de muitos que contribuíram direta ou indiretamente durante esse percurso, com: oportunidades, conhecimento, valiosas informações e orientações, explicações e apoio aos trabalhos, palavras de incentivo, carinho e dedicação, além de outros pequenos detalhes e gestos de grande e fundamental importância. Dessa forma, ainda que sob o risco de faltar alguma menção, gostaria de agradecer:

À Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), por oferecer, por meio de seu corpo administrativo, docente e técnico, um curso de graduação e de mestrado em Ciências Contábeis conceituado e de qualidade. Em 1998, obtive o grau de Bacharel em Ciências Contábeis por essa instituição, o que me proporcionou muitas oportunidades profissionais e de aprendizado, e, em 2018 me foi concedida uma nova oportunidade de retornar, no curso de mestrado, para novas experiências e aprendizados.

À Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil (TBG) e aos colegas e gestores que me incentivaram e concederam o tempo necessário para cumprimento desta jornada: ao Gerente de Conformidade, Governança e Controles Internos, Sr. Licínio do Nascimento Almeida Júnior; a Coordenadora de Conformidade, Rosângela Mesquita Ayres; ao Gerente de Controladoria, Ricardo Souza de Holanda; ao Coordenador de Tributos, Leandro Antunes da Costa; aos colegas de trabalho, Raquel Barreto Barboza Campos, Marcus Vinícius da Silva e Adisio Aparecido da Silva, bem como aos outros colegas que contribuíram com atenção, carinho e informações para o desenvolvimento de aprendizados.

Profundamente, pela dedicação e carinho de todos os professores que me acrescentaram conhecimento e sabedoria, contribuindo com minha trajetória na busca constante pelo aprendizado e pela disseminação desses ensinamentos. Devo especial agradecimento a alguns desses ilustres professores: a minha orientadora, Profa. Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, pela orientação, pelo apoio, pela compreensão e pela cooperação; aos professores que participaram da banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Odilanei Moraes dos Santos (Membro Interno) e Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria (Membro Externo), pelas importantes contribuições para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Ao Prof. Dr. Natan Szuster, que desde a graduação sempre incentivou suas turmas na busca pelo “saber contábil”, demonstrando, apesar de tanto conhecimento, simplicidade e gentileza com todos. Ao Prof. Dr.

Moacir Sancovschi que me despertou interesse na contabilidade de custos e gerencial, e que sempre foi exemplo de tranquilidade e sabedoria na resolução problemas tão complexos, sendo um outro grande nome de referência no meio contábil. A Profa. Dra. Marcia da Silva Carvalho, que além de contribuir com sua experiência em metodologia do ensino, ofereceu acolhimento emocional e organizacional para nossa turma, além dos saudosos eventos de “Pausa para um Café”, mesmo durante o período da pandemia. A Profa. Dra. Fernanda Filgueiras Sauerbronn, a Profa. Dra. Cláudia Ferreira Cruz e ao Prof. Dr. Marcelo Álvaro da Silva Macedo, agradeço pelo espírito acadêmico, pelos incentivos, pela generosidade e pelo apoio moral.

As amigas: Beatriz Nogueira Barcellos, Rosângela Mesquita Ayres, Anne Marie Moraes de Carvalho, Regina Lúcia Wawer, Tatianna Arrais Rosal, Sheila Santos de Meireles, Marize Soares e Cleia Silva, pelo carinhoso incentivo, orações e apoio em momentos de alegrias e de dificuldades.

Em especial, agradeço à minha família, aos meus pais, Walton e Rosilda; ao meu esposo, Mario Augusto; e ao meu filhote de estimação Ziggy; pelo apoio em inúmeras atividades e em momentos em que precisei de auxílio; pela compreensão com reiteradas ausências e pelo carinho incondicional.

Sobretudo, sou muito grata a Deus, por ter me ajudado até aqui, por ter me acompanhado, por ter me munindo de fé, de forças e de perseverança, por ter sido misericordioso em cuidados comigo, diante de problemas com a saúde, com a pandemia e com tantas outras tribulações que passei durante essa jornada. Agradeço porque Ele sempre me supriu com sua paz e sabedoria, e me abençoou, colocando diante de mim, as pessoas e os recursos necessários, para me manter firme em suas promessas e nesse propósito.

*“enraizados e edificados nele, firmados na fé,
como foram ensinados, transbordando de gratidão.”*

(BÍBLIA - Colossenses 2:7)

RESUMO

O código de ética é um importante aliado na comunicação e disseminação da ética e valores empresariais, que, em decorrência de legislações anticorrupção, passam a ser considerados uma vitrine na apresentação de políticas e instrumentos de *compliance*. Com base na Teoria Institucional, esta pesquisa tem como objetivo descrever e investigar como os conteúdos dos códigos de ética das empresas certificadas com o Selo Pró-Ética 2017 da Controladoria Geral da União (CGU), considerando seus diferentes portes e setores, são diferenciados em função das especificidades de seus negócios quanto aos aspectos de *compliance*. Em estudo com enfoque qualitativo e quantitativo, por meio de análise documental de 23 códigos de ética, foi observada a menção sobre a adoção de 17 categorias anticorrupção e de seus custos de transação. Como resultados das análises dos códigos de ética das empresas considerando seu porte (desconsiderando-se o setor), verificam-se traços de isomorfismo coercitivo (legislação) e mimético (organizações), principalmente nos códigos de ética das organizações de menores portes, possivelmente por interesse de negociação com o setor público. Considerando um mesmo setor, mas portes diferentes, observam-se traços de isomorfismo coercitivo com intensidades diferenciadas para o maior ou menor porte, em função do tipo de setor. Quanto ao isomorfismo mimético, as empresas de maiores portes, estariam adotando mecanismos de *compliance* mais condizentes com suas especificidades. Os resultados indicam ainda que nem sempre, as especificidades relacionadas a setor e porte acompanham a menção sobre os custos de transação nos códigos de ética empresariais, principalmente quando se observou o resultado apresentado em empresas de pequeno porte e do terceiro setor, sendo que a menção sobre custos de transação foi mais representativa nas empresas de maiores portes de um mesmo setor. Conclui-se, portanto, que os códigos de ética das empresas certificadas com o Selo Pró-Ética 2017 da CGU refletem as categorias que tratam sobre programas de *compliance*; apresentam indícios de isomorfismo em níveis diferenciados para as 17 categorias pesquisadas, em função dos portes e setores, sem que haja isomorfismo de grafia; e que os custos de transação abordados em seus conteúdos, nem sempre são condizentes com os perfis de risco de *compliance* descritos na legislação.

Palavras-chave: Códigos de Ética, *Compliance*, Legislação Anticorrupção, Teoria Institucional, Custos de Transação.

ABSTRACT

The code of ethics is an important ally in the communication and dissemination of business ethics and values, which, because of anti-corruption legislation, are now considered a showcase in the presentation of compliance policies and instruments. Based on the Institutional Theory, this research aims to describe and investigate how the contents of the codes of ethics of companies certified with the Pro-Ethics Seal 2017 of the Comptroller General of the Union (CGU), considering their different sizes and sectors, are differentiated in depending on the specificities of their businesses in terms of compliance aspects. In a study with a qualitative and quantitative approach, through documentary analysis of 23 codes of ethics, mention was made of the adoption of 17 anti-corruption categories and their transaction costs. As a result of the analysis of the codes of ethics of companies considering their size (disregarding the sector), there are traces of coercive (legislation) and mimetic (organizations) isomorphism, mainly in the codes of ethics of smaller organizations, possibly due to negotiating interest with the public sector. Considering the same sector, but different sizes, there are traces of coercive isomorphism with different intensities for the larger or smaller size, depending on the type of sector. As for mimetic isomorphism, larger companies would be adopting compliance mechanisms more consistent with their specificities. The results also indicate that the specifics related to sector and size do not always accompany the mention of transaction costs in corporate codes of ethics, especially when the result presented in small and third sector companies was observed, with the mention on transaction costs was more representative in larger companies in the same sector. It is concluded, therefore, that the codes of ethics of companies certified with the 2017 CGU Pro-Ethics Seal reflect the categories that deal with compliance programs; present evidence of isomorphism at different levels for the 17 categories surveyed, depending on sizes and sectors, without spelling isomorphism; and that the transaction costs addressed in its contents are not always consistent with the compliance risk profiles described in the legislation.

Keywords: Codes of Ethics, Compliance, Anti-Corruption Legislation, Institutional Theory, Transaction Costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da Literatura sobre Legitimidade, Isomorfismo e Custos de Transação.....	24
Figura 2: Códigos de Ética, Teoria Institucional e os Programas de Compliance.....	41
Figura 3: Pressões para Implementação de Programas de Compliance.....	46
Figura 4: Etapas da Pesquisa	63
Figura 5: Mapa da Estratégia para Estruturação das Análises de Conteúdo.....	71
Figura 6: Estrutura de avaliação para um Programa de Integridade Efetivo Pró-Ética 2017- CGU.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições e elaboração dos códigos de ética e conduta (Manuais).....	43
Quadro 2: Manuais e Guias de Programas de Integridade no Brasil.....	49
Quadro 3: Instrumentos e regras para um efetivo Programa de <i>Compliance</i>	51
Quadro 4: Estudos anteriores sobre <i>Compliance</i> (Dissertações).....	54
Quadro 5: Estudos anteriores sobre <i>Compliance</i> (Artigos)	55
Quadro 6: Estudos anteriores sobre Códigos de Ética.....	61
Quadro 7: Inscrições e aprovações no Pró-Ética 2017 (pelo porte da Empresa).....	67
Quadro 8: Inscrições e aprovações no Pró-Ética 2017 (pelo setor da Empresa).....	67
Quadro 9: Perfil das Empresas certificadas pelo Pró-Ética 2017.....	68
Quadro 10: Categorias para avaliação de um Programa de Integridade (<i>Compliance</i>) Efetivo.....	72
Quadro 11: Instrumento para organização das categorias e análise de conteúdo dos Códigos de Ética.....	76
Quadro 12: Pilares para um Programa de Integridade (<i>Compliance</i>) Efetivo.....	79
Quadro 13: Perfil das Empresas: Portes, Estruturas e Especificidades.....	85
Quadro 14: Perfil e Características Gerais dos Códigos de Ética.....	87
Quadro 15: Análise da adesão às categorias da Legislação Anticorrupção por Portes (Parte A)	94
Quadro 16: Análise da adesão às categorias da Legislação Anticorrupção por Portes (Parte B).....	95
Quadro 17: Base de seleção na comparação entre Portes das empresas.....	100
Quadro 18: Análise Comparativa dos Custos de Transação entre portes.....	103
Quadro 19: Base de seleção na comparação entre Setores iguais de diferentes Portes.....	106
Quadro 20: Grande e Médio Portes - Indústria de Transformação.....	107
Quadro 21: Grande e Médio Portes - Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados.....	109
Quadro 22: Médio e Pequeno Portes - Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas.....	112
Quadro 23: Análise Comparativa dos Custos de Transação entre portes e setores	115
Quadro 24: Resumo da Análise dos Códigos de Ética por Portes e Mapa da Literatura	
Erro! Indicador não definido.	
Quadro 25: Resumo da Análise dos Códigos de Ética por Setores x Portes.....	123
Quadro 26: Comparação entre os Setores de Atuação (Isomorfismo Coercitivo) – Legislação.....	125
Quadro 27: Organizações do mesmo setor e porte (Isomorfismo Mimético).....	126

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CGU - Controladoria-Geral da União

CEIS - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas

CEPIM – Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas

CNEP - Cadastro Nacional de Empresas Punidas

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBP - Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

NIE - Nova Economia Institucional

NIS – Nova Sociologia Institucional

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OIE – Velha Economia Institucional

RFB – Receita Federal do Brasil

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEC - US Securities and Exchange Commission (SEC)

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

TCU - Tribunal de Contas da União

UKBA - UK Bribery Act

UN - United Nation

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3	OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIÁRIOS	17
1.3.1	Objetivo Final	17
1.3.2	Objetivos Intermediários	17
1.4	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	17
1.5	MOTIVAÇÕES E SUPOSIÇÕES DA PESQUISA	18
1.6	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.7	ORGANIZAÇÃO E PLANO DE CONDUÇÃO DA PESQUISA	22
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	24
2.1.1	Conceitos e contextualização.....	24
2.1.2	Campo Organizacional, Legitimidade e Isomorfismo Institucional	26
2.1.3	Custos de transação	31
2.2	OS CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA EMPRESARIAIS.....	41
2.2.1	Ética e os Códigos de Ética e Conduta.....	41
2.2.2	Legislação Anticorrupção, <i>Compliance</i> e o Papel dos Códigos de Ética	46
2.2.3	Categorias e Conteúdo dos Códigos de Ética – Antes e Após a Legislação Anticorrupção	58
2.2.4	Levantamento de estudos sobre Códigos de Ética	60
3	PERCURSO METODOLÓGICO	63
3.1	ETAPAS DA PESQUISA	63
3.2	TIPO DE PESQUISA	64
3.3	CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA PRÓ-ÉTICA.....	65
3.4	COLETA DOS DADOS.....	68
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	70
3.5.1	Estruturação e Organização para Análise de Conteúdo.....	70
3.5.2	Análise de Perfil das Empresas.....	74
3.5.3	Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Legitimidade perante o Setor Público	76
3.5.4	Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do <i>compliance</i>	78
3.6	LIMITAÇÕES, CONFIABILIDADE E VALIDADE	81

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	84
4.1.1	Perfil das Empresas	84
4.1.2	Perfil dos Códigos de ética empresariais.....	86
4.1.3	Adesão às 17 categorias de <i>compliance</i> nos códigos de ética	94
4.2	ANÁLISE DE PERFIL DAS EMPRESAS VERSUS ABORDAGEM DE <i>COMPLIANCE</i> NOS CÓDIGOS DE ÉTICA	96
4.2.1	Perfil e Relacionamentos das empresas	97
4.2.2	Adoção às 17 categorias de <i>compliance</i> nos códigos de ética	98
4.3	COMPARAÇÃO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA ENTRE OS PORTES DAS EMPRESAS	100
4.3.1	Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Legitimidade perante o Setor Público	100
4.3.2	Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do <i>compliance</i>	103
4.4	COMPARAÇÃO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA ENTRE OS SETORES IGUAIS DE DIFERENTES PORTES	105
4.4.1	Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Legitimidade perante o Setor Público	106
4.4.2	Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do <i>compliance</i>	114
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
4.5.1	Comparação dos Códigos de Ética entre os Portes das Empresas	118
4.5.2	Comparação dos Códigos de Ética entre os Setores Iguais de Diferentes Portes	122
5	CONCLUSÕES	129
5.1	AGENDA DE PESQUISA	134
	REFERÊNCIAS	136
	ANEXO A – ANÁLISE DE PERFIL E QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - PRÓ-ÉTICA ..	151
	ANEXO B – REGULAMENTO DO PRÓ-ÉTICA 2017	160

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O *compliance* no Brasil cresceu em importância na corrente década em função do pressuposto de que ações e procedimentos nas organizações necessitam estar fundamentados em ética e boas práticas de conduta, além do cumprimento de legislações e normativos e assim, o tema passa a ser visto sob um novo olhar, após a edição da Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção Empresarial e do Decreto nº 8.420/2015 (GIOVANINI, 2014; MATTIUZZO, 2017; BARROSO, 2018).

Após episódios de corrupção e desvios de verbas incorridos durante a pandemia da Covid-19 no Brasil (SANTOS; OLIVEIRA, 2020) - haja vista a publicação do decreto de calamidade pública - Decreto Legislativo nº 6, de 2020 (BRASIL, 2020), permitindo a contratação de bens e serviços com dispensa dos trâmites legais licitatórios (redução ou supressão de custos de transação *ex ante*), é evidenciada a importância e representatividade de mecanismos de conformidade ou integridade (*compliance*) nas contratações, principalmente com o setor público.

Atualmente, verifica-se que a não observância de regras de conformidade (*compliance*) nas organizações pode ocasionar custos, penalidades, multas, afetar a reputação organizacional, de empregados e de marcas, prejudicando ainda a competitividade no mercado (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Assim, a adesão a tais práticas, pode impactar de forma positiva os valores de mercado, a rentabilidade das organizações e a credibilidade gerada para os investidores, como mostra a pesquisa de Bressan e Bressan (2008).

Organizações brasileiras, da administração pública direta e indireta, obrigatoriamente, implementaram os programas de integridade (*compliance*) em virtude de legislações e normativos específicos (Lei Federal nº 13.303/2016 e Decreto nº 9.203/2017), sendo que esses programas de integridade visam reduzir os riscos de corrupção nas organizações. O programa de integridade ou *compliance* organizacional, de acordo com a legislação anticorrupção brasileira, consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, que objetivam detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

De fato, essas legislações podem influenciar o comportamento das demais organizações privadas e do terceiro setor, mediante a utilização de políticas de relacionamento comercial seletivas e restritivas por esses agentes públicos. Isso ocorre no momento da contratação de bens e serviços, aplicando-se regramentos que as obriguem à implementação de programas de

integridade, tais como disposto nas Leis Estaduais do Rio de Janeiro nº 7.753/2017 (RIO DE JANEIRO, 2017) e do Distrito Federal nº 6.112/2018 (BRASIL, 2018).

Dentre os instrumentos ou mecanismos utilizados em um programa de integridade, destacam-se os códigos de ética ou de conduta, utilizados na comunicação de orientações sobre os procedimentos e condutas desejáveis pela organização, a serem seguidos pelo corpo funcional e dirigentes, tanto internamente, quanto junto ao público externo, especialmente no que se refere aos parceiros de negócio e clientes (CGU, 2015).

Em 2013, em função da lei anticorrupção empresarial, os códigos de ética receberam a influência dos programas de integridade (*compliance*), conforme declarado em pesquisas que trataram sobre a implementação de programas de *compliance* (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019; MAZZOLA, 2014) ou sobre códigos de ética e programas de *compliance* (STUTZ, 2017).

No entanto, o uso de regramentos de conduta (códigos de ética) no relacionamento interpessoal das organizações e junto aos seus agentes externos, sugere um alinhamento da instituição com as características de porte, setor, tipos e níveis de relacionamento para cada organização (SANTOS *et al.*, 2017; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Ou seja, os documentos (códigos de ética) deveriam acompanhar as especificidades das organizações para que sejam autênticos à realidade do ambiente em que elas estão inseridas (STUTZ, 2017; FORSTER; LOUGHRAN; MCDONALD, 2009; HOLDER-WEBB; COHEN, 2011; BRASIL, 2013), bem como visem evitar dispêndios e custos de transação desnecessários (COIMBRA; MANZI, 2010).

Nesse contexto, a questão a ser investigada trata sobre o impacto da Lei Anticorrupção Empresarial Brasileira - Lei nº 12.846/2013 no conteúdo dos códigos de ética e conduta das organizações, de acordo com setor e porte, considerando-se a análise de perfil e de relacionamentos sugerida pela legislação, visando o alinhamento, adaptação, implementação e comunicação dos procedimentos, em busca de um “programa de integridade efetivo”.

Foram selecionados como amostra para essa pesquisa, os códigos de ética das empresas receptoras do selo Empresa Pró-Ética da Controladoria Geral da União (CGU) em 2017, haja vista que os dados abertos de 2019 não tinham sido divulgados ao início dessa pesquisa; sendo que os códigos de ética foram coletados em meados de 2020.

O Selo Pró-Ética é concedido como prêmio às organizações, que independentemente do porte e ramo de atuação, estejam comprometidas na implementação de ações de prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude (CGU, 2020), ou seja, buscam institucionalizar práticas de *compliance* em seu dia a dia, por meio do “programa de

integridade” descrito na legislação anticorrupção brasileira; o que inclui a elaboração do código de ética para auxílio na comunicação e disseminação de: valores, orientações e princípios, aos públicos de interesse.

Verifica-se que diante de mudanças e pressões externas, tal como a do surgimento de nova legislação, empresas podem vir a elaborar códigos de ética não condizentes com suas especificidades, e assim serem identificados traços de isomorfismo coercitivo e mimético, ou seja, existência de similaridade e homogeneidade de comportamento frente às mudanças (STUTZ, 2017). Além disso, organizações também podem desconsiderar os custos no gerenciamento de transações econômicas (WILLIAMSON, 1985; COIMBRA; MANZI, 2010) que deveriam acompanhar os riscos de relacionamento com partes interessadas (*stakeholders*).

Assim, a Teoria Institucional é utilizada na presente pesquisa, pois procura explicação para estrutura e funcionamento das organizações, que, para alcançarem seus objetivos, precisam atuar seguindo regras, procedimentos e respeitando crenças e valores, de acordo com contextos e ambientes interno e externo em que estão inseridas (DIAS FILHO, 2003), logo, com mudanças, empresas necessitam de adaptação para estruturas e processos internos (LAWRENCE; LORSCH, 1969).

A pesquisa de Stutz (2017), com enfoque na Teoria Institucional, indicou que empresas inseridas em um mesmo ambiente, quando pressionadas e reguladas, podem apresentar isomorfismo (ocorrência de similaridade de comportamento) coercitivo e de legitimidade na construção dos códigos de ética, independentemente de seus portes ou do setor econômico em que atuem.

Dessa forma, a compreensão da teoria institucional pode auxiliar no entendimento da construção dos códigos de ética empresariais, que são utilizados como instrumentos de *compliance*, no combate à corrupção, buscando explicar o comportamento das organizações na escolha de determinadas práticas, dentre elas: i) as mudanças na construção e utilização de códigos de ética (STUTZ, 2017; SANTOS *et al.*, 2017) e outros documentos empresariais – abordagem presente na Nova Sociologia Institucional; e ii) os impactos da adoção de novas práticas, levando em consideração a implementação de custos de transação contratuais *ex ante* para mitigar os riscos empresariais necessários (WILLIAMSON, 1985; COIMBRA; MANZI, 2010) – abordagem presente na Nova Economia Institucional.

Vislumbra-se nesse contexto, a possibilidade de construção e divulgação de documentos e programas de fachada, que não reflitam a realidade e os investimentos e custos de transação efetivamente existentes nas organizações, os quais seriam necessários para disseminação de posturas éticas internamente e junto aos seus públicos de interesse (CADE, 2016).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante desse cenário de mudança na legislação anticorrupção brasileira e da necessidade de diferenciação na aplicação de novos conceitos e práticas administrativas, que modificam os códigos de ética empresariais e geram custos de transação, essa pesquisa busca resposta para a seguinte questão: ***À luz da Teoria Institucional, como os códigos de ética das empresas de diferentes portes e setores, que foram certificadas com o Selo Pró-Ética em 2017, contemplam suas especificidades ao abordarem os temas tratados na Lei anticorrupção empresarial brasileira?***

1.3 OBJETIVOS FINAL E INTERMEDIÁRIOS

1.3.1 Objetivo Final

Assim, esta pesquisa tem como objetivo final descrever e avaliar, à luz da teoria institucional como o conteúdo dos códigos de Ética das empresas que receberam o selo da iniciativa Pró-Ética da CGU em 2017, são diferenciados, em função da especificidade de seus negócios (porte, setor e tipos de relacionamentos com *stakeholders*), refletindo a abordagem dos custos de transação de temas tratados na Lei anticorrupção empresarial brasileira.

1.3.2 Objetivos Intermediários

Também são objetivos que visam o desenvolvimento desse trabalho:

- Comparar as especificações de um “programa de integridade efetivo”, em função dos portes e setores das organizações, para avaliação dos conteúdos dos códigos de ética;
- Identificar o perfil de riscos de *compliance* e de interações com *stakeholders* das organizações analisadas, visando compará-los com o quantitativo de instrumentos de *compliance* mencionados em seus códigos de ética, os quais geram custos de transação (controles que antecedem ou mantêm um contrato); e
- Analisar e comparar as especificações para um “programa de integridade efetivo” nos códigos de ética organizacionais de diferentes portes e setores da iniciativa Pró-Ética 2017.

1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação se propõe a análise da questão principal, avaliando os códigos de ética à luz da legislação anticorrupção brasileira e utilizando a teoria institucional nas abordagens de isomorfismo e custos de transação, para descrever os conteúdos desses documentos, em função das diferentes características das organizações avaliadas pelo Pró-Ética 2017.

Considera-se a diferenciação de portes e setores das organizações, bem como a existência de estruturas heterogêneas de perfis, que justifiquem a adoção de um “programa de

integridade efetivo”, conforme o que a legislação estabelece na Lei nº 12.846/2013 e no Decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015), associando essas mudanças de perfil no regramento ético empresarial às abordagens de isomorfismo e dos custos de transação, descritas na Teoria Institucional.

O período analisado por este estudo compreende o da avaliação feita pela CGU no ano de 2017, para as empresas certificadas com o Selo Pró-Ética. As empresas ganhadoras do último selo, foram divulgadas em dezembro de 2019, entretanto, durante o período de desenvolvimento dessa pesquisa não houve liberação de dados abertos e de documentos pela CGU.

Com relação a delimitação deste estudo não foram realizadas análises no que se refere à institucionalização ou efetividade dos códigos de ética nessas organizações, pois esse tipo de levantamento não corresponde ao objetivo dessa pesquisa.

1.5 MOTIVAÇÕES E SUPOSIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa motivou-se pela constatação de que quando existe reforço nos mecanismos de controle (*compliance*), elevando-se os custos de transação *ex ante*, é possível evitar a corrupção e desvios de verbas públicas (custos de transação *ex post*), reduzindo litígios e penalidades (COIMBRA; MANZI, 2010; CARDOSO, 2020).

Entretanto, acredita-se que as organizações sejam diferentes e que possuam uma disponibilidade de recursos limitada, carecendo equilibrar a implementação de mecanismos de *compliance*, dentre eles o código de ética, e, conseqüentemente, os seus custos de transação, associando-os a real exposição de riscos de conformidade nas organizações (CANDELORO; RIZZO; PINHO 2012).

Por meio de um levantamento bibliográfico foram identificadas poucas pesquisas no Brasil que tratem especificamente de códigos de ética empresariais, e apenas uma pesquisa que abordou aspectos relacionados à Lei Anticorrupção Empresarial Brasileira, de autoria de Stutz (2017), que constatou traços de isomorfismo coercitivo e de legitimidade nos documentos de grandes empresas de capital aberto.

Enquanto isso, o estudo de Forster, Loughran e McDonald (2009) comparou os códigos de ética de empresas de diferentes portes, identificando a existência de substancial quantidade de texto comum nos códigos das empresas americanas analisadas (grandes e pequenas).

A suposição desta dissertação é de que a mesma situação poderia estar acontecendo com as empresas brasileiras em função da edição da legislação anticorrupção nacional, ou seja, que as organizações desconsideram seus portes, setores e especificidades, apresentando traços de isomorfismo nas categorias de assuntos abordados, bem como praticam a cópia de trechos dos

códigos de ética umas das outras.

Além disso, atualmente, diante de novas exigências decorrentes da legislação anticorrupção e da lei das estatais, organizações que se relacionem com entes públicos em processos licitatórios e estejam sujeitas à verificação de integridade de fornecedores (*Know Your Partner*) - que é fundamentada nas práticas de *Know Your Customer* (CANDELOORO; RIZZO; PINHO, 2012) - dispõem maior preocupação no que apresentam como respostas aos questionários de integridade e na qualidade de documentações encaminhadas (dentre elas o código de ética e conduta). Esse mecanismo contratual preventivo (custo de transação *ex ante*) visa reforçar as políticas de *compliance* em organizações privadas e públicas, evitando custos de transação *ex post*.

Assim, também existe a suposição de que determinados ramos e portes de empresas, que possuem relacionamento comercial com o setor público, estariam mais propensas ao atendimento de mecanismos de *compliance* (inclui-se o código de ética); em função dos critérios de seleção, conformidade e idoneidade estabelecidos na legislação para essas relações (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015).

1.6 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O alto índice de corrupção e de riscos em um país pode resultar em prejuízos sociais e econômicos, na falta de credibilidade para concessão de financiamentos, na ausência ou redução de investimentos e de negócios internacionais, estagnando seu crescimento e desenvolvimento (FERREIRA; MOROSINI, 2013). Dessa forma, temas como “fraudes”, “corrupção”, “gestão de riscos”, “controles” e “*compliance*” são pesquisados, tanto no meio acadêmico, quanto por organizações públicas e privadas.

Nos últimos quatro anos, o Brasil tem descido no *ranking* mais utilizado no mundo para percepção de corrupção, apurado pela entidade *Transparency International*, que calcula o Índice de Percepção de Corrupção (IPC); onde quanto mais baixo for o índice em uma escala de zero a 100, mais corrupção é percebida. Em 2019, o Brasil obteve IPC de 35 pontos. O desejável seria que o país estivesse em posições de alta pontuação (altamente íntegro), mas, de acordo com o conceito da *Transparency International*, qualquer nota abaixo de 50 pontos no IPC, demonstra que o país está falhando em lidar com a corrupção (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2019).

Paralelamente, em função da obrigatoriedade de implantação de programas de integridade (*compliance*) nas organizações públicas brasileiras, nos últimos três anos, verifica-se também um aumento nas medidas restritivas e punitivas sobre contratações com

organizações privadas em função de corrupção e conformidade. Houve acréscimo no número de empresas que foram incluídas em no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e em Acordos de Leniência (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2019).

Diante desses problemas com corrupção, conclui-se que os códigos de ética podem ser relevantes para o desenvolvimento sustentável das organizações, e para o Brasil, que teve recursos públicos desviados de sua finalidade, para servir aos interesses de particulares, com a utilização indevida de verbas que poderiam ser empregadas em obras e serviços públicos.

Na literatura existente sobre o tema de *compliance*, tendo em vista a grande influência da parte legislativa, existe inicialmente um maior número de estudos no ramo de direito (CARLI, 2016; JÚNIOR, 2015; MARRARA, 2015), com foco de atenção dada aos custos e benefícios concedidos pelos acordos de leniência, como estabelece o Decreto nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015). Existindo assim, uma menor quantidade de estudos no campo da administração e contabilidade dentro desse contexto, onde pouco é abordado especificamente sobre os códigos de ética empresariais.

Outros pontos pesquisados são aspectos sobre a necessidade de mitigação de riscos e de combate às fraudes e corrupção, com estudos voltados, em sua maioria, para área de gestão, controle interno, auditoria e governança corporativa (BARROS; SOARES; LIMA, 2013; BEIRUTH, 2014; BRESSAN; BRESSAN, 2008; CANDELORO; BENEVIDES, 2013; COSTA; LEAL; PONTE, 2017; WEBWE, 2016).

Pesquisas também trataram do tema sob a ótica de maturidade e implementação do *compliance* no Brasil, por meio de levantamento de dados (ANDRADE; MORAES, 2017; ARAÚJO, 2017; GIACOMI; BEIL; MENDES, 2018; MELO; LIMA, 2019; CASTRO; AMARAL; GERREIRO, 2019) e investigando a perspectiva de administradores ou profissionais envolvidos com áreas de monitoramento dentro das organizações. Outros estudos trataram o tema sob a perspectiva de criação de ferramentas ou instrumentos para auferir a maturidade do *compliance* no Brasil e fizeram análise bibliográfica sobre publicações e análise de conteúdo em documentos empresariais (MACEDO; VIANNA, 2016; CARVALHO, 2018; STUTZ, 2017).

Não foram identificadas muitas pesquisas, especificamente sobre código de ética empresarial como instrumento normativo em busca de *compliance*, ou abordando outros aspectos de governança. Após levantamento efetuado nas Bases de Periódicos CAPES, SciELO, SCOPUS, SPELL e Banco de Teses e Dissertações CAPES, foram identificados alguns trabalhos de dissertação correlatos, no que se refere à ética empresarial ou aos códigos

de ética: Azevedo (2010), Manfred (2013), Ayres (2016); Stutz (2017). Também foram publicados alguns artigos sobre o tema Código de Ética: Cherman e Tomei (2005); Azevedo *et al.* (2014); Sarmiento *et al.* (2008); Arredondo Trapero; Villa Castano; De La Garza Garcia (2014); Santos *et al.* (2017); e Graça e Sauerbronn (2020) mas em sua maioria, utilizando métodos estatísticos, o que limita a possibilidade de detalhamentos e achados nessas pesquisas.

Verifica-se como lacuna de pesquisa no âmbito do *compliance*, um número reduzido de trabalhos utilizando a vertente da Nova Economia Institucional - NIE, sendo que a presente pesquisa pretende contribuir com a abordagem de aspectos sobre os custos de transação, presentes na Nova Economia Institucional (SOEIRO; WANDERLEY, 2019).

Além disso, tendo em vista que a pesquisa de Stutz (2017) abordou à luz da Teoria Institucional, o isomorfismo dos códigos de ética, de grandes empresas de capital aberto listadas na bolsa de valores, pretende-se contribuir, acrescentando-se à esta pesquisa:

- i) Ampliação do tipo de amostra - É feita a avaliação dos códigos entre empresas de portes e setores diferenciados, da iniciativa Pró-Ética, de acordo com o que prescreve a legislação anticorrupção brasileira - Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), associando o perfil de portes, setores e níveis de relacionamento comerciais dessas organizações, com os conteúdos de seus códigos de ética.
- ii) Contribuição teórica - O estudo verifica o isomorfismo em busca de legitimidade inclusive perante ao setor público brasileiro, tema abordado por Stutz (2017) e Santos *et al.* (2017); acrescentando a abordagem institucional quanto aos custos de transação que recaem sobre os regramentos nas organizações, estudados na Nova Economia Institucional (NEI), e que foram analisados sob a perspectiva do *compliance* por Loiola (2019), levando em consideração que os códigos de ética deveriam ter conteúdos proporcionais aos seus portes (FORSTER; LOUGHRAN; MCDONALD, 2009), setores (HOLDER-WEBB; COHEN, 2011) e públicos de relacionamento (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015; CGU, 2015).
- iii) Contribuição prática, pode-se assim colaborar com um indicativo para possíveis correções de anomalias identificadas nos documentos (códigos de ética “de fachada”), melhorias na qualidade de seus conteúdos, identificação da necessidade de alinhamento dos custos de transação com programas de *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010) mencionados nesses documentos, para que sejam autênticos e proporcionais às suas realidades (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015; CGU, 2015), visando a comunicação e institucionalização desses normativos junto ao corpo funcional e partes envolvidas.

1.7 ORGANIZAÇÃO E PLANO DE CONDUÇÃO DA PESQUISA

Para melhor compreensão, o presente trabalho de pesquisa está dividido em 5 capítulos, os quais foram distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1: possui cunho introdutório e apresenta a contextualização do trabalho, a definição do problema de pesquisa, os objetivos final e intermediários, a delimitação do estudo, as motivações e suposições da pesquisa e a justificativa e relevância do tema.

Capítulo 2: dedica-se ao referencial teórico do trabalho e busca proporcionar o entendimento sobre conceitos de: Teoria Institucional e os Códigos de Ética e Conduta Empresariais, incluindo as influências trazidas pela Legislação Anticorrupção e pelos programas de *Compliance*.

Capítulo 3: são apresentados os procedimentos metodológicos que se pretende percorrer para o alcance dos objetivos principal e intermediários da pesquisa.

Capítulo 4: trará os resultados e discussão da pesquisa.

Capítulo 5: apresentará as conclusões, considerações finais e a agenda para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresentará a literatura que trata da Teoria Institucional, nas vertentes da *New Institutional Sociology* (NIS) - com abordagens sobre legitimidade e isomorfismo, e da *New Institutional Economics* (NIE) que trata sobre custos de transação. Além disso, traz no tópico de códigos de ética, o contexto da legislação anticorrupção empresarial, que sugere em seu conteúdo, a adoção de instrumentos ou mecanismos para o alcance da efetividade dos programas de integridade ou *compliance*, visando apoiar a governança de ativos e de contratos nas esferas pública e privada.

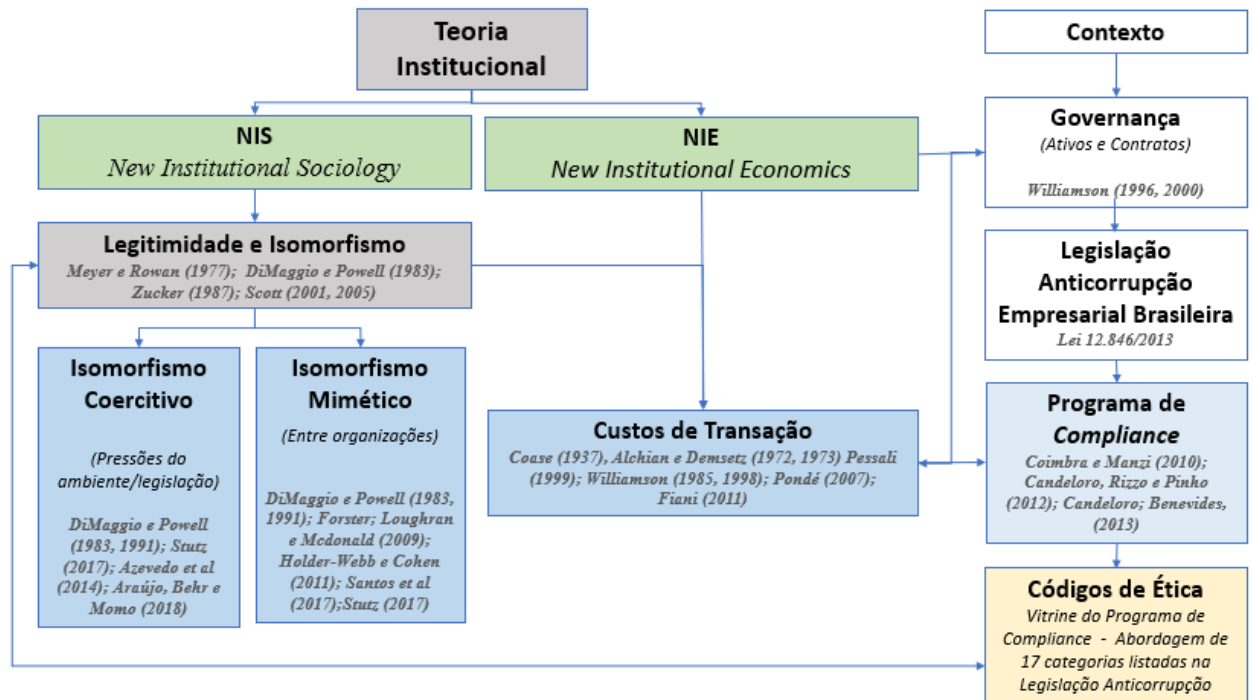
Assim, o objetivo dessas abordagens é encontrar suporte para avaliar se os códigos de ética empresariais são diferenciados em função da especificidade dos negócios de cada empresa (porte, setor e tipos de relacionamento com *stakeholders*) quanto aos aspectos descritos na legislação anticorrupção. Quanto aos *stakeholders*, de acordo com um entendimento mais comum e geral, “são pessoas ou grupos que dependem de uma organização para alcançarem seus objetivos e metas e de quem, por sua vez, a organização depende” (TEIXEIRA NETO, 2019). Os *stakeholders* podem ser internos e externos, incluindo-se nesse grupo: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade (FREEMAN, 2010).

Os códigos de ética empresariais buscam trazer em seu conteúdo orientações para os relacionamentos das organizações junto a esses grupos de interessados; para que haja uma integração de valores éticos nas tomadas de decisões dos gestores (GOODPASTER, 1991) que elaboram e disseminam esses documentos, bem como outros normativos.

Cabe ressaltar que os códigos de ética podem ser ditos como símbolos normativos que expressam os valores e orientações éticas da companhia, sendo ainda um dos principais instrumentos utilizados nos programas de *compliance* (CGU, 2015) e, portanto, deveriam espelhar os tópicos de assuntos existentes na legislação anticorrupção, para divulgação junto aos seus públicos internos e externos.

Dessa forma, o mapa da literatura evidenciado na Figura 1 trata sobre legitimidade, isomorfismo e custos de transação, incluindo-se a influência do contexto da lei anticorrupção empresarial brasileira, para apresentar o percurso adotado na abordagem da bibliografia que trata sobre esses temas, além de auxiliar na construção da estrutura das análises de resultados.

Figura 1 – Mapa da Literatura sobre Legitimidade, Isomorfismo e Custos de Transação



Fonte: Elaboração própria.

Nos próximos tópicos são apresentados os temas descritos na Figura 1, incluindo abordagens institucionais sobre relacionamentos com o ambiente externo, e, com enfoque na legislação anticorrupção e nos programas de *compliance*.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Na primeira parte do referencial teórico são apresentadas as abordagens de legitimidade, isomorfismo e de custos de transação da Teoria Institucional, visando explicar de que forma podem ocorrer mudanças no comportamento das organizações e, consequentemente, nos normativos (símbolos) que expressam valores éticos aos seus públicos de interesse e nos custos de transação, para desenvolvimento de suas atividades.

2.1.1 Conceitos e contextualização

A teoria Institucional baseia-se na premissa “de que as organizações influenciam e são influenciadas pelo contexto em que estão operando” (LUZ *et al.*, 2018, p. 478), trazendo, de acordo com interpretação dos autores, conhecimentos sobre os efeitos que as instituições dominantes, bem como as condições estruturais, podem exercer sobre as ações organizacionais. Conforme destaca Zucker (1987, p. 443-464, apud NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010, p. 3):

A teoria institucional organizacional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões

normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa.

A Teoria Institucional pode ser subdividida em três vertentes de acordo com Burns e Scapens (2000): *New Institutional Economics* (NIE); *Old Institutional Economics* (OIE); e *New Institutional Sociology* (NIS) (SOEIRO; WANDERLEY, 2019; LUZ *et al.*, 2018).

Enquanto a OIE concentra-se em pressões internas à organização, para entender o que molda as regras organizacionais (SCAPENS, 2006), tendo como foco o ambiente organizacional e a institucionalização e desinstitucionalização de hábitos, rotinas e regras (BURNS; SCAPENS, 2000); a NIE e NIS possuem como foco as pressões externas às instituições, com abordagens econômicas e sociais, respectivamente (LUZ *et al.*, 2018).

De acordo com Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), a velha economia institucional e a nova sociologia institucional, possuem raízes e origens de cunho filosófico diferentes, que possuem foco no interesse da instituição ou em mudanças institucionais. Os autores ainda relatam que a velha economia institucional coloca como principal objeto de análise, a instituição, que é entendida como uma forma de agir ou pensar que perpetua e prevalece, sendo que se insere nos costumes e hábitos de um povo, trazendo conceitos sobre a cultura e caráter social e enfatizando o quanto o comportamento habitual seria importante.

As abordagens utilizadas na presente pesquisa, tratam dos custos de transação para institucionalização de práticas e regras - que estão relacionadas à vertente da NIE (nova economia institucional), e da legitimidade e isomorfismo – que estão descritos na literatura da NIS (nova sociologia institucional).

A NIE, integrante do corpo teórico da Economia Neoclássica, possui como princípio a base de modelização econômica, considerando-se, assim, a existência de agentes racionais que desenvolvem funções e objetivos bem definidos (SOEIRO; WANDERLEY, 2019). A corrente do raciocínio econômico é explorada para explicar a forma de agir das pessoas, bem como a institucionalização de práticas organizacionais, levando em consideração diferentes ambientes e a preocupação com estruturas de governança das transações econômicas (SCAPENS, 2006; LUZ *et al.*, 2018). Nesse sentido essa institucionalização liga-se ao conceito tido como base dessa corrente, o custo de transação descrito por Williamson (2000).

Na nova sociologia institucional (NIS) enfatizam-se aspectos tanto cognitivos, quanto culturais e normativos nas organizações, considerando o pressuposto de que para sobreviver as organizações precisam ter comportamento aceitável (ético), em conformidade com as normas sociais, com o estabelecimento de níveis ou metas de eficiência em sua produtividade

(NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010).

No que se refere à teoria institucional para o campo de ciências sociais, o interesse tem aumentado em função do enfoque observado na literatura contábil que trata da “(i) nova sociologia institucional (*new institutional sociology* – NIS) (BURNS; SCAPENS, 2000; GUERREIRO; PEREIRA; FREZATTI, 2008, p. 47). Soeiro e Wanderley (2019), após revisão sistemática das pesquisas que utilizam a Teoria Institucional em periódicos de contabilidade no período de 2009 a 2016, entre o Qualis A1 e B2, verificaram a existência de 31 artigos nacionais e 104 internacionais sobre o tema, sendo que o quantitativo dividido por vertente, apresenta a seguinte composição: NIS – 41 artigos; OIE – 19 artigos; NIE – 2 artigos; e Multi-Teórica – 73 artigos.

2.1.2 Campo Organizacional, Legitimidade e Isomorfismo Institucional

Nas décadas compreendidas entre os anos 1960 a 1990, destacaram-se os seguintes autores, elementos e objetivos fundamentais no campo de estudos da Teoria Institucional: no período entre os anos 1960 e 1970, destacaram-se Berger e Luckmann, que estudaram os elementos sociais, com objetivo na realidade socialmente construída; após os anos 1970, até o final da década de 1980, Meyer, Scott e Zucker, pesquisaram os elementos de padrões e práticas como valores, sentimentos e significados, sendo que esse estudo objetivou identificar como a interação de padrões e estruturas é legitimada; e após os anos 1980, até o fim da década de 1990, Powell e DiMaggio estudaram os elementos das forças coercitivas, miméticas (adaptação) e normativas com objetivo de verificação da homogeneidade e similaridade entre organizações (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010; QUINELLO, 2007).

Em pesquisa bibliométrica na área contábil, desenvolvida por Luz *et al.* (2018), no que se refere ao levantamento dos autores mais citados no período de 1993 a 2018 se destacaram considerando as três correntes, foram elencados: Burns e Scapens (2000) (OIE), Williamson (2000) (NIE) e DiMaggio e Powell (1983) (NIS).

Os estudos sobre teoria institucional ganharam destaque principalmente após a trabalho realizado por John Meyer e Brian Rowan no ano de 1977, com a primeira grande pesquisa sobre a Teoria Institucional. Os autores defendem que os mitos e cerimônias incorporados pelas organizações, os quais ganham legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência, funcionam ou podem denominar-se regras institucionais. O objetivo dessas regras, tais como políticas procedimentos e técnicas, seriam não somente a melhoria da eficácia nos resultados, mas a legitimação pela sociedade de forma a manter recursos, investimento, estabilidade e sobrevivência no ambiente em que atuam (MEYER; ROWAN, 1977).

São apresentados ainda, por Meyer e Rowan (1977), alguns elementos de estrutura

formal institucional (mitos racionalizados nas organizações), tais como os desenhos das estruturas organizacionais que contemplam diversos departamentos e unidades de negócios (área de suprimento, produção, vendas, finanças etc.). Nesse contexto, insere-se ainda, na estrutura formal, um sistema educacional com a tipificação das profissões acompanhada das respectivas exigências de níveis de escolaridade e de certificações. Abordam também, a utilização de tecnologias, implantação de ferramentas, de modelos estratégicos, de sistemas de gestão e de leis com definições para prudência e negligência. Acrescentam que todos os elementos de estrutura formal institucional que são implantados nas organizações visam ao atendimento de influências externas, para aceitação de práticas já disseminadas e para o alcance de prestígio junto à sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

No clássico intitulado “A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais” é exposto o seguinte cenário por DiMaggio e Powell (2005, p. 75):

Hoje, no entanto, a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Em vez disso, sustentaremos, a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes (DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 75).

Assim, DiMaggio e Powell (1983) defendem que as organizações se modernizaram; mas que estas teriam sido dominadas pelas organizações racionais, justificando a burocratização das empresas e do Estado, que se tornaram mais similares, mesmo que essas mudanças não trouxessem maior eficiência, em um ambiente institucionalizado e denominado de campo organizacional (STUTZ, 2017), que pode ser assim definido:

Por campo organizacional entendemos aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares. (DiMaggio e Powell, 1983, p.76)

Destacam-se quatro elementos, os quais seriam necessários para a estruturação de um campo organizacional, de acordo com DiMaggio e Powell (1983): i) aumento na amplitude de interação entre as organizações no campo; ii) surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacionais claramente definidos; iii) aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; iv) desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações que estão envolvidas em um negócio comum.

O campo organizacional seria então, “composto por diversos atores que compartilham valores e que podem exercer pressões sobre as organizações” (STUTZ, 2017, p. 17), onde na ocorrência de mudanças no ambiente, determinada organização adotaria práticas para lidar com

incertezas e restrições, que seriam seguidas pelas demais organizações em busca de legitimidade, gerando homogeneidade no campo, sem necessariamente que isso signifique melhoria no desempenho dessas organizações, as quais necessitam sobreviver no campo onde estão inseridas (STUTZ, 2017).

Santos *et al.* (2017), que abordam a legitimidade das organizações, entendem que a teoria institucional compreende as escolhas das organizações, não como se estivessem limitadas apenas pela racionalidade econômica, mas que essas escolhas também ocorreriam pela busca da justificação e da legitimidade social. Acrescentam que “a teoria institucional explicita que as organizações sofrem pressões por conformidade social e cultural justificando a homogeneidade entre si” (SANTOS *et al.*, 2017, p. 137).

Dessa forma, as organizações sujeitam-se a pressões técnico-institucionais contextuais diferenciadas, que se justificam pelos seus níveis de atuação; como por exemplo, um pequeno supermercado, que ajustar-se-á às pressões técnicas e institucionais de um contexto local (comunidade local), e, ainda, talvez, ao contexto regional de referência (bairro) (SANTOS *et al.*, 2017). Ou seja, a imersão dentro do contexto institucional de referência (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999) passará por um processo de distinção de níveis de análise (local, regional, nacional ou internacional), carecendo assim de adaptações às pressões ambientais e institucionais de cada contexto (SANTOS *et al.*, 2017).

Verifica-se, então, que as organizações acabam obtendo legitimidade pelo fato de comportarem-se de forma isomórfica, ou seja, pelo fato de convergirem para a homogeneidade de comportamento (DIMAGGIO; POWELL, 1991). E, então, o movimento de adaptação organizacional isomórfica às pressões institucionais e técnicas, teria como objetivo a busca pela legitimidade das organizações (SANTOS *et al.*, 2017).

Existe a premissa de que as organizações carecem muito mais do que recursos técnicos, informações e recursos institucionais, acima disso, necessitariam de aceitação e credibilidade. E assim, a legitimidade organizacional de uma instituição não seria dada, mas sim, caracterizar-se-ia como consequência interpretativa de suas ações e práticas, em comparação com demais valores socialmente legítimos de seu contexto institucional de referência (ROSSONI, 2009).

Selznick (1996) afirma que as forças ambientais tendem a condicionar e institucionalizar a ação organizacional, associando-se às necessidades de sobrevivência, do reconhecimento social, bem como da adaptação aos interesses existentes no ambiente. Dessa forma, as organizações, em busca do consumo de seus bens e serviços, querem ser percebidas por seus públicos de interesse como legítimas (SANTANA, 2012).

De acordo com Suchman (1995), a legitimidade pode ter como definição a percepção

ou suposição de que o comportamento e ações que seriam desejáveis por uma organização, além de apropriadas, precisam estar dentro de um sistema socialmente constituído por normas, crenças e valores sociais.

Com base nesses estudos anteriores, pode-se concluir então, que uma organização, para que tenha perenidade no mercado, ou seja, um desenvolvimento sustentável, precisa aprender como funcionam as “regras do jogo” dentro do contexto em que está inserida, sendo a legitimidade uma característica necessária para que demonstre integridade e seja aceita pelos seus clientes, fornecedores, parceiros, governo, sociedade, comunidade, dentre outros.

Stutz (2017) afirma que padrões gerais são estabelecidos por organizações mais fortes ou poderosas, as quais atuam em um determinado mercado. Assim, isso força as redes de organizações, as quais se relacionam com organizações mais fortes e poderosas, a se adaptarem rapidamente. Também salienta que essas organizações “influenciam a opinião pública na criação de regras institucionais que beneficiam seus objetivos específicos de negócio e podem afetar as leis e regulações que são criadas, ou adaptadas, para atender a essas novas regras” (STUTZ, 2017, p. 15).

Na pesquisa de Stutz (2017), que tratou da ótica institucionalista sobre *compliance* e códigos de ética das empresas de capital aberto, relata-se que o isomorfismo institucional “reduz a instabilidade e aumenta a sobrevivência das empresas no mercado, já que as regras institucionais promovem a credibilidade e confiança da sociedade, que não questiona a conduta de uma organização que segue procedimentos considerados legítimos” (STUTZ, 2017, p. 16).

O isomorfismo descrito por Hawley (1968, apud DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 76) é apresentado como “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

No ambiente existem forças que pressionam as organizações. Essa afirmação é feita por Aldrich (1979), que enfatiza o argumento de que as organizações necessitam levar em consideração como principais forças existentes, as demais organizações. Dessa forma, organizações buscam por legitimação social e adequação ao meio e contexto em que estão inseridas, chegando-se ao conceito de isomorfismo institucional. De acordo com Dimaggio e Powell (2005, p.76-77), o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo” e, para esses autores:

Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente; o número de organizações em uma população é função da capacidade de sustentação do ambiente;

e a diversidade de configurações organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental (DIMAGGIO; POWELL, 2005, 76-77).

Logo, “o conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, 77).

Sobre o tema, foram identificados por DiMaggio e Powell (1983) três mecanismos para que as mudanças isomórficas institucionais ocorram:

- i. isomorfismo coercitivo (influências políticas e problemas da legitimidade) – resultado de pressões de outras organizações e da sociedade, por meio formal ou informal, e pode ser caracterizado por comportamentos de coerção e persuasão, para que organizações adotem determinadas posturas de forma homogênea. Como exemplos desse tipo de pressão, podem ser citadas posturas diante de determinadas legislações, regulamentos em segmentos específicos de negócios, aceitação de contratação de pessoal que vise a inclusão social e ausência discriminatória de gênero ou etnia, dentre outras (DIMAGGIO, POWELL, 2005; STUTZ, 2017).
- ii. isomorfismo mimético (respostas padronizadas à incerteza) – fruto de incertezas e instabilidades no ambiente, pode ocorrer quando novas tecnologias são lançadas e ainda não foram compreendidas ou ainda na existência de ambiguidade em metas, onde uma organização imita o que foi desenvolvido por outras que obtiveram êxito no campo organizacional. Esse mecanismo de mudança pode ocorrer por exemplo com a prestação de serviços de consultoria por empresas especializadas (DIMAGGIO, POWELL, 2005; STUTZ, 2017). É possível que organizações venham a tomar outras organizações como modelo quando existe ambiguidade de metas ou existe incerteza simbólica criada pelo ambiente, já que “as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas” (DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 79). Como vantagens de um comportamento mimético, existe considerável economia de ações humanas na busca por soluções, o que pode render uma viabilidade de solução com desprendendo-se de poucos gastos ou custos (CYERT; MARCH, 1963).
- iii. isomorfismo normativo (associado à profissionalização) – acontece através de pressão por profissionalização, e, nesse contexto, trabalhadores de um mesmo ofício ou profissão buscam pressionar organizações para definirem as condições e metodologias para as atividades de sua profissão, com isso surgem as categorias profissionais, estando esses profissionais também sujeitos às pressões coercitivas e miméticas das organizações que os

empregam (DIMAGGIO, POWELL, 2005; STUTZ, 2017).

Após alguns anos, Scott desenvolveu um enfoque analítico sobre Teoria Institucional e incorporou os mecanismos de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1983), criando o que chamou de “pilares que sustentam as instituições”, são eles: o pilar regulatório, o pilar normativo e o pilar cognitivo-cultural (SCOTT, 2001; SCOTT, 2005).

Assim, de acordo com a interpretação de Espejo, Cruz, Costa e Almeida (2009), a respeito da abordagem de Scott, o Pilar Regulatório estaria ligado à imposição de regras, de leis e também de sanções, o Pilar Normativo contemplaria aspectos relacionados à certificação e aceitação de valores, e quanto ao Pilar Cognitivo-Cultural, esse se fundamentaria na existência de um fluxo contínuo de eventos, alavancados pelo fato de atribuírem significados a objetos e atividades, além de proporcionar interação para sua manutenção e transformação.

Observa-se que esses pilares buscam organizar a condução das atividades e a aceitação de práticas pela sociedade e por outros *stakeholders*, no que se referem às diretrizes tomadas ou ainda, a serem adotadas pelas organizações, de forma que continuem a desenvolver suas operações com aceitação do ambiente em que estão inseridas.

Assim, diante de um cenário de incertezas, como os decorrentes do risco de *compliance* (risco de não estar em conformidade), é possível haver alguma homogeneidade na utilização de instrumentos de integridade, para mitigação de riscos e aceitabilidade dessas organizações pela sociedade e demais *stakeholders*.

Entretanto, a utilização de práticas e instrumentos de *compliance* deveriam acompanhar em algum nível, uma variação em termos de estrutura e de comportamento das organizações (COIMBRA; MANZI, 2010), haja vista que, geralmente, quanto mais verificações, etapas e controles existam (custos de transação), mais tempo e recursos financeiros são necessários para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

2.1.3 Custos de transação

Decisões pela realização das transações são complexas porque “as organizações desejam minimizar os três fatores simultaneamente (Custos, Racionalidade Limitada e Oportunismo); ou seja, as empresas estudam o que é mais vantajoso, considerando esses fatores e suas prioridades.” (MOMO, 2019, p. 25)

Os fatores Racionalidade Limitada e Oportunismo estão ligados aos pressupostos comportamentais dos agentes econômicos engajados em transações (MOMO, 2019). Sendo que a Racionalidade limitada parte do pressuposto de que existe um condicionamento de limite cognitivo humano, quando da racionalização de informações disponibilizadas para tomada de determinada decisão (SIMON, 1978), haja vista a existência de incertezas e complexidades que

acabaram não sendo consideradas. Enquanto isso, o Oportunismo “refere-se a uma revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira, confundir alguém” em interesse próprio (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

Sobre a literatura que trata da Teoria dos Custos de Transação (TCT), pode-se dizer que seus registros apresentam uma trajetória de desenvolvimento que foi marcada por duas obras principais (PESSALI, 1999). A primeira obra – reconhecida como a obra originária – refere-se ao artigo de Ronald Coase, publicado na revista *Econômica*, em 1937, o qual foi intitulado *The Nature of the Firm*; enquanto a segunda obra é intitulada de *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications* e trata-se de um livro, de autoria de Oliver Williamson, que foi publicado em 1975 (PESSALI, 1999).

Coase considera que “a razão de as organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 133). Entretanto, os contratos, assim como outros custos de transação, embora não sejam eliminados, podem ser minimizados (COASE, 1937). E assim, “distintos empresários organizam de forma também distinta a produção, implicando em custos diferentes entre as firmas” (COASE, 1937, p. 403). Dessa forma, segundo Pessali (1999, p. 43), os limites de expansão da firma estão determinados:

[...] pelo ponto em que os custos internos de organização da produção de um bem (custos de produção mais custo de administração das transações necessárias àquela) atinjam os custos de comprá-lo no mercado ou de outra firma (custos de produção mais custos de transações necessárias à compra), prevalecendo entre estes últimos o que for menor.

Pessali (1999) acrescenta ainda que além dos fatores de mudança dos custos internos, anteriormente citados, existem os fatores exógenos de mudança, que estariam relacionados a imposições legais ou ainda a novas tecnologias, sendo possível se traçar uma “trajetória de equilíbrio móvel para a firma”, onde poderão ser observados movimentos de expansão ou de contração durante sua existência (PESSALI, 1999, p. 44).

Assim, as empresas necessitam relacionar-se com outras e com clientes por meio do que pode ser intitulado de “transação”, o qual é definida por Fiani (2013) como sendo o custo de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972, 1973), deram ênfase aos direitos de propriedade, averiguando se estes estariam definidos antecipadamente ao firmamento do contrato e, portanto, seriam evitados a má distribuição, o conflito ou mau uso dos recursos disponíveis, a saber: i) o direito de usar o ativo; ii) o direito de apropriação dos seus rendimentos; e iii) o direito de mudar sua forma, substância ou

emprego.

Aliás, os contratos podem ocorrer em duas situações que contarão com custos de transação distintos: no interior da organização e fora dos limites organizacionais (MOMO, 2019). Outra definição para “transação”, dentro do conceito da TCT (Teoria dos Custos de Transação), que foi apresentada por Williamson (1981) e explicada por Pessali (1999) é apresentada a seguir:

A transação é a passagem de um bem ou serviço em elaboração entre interfaces tecnologicamente separáveis e a proposta da TCT é a de que ela seja a unidade básica de análise. Deste modo, o conjunto de características das transações passam a ser vistas como principal determinante da forma de organização da produção do bem ou serviço envolvido (PESSALI, 1999, p. 44).

Logo, os custos de transação seriam determinados através das incertezas envolvidas nos processos transacionais, da frequência das operações realizadas pelas organizações, bem como do grau de especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985). Acrescenta Pessali, (1999), que além desses pressupostos comportamentais, as características das transações influenciarão na forma do contrato escolhido, em função de pretextos que visem economias, as quais estão relacionadas às especificidades dos ativos. Com relação às especificidades descritas por Williamson (1989, p. 143) na tradução e interpretação de Pessali (1999, p. 49), poderiam ser:

i) especificidade geográfica, em que a proximidade entre estágios sucessivos da transação é importante (economias em estoque, transporte, conservação ou outras); ii) especificidade física do ativo, como em moldes, máquinas de único uso, etc.; iii) especificidade do capital humano, obtida sobretudo através de “learning by doing”; iv) ativos dedicados, feitos sob encomenda ou para atender exclusivamente a um cliente; e v) ativos de qualidade superior ou relacionados a padrões ou marcas.

Com as explicações apresentadas por Williamson (1989) e Pessali (1999), pode-se deduzir que em função da complexidade dos tipos de produtos ou serviços, do âmbito geográfico de atuação das organizações, da seleção de públicos alvo de relacionamentos, de escolhas por trabalhadores, fornecedores de produtos e de serviços em seus relacionamentos comerciais, que esses fatores proporcionem uma diferenciação na complexidade dos contratos e consequentemente nos normativos, controles e custos que visem a mitigação dos riscos envolvidos nessas transações.

Williamson (1991) reafirma ainda que na medida em que uma transação venha a envolver um número maior de ativos particulares, que os contratos de mercado ensejarão maior incerteza, o que pode levar as partes envolvidas nesse contrato a perdas (parciais ou totais) dos valores envolvidos nas negociações. Dessa forma, os custos de transação poderiam ser compreendidos como “a contrapartida econômica do atrito” (WILLIAMSON, 1981, p. 552 e 553). Nesse contexto, Williamson (1981) utiliza uma abordagem “tecnológica”, em que o atrito ocorreria na passagem entre interfaces separáveis de produção, já que em uma transação

econômica estão envolvidos diferentes atores econômicos os quais possuem distintos propósitos e ambições (WILLIAMSON, 1985).

Williamson apresentou um desdobramento que se relaciona aos custos de estabelecimento e cumprimento de contratos, onde em uma transação, os custos *ex ante* seriam mais evidentes e estariam presentes dentro do próprio processo de negociação das cláusulas contratuais. Nessa explanação, os custos de transações *ex ante* são equivalentes aos custos ocorridos em período anterior ao fechamento de um acordo e naqueles relacionados a sua salvaguarda (WILLIAMSON, 1985).

Coase (1937) e Alchian e Demsetz (1972, 1973), deram ênfase aos direitos de propriedade, averiguando se estes estariam definidos antecipadamente ao firmamento do contrato e, portanto, seriam evitados a má distribuição, o conflito ou mau uso dos recursos disponíveis, a saber: i) o direito de usar o ativo; ii) o direito de apropriação dos seus rendimentos; e iii) o direito de mudar sua forma, substância ou emprego.

Para Williamson (1985, p. 21), também são existentes na contratação os custos *ex post* que podem assumir diversas formas e que seriam os referentes a:

- i) custos de má adaptação ao contrato estabelecido;
- ii) custos de renegociação do contrato, em decorrência da má adaptação;
- iii) custos de estabelecer e administrar uma estrutura de acompanhamento do contrato, bem como um foro de resolução de disputas; e
- iv) custos de assegurar os compromissos assumidos.

Haja vista que novas práticas incorporadas pelas organizações podem se tornar, nas palavras de Selznick (1957, p. 17), “imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos”, pode-se supor que além dos custos financeiros e de transação, podem existir custos e benefícios intangíveis, inclusos na valoração dessas novas práticas. Entretanto, Pessali (1999) adverte que é necessário considerar simultaneamente custos *ex ante* e *ex post* na realização dos contratos, bem como buscar a identificação de potenciais conflitos para escolha de instituições ou estruturas de gestão capazes de impedir ou atenuar esses riscos.

Diante da existência desses tipos de custos (custos *ex ante* e *ex post*), pode-se exemplificar que o Estado, visando principalmente a redução de custos *ex post* com a aquisição de bens e serviços, e, tendo em vista haver passado por problemas que envolveram desde a corrupção de agentes públicos e políticos, até a existência de “Caixa 2” em organizações públicas e privadas, criou a Lei Anticorrupção Empresarial brasileira (Lei 12.846/2013) e seu Decreto 8.420/2015, que abordam sobre a existência e a aplicação de programas de integridade, com a pretensão de minimização dos riscos envolvidos, principalmente na contratação pública.

Verifica-se nessa exemplificação, que o aumento de controles e de burocratização no processo de contratação acresce os custos *ex ante*, tanto na esfera governamental quanto nas esferas privadas que pretendem manter relacionamento comercial com entes públicos. Isso ocorre porque os órgãos públicos passam a verificar e/ou exigir (mediante legislações) o estabelecimento de pré-requisitos de integridade (conformidade) necessários às empresas que desejem licitar e contratar com entes públicos, e assim, novos controles, em ambos os lados, geram novos custos de transação.

O surgimento de novos custos necessários para se efetivar transações comerciais nas organizações privadas e públicas, converge com o argumento de Russo, Parisi e Pereira (2016, p. 5) que afirmam que “algumas organizações e atores, em determinadas situações, precisam se conformar a mandatos institucionais e à limitação de recursos, o que pode não ocorrer de forma passiva”. Essa afirmação remete à reflexão de que a implementação de regras e controles, que podem ser adotados em uma organização, possuem limitações orçamentárias ou ainda imposições de normativos superiores (que podem incluir legislações), trazendo à tona, a necessidade de que haja escolhas em função de prioridades, escolhas essas que podem não representar diretamente, resultados financeiros ou ganhos de fácil visibilidade.

2.1.3.1 Custos de transação e sua relação com a Governança e o Compliance

Como visto anteriormente, em função da existência de incertezas envolvidas nos processos transacionais, surge uma abordagem voltada para governança dos contratos, com o objetivo não somente de solucionar os conflitos em andamento, mas também de identificar previamente potenciais conflitos futuros, visando a criação de estruturas de governança, capazes de preveni-los e atenuá-los (WILLIAMSON, 1985). E, segundo a classificação dada por Williamson (1996), as estruturas de governança poderiam ser divididas em:

- i) estrutura de mercado – cenário sem interdependência entre os agentes e onde as transações ocorrem em função de alterações no preço;
- ii) estrutura hierárquica – cenário com a existência de grande quantidade de ativos específicos e com interdependência relevante entre os agentes, levando a uma implementação de soluções cooperativas, por meio de controles administrativos, visando a redução do oportunismo entre os agentes; e quanto maior a especificidade dos ativos, maiores custos de transação estariam envolvidos;
- iii) estrutura híbrida – com características das duas outras estruturas (de mercado e hierárquica), com incentivos ocorrendo em função de mecanismos de preço e da cooperação por controles administrativos, e que, de acordo com Finani (2011), esse modelo levará em consideração a

especificidade dos ativos, para decisão de quais aspectos de cada estrutura serão adotados.

De acordo com Pondé (2007) as políticas de *compliance* (políticas de conformidade ou políticas de integridade) seriam instituições dentro de uma organização ou empresa, tendo em vista que se tratam de regras de comportamento elaboradas, com o objetivo de adaptação e de direcionamento da interação entre indivíduos (partes), no fornecimento de diretrizes para o funcionamento do sistema econômico, de forma que os programas de *compliance* possam ser vistos como arranjos institucionais que visam minimizar os custos de transação nas empresas (FIANI, 2011).

Assim, haverá a escolha de um “melhor modelo”, onde as características humanas prevaletentes, considerarão a racionalidade limitada e o oportunismo, e, os custos de transação serão aqueles incorridos para planejamento e monitoramento das estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985).

2.1.3.2 Custos de transação dos Programas de Compliance

Segundo Williamson (1985) os custos de transação podem ser definidos como os custos incorridos para se planejar e monitorar as estruturas de governança. Tendo em vista, que os custos *ex ante* seriam os custos de elaboração e negociação e que os custos *ex post* são os que ocorrem para manutenção de um acordo (WILLIAMSON, 1985), os custos *ex ante* seriam aumentados (programas de *compliance*) para redução do oportunismo e consequentemente, dos custos *ex post* estudados por Williamson (1985), os quais também foram classificados como custos de não conformidade por Coimbra e Manzi (2010).

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), os custos de *compliance* impactam os custos de transação empresariais, quando da promoção e cooperação entre as partes contratuais, e dessa forma esses custos subdividem-se em três vertentes: i) custos de manutenção; ii) custos de não conformidade, e iii) custos de governança. Sobre esse tema, Frazão e Medeiros (2018) salientam que existem os custos relacionados à implementação e manutenção do programa de *compliance* e os custos decorrentes da não conformidade (não observância do *compliance*).

Assim, primeiramente serão abordados os custos relacionados à implementação e manutenção de um programa de *compliance* (custos *ex ante*), e, posteriormente serão tratados os custos em função da inexistência ou deficiência desses programas nas organizações (custos *ex post*). Na sequência, são apresentados alguns estudos que avaliaram a relação custos versus benefícios dos programas de *compliance* nas organizações.

- **Custos de transação *ex ante***

Quanto aos custos de implementação e manutenção, para que haja um programa robusto de *compliance*, existirão diversos gastos envolvidos, que oneram os custos finais dos produtos

ou serviços à sociedade, onde destacam-se: contratação de especialistas; elaboração de um código de ética e conduta; avaliação permanente dos riscos; investimento contínuo no treinamento dos empregados; a contratação de *compliance officers* externos e de auditoria externa; investimentos em mecanismos de controle interno; investimentos em tecnologia da informação para gestão de riscos; despesas para manutenção do comitê de *compliance*; etc. (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

De acordo com McCann *et al.* (2005), os custos de transação estariam classificados em: custos de pesquisa e informação; promulgação ou litígio; desenho e implementação; contratação; suporte e gestão; execução e monitoramento e detecção de desvios.

No que se refere aos custos de governança do *compliance*, eles podem ser definidos como custos de transação direcionados para: implementação do ambiente corporativo, despesas da diretoria, realização de comitês de ética e *compliance*, área de relacionamento com investidores, entre outros (COIMBRA; MANZI, 2010).

Dentre os custos de implementação e manutenção citados, o Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP), em seu guia de boas práticas em integridade, ressalta a importância sobre os documentos de código de ética e conduta, principalmente utilizados para comunicação e treinamento, na disseminação dos programas de *compliance* (IBP, 2018).

E nesse contexto de custos de transação, existiriam duas perguntas fundamentais a serem feitas: quais riscos devem ser aceitos e como eles podem ser mitigados? (WILLIAMSON, 1998). Ou seja, em outras palavras, pode-se compreender sobre a importância de identificação dos custos de transação *ex ante* que as empresas tomam como prioritários, para que haja menor impacto nos custos de transação *ex post*.

- **Custos de transação *ex post***

Em relação aos custos de não observância ou de não conformidade, em linhas gerais, referem-se às penalidades previstas, aplicadas pelo Estado, além de custos de remediação para ilícitos, interrupção das atividades da organização, perda de oportunidades de negociação, redução de produtividade, impactos reputacionais e de marca, despesas advocatícias, custas judiciais, dentre outras (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

Quanto às punições aplicáveis, a OAB, referindo-se às organizações do terceiro setor, informa sobre a importância de que haja conformidade e confronto com as normas que as regulam, pois a não conformidade pode resultar em pesados custos (*ex post*), e dentre esses, são destacados:

Perda de títulos, certificados e declarações; Perda de imunidade e de isenções; Desvio de finalidade social; Caracterização de fins econômicos ou de grupo econômico; Impossibilidade de firmar parcerias com o Poder Público e, consequentemente, o não

recebimento de recursos públicos; Perda de credibilidade perante a sociedade; e Nomeação de interventor ou até a decretação de extinção da organização a pedido do Ministério Público (OAB, 2018, p. 34).

Ainda no polo da não conformidade, o CADE (2016) menciona que violações às legislações criam questionamentos sobre questões éticas empresariais e sobre a prática de modelos de negócios, o que gera impacto econômico em função de dano reputacional, potencializando a cobertura e divulgação em mídias de comunicação, levando organizações a penas não somente financeiras, mas afastando também oportunidades de negócios. Dessa forma, organizações que possuem programas de integridade, também tendem a ser mais atrativas para parceiros de negócios e colaboradores da força de trabalho (CADE, 2016).

- **Custo de Transação versus Benefícios dos Programas de *Compliance***

Quanto aos benefícios do *compliance*, os quais são de difícil quantificação, de acordo com Frazão e Medeiros (2018, p. 81), destacam-se:

i) vantagens reputacionais; ii) o estímulo para maior investimento em inovação e qualidade, em razão da supressão dos benefícios decorrentes de vantagens ilícitas, que alteram a dinâmica concorrencial; iii) melhorias do padrão de gestão organizacional, que podem contribuir para eficiência da empresa; iv) aumento das oportunidades de negócio, e, por fim, v) a própria economia decorrente da prevenção do ilícito e/ou da minoração de seus danos.

Ainda em referência aos benefícios do *compliance* e aos custos de transação, Cardoso (2020, p. 234) expõe em suas conclusões sobre o tema que:

Entretanto, em grande parte das vezes, o *Compliance* será uma ótima solução para diminuir os custos de transação, principalmente com o aumento da confiança e melhora reputacional da empresa no mercado, bem como a diminuição dos custos de responsabilidade civil, penal e administrativa.

Um bom programa de *Compliance*, por fim, para ser efetivo e vantajoso, deverá fazer tudo o que for necessário para que a empresa aja nos ditames legais e supraleais; entretanto, determinando o montante ótimo a ser gasto em cada uma das estratégias, sob pena de inutilização do instituto.

Tratando-se de benefício para redução dos custos *ex post*, consolidado pela utilização de acordo de Leniência para as empresas privadas, Carli (2016), após analisar e simular os custos de investimentos para um *compliance* efetivo (custos *ex ante*), à luz da Lei Anticorrupção, demonstrou e concluiu que a diferença nos benefícios que poderiam ser auferidos, de acordo com a postura das empresas, de um lado uma postura ética (empresa limpa) e de outro uma postura aética (empresa corrupta), poderia variar entre 5% e 0%, ou seja a diferença seria praticamente nula, em função dos investimentos que foram necessários para implantação de um *compliance* efetivo.

Entretanto, Cardoso (2020), ao analisar e avaliar as vantagens econômicas, versus a diminuição dos custos de transação (*ex post*) na aplicação de políticas de *compliance* (custos de transação *ex ante*) em pessoas jurídicas de direito privado, conclui, com base em prescrições da

análise econômica do direito, e, utilizando-se do ótimo Kaldor-Hicks e da fórmula de Hand, que os custos despendidos em *compliance* possuem um retorno marginal maior do que o seu custo. E ainda tratando sobre os custos de transação e a efetividade do *compliance*, Cardoso (2020, p. 228) salienta que:

Primeiro, como já dito, o princípio primordial da empresa é ter lucro, assim, a política de *Compliance* só será adotada – e efetiva – caso aumente e diminua os custos. Assim, determinar o valor máximo a ser gasto em políticas preventivas também deve fazer parte da política de *Compliance*, ou seja, a colocar a empresa dentro e além dos ditames da lei, de forma que isso não traga prejuízo econômico, pelo contrário, traga benefícios. Esta é a verdadeira efetividade do *Compliance*.

Ainda nessa linha de estudo, Coimbra e Manzi (2010, p. 5) citam a pesquisa de Arnold Schilder (2006) que fez uma análise do valor comercial do *compliance*, destacando que para cada US\$ 1,00 investido em implantação de *compliance*, existiu uma economia de US\$ 5,00, pela redução de custos com demandas judiciais e danos à reputação.

Miller (2014) abordou o tema sob uma perspectiva econômica, considerando que um programa de conformidade eficaz, poderia ser definido fundamentalmente, como o conjunto de políticas e procedimentos que uma empresa racional e maximizadora de lucros adotaria, caso enfrentasse uma sanção esperada, pelo menos igual ao custo social das violações.

Embora avaliar quantitativamente os benefícios e os custos do *compliance*, não seja tarefa fácil, levando-se em consideração características, tais como o setor e o porte de cada organização, e, associando-as às análises feitas por Arnold Schilder (2006), Miller (2014), Carli (2016) e Cardoso (2020), é esperado que, para implementação ou não de um programa de *compliance*, ou ainda, uma implementação parcial, tendo em vista os custos de transação envolvidos, sejam consideradas as estruturas organizacionais, assim como a existência de escolhas na adoção de práticas compatíveis com seus riscos de *compliance*, pelo fator de limitação de recursos e de priorizações de alternativas nas organizações.

Assim, é reforçada a premissa de que a estrutura dos programas de *compliance* precisa acompanhar os portes e a realidade de especificidades de cada organização, em função dos custos financeiros de implantação e manutenção, bem como devem ser considerados outros custos, como custos de imagem e os custos de oportunidade contratual (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

O fator motivador de uma agenda de *compliance* deverá ser o risco; e ele será o norteador de alocação dos recursos financeiros necessários, do volume de gastos e da coordenação de rotinas e monitoramentos, confirmam Candeloro, Rizzo e Pinho (2012). Dessa forma, os custos podem ser minorados em função de um mapeamento de riscos bem feito, com alocação prioritária de recursos em áreas mais sensíveis, tomando-se cuidado para não engessar

demasiadamente a gestão empresarial (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

Diante das evidências e afirmações anteriormente citadas, vislumbra-se que haja busca pelo equilíbrio e estabelecimento de prioridades em determinados aspectos, levando-se em consideração os riscos de *compliance* existentes para cada tipo de organização e estrutura organizacional.

2.1.3.3 Custos de transação e os Códigos de Ética

Com relação especificamente aos Códigos de Ética empresariais, os custos de transação podem ser compreendidos como os custos de elaboração e atualização desses documentos (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018), bem como de uma estrutura de governança para que haja orientação e monitoramento no cumprimento das orientações apresentadas pelos códigos de ética organizacionais (COIMBRA; MANZI, 2010).

Entretanto, cabe ressaltar que de nada vale a elaboração de um documento normativo, que visa o apoio na disseminação de cultura ética ou ainda de outras políticas e controles, se não houver a adequada divulgação de seu conteúdo, através da comunicação e treinamento, como ressalta o IBP (2018, p. 26), referindo-se à utilização dos documentos no contexto dos programas de *compliance*:

Para o sucesso de qualquer programa de integridade, os valores e as principais políticas de integridade adotadas por cada empresa e materializadas através de códigos de ética e conduta e normas ou políticas internas devem ser amplamente divulgadas entre os colaboradores, dirigentes, terceiros e interessados em geral, os quais também devem ser devidamente treinados para a sua fiel implementação.

O código de ética e conduta, bem como os demais documentos que tratam sobre políticas internas de integridade, devem estar ao alcance de todos através de locais de fácil acesso na intranet para os colaboradores e no website das empresas para terceiros e interessados em geral.

Verifica-se também a importância de divulgação do documento, que pode ser apresentado de forma física (impressa) em materiais para treinamentos ou ainda em forma digital, aos públicos internos e externos, na intranet e internet (IBP, 2018) visando ao atendimento de consultas rotineiras e promovendo comunicação institucional (CGU, 2015).

Além disso, os documentos das organizações precisam acompanhar a personalidade da instituição, tendo em vista que cada uma possui uma identidade e valores próprios, e que carecem de revisões, para alinhamento das alterações, que ocorrerem durante a trajetória das organizações (CANDEDOLO, RIZZO, PINHO, 2012; GIOVANINI, 2014).

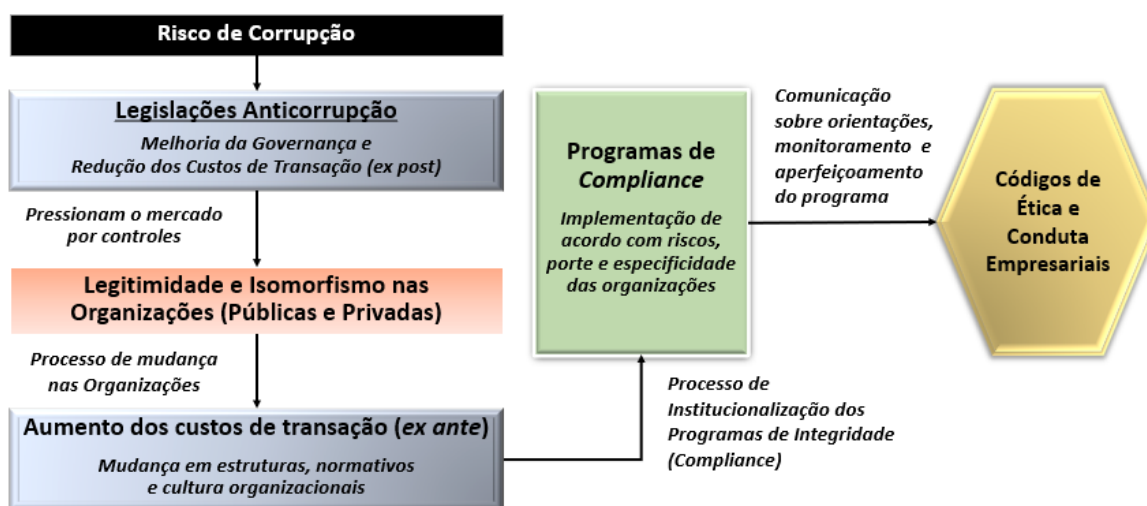
O comprometimento e apoio da alta direção da pessoa jurídica (BRASIL, 2015) complementa o incentivo necessário ao aprendizado, disseminação e cumprimento das orientações apresentadas nos códigos de ética e políticas organizacionais (CANDEDOLO, RIZZO, PINHO, 2012; GIOVANINI, 2014; COUTO, 2015).

2.2 OS CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA EMPRESARIAIS

A segunda parte do referencial teórico busca apresentar a conexão e importância do código de ética e conduta empresarial para o processo de implementação dos programas de *compliance* e do desenvolvimento dessa cultura de integridade.

A Figura 2 representa de forma resumida, o fluxo de pressões e impactos por mudança que ocorreram nas organizações, de forma que elas alinhassem seus códigos de ética às orientações de conduta desejáveis e mencionadas nas legislações anticorrupção, visando assim, auxiliar no processo de comunicação e de treinamento dos colaboradores e parceiros.

Figura 2 – Códigos de Ética, Teoria Institucional e os Programas de *Compliance*



Fonte: Elaboração própria.

Supõe-se que as organizações se movimentam em busca de legitimidade, podendo tender ao isomorfismo, e assim, em função das legislações e de forças do mercado, terão seus custos de transação modificados, para implementação de programas de integridade (*compliance*) e alinhamento da gestão de riscos inerentes às suas atividades. Com isso, os documentos empresariais, onde incluem-se os códigos de ética e conduta empresariais, acompanharão essas mudanças, de forma que auxiliem e apoiem na comunicação e no treinamento de novos regimentos aos públicos de interesse das organizações.

2.2.1 Ética e os Códigos de Ética e Conduta

É esperado que tanto as organizações quanto os profissionais que nela trabalham devam agir de forma ética, não somente devido à pressão do ambiente onde estão inseridas, mas também por conta de bons princípios de gestão. Muito se fala em ética na atualidade, e, para melhor compreensão, a seguir são apresentadas algumas definições clássicas para esse vocábulo (COUTO, 2015, p. 16):

“Ética é a doutrina do valor do bem e da conduta humana que o visa realizar”.

(REALE, 1988, p. 27)

“O certo é que o bem ético implica sempre ‘medida’, ou seja, regras ou normas, postulando um sentido de comportamento, com possibilidade de livre escolha por parte dos obrigados, exatamente pelo caráter de dever ser e não de necessidade física (ter de ser) de seus imperativos.” (REALE, 1982, p. 385)

“Como vimos que o homem sem lei é injusto e o respeitador da lei é justo, evidentemente todos os atos legítimos são, em certo sentido, atos justos; porque os atos prescritos pela arte do legislador são legítimos, e cada um deles, dizemos nós, é justo. (Aristóteles, *Ética e Nicômaco*)” (COUTO, 2015, p. 16).

O comitê da Basiléia, em outubro de 2010, emitiu o documento “*Principles for enhancing corporate governance*” com princípios para melhoria da governança corporativa. Em seu conteúdo, nos itens de números 26 e 29, de acordo com tradução livre de Couto (2015, p. 25), são apresentados princípios de padrões profissionais, de valores corporativos, de integridade e de códigos de conduta:

26. Uma cultura corporativa comprovada, que suporta e proporciona normas apropriadas e incentivos para comportamento profissional e responsável, é uma base essencial para a boa governança. Nesse sentido, a Administração deveria assumir a liderança, estabelecendo o “tom de cima” e fixando padrões profissionais e valores corporativos que promovam integridade para si mesma, para a alta administração e outros empregados. [...]

29. A Administração deve garantir que ações apropriadas sejam tomadas para difundir por todo o banco os valores corporativos, os padrões profissionais ou códigos de conduta que os estabelecem, juntamente com políticas e procedimentos que suportem essas ações, tais como os meios para denunciar problemas ou violações a um órgão adequado, de forma confidencial.

Diante de um nascimento fundamentado em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva, eminentemente americana, os códigos de ética surgiram em função de exigências dos *stakeholders* externos, a saber: governo, sociedade e consumidores; além disso, quanto à orientação desses códigos, 90% deles estavam voltados para *compliance* (CHERMAN; TOMEI, 2005) em referência à pesquisa de (CRESSEY; MOORE, 1983).

Com relação aos *stakeholders*, de acordo com Goodpaster (1991) existiria um paradoxo, onde uma perspectiva empresarial centrada em estratégia poderia levar a uma gestão sem ética, assim como uma perspectiva multifiduciária estrita poderia levar a ética sem gestão. Ou seja, os principais (acionistas) não esperam o descumprimento pelos gestores das organizações, de normas morais razoáveis junto à comunidade a que pertencem (demais *stakeholders*) (FREEMAN, 1994). Freeman (1994) defende que toda teoria de negócios seria socialmente contextualizada, sendo que todo contexto social incluiria uma dimensão moral; e que assim, havendo o reconhecimento de pressupostos morais nos negócios, testando-os e aperfeiçoando-os, seria então possível melhorar a sociedade.

Os códigos de ética possuem importância na comunicação institucional (CGU, 2015), tendo em vista que o elemento humano necessita ser conduzido, de forma a engajar-se aos objetivos de gestão de riscos e de controles nas organizações.

Então, pode-se deduzir que esse instrumento busca auxiliar na condução de um comportamento ético, de funcionários e dirigentes, que é impulsionado por incentivos financeiros, oportunidades de crescimento, imposição de restrições e até mesmo por punições. Essas orientações são comunicadas nos próprios códigos de ética e conduta organizacionais, visando alinhar os objetivos pessoais (privados) dos profissionais aos objetivos organizacionais.

Nas palavras de Graça e Sauerbronn (2020, p. 323) sobre a efetividade dos códigos de ética, é exposto que:

[...] para que um código de ética seja efetivo, é necessário que se lembre de sua limitação por ser um instrumento normativo que cria um primeiro passo para um sistema de gestão de ética organizacional, mas que depende dos instrumentos pedagógicos e estruturais no processo de mudança da cultura organizacional.

As autoras complementam essa argumentação, sobre a implementação de códigos de ética na esfera pública, declarando que “o incentivo à elaboração dos códigos no nível organizacional é fundamental para impactar o processo de tomada de decisão dos servidores e, portanto, na implementação das políticas públicas.” (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020, p. 324).

Também na esfera privada, trata-se de ferramenta primordial na comunicação dos valores e práticas da organização para seus empregados e *stakeholders*. Assim, o código de ética de uma empresa, é também um instrumento que pode ser tido como um dos pilares de um programa de *compliance* (CGU, 2015), podendo ser influenciado por mecanismos institucionais e ambientais (SANTOS *et al.*, 2017).

A seguir, no Quadro 1, são apresentados alguns conceitos e orientações para construção de códigos de ética e conduta, publicados nos manuais de programas de integridade ou de *compliance* de órgãos e instituições, para orientação de seus públicos de interesse:

Quadro 1 – Definições e elaboração dos códigos de ética e conduta (Manuais)

Autoria	Nome da Publicação	Definições e elaboração dos códigos de ética e conduta
Ministério de Transparência e Controladoria Geral da União	Guia de Integridade Pública da CGU	Estabeleça um código de ética ou de conduta. Um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade. Um código de ética ou de conduta próprio, que deve respeitar as normas e regulamentos já existentes, tem a vantagem de, com base nos riscos específicos, adaptar as regras gerais da Administração Pública Federal à realidade de cada órgão e entidade pública (CGU, 2015b, p. 16).
	Manual de Implementação para Programas de Integridade	Instituir Código de Ética que apresente de forma clara e precisa, os valores e condutas esperados e comportamentos a serem evitados para todos os servidores da organização, incluindo membros da alta direção, funcionários terceirizados e estagiários (CGU, 2017, p. 46).
	Programa de Integridade e Diretrizes para Empresas Privadas	É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. O importante é que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes (GCU, 2015, p.14).

	Integridade para Pequenos Negócios	É importante que a direção tenha o código de ética em sua mesa, que o utilizem frequentemente e que incentivem a utilização por toda a empresa. Toda empresa deve reconhecer e promover valores, comportamentos, condutas e posturas que entenda serem importantes para garantir a integridade no exercício de suas atividades. O documento que relaciona tais valores e condutas desejáveis é conhecido como código de ética. O código de ética deve ser uma fonte de consulta para funcionários e para a direção sobre como agir e como decidir quando a integridade da empresa estiver em questão, contribuindo na construção da cultura de trabalho e de negócios dentro da empresa (CGU, 2015a, p. 35-36).
FGV Direito Rio e a Transparência Internacional	Integridade e transparência de empresas estatais no Brasil	Códigos de ética e conduta são importantes elementos da governança de empresas estatais os mecanismos que regulamentam a conduta de seus empregados. O Código de Ética e Conduta é instrumento também hábil a instituir e regulamentar um canal de denúncias, que pode receber opiniões, críticas, reclamações e delações. O Código de Ética e Conduta deve ser amplamente divulgado e conhecido pelo público tanto interno quanto externo, especialmente clientes e fornecedores (MOHALLEM, FRANCE, VASCONCELOS, 2017, p. 24).
Ordem dos Advogados do Brasil – OAB	Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de Compliance	Dentro do conjunto de documentos que são produzidos na implantação do programa de integridade, o Código de Conduta Ética é o alicerce principal, na medida em que estabelece, dentre outros itens, os padrões de conduta, direitos e deveres aplicáveis a todos os empregados e dirigentes, independentemente do cargo ou função exercidos, estendendo-se, ainda, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes e parceiros. O código de conduta deve ser fonte de consulta constante para dirigentes e funcionários, direcionando comportamentos e decisões (OAB, 2018, p. 37).

Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre a construção de códigos de ética, são apresentadas por Weaver (1993), na interpretação de Cherman e Tomei (2005, p. 102), quatro bases intencionais para implantação do código de ética nas organizações: a) para benefício da atitude ética, como fim em si mesmo; b) para resposta à requisição de um *stakeholder* específico; c) em atenção aos aspectos do ambiente social; d) para direcionar a ética às condições do ambiente de negócios ou à dinâmica organizacional interna, reestruturações ou mudanças organizacionais.

Outra importante contribuição é apresentada pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2006), que destacou em sua primeira pesquisa sobre o código de ética no Brasil, que este possui três funções básicas:

- i) Função de Legitimação Moral – em referência aos direitos e responsabilidades das empresas com os *stakeholders*, na construção de um acordo de mutuamente vantajoso;
- ii) Função Cognitiva – com a divulgação de princípios gerais e de regras de comportamento preventivo;
- iii) Função de Incentivo – atrelar incentivos mediante a observância dos princípios, dos valores corporativos e das normas de conduta contidos nos códigos de ética.

Pode-se compreender que nas organizações, os códigos de ética deveriam ter conteúdo personalizado (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012) e sofrerem impactos diferentes, em função das estratégias e riscos nos relacionamentos com fatores internos e externos às organizações, que podem ter influências contextuais não homogêneas. Assim, em relação às

diferenças existentes entre as especificidades das empresas e a elaboração de seus documentos empresariais, o CADE, em seu manual, traz uma recomendação sobre códigos de ética incompatíveis com as realidades vividas em cada organização:

A estratégia de elaboração de qualquer material escrito, seja ele um Código de Conduta, um guia ou ainda orientações voltadas especificamente ao *compliance*, precisa levar em conta a estrutura da organização a que este material se destina. Cartilhas, códigos, guias e orientações que adotam objetivos irrealistas, descrevem as situações de forma idealizada ou demasiado distante do que se apresenta no dia a dia da entidade costumam não surtir efeitos – ou, em certos casos, até mesmo surtir efeitos negativos, pois os colaboradores passam a questionar a validade de um programa que não compreende a realidade por eles vivida. (CADE, 2016, p. 23)

Cabe ressaltar também, que a SEC (*Securities and Exchange Commission*), órgão regulador americano, assim como a legislação anticorrupção brasileira, afirmam que os códigos de ética e os programas de integridade, respectivamente, devem variar entre as empresas, em função de suas características (FORSTER; LOUGHRAN; MCDONALD, 2009; CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012; BRASIL, 2013; STUTZ, 2017).

Com essas afirmações feitas, conclui-se que os códigos de ética necessitam estar adequados e estruturados em nível de complexidade suficiente para serem incorporados à cultura corporativa, sob pena de serem ignorados, principalmente por seus colaboradores. Quanto a análise da cultura organizacional, de acordo com Selhorst, Dupoint e Araújo (2018, p. 221), esta precisa levar em consideração as características de cada instituição seja ela “privada ou pública, transnacional ou nacional, fechada ou aberta, grande ou pequena” tendo em vista que “ela será um microuniverso cultural, onde as pessoas se pautam em determinados valores éticos e culturais para fazer escolhas diárias.”.

No outro eixo, da esfera pública, complementando o raciocínio de que para haver corrupção, existe o pressuposto da existência de fragilidades nos controles das duas partes envolvidas em uma transação (agente público e agente privado), o trabalho desenvolvido por Graça e Sauerbronn (2020) salienta o seguinte sobre os códigos de ética na esfera pública:

O conteúdo da ética na administração pública intenciona assegurar que o agente público esteja comprometido com a promoção do bem-estar geral, necessitando a administração pública de instrumentos que permitam pautar a ação e a discricionariedade administrativa por parte de seus agentes; e os códigos de ética surgem como uma forma de preencher essa lacuna (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020, p. 303).

Isso posto, conclui-se que o objetivo final é de que os conteúdos dos códigos possam servir de orientação sobre a cultura e valores de cada organização, bem como sejam de fácil entendimento, para conhecimento geral dos colaboradores e públicos de interesse, tanto na esfera privada, quanto no âmbito público.

Quanto à divulgação do documento para disseminação da cultura e valores, podem ser utilizadas, dentre outras ferramentas, a disponibilização em forma digital aos públicos internos

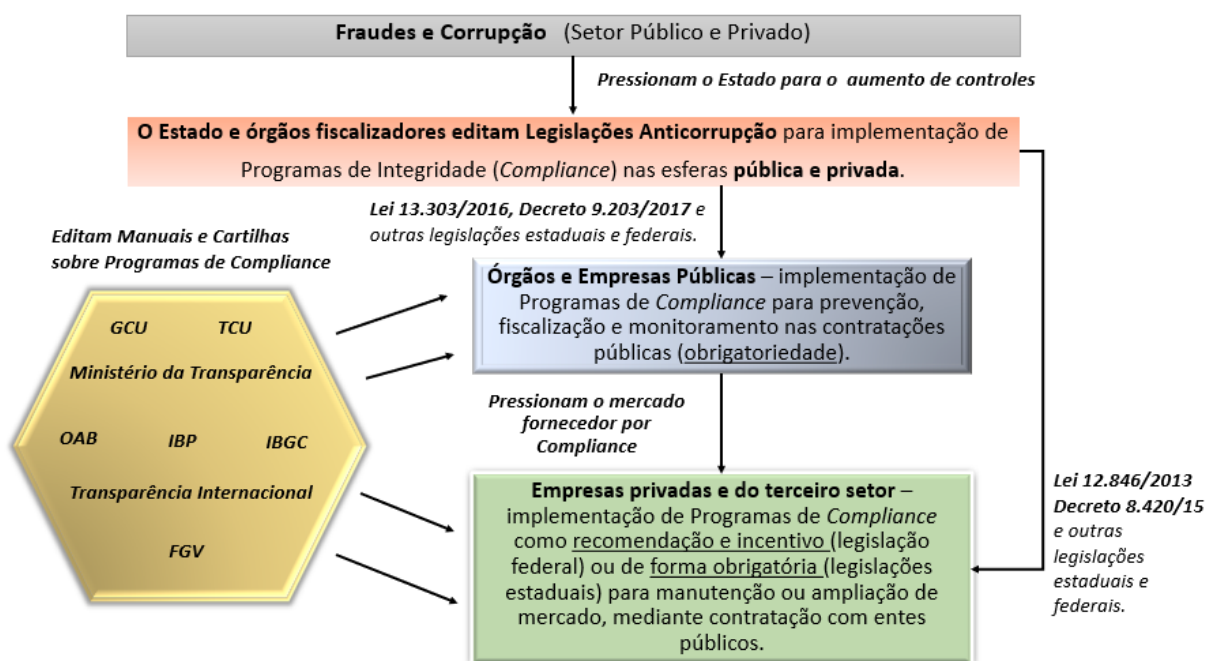
e externos na intranet e internet (IBP; 2018), assim como o oferecimento de treinamentos (presenciais ou não presenciais), principalmente aos funcionários, terceiros e parceiros, que ingressem ou tenham relacionamentos contratuais com as organizações (GIOVANINI; 2014).

2.2.2 Legislação Anticorrupção, *Compliance* e o Papel dos Códigos de Ética

Faz-se importante a compreensão do contexto em que organizações públicas e privadas estão inseridas e do impacto da legislação, que gera mudança em seus processos e interações, o que inclui a disseminação de novos conteúdos em seus códigos de ética junto aos públicos de interesse.

A Figura 3 representa de forma sucinta, as causas, pressões e impactos que ocorreram no ambiente, em função de fraudes e corrupção, o que induziu o sistema como um todo, a uma maior necessidade por controles, principalmente para aquisição de bens e serviços públicos.

Figura 3 – Pressões para Implementação de Programas de *Compliance*



Fonte: Elaboração própria.

Embora haja pressão tanto sobre a esfera pública quanto privada, os processos de mudança e de implementação de regimentos anticorrupção no Brasil em função de legislações, aconteceram de forma diferenciada:

- A legislação federal, direcionada para empresas e órgãos públicos é aplicada de forma obrigatória para esses entes (Lei 13.303/2016 e Decreto 9.203/2017);
- A legislação federal para empresas privadas que se relacionem com a administração pública federal direta ou indireta (Lei 12.846/2013 e Decreto 8.420/2015) é apresentada de forma sugestiva e desejável, não exigindo obrigatoriedade de cumprimento na

implementação, mas oferecendo benefícios, como é o caso dos acordos de leniência;

- c) As legislações estaduais para as empresas privadas que se relacionem com a administração pública estadual, são predominantemente, réplicas dos regramentos da lei anticorrupção federal; sendo que diferentemente do que ocorreu na lei federal, são apresentadas, em maioria, como de cumprimento obrigatório, cabendo ressaltar que nem todos os estados brasileiros replicaram a legislação federal até o presente momento; e
- d) Todas as legislações aplicáveis às organizações privadas estabelecem diferenciação para avaliação de um “programa de integridade (*compliance*) efetivo” em função dos portes e especificidades de características empresariais, e, dentre os instrumentos desse programa, incluem-se os códigos de ética empresariais.

De acordo com Santos (2011, p. 6) “o contexto (ou, pressão situacional) e a oportunidade se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade, em que ferramentas de *compliance* não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno.”

2.2.2.1 *Compliance* e riscos

O risco de *compliance*, de acordo com a definição dada pelo *Bank for International Settlement* – BIS “É o risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das Boas Práticas Bancárias.” (ABBI, 2009, p. 8).

Com relação ao risco de *compliance*, algumas definições foram apresentadas por autores que se destacaram pela publicação de artigos e obras sobre o tema:

- i) risco legal, risco de ocorrência de sanções regulatórias, risco de que ocorra uma perda financeira ou ainda de perda de reputação, em função de falhas em se cumprir leis, códigos de conduta, regulamentos e boas práticas de mercado (COIMBRA; MANZI, 2010);
- ii) refere-se ao risco de conformidade, onde existe a possibilidade de perda, em função de alguma inadequação formal contratual, ou interpretação errônea de cláusulas contratuais, ou ainda não conformidade com a legislação (ASSI, 2019); e
- iii) dentre os riscos que uma sociedade enfrenta, o risco de *compliance* é mais um tipo de risco a ser enfrentado (CANDELORO; BENEVIDES, 2013).

Nesse contexto de riscos, pesquisa divulgada pela *Transparency International* em 2011 (*Bribe payers index 2011*) apresentou a percepção de ramos de indústrias que seriam mais propensos à corrupção (suborno); verificou-se que dentre os setores com maior propensão de corrupção da pesquisa, estão a contratação de construção para obras públicas; os serviços de utilidade pública; e os serviços de aluguel, de propriedade, legais e de negócios, que são os

ramos de serviços mais demandados pelo setor público (HARDOON; HEINRICH, 2011).

Como definição para *compliance*, trata-se de “uma ferramenta que as instituições utilizam para nortear a condução dos próprios negócios, proteger os interesses de seus clientes e salvaguardar o seu bem mais precioso: a reputação” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30). No Guia Programas de *Compliance*, editado pelo Conselho de Administração de Defesa Econômica – CADE (2016, p. 8) é sugerida a seguinte definição: “*Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

Percebe-se que o tema “*compliance*” tem despertado a necessidade de normatização pelos governos de diversos países e Mattiuzzo (2017) apresenta três motivos principais para que os programas de *compliance* voltados para o direito concorrencial e anticorrupção no Brasil estejam recebendo destaque:

- i) relação com o cumprimento das reformas na legislação por meio da Lei 12.846/2013 e do Decreto 8.420/2015, inclusive pelos incentivos de redução de multas e punições;
- ii) motivo de ordem institucional, quando o *enforcement* das leis estiver devidamente consolidado em função de medo da punição e do senso de obrigação; e
- iii) punibilidade e incentivos, envolvendo a certeza de punição (negativo) e a mitigação de penalidades (positivo).

A seguir são expostas especificidades da legislação brasileira que tratam de instrumentos e mecanismos de *compliance* a serem adotados pelas organizações, dentre eles o código de ética, que possui como principal objetivo nesse contexto, a disseminação dos programas de *compliance* nas organizações.

2.2.2.2 Legislações e Manuais Anticorrupção Empresarial

A KPMG, empresa que atua na área de consultoria e auditoria, fez um levantamento das principais mudanças regulatórias que ocorreram no Brasil e no mundo desde o código penal, de 1940 até o ano de 2015 e faz referência a legislações criadas para o combate de ações ilícitas, inapropriadas e indesejadas por agentes. Quanto às que foram editadas no exterior, destacam-se principalmente as seguintes: FCPA -*The Foreign Corrupt Practices Act of* em 1977 e UK *Bribery Act* em 2010 (KPMG, 2015).

E, quanto ao BRASIL, a Lei nº 12.846/2013 visa a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, chamada de “Lei Anticorrupção Empresarial” (Lei nº 12.846/2013), com regulamentação através do Decreto 8.420/2015.

Como forma de incentivo ao acréscimo de custos de transação *ex ante* no Brasil, desde 2013 e por meio do acordo de Leniência decorrente da Lei Anticorrupção (CGU, 2019) – mecanismo que também é aplicado nos Estados Unidos (US *Setencing Guidelines* § C2.5) – são oferecidas vantagens na legislação, com a redução de multa e de pena para organizações que dispuserem e comprovarem a existência de um efetivo programa de *compliance* e de ética (FRAZÃO, 2017). O acordo de leniência brasileiro é regulamentado pelo art. 28, do Decreto nº 8.420/2015, conforme segue:

Art. 28. O acordo de leniência será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de 2013, e dos ilícitos administrativos previstos na Lei nº 8.666, de 1993, e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, [...]

Sobre o monitoramento e controle da integridade das organizações que se relacionam com entes públicos, o Decreto nº 8.420/15, no artigo 43, apresenta a necessidade de consulta obrigatória, pelos entes de qualquer esfera federativa, aos cadastros nacionais de empresas e de pessoas físicas que causaram danos nos relacionamentos comerciais com a administração pública (Cadastros: CNEP, CEIS, CEPIM), visando impedir a contratação em novas licitações.

De certo, os incentivos dados pela legislação propiciam a adesão das organizações a mecanismos de *compliance*; entretanto, existe a suposição de que outros benefícios implícitos, inclusive negociais com o setor público, podem ter peso nas ponderações feitas por seus administradores.

Após a edição de legislação e normativos anticorrupção no Brasil, diversos órgãos iniciaram a publicação de manuais e orientações sobre Programas de Integridade (*Compliance*) para disseminar os novos regramentos junto às organizações da esfera pública e às empresas participantes do setor privado e terceiro setor. Institutos e outros tipos de associações, também apresentaram contribuições para melhor orientação de seus públicos de interesse.

Segue, no Quadro 2, uma relação com os principais manuais e guias que foram publicados, para utilização em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, após a edição da Lei Anticorrupção Empresarial, que tratam sobre os instrumentos e mecanismos de integridade (*compliance*) por essas organizações:

Quadro 2 – Manuais e Guias de Programas de Integridade no Brasil

Edição/ Autoria	Nome da Publicação	Público-alvo
Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União	Guia de Integridade Pública da CGU	Orientações para administração pública federal: direta, autárquica e fundacional
	Manual de Implementação para Programas de Integridade	Orientações para o Setor Público
	Programa de Integridade e Diretrizes para Empresas Privadas	Empresas Privadas

	Integridade para Pequenos Negócios	Pequenos Negócios
	Manual Prático de Avaliação de Programas de Integridade em Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)	Empresas Públicas e Privadas
CADE	Guia Programas de <i>Compliance</i>	Orientações sobre estruturação e benefícios dos programas de <i>compliance</i> concorrencial.
FGV Direito Rio e Transparência Internacional	Integridade e transparência de empresas estatais no Brasil	Empresas estatais no Brasil
Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis – IBP	Guia de Boas Práticas em Integridade Corporativa para o setor de óleo e gás	Empresas do setor de óleo e gás
Ordem dos Advogados do Brasil – OAB	Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de <i>Compliance</i>	Organizações do Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a diversidade de publicações apresentadas, pode-se deduzir que é necessário o envolvimento de todos os agentes que se inter-relacionam e que fazem parte de uma cadeia de consumo, para redução dos riscos de *compliance* nas organizações públicas e privadas, além da redução de custos de transação decorrentes.

2.2.2.3 Programas de Integridade (*Compliance*) no Brasil e os portes e especificidades das empresas

O programa de *compliance* de uma organização é responsável por avaliar e verificar riscos, implantar e revisar políticas e procedimentos específicos, definir atividades que necessitam ser realizadas, além de oferecer treinamento aos funcionários (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Frazão e Medeiros (2018) afirmam que o objetivo de um programa de *compliance* não é assegurar sua infalibilidade, e nem de que não haverá ilícito cometido. Enfatizam que um programa bem implementado e de forma apropriada reduz consideravelmente os riscos inerentes à violação de legislação ou práticas antiéticas, sendo a efetividade do programa atrelada ao desenvolvimento das adequadas estruturas de detecção e correção de falhas de desvios de conduta. Além disso a efetividade dos programas visa a fornecer segurança jurídica aos agentes realmente dispostos a instituir um programa de *compliance* de qualidade.

Além disso, fica evidenciado, de acordo com o Decreto 8.420/2015, art.41 (BRASIL, 2015), que a expressão “efetividade” para os programas de *compliance*, visa afastar a possibilidade de programas “de fachada”, que nas palavras do CADE (2016, p. 15) seriam programas “criados apenas para simular um interesse em comprometimento, também

conhecidos como *sham programs*”, onde sua adoção formal não significa que a organização esteja efetivamente preocupada com o cumprimento da legislação ou que esse programa seja eficaz, o que remete as empresas a avaliarem suas reais necessidades de implementação de custos de transação.

O esclarecimento de considerações sobre as especificidades das empresas para adoção de programas de integridade (*compliance*) é exposto pela legislação federal brasileira, no parágrafo único do Decreto Federal nº 8.420/2015, em seu artigo 41 (BRASIL, 2015):

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Ainda sobre aspectos como o porte e especificidades da pessoa jurídica, no § 1º, do artigo 42 do Decreto Federal nº 8.420/2015, é definido o critério de avaliação dos parâmetros para um programa de integridade efetivo de acordo com as características de cada organização (BRASIL, 2015). Os critérios de avaliação são apresentados na seção que trata de metodologia.

Uma importante publicação, divisora na consideração das especificidades das organizações, foi a edição pela Presidência da República e Controladoria-Geral da União, da Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015 (BRASIL, 2015a), que trata sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte, de acordo com fundamento no disposto no § 5º do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015).

Dessa forma, apresenta-se uma comparação referente ao que as legislações apontam como pilares, instrumentos e regras para um efetivo programa de *compliance*, tomando por base a legislação federal brasileira e considerando a portaria conjunta que trata sobre o porte das empresas, como segue no Quadro 3.

Quadro 3 – Instrumentos e regras para um efetivo Programa de *Compliance*

Lei Federal 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) Empresarial e Decreto nº 8.420/2015 (Art. 42)	Portaria Conjunta Nº 2.279/2015 (Microempresa e de empresa de pequeno porte)
I – comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, quando aplicado, evidenciados pelo apoio visível e inequívoco ao programa;	Idem
II – padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;	Idem
III – padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidos, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	Não Aplicável
IV – treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade;	Idem

V – análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade;	Não Aplicável
VI – registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;	Idem
VII – controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;	Idem
VIII – procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;	Idem
IX – independência, estrutura e autoridade da instância responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento;	Não Aplicável
X – canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;	Não Aplicável
XI – medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade;	Idem
XII – procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;	Idem
XIII – diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	Não Aplicável
XIV – verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;	Não Aplicável
XV – monitoramento contínuo do Programa de Integridade, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei Federal nº 12.846 de 2013; e	Não Aplicável
XVI – transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.	Idem

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos de (BRASIL, 2015; BRASIL, 2015a)

Verifica-se que nem todos os itens do Quadro 3 da legislação federal são exigidos para microempresas e empresas de pequeno porte, até porque, em função do volume de movimentação financeira, quantidade de funcionários, estruturas organizacionais, tipos de atividades, entre outros fatores, pode não haver recursos financeiros suficientes para o custeio de um programa de integridade mais robusto e completo.

Também pode ser verificado, no Quadro 3, que os códigos de ética são citados em dois itens (II e III) que tratam da documentação dos normativos empresariais, e que devem ser aplicáveis tanto aos agentes internos (empregados e administradores) quanto no relacionamento com terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados) para o caso de organizações maiores.

Com relação à realidade empresarial brasileira, embora existam empresas de grande porte, que gozem de infraestrutura e que busquem pelas práticas de transparência, influenciando as condutas das demais empresas, essas são a minoria em nosso país. A maioria das organizações é composta por empresas de menor porte, que segundo o SEBRAE, representavam

em 2015, em torno de 6,5 milhões de empresas. Desse total, 99% eram compostos por microempresas ou empresas de pequeno porte, sendo que 57% desse universo é formado por empresas familiares (SEBRAE, 2015).

Assim, com os programas efetivos de *compliance*, o poder público ganha como parceiros os agentes privados, em uma missão para o cumprimento do que é legal, na prevenção de ilicitudes, infrações éticas e irregularidades, atuando na investigação, aplicando sanções e assegurando, tão logo, a restauração da legalidade (CUEVA; FRAZÃO, 2018). Acrescentam ainda que “Sob tal ótica, os programas de *compliance* ressaltam a importância da ética – tanto no sentido individual como no sentido coletivo – na definição das instituições, ou seja, das regras do mercado.” (CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 23).

Entretanto, não há um único modelo de *compliance* para aplicação nas organizações, tendo em vista que este necessita adequar-se às necessidades e especificidades de cada entidade, além de demandarem uma análise permanente de riscos e verificação das normas jurídicas aplicáveis a cada uma delas (OLIVA; SILVA, 2018).

2.2.2.4 Pesquisas sobre *Compliance* na área contábil-administrativa

No que se refere à matéria contábil, o Decreto 8.420/2015 em seu Art. 42, que regulamenta a Lei Anticorrupção, estabelece que o programa de integridade também seria avaliado quanto a sua existência e aplicação, no tocante ao seguinte parâmetro: “VII – controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica” (BRASIL, 2015).

Outro aspecto que faz referência à contabilidade, trata das regras para aplicação de punições (cálculo de multas em função de corrupção) em caso de Processo Administrativo de Responsabilização – PAR. Nesse contexto, os registros contábeis e a apuração de tributos serão utilizados como balizadores para aplicação dessas penalidades, o que fortalece a necessidade de cuidados adicionais com dados e informações contábeis e tributárias (BRASIL, 2015).

Percebe-se então, que após a implementação da legislação anticorrupção brasileira, os estudos voltados para *compliance* no Brasil foram mais intensificados, e em pesquisa que analisou relatórios empresariais no período de 2008 a 2017, concluiu-se que “de modo geral, após a Lei, houve impacto nos relatórios empresariais em indicadores de integridade (governança corporativa e gestão de riscos empresariais), mas que a fiscalização e a edição de outras leis se fazem necessárias para que os programas de integridade sejam efetivos e assim evidenciados” (MIRANDA *et al.*, 2018).

Assim, tendo em vista a importância do *compliance* para obtenção de números contábeis que apresentem confiabilidade, após pesquisa nas bases de Teses e dissertações da CAPES; nas

bases de periódicos SciELO, SCOPUS, SPELL; e nos anais de alguns congressos, foram selecionados estudos que possuíam maior similaridade com o tema dessa pesquisa, no que se refere a palavra-chave “*compliance*”.

Os estudos apresentados dos Quadros 4 e 5 a seguir, apoiam essa pesquisa, no sentido de que existe a necessidade de acompanhamento de implementação do *compliance* no Brasil, ou seja, fundamentado no comportamento ético anticorrupção. Ou seja, até que haja consolidação de novas práticas organizacionais, o que ainda não ocorreu (de acordo com pesquisas de alguns dos autores citados abaixo), novas pesquisas para monitoramento e acompanhamento apresentam-se como úteis e necessárias.

Quadro 4: Estudos anteriores sobre *Compliance* (Dissertações)

AUTOR (ANO)	TÍTULO DA PESQUISA	OBJETIVO DE PESQUISA / RESULTADOS
Santos (2011)	<i>Compliance</i> como Ferramenta de Mitigação e Prevenção de Fraudes Organizacionais	Objetivo: Aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude em organizações privadas e avaliar os resultados da implantação de programas de <i>compliance</i> na percepção moral dos indivíduos dessas organizações. Resultados: A raiz da fraude, está na fragilidade dos princípios éticos, entretanto, o contexto (ou, pressão situacional) e a oportunidade se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade, em que ferramentas de <i>compliance</i> não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno.
Mazzola (2014)	Aplicabilidade das Práticas de <i>Compliance</i> e Controle Interno no Combate às Fraudes Corporativas no Brasil	Objetivo: Avaliar a aplicabilidade das atividades de controles internos e <i>compliance</i> no combate a fraudes corporativas, conforme a percepção dos profissionais que atuam nas áreas de monitoramento. Resultados: Evidenciando a percepção dos pesquisados, apesar da tendência crescente dessas ocorrências, é irrefragável que o conhecimento, a comunicação, o monitoramento contínuo, o “estar” em <i>compliance</i> , bem como a revisão perene dos normativos e controles internos são alicerces funcionais no combate às fraudes corporativas no Brasil.
Stutz (2017)	<i>Compliance</i> e os Códigos de Ética das Empresas de Capital Aberto no Brasil: Uma Análise sob a Ótica Institucionalista	Objetivo: Investigar a manifestação do isomorfismo nos Códigos de Ética das empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores do Brasil para verificar como a construção desse documento é influenciada por mecanismos institucionais que exercem pressão sobre essas empresas, inseridas no mesmo ambiente. Resultados: A partir das Categorias evidenciadas no conteúdo dos Códigos de Ética, observou-se a ocorrência dos aspectos de isomorfismo coercitivo e de legitimidade em todos os Códigos, independente do setor econômico das empresas da amostra. Este estudo sugere que os Códigos analisados foram criados como uma resposta simbólica para atender as pressões de regulação e do ambiente institucionalizado, onde as empresas estão inseridas.

Araújo (2017)	Análise da Percepção de Gestores Sobre a Implantação e Aplicação de um Programa de Integridade Anticorrupção: Estudo de Caso Na Arcelormittal Aços Planos	Objetivo: Analisar, através das percepções dos gestores de um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo, como os mecanismos de <i>compliance</i> foram inseridos na implantação e aplicação do Programa de Integridade Anticorrupção. Resultados: Com os resultados obtidos, a ciência encontra um campo de pesquisas complementares que possam analisar a efetividade desses mecanismos ou mesmo identificar relações causais entre categorias relacionadas ao contexto, tema ou mesmo objeto da pesquisa realizada.
Carvalho (2018)	Percepções quanto às Contribuições da Responsabilidade Social Corporativa para o Fortalecimento do <i>Compliance</i> em Organizações	Objetivo: Obter percepções sobre as contribuições da Responsabilidade Social capazes de colaborar com o <i>compliance</i> em organizações. Resultados: Os dados coletados demonstram que <i>compliance</i> , como atividade correlacionada à área de responsabilidade social corporativa, precisa desenvolver mais sua implementação perante as empresas e organizações para um efetivo resultado.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados dos estudos dos autores mencionados.

Com os estudos do Quadro 4, verifica-se pelas conclusões e temas pesquisados, que, embora o *compliance* não esteja consolidado em nível adequado, regramentos e educação ética são necessários para redução da corrupção. Em maioria, as pesquisas, utilizaram-se metodologicamente de estudos de caso (SANTOS, 2011; ARAÚJO, 2017), análise documental (STUTZ, 2017) e análise de percepções por meio de questionários (MAZOLLA, 2014; CARVALHO, 2018).

No que se refere à pesquisa em forma de artigo, embora o termo “*compliance*” seja utilizado por outros autores, nem sempre se refere ao mesmo tipo de problemática, tendo em vista a ampla possibilidade de utilização desse vocábulo. E assim, nas bases de periódicos SciELO, SCOPUS e SPELL, foram identificados alguns trabalhos, os quais foram publicados em revistas das áreas de contabilidade e de administração, sendo selecionados as seguintes pesquisas apresentadas no Quadro 5, que tratam da matéria do presente estudo. Adicionalmente, foram acrescidos ao quadro, dois artigos, um publicado em congresso e outro publicado no *Latin American Journal of Business Management*.

Quadro 5: Estudos anteriores sobre *Compliance* (Artigos)

AUTOR (ANO)	TÍTULO DA PESQUISA	OBJETIVO DE PESQUISA / RESULTADOS
Macedo e Vianna (2016)	Aplicação de modelo de maturidade nas práticas de integridade corporativa.	Objetivo: Identificar as práticas de Integridade Corporativa existente nos diversos documentos sobre este tema e propor um modelo de maturidade que classifique tais práticas de acordo com o possível impacto das mesmas nos negócios. Resultados: Os critérios para a classificação basearam-se em uma lógica de implantação cronológica de atividades de <i>Compliance</i> e os resultados obtidos foram satisfatórios, na medida em que, trouxe um modelo de maturidade inovador que pode ser utilizado pelas empresas como um guia na implantação de um modelo de maturidade.

Lugoboni <i>et al.</i> (2017)	Função de <i>compliance</i> em instituições privadas de ensino superior	Objetivo: Observar nesse estudo como a função de <i>compliance</i> está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior, através de pesquisa semiestruturada com instituições de ensino. Resultados: Os resultados obtidos nessa pesquisa concluem que a função de <i>compliance</i> no âmbito organizacional dessas instituições vai muito além de mitigar riscos ou estar em conformidade, sendo fator estratégico fundamental para a manutenção de credibilidade institucional.
Terra e Bianchi (2018)	<i>Compliance</i> nas micro e pequenas empresas: percepções de seus administradores	Objetivo: Analisar a percepção dos administradores de micro e pequenas empresas (MPEs) em relação à <i>compliance</i>. Resultados: Os administradores revelaram ter baixa compreensão do termo <i>compliance</i>. Para eles, a busca pela eficácia empresarial pode contemplar não conformidade com as leis. Quando as ações e os comportamentos dos administradores sofrem influência social, a permissividade para agir em não conformidade parece aumentar.
Farias e Machado Júnior (2018)	Manual de Sistema de Gestão de <i>Compliance</i>	Objetivo: Em modelo de pesquisa (tecnológica) tem por objetivo apresentar uma Ferramenta destinada a auxiliar os gestores e membros do Conselho de Administração, a elaborar o seu próprio Manual de Sistema de Gestão de <i>Compliance</i>, para a empresa em que atuam. A estrutura utilizada se assemelha a das Normas ABNT NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade e ABNT NI ISO 14001 – Sistemas de gestão ambiental Requisitos com orientações para uso.
Nakamura, Nakamura e Jones (2019)	Necessidade de estrutura de <i>compliance</i> nas instituições financeiras	Objetivo: Descrever de forma aplicada a evolução da área de <i>compliance</i>, sua importância, sua abrangência, as contribuições da existência de adequada estrutura às necessidades da Instituição e do mercado e as consequências de não ter a área. Resultados: tudo o que é relatado confirma que organizações necessariamente precisam buscar o <i>compliance</i>, como meio de fortalecer sua posição no mercado, e encarar a ética não só como uma forma de ação conveniente. Conclui-se que <i>compliance</i> é um braço dos Órgãos Reguladores junto a Administração, no que se refere à segurança, respeito à normas e controles e à busca da conformidade por meio da ética.
Melo e Lima (2019)	Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade <i>compliance</i> como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil	Objetivo: Este estudo propõe medida de escala baseada em valores e atitudes intrínsecos ao ambiente organizacional apta a medir a cultura <i>compliance</i> disseminada e a estrutura de defesa organizacional contra os eventos fraudulentos e regulatórios. Resultados: Os resultados dos testes demonstraram válidas as escalas desenvolvidas com nível de confiabilidade aceitável de precisão para os instrumentos de medida <i>compliance</i> e capacidade para resposta ao risco. O teste de Spearman confirma a existência de correlação positiva e significativa entre elas, demonstrando, segundo força e direção moderadas, quanto menor o risco melhor a intensidade <i>compliance</i> avaliada.
Castro, Amaral e Guerreiro (2019)	Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos	Objetivo: Investigar o grau de aderência das empresas brasileiras de capital aberto aos critérios do programa de integridade estabelecido na lei anticorrupção e, ademais, avaliar a relação entre esse programa e a implantação de controles internos.

		Resultados: Os resultados do estudo apontam que as empresas de capital aberto têm substancial grau de aderência aos parâmetros do programa de integridade. Ademais, constatarem-se novos controles internos como, por exemplo, o surgimento da função <i>compliance officer</i> .
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados dos estudos dos autores mencionados.

A partir desse levantamento, percebe-se um maior interesse sobre o tema após a edição da legislação. Em maioria, os artigos do Quadro 5 foram publicados em periódicos nacionais com classificação Qualis B, e apenas um artigo publicado em periódico nacional com classificação Qualis A2. Com relação às metodologias utilizadas, os trabalhos foram predominantemente pesquisas quantitativas, utilizando-se de questionários. Dois desses artigos (FARIAS; MACHADO JÚNIOR, 2018; NAKAMURA; NAKAMURA; JONES, 2019) apresentam-se como pertencentes à categoria de “produto tecnológico” em função de apresentação de modelo metodológico a serem empregados de forma prática.

Verifica-se que o tema foi pesquisado sob a ótica de variados tipos de instituições: organizações públicas, instituições privadas de ensino superior, micro e pequenas empresas, ou ainda analisando corporações maiores, e assim, esses estudos serão utilizados nas comparações de resultados nessa pesquisa, de acordo com a amostra utilizada.

Entretanto, no que tange à abordagem do *compliance* nos códigos de ética empresariais, não se identificou pesquisa comparativa entre os portes e setores empresariais, avaliando como ocorreu a implementação e os custos de transação desses programas de *compliance* no Brasil. Ressalta-se que os programas deveriam ter características diferentes, conforme sugere a legislação (BRASIL, 2015) e bibliografias citadas anteriormente (CADE, 2016; STUTZ, 2017; GIOVANINI, 2014; CGU, 2015).

Nesse sentido, a pesquisa de Stutz (2017) avaliou os códigos de ética de grandes empresas listadas em bolsa de valores, de setores variados, mas pertencentes a um mesmo ambiente e contexto, identificando em seus resultados similaridade (isomorfismo). Na mesma linha de amostra, Castro, Amaral e Guerreiro (2019), avaliaram os programas de integridade de empresas de capital aberto, constatando que estas, por pertencerem a um mesmo ambiente, possuem substancial grau de aderência aos parâmetros do programa de integridade.

Por esse motivo, a presente pesquisa faz a avaliação comparativa sobre a menção da adoção de programas de *compliance* entre organizações de diferentes portes e contextos. Adicionalmente, pretende cobrir uma lacuna no que se refere ao emprego da teoria institucional na abordagem de custos de transação (ainda não pesquisada por meio dos códigos de ética) correlacionando-a com a influência da Lei anticorrupção brasileira (*compliance*). Também são avaliadas as abordagens de isomorfismo dessas organizações, os quais foram estudadas por

Stutz, (2017) e por Santos *et al.* (2017) em empresas de grande porte.

2.2.3 Categorias e Conteúdo dos Códigos de Ética – Antes e Após a Legislação Anticorrupção

Os códigos de ética normalmente são organizados e divididos em categorias, visando organização dos tipos de conteúdo e assuntos a serem tratados. O IBGC (2009) faz recomendação sobre 22 assuntos a serem abordados no código de conduta de uma organização. Mesmo não sendo um rol de assuntos exaustivo, o elenco de temas serve de guia aos interessados na elaboração do código de ética para organizações.

A respeito das categorias de assuntos dos códigos de ética de referência do IBGC (2009), Azevedo *et al.* (2014, p. 6) explica que “a realidade da empresa, sua cultura, seus princípios e as mudanças almejadas constituem fatores determinantes para a melhor utilização das recomendações”, e complementa que algumas categorias ou itens podem ser suprimidos se julgados desnecessários ou inaplicáveis; e que outros itens podem ser acrescentados, caso venham a preencher eventuais lacunas (AZEVEDO *et al.*, 2014). Ou seja, o código de ética apresenta um sumário das políticas e práticas de controles personalizados, existentes na organização, para que seus públicos-alvo possam se informar, orientar e buscar pelos demais documentos complementares e específicos sobre cada tema.

Em pesquisa que tratou sobre decisões éticas e os códigos de ética corporativos, Cherman e Tomei (2005, p. 99) afirmam que:

O Código de Ética Corporativa, seu modelo e orientação ética, forma de implementação e instrumentos utilizados para apoiá-lo, inseridos no programa de gestão ética, influenciam no comportamento ético dos *stakeholders* internos e, consequentemente, na Tomada de Decisão Ética nas atividades da organização.

As organizações, com objetivo de prevenir, detectar e corrigir desvios de conduta, devem criar códigos de boas práticas e políticas associadas, nos quais se destaquem, dentre outras, as políticas de governança corporativa e societária, o *compliance*, a gestão de riscos empresariais, os controles internos e o canal de denúncias (CGU, 2015). Nesse sentido, o Decreto nº 8.420/2015 definiu no seu art. 41 o que é um programa de integridade e coloca em destaque a necessidade da “aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta”:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (BRASIL, 2015).

Durante a presente pesquisa, foi feita uma comparação entre os 22 itens de governança recomendados pelo IBGC (IBGC, 2009) e a listagem de referência para um programa de integridade (*compliance*) divulgada na Legislação Anticorrupção Brasileira, através do Decreto 8.420/2015, em seu artigo 42 (BRASIL, 2015). Verificou-se que novos itens podem surgir nos

códigos de ética, tendo em vista que os programas de *compliance* carecem ser divulgados aos públicos de interesse que possuem relações contratuais com as organizações.

A seguir foram listados os novos itens de categorias que podem surgir na comunicação de um programa de *compliance* através dos códigos de ética e conduta – além dos 22 itens recomendados pelo IBGC, conforme divulgado nos pilares de *compliance* da CGU e da iniciativa Pró-Ética; bem como em consonância com a legislação anticorrupção: a) Comprometimento e apoio da alta direção; b) Instância responsável pelo Programa de Integridade; c) Análise de perfil e riscos; d) Comunicação e Treinamento; e) Política relativa a registros e controles contábeis; f) Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras; g) Política de relacionamento com o setor público; h) Medidas disciplinares; i) Remediação dos danos gerados; e j) Política de contratação de terceiros.

Nesse levantamento comparativo, também foi possível verificar quais categorias obtiveram reforço em sua utilização, de acordo com a legislação anticorrupção, e que já eram listadas anteriormente, dentre os 22 itens mencionados pelo IBGC: a) Política de negociação das ações da empresa; b) *Whistle-blower*; c) Prevenção e tratamento de fraudes; d) Pagamentos ou recebimentos questionáveis; e) Recebimento de presentes e favorecimentos; f) Doações; e g) Atividades políticas.

Enquanto o foco dos códigos de ética empresariais está mais voltado para os temas citados anteriormente, no âmbito da esfera de governança pública, a pesquisa de Graça e Sauerbronn (2020) mostra que as categorias que são abordadas nos códigos de ética de organizações públicas, baseando-se nos conteúdos expostos por Palidauskaite (2003) e de outras categorias emergentes em seu estudo, demonstram estar voltadas para:

[...] objetivo; princípios gerais da ética; conflito de interesses; presentes e favores; atividades fora do ambiente de trabalho; uso de informação do trabalho; atividade política; conduta na vida pessoal; uso da propriedade do Estado; tempo de trabalho; apresentação física do trabalhador; relação com a mídia; limitação no posto de trabalho; responsabilidade e sanções; mecanismos de aplicação do código (GRAÇA; SAUERBRONN, 2020, p. 312).

Em pesquisa desenvolvida por Castro, Amaral e Guerreiro (2019), que teve por objetivo identificar a percepção dos gestores acerca da implantação de novos controles internos, decorrente da adesão ao programa de integridade estabelecido na lei anticorrupção brasileira, destaca-se em suas conclusões:

De forma pontual, o estudo contribui ao revelar que a aderência é maior em certos parâmetros. Aqueles que se referem à operacionalização do programa de integridade, como o envolvimento da alta direção, os códigos de ética, os canais de denúncia, a proteção aos denunciantes de boa-fé e a avaliação das irregularidades, são os principais objetos de adesão das empresas (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019, p. 199).

Diante da afirmação desses autores, verifica-se que após a lei anticorrupção, existe

maior adesão para instrumentos ou mecanismos de *compliance* que gerem menores custos de transação para as empresas, onde incluem-se os códigos de ética.

Entre as principais considerações da pesquisa de Mazzola (2014), sob o título “Aplicabilidade das Práticas de *Compliance* e Controle Interno no Combate às Fraudes Corporativas no Brasil”, destaca-se a seguinte conclusão, quanto aos códigos de ética empresariais (consonantes com a Lei Anticorrupção) e os controles internos aplicados:

[...] as atividades resultantes da implantação de um código de conduta ética e do canal de denúncias, por meio das ferramentas de controles internos e posteriormente monitorados pelas áreas de *compliance* e de auditoria interna, possuem condições para minimizar as ocorrências de fraudes corporativas (MAZZOLA, 2014, p. 8).

Conclui-se então, de acordo com as pesquisas mencionadas, que os códigos de ética empresariais, foram realmente impactados por alterações em seus conteúdos, decorrentes da Lei anticorrupção brasileira (STUTZ, 2017; CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019; MAZZOLA, 2014). Verifica-se também, que os códigos de ética podem funcionar como um manual de intenções de controle de condutas nas organizações, os quais serão desenvolvidos e complementados através da criação de outras políticas e padrões de procedimentos organizacionais (CADE, 2016; CGU, 2015).

2.2.4 Levantamento de estudos sobre Códigos de Ética

De acordo com as pesquisas apresentadas a seguir, abordagens sobre adoção e mudanças nos códigos de ética, bem como a relação entre o discurso e as ações coerentes das organizações em relação aos códigos, são decorrentes principalmente da influência de legislações e da aceitação social das organizações pelos *stakeholders*. E assim, esses temas são foco de estudos e atenção na busca por sustentabilidade, perenidade, boa gestão de seus ativos e governança.

Após pesquisa nas bases da CAPES, SciELO, SCOPUS e SPELL, foram identificadas algumas dissertações e artigos nas áreas de administração e contabilidade, que corroboram para as análises e conclusões de resultados dessa pesquisa, em função da abordagem, fatores e aspectos estudados nos códigos de ética. Adicionalmente, foi identificado um artigo estrangeiro que também trata sobre a questão de isomorfismo entre os códigos. Nesses estudos foram utilizadas abordagens de legitimidade, isomorfismo, riscos, governança e *compliance*, sendo relacionados a seguir, no Quadro 6.

Quadro 6 – Estudos anteriores sobre Códigos de Ética

AUTOR (Ano)	TÍTULO	QUESTÃO OU OBJETIVOS DE PESQUISA / RESULTADOS
Forster, Loughran, McDonald (2009)	<i>Commonality in Codes of Ethics</i>	Questão: Os códigos de ética variam e devem variar de empresa para empresa? Resultados: Foram encontrados níveis substanciais de sentenças comuns usadas pelas empresas de maior e menor portes, incluindo alguns casos onde os códigos de ética são essencialmente idênticos. Consideramos esses resultados no contexto de declarações legais versus declarações de valor. Embora a escrita legal exija frequentemente duplicação, argumentamos que as declarações baseadas em valor devem ser mantidas com um padrão mais alto de originalidade. Nossas evidências são consistentes com pressões isomórficas sobre empresas menores para conformidade.
Azevedo et al. (2014)	Código de Conduta: O Grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA	Questão: Qual o grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa para elaboração de seus códigos de conduta empresarial? Resultados: A análise dos dados não confirmou a hipótese inicial de que os três níveis diferenciados de governança corporativa apresentam maior grau de adesão. Na análise por setor de atuação, foi confirmada, parcialmente, a hipótese de que setores regulados apresentam maior grau de adesão às recomendações do IBGC.
Ayres (2016)	Um estudo sobre códigos de conduta e risco corporativo	Questão: Existe relação entre códigos de conduta e risco corporativo? Resultados: Não há uma relação estatística significativa entre códigos de conduta e o risco.
Stutz (2017)	<i>Compliance</i> e os códigos de ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista	Objetivo: Analisar o conteúdo dos Códigos de Ética das empresas de capital aberto listadas na BM&FBovespa, para verificar como a construção deste documento é influenciada por mecanismos institucionais que exercem pressão sobre estas empresas, inseridas no mesmo ambiente, a Bolsa de Valores do Brasil. Resultados: A partir das categorias evidenciadas no conteúdo dos Códigos de Ética, esta pesquisa observou a ocorrência dos aspectos de isomorfismo coercitivo e de legitimidade em todos os Códigos, independente do setor econômico das empresas da amostra. Este estudo sugere que os Códigos analisados foram criados como uma resposta simbólica para atender as pressões de regulação e do ambiente institucionalizado onde as empresas estão inseridas.
Santos et al. (2017)	Os Códigos de ética das organizações refletem a cultura nacional ou as pressões institucionais pela busca de legitimidade?	Objetivo: Verificar se os códigos de ética são elaborados refletindo os aspectos culturais do país de origem e as características idiossincráticas das organizações, ou se as pressões institucionais pela busca de legitimidade organizacional preponderam disseminando uma convergência isomórfica entre os códigos. Resultados: A pesquisa contribui para os estudos de identidade ética ao evidenciar que as pressões institucionais provocam comportamentos isomórficos entre as organizações, independente do setor e país de atuação. Contribui, também, para a prática gerencial ao evidenciar que a mera exigência e recomendações de conteúdo mínimo não provocam o efeito desejado.
Araújo, Behr e Momo (2018)	Análise do código de conduta das instituições financeiras da BM&FBovespa	Questão: Como as instituições financeiras listadas na BM&FBovespa abordam os assuntos recomendados pelo IBGC a constarem nos códigos de conduta das organizações? Resultados: Os resultados demonstram que em relação à aderência dos códigos, os bancos têm um índice médio de 62% de adesão às recomendações feitas pelo IBGC. Assim, confirmou-se a hipótese da pesquisa de que houve aumento da aderência dos códigos ao longo dos últimos anos.
Graça e Sauerbronn (2020)	Códigos de ética em sistemas de governança pública: um estudo	Questão: Analisar comparativamente os elementos centrais dos códigos dos Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia, Coreia do Sul e, especialmente, o código do Brasil.

	comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coréia do Sul	Resultados: Os resultados indicam diferenças de conteúdo entre os códigos investigados – como a motivação dos códigos e a forma como as sanções são tratadas – e, por fim, são apontadas contribuições para a revisão ou ampliação dos códigos de ética na administração pública brasileira de forma a contribuir com a governança pública.
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses estudos do Quadro 6, percebe-se uma maior produção de trabalhos com foco na análise dos códigos de ética de organizações de grande porte, principalmente das listadas em bolsa de valores, ou ainda que sejam reguladas ou de capital aberto, tendo em vista que esse perfil de organização costuma dar publicidade na divulgação de informações, de forma que haja acessibilidade aos dados de pesquisa.

Os artigos brasileiros selecionados no Quadro 6, foram publicados em periódicos nacionais com classificação Qualis A2 (ARAÚJO; BEHR; MOMO, 2018), Qualis A4 (GRAÇA, SAUERBRONN; 2020) e B1 (AZEVEDO *et al.*, 2014; SANTOS *et al.*, 2017), sendo que o artigo de Azevedo *et al.* (2014), advém da defesa de uma dissertação com o mesmo título.

Com relação às metodologias utilizadas, os trabalhos de Forster, Loughran, McDonald (2009), Stutz (2017), Santos *et al.* (2017) e Graça e Sauerbronn (2020) foram pesquisas qualitativas. Seguiram a linha de trabalhos quantitativos, Azevedo *et al.* (2014) e Ayres (2016), enquanto Araújo, Behr e Momo (2018) utilizaram abordagem mista (qualitativa e quantitativa).

Os trabalhos com maior afinidade e semelhança com a presente pesquisa são os de autoria de Forster, Loughran e McDonald (2009); Azevedo *et al.* (2014); Stutz, 2017 e Araújo, Behr e Momo (2018), entretanto essa pesquisa busca contribuir avaliando os códigos de ética de outros portes de organizações, que também necessitam alinhar-se às influências de legislação e do meio ambiente em que pretendem transacionar. Adicionalmente, no campo teórico, são abordadas questões da teoria institucional, sobre os custos de transação de *compliance*, refletidos de forma documental nos códigos de ética das organizações; abordagem ainda não explorada em outros trabalhos sob a perspectiva de códigos de ética.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

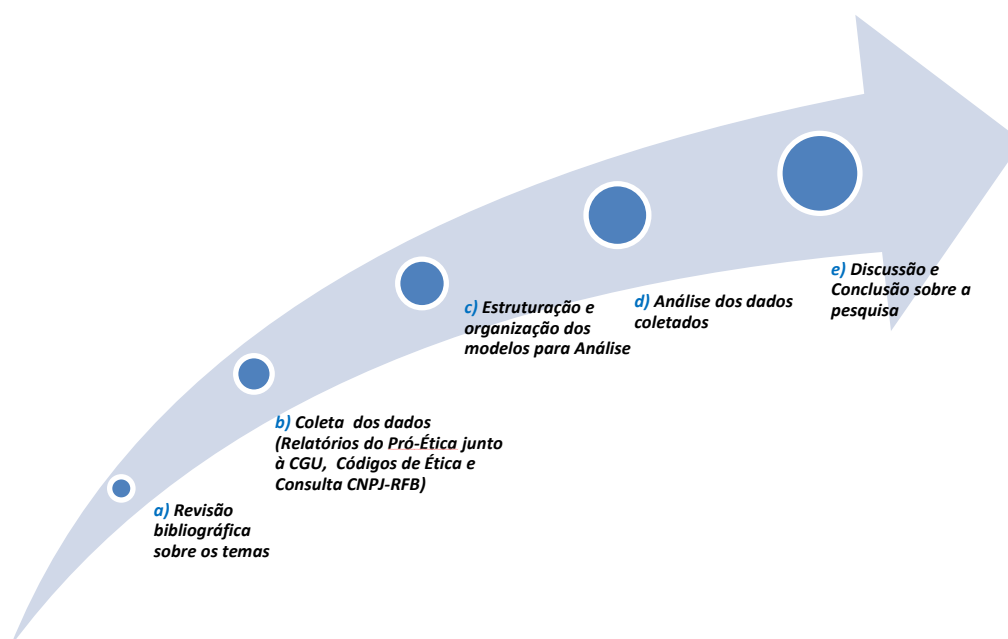
Nesse capítulo serão apresentados: as etapas da pesquisa, o tipo da pesquisa, as características do programa Pró-Ética, o critério de seleção e amostra de documentos, a coleta e o tratamento de dados, a definição da estrutura de apresentação dos resultados da pesquisa, bem como as limitações, confiabilidade e validade do método utilizado, para se responder a seguinte questão:

À luz da Teoria Institucional, como os códigos de ética das empresas de diferentes portes e setores, que foram certificadas com o Selo Pró-Ética em 2017, contemplam suas especificidades ao abordarem os temas tratados na Lei anticorrupção empresarial brasileira?

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Assim, para o alcance dos objetivos pretendidos, foram estabelecidas as seguintes etapas para o progresso da pesquisa, conforme ilustração da Figura 4.

Figura 4 – Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 4, após a revisão bibliográfica sobre os temas envolvidos (Teoria Institucional, Códigos de Ética e impactos da legislação anticorrupção empresarial), foi feito o levantamento e coleta dos documentos para transcrição dos dados necessários (Relatórios do Pró-Ética junto à CGU, Códigos de Ética e Consulta CNPJ-RFB).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de se alcançar o estudo proposto, foi feita uma pesquisa conduzida por meio de análise bibliográfica e documental, com abordagens qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo. Por meio desses materiais e mecanismos, pretende-se analisar como ocorreu em termos de organização e conteúdo, a menção de categorias referentes à lei anticorrupção brasileira, nos códigos de ética das empresas premiadas com o Selo Pró-Ética 2017 da CGU, verificando se refletem os diferentes contextos das suas áreas de atuação, dos seus portes e de seus relacionamentos com *stakeholders*.

Pela definição de pesquisa qualitativa apresentada por Creswell (2010, p. 26), o autor destaca que “[...] é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Nesse contexto, os dados coletados são predominantemente descritivos, existindo uma preocupação maior com o processo, do que com o produto; sendo que o interesse maior no estudo de certo problema é a verificação de como ele se manifesta nos procedimentos, atividades e interações (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa também se classifica como quantitativa com a utilização de método comparativo, haja vista que é utilizada a informação da frequência com que surgem ou não surgem certas características no conteúdo das mensagens dos documentos (BARDIN, 2006); identificando-se similaridade ou diferenças em padrões de comportamento e fenômenos, os quais são comparados entre os integrantes de determinado grupo (VERGARA, 2013).

Assim, houve a utilização de frequência, de pesos e de percentuais sobre os dados levantados na análise do conteúdo de material documental (perfil das organizações, categorias e grafia), para estudo do fenômeno de interesse (indícios de isomorfismo e adoção de custos de transação) descritos nos códigos de ética empresariais, em decorrência da influência de fatores e agentes externos (Lei Anticorrupção Empresarial Brasileira e pressões de partes interessadas).

Levando em consideração os conceitos de classificação propostos por Gil (2009), a pesquisa quantitativa descritiva objetiva primordialmente, descrever as características da população ou fenômeno específico, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Vergara (2013, p.42) confirma essa exposição, quando diz que na classificação quanto aos fins de uma pesquisa, a pesquisa descritiva seria àquela que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

Assim, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, tendo em vista que pretende descrever as características dos códigos de ética das empresas premiadas pelo Selo Pró-Ética 2017, em relação à exposição dos seus conteúdos, que são influenciados tanto pela

lei anticorrupção quanto por seus relacionamentos com *stakeholders*, e, posteriormente fazer a comparação entre empresas: a) de portes diferentes; e b) de mesmo setor e de diferentes portes.

O processo de amostragem classificou-se como não probabilístico, segundo Gil (2009), já que a pesquisa foi conduzida levando em conta o critério de acessibilidade à documentação das empresas contempladas com o Selo Pró-Ética em 2017.

A classificação da pesquisa, segundo os meios de investigação (VERGARA, 2013), pode ser dita como bibliográfica e documental. Dessa forma, utilizou-se de material bibliográfico (legislação, artigos, revistas, livros etc.) para embasamento teórico da pesquisa documental e da estruturação da análise sobre a abordagem da lei anticorrupção nos documentos (códigos de ética e conduta) das empresas certificadas com o Selo Pró-Ética em 2017.

Também foram coletadas informações de perfil das organizações nos seguintes documentos: relatórios de avaliação da CGU do Pró-Ética, site das organizações e no Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral da Receita Federal do Brasil. A partir desses documentos, foi utilizada predominantemente a análise de conteúdo como técnica de avaliação dos dados, sendo necessária para algumas categorias, uma análise interpretativa, com subsequente levantamento de percentuais na convergência entre os documentos.

3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA PRÓ-ÉTICA

Para desenvolver e incentivar a adesão pelo comportamento íntegro das empresas brasileiras, em parceria com o Instituto Ethos, a CGU lançou a iniciativa Empresa Pró-Ética em 2010 de forma pioneira na América Latina. O objetivo dessa iniciativa é de avaliar os programas de integridade (conformidade) das organizações inscritas de forma voluntária, através de um questionário e envio de documentações comprobatórias de registros, controles e idoneidade (GCU, 2020).

O prêmio Empresa Pró-Ética é concedido às organizações, que independentemente do porte e ramo de atuação, estejam comprometidas na implementação de ações de prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude, sendo necessário se alcançar uma pontuação mínima de 70% na avaliação (GCU, 2017a).

Cabe ressaltar que o programa Pró-Ética foi reconhecido como “Boa Prática” quando da quarta rodada de avaliação da OEA (Organização dos Estados Americanos), avaliada pela Comissão de Peritos do MESICIC - Mecanismo de Acompanhamento da Implementação da Convenção Interamericana contra a Corrupção, em 2012; e que também, houve reconhecimento de seus esforços, na fase 3 de avaliação da Convenção da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), realizada em 2014 (ALBRES, 2018).

De forma complementar, no que se refere ao levantamento de trabalhos sobre a iniciativa Pró-Ética da CGU, foi identificado o estudo: Política pública para promoção da integridade corporativa: estudo de caso do Programa Pró-Ética, de autoria de Albres (2018, p. 10), no catálogo de teses de dissertações da CAPES, que apresenta a seguinte declaração em suas conclusões:

Como resultado, validamos que o resultado final esperado do programa é o incentivo à adoção de medidas de integridade corporativa no Brasil, ainda que outras possibilidades tenham sido apresentadas. Também ratificamos que o programa chega a este resultado por meio do benefício reputacional, de orientação e de mecanismos de mercado. Nossa conclusão é que o programa tem sido bem-sucedido no incentivo à adoção de medidas de integridade corporativa.

As empresas são avaliadas nessa iniciativa da CGU, através de seu perfil, envio de documentações e respostas a um questionário, que possui a seguinte estrutura de perguntas para avaliação de seis áreas (GCU,2017a), dentre as quais, algumas áreas como visto anteriormente também pertencem a categorias recomendadas pelo IBGC (2009): i) Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética; ii) Políticas e Procedimentos; iii) Comunicação e Treinamento; iv) Canais de Denúncia e Remediação; v) Análise de Risco e Monitoramento e, vi) Transparência e Responsabilidade Social.

Dentre os requisitos para participação das empresas na iniciativa Pró-Ética da GCU, inclui-se a necessidade de a organização possuir um Código de Ética ou documento equivalente. No questionário de avaliação da CGU, são verificados e avaliados parâmetros do código de ética, conforme redação do item II do questionário, que trata das políticas e procedimentos de um programa de integridade (*compliance*), conforme Anexo A (CGU, 2017b):

II) Políticas e Procedimentos

II.1 – Padrões de Conduta

8) Os seguintes temas estão contemplados nesse documento (Código de Ética/Conduta)? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivo(s).

a) Declaração de valores e princípios relacionados com a ética e a integridade.

b) Definição das condutas permitidas e proibidas.

c) Proibição de práticas de fraude e corrupção, inclusive transnacional, quando aplicável.

d) Possibilidade de aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento de normas éticas, inclusive do Código de Ética/Conduta.

9) Esse documento (Código de Ética/Conduta), ou documento equivalente, possui também diretrizes aplicáveis a fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários, dentre outros? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivos.

Na edição do Pró-Ética de 2017, de um total de 375 organizações inscritas na iniciativa, 171 organizações enviaram a documentação necessária nos prazos definidos, sendo aprovadas ao final do processo, 23 empresas, que são utilizadas como amostra, nesse trabalho de pesquisa. O Quadro 7 mostra a distribuição de empresas inscritas em função de seus portes.

Quadro 7 - Inscrições e aprovações no Pró-Ética 2017 (pelo porte da Empresa)

Números Gerais		Porte das Empresas		
Empresas	Total	Pequena	Média	Grande
Solicitaram Acesso	375	133	108	134
Finalizaram Questionário	198	37	61	100
Aptas para Avaliação	171	25	56	90
Aprovadas	23	1	7	15
Estado das empresas aprovadas: Pará 1, Distrito Federal 1, Minas Gerais 1, Rio de Janeiro 5, São Paulo 15.				

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de CGU (2018).

Verifica-se, de acordo com o Quadro 7, que, embora o quantitativo de inscrições iniciais por portes de organizações (pequena, média e grande) tenha sido bem aproximado, o quantitativo de empresas aprovadas por portes, foi desproporcional à quantidade de inscrições.

Quanto aos setores em que atuam as empresas inscritas, avaliadas e aprovadas, de acordo com a classificação dada pelo Pró-Ética, segue a distribuição no Quadro 8.

Quadro 8 – Inscrições e aprovações no Pró-Ética 2017 (pelo setor da Empresa)

SETORES DE ATUAÇÃO	2017			
	Solicitaram Acesso	Finalizaram Questionário	Avaliadas	Aprovadas
Atividades profissionais, científicas e técnicas	59	31	28	3
Indústria de transformação	68	29	25	8
Água, esgoto, gestão de resíduos e descontaminação	27	25	25	-
Atividades administrativas e serviços complementares	46	23	21	1
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	25	21	19	2
Saúde humana e serviços sociais	21	15	10	2
Eletricidade e gás	22	14	13	5
Informação e comunicação	39	13	11	1
Comércio	19	8	4	-
Outros	49	19	15	1
TOTAL:	375	198	171	23

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de CGU (2018).

Verifica-se que houve aprovação de 23 empresas em referência aos programas de integridade (*compliance*), o que representa 7,43% de aprovação em relação ao total de empresas que solicitaram acesso, e, além disso, para alguns setores não houve empresa aprovada (Água, esgoto, gestão de resíduos e descontaminação; e Comércio).

No que se refere à classificação das organizações entre médio ou grande porte, verificou-se que o critério de agrupamento utilizado pela CGU foi o quantitativo de colaboradores que trabalham nessas organizações, tendo em vista que algumas empresas possuem faturamentos similares e são classificadas em grupos de portes distintos.

3.4 COLETA DOS DADOS

A avaliação da amostra da presente pesquisa, no que tange à abordagem qualitativa, pode ser dita como de contraste-saturação (PIRES, 2008), que define esse tipo de amostra como uma combinação entre a amostra por homogeneização e a amostra por contraste, em que se procuram elementos que caracterizem a homogeneidade da amostra, assim como os elementos que apontem diversidade entre os casos estudados. Não sendo assim necessária uma representatividade numérica da amostra, como ocorre no método quantitativo, mas sim que haja um estudo comparativo entre os casos estudados (NOBRE, 2016).

Assim, são apresentadas as empresas aprovadas pelo Pró-Ética 2017, que foram objeto das análises desta pesquisa, classificadas por ordem alfabética, sendo agrupadas em função dos seus portes e dos setores de atuação conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Perfil das Empresas certificadas com o Selo Pró-Ética 2017

Nº Sequencial	Empresas Certificadas - Selo Pró-Ética 2017	Porte	Setor de Atuação	Descrição da Natureza Jurídica	Estado
1	3M do Brasil	Grande	Indústria de Transformação	Sociedade Empresária Limitada	SP
2	ABB Ltda.	Grande	Eletricidade e Gás	Sociedade Empresária Limitada	SP
3	Alubar Metais e Cabos S.A.	Grande	Indústria de Transformação	Sociedade por Ações Fechada	PA
4	CPFL Energia S.A.	Grande	Eletricidade e Gás	Sociedade por Ações Aberta	SP
5	Duratex S.A.	Grande	Indústria de Transformação	Sociedade por Ações Aberta	SP
6	Elektro Redes S.A.	Grande	Eletricidade e Gás	Sociedade por Ações Aberta	SP
7	Enel Brasil S.A.	Grande	Eletricidade e Gás	Sociedade por Ações Fechada	RJ
8	Ernst & Young Auditores Independentes S/S	Grande	Atividades Administrativas e Serviços Complementares	Sociedade Simples Pura	RJ
9	Fleury S.A.	Grande	Saúde Humana e Serviços Sociais	Sociedade por Ações Aberta	SP
10	Itaú Unibanco Holding S.A.	Grande	Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	Sociedade por Ações Aberta	SP
11	Natura Cosméticos S.A.	Grande	Indústria de Transformação	Sociedade por Ações Aberta	SP
12	Neoenergia S.A.	Grande	Eletricidade e Gás	Sociedade por Ações Aberta	SP
13	Siemens Ltda.	Grande	Construção	Sociedade Empresária Limitada	SP
14	Souza Cruz Ltda.	Grande	Indústria de Transformação	Sociedade Empresária Limitada	RJ
15	Unimed Belo Horizonte Coop. de Trab. Médico.	Grande	Saúde Humana e Serviços Sociais	Cooperativa	MG

16	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE)	Médio	Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	Associação Privada	SP
17	Chiesi Farmacêutica Ltda.	Médio	Indústria de Transformação	Sociedade Empresária Limitada	SP
18	GranBio Investimentos S.A.	Médio	Indústria de Transformação	Sociedade por Ações Fechada	SP
19	GranEnergia Investimentos S.A.	Médio	Indústria de Transformação	Sociedade por Ações Fechada	RJ
20	ICTS Global Serviços de Consultoria em Gestão de Riscos Ltda.	Médio	Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	Sociedade Empresária Limitada	SP
21	Nova/sb Comunicação Ltda	Médio	Informação e Comunicação	Sociedade Empresária Limitada	SP
22	Radix Engenharia e Desenvolvimento de Software S.A.	Médio	Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	Sociedade por Ações Fechada	RJ
23	Tecnew Consultoria de Informática Ltda.	Pequeno	Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	Sociedade Empresária Limitada	DF

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de CGU (2018) e RFB (2020).

Então, após a apresentação das empresas selecionadas para amostragem de documentos, foram coletados dados que permitissem avaliar as especificidades de perfil das organizações e a compatibilidade desses perfis com a adoção de determinadas categorias de *compliance* em seus códigos de ética, os quais acompanham a menção sobre existência e manutenção dos custos de transação decorrentes. Os documentos coletados são representados a seguir:

- i) Identificação das empresas certificadas com o Selo Pró-Ética 2017 da CGU em seu site – Listagem das 23 organizações premiadas da amostra (CGU, 2017c);
- ii) Coleta dos relatórios de perfil das empresas premiadas pela CGU no site da CGU – Levantamento de informações sobre porte, setor e número de funcionários; bem como de outras especificidades das organizações, através da existência de cinco tipos de Interações com *stakeholders*, conforme mencionado na legislação (BRASIL, 2015);
- iii) Coleta dos códigos de ética das empresas, nos sites de cada uma das organizações – Identificação de menção sobre 17 categorias (instrumentos ou mecanismos de controle e de orientação) que versam sobre programas *compliance* da legislação anticorrupção empresarial brasileira; e
- iv) Solicitação e impressão do Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral da Receita Federal do Brasil no site da RFB – Levantamento do perfil de atividade econômica e de natureza jurídica das organizações.

Com relação à coleta de dados, cabe informar que os códigos das empresas avaliadas foram coletados em seus sites em meados do ano de 2020, e assim, os resultados da pesquisa refletem os códigos de ética existentes nesse período mais atualizado. Assim, o ano de 2017 foi utilizado somente para levantamento da listagem de empresas contempladas com o Selo Pró-

Ética, havendo continuidade de 16 das empresas avaliadas na presente pesquisa na certificação da edição do Pró-Ética 2018-2019, que aprovou o total de 26 organizações.

Após a coleta dos dados, procedeu-se à organização das informações e estruturação dos dados, para auxiliar a análise comparativa entre as empresas, de acordo com seus portes e setores. Essas etapas possibilitaram a discussão dos resultados e conclusões do estudo.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo foi utilizada como técnica para análise dos dados, onde houve a manipulação de material textual escrito (códigos de ética, questionários do Pró-Ética da CGU e comprovante de inscrição e de situação cadastral), em busca de respostas para pergunta de pesquisa.

De acordo com Bardin (2016, p. 41), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Sendo que o objetivo da análise de conteúdo “é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN 2016, p. 52).

A técnica de análise de conteúdo pode ser materializada por meio da utilização de categorias e subcategorias, para organização e interpretação do estudo. O método das categorias, é uma espécie de gavetas ou de rubricas significativas, as quais permitem que se classifique os elementos de significação que constroem a mensagem. Seria como introduzir uma ordem, em uma aparente desordem, de acordo com critérios definidos (BARDIN, 2016). Bardin (2016, p. 29), referindo-se à organização de dados afirma que os quadros seriam “capazes de referenciar e avaliar as unidades do texto em categorias ou subcategorias”, ou seja, a priori organizam-se os dados em categorias e posteriormente em subcategorias, conforme o objetivo do estudo, utilizando-se de quadros para organização dessas informações.

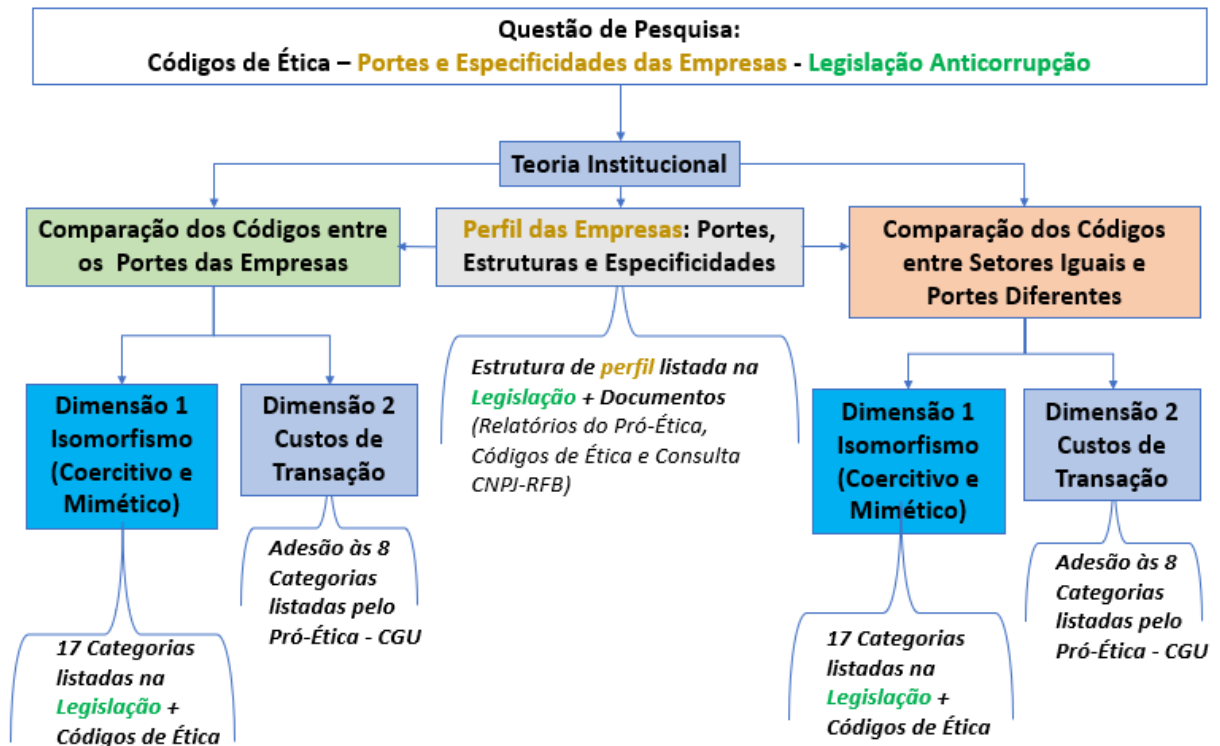
No que se refere à classificação de códigos de ética, a priori, os autores Gaumnitz e Lere (2004), expuseram uma classificação com seis dimensões, objetivando o auxílio na aplicação de metodologias sistemáticas, bem como de técnicas estatísticas no estudo de conteúdo desse tipo de documentos: extensão do código, foco, conteúdo temático, nível de detalhe, forma e tom. E, no presente trabalho foram analisadas principalmente as dimensões de extensão dos códigos e o conteúdo temático em relação aos programas de *compliance*, tal como descritos na legislação anticorrupção.

3.5.1 Estruturação e Organização para Análise de Conteúdo

A partir da organização apresentada na Figura 5, é demonstrado o mapa da estratégia

adotada, para estruturação no presente trabalho de pesquisa, haja vista a utilização de dois enfoques da Teoria Institucional (Legitimidade e Isomorfismo; e Custos de Transação).

Figura 5 – Mapa da Estratégia para Estruturação das Análises de Conteúdo



Fonte: Elaboração própria.

Com a estrutura da figura 5, foram elaborados quadros no Excel, que permitissem a comparabilidade das organizações, sendo subdivididos em dois blocos de análise: comparação dos códigos entre os diferentes portes das empresas (desconsiderando-se seus setores) e comparação dos códigos entre setores iguais e portes diferenciados. Cabe informar que foram utilizadas outras fontes documentais, além dos códigos de ética, para elaboração do perfil das empresas e para seleção das categorias a serem analisadas na presente pesquisa.

Para possibilitar uma breve avaliação de riscos de *compliance* a que estariam sujeitas as empresas avaliadas, primeiramente foi feito o mapeamento de perfil como sugere a legislação (BRASIL, 2015), de acordo com seus portes, setores, estruturas e especificidades, além dos tipos de relacionamentos e interações com *stakeholders*.

Em seguida, a pesquisa é desmembrada em dois blocos: a) comparação dos códigos de empresas de portes diferenciados (desconsiderando-se seus setores) e, b) comparação dos setores iguais de portes diferentes.

Cada um dos blocos de comparação foi subdividido em duas dimensões, de acordo com os enfoques abordados na Teoria Institucional, onde na “Dimensão 1” é tratada a análise de

isomorfismo (coercitivo e mimético) dos códigos de ética abordando as 17 categorias citadas na legislação e na “Dimensão 2” é avaliada a adoção de determinadas categorias mais representativas em relação os custos de transação do *compliance*, utilizando-se a estrutura apresentada pelos Pilares da iniciativa do Pró-Ética e pela CGU (CGU, 2015), que premiou empresas de portes diferenciados, privilegiando 10 categorias julgadas de maior relevância.

Assim, partindo-se dessa estruturação apresentada, foram definidas as categorias a serem analisadas, as quais constam na Legislação Anticorrupção (BRASIL, 2013), no Art. 42 do Decreto 8.420/2015 (BRASIL, 2015).

Adicionalmente, foi feito um levantamento, com estudos realizados por diferentes autores, para validação de que essas classes ou áreas temáticas, tenham sido objeto de avaliação em outros estudos que trataram de Códigos de Ética corporativos, ou ainda, da implementação de Programas de *compliance* efetivos (pesquisas usualmente feitas por meio de questionários).

O Quadro 10 elenca as 17 categorias, com respectivas definições e os autores que já trataram anteriormente destes temas. Essas categorias, além de constarem na legislação anticorrupção, também estão presentes nos manuais da CGU e foram parcialmente avaliadas pelo Pró-Ética.

Quadro 10 – Categorias para avaliação de um Programa de Integridade (*Compliance*) Efetivo

CATEGORIAS	Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas (CGU, 2015)	AUTORES
1. Comprometimento e apoio da alta direção	O apoio permanente e o compromisso da alta direção com a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa é a base de um programa de integridade efetivo.	Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Candeloro e Benevides (2013); Giovanini (2014); Serpa (2016); Andrade e Moraes (2017); Melo e Lima (2019).
2. Instância responsável pelo Programa de Integridade	Definir uma instância interna responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o Programa de Integridade, que disponha de recursos financeiros, materiais e humanos suficientes, além de autonomia para exercer suas atividades.	Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Candeloro e Benevides (2013); FORENSIC (2008); Giovanini (2014); Andrade e Moraes (2017); Stutz (2017).
3. Análise de perfil e riscos	Um Programa de Integridade deve ser desenvolvido levando-se em consideração o porte e as especificidades da empresa, bem como depende de uma avaliação de riscos que leve em conta as características dos mercados onde a empresa atua (cultura local, nível de regulação estatal, histórico de corrupção).	Coimbra e Manzi (2010); Steinberg (2011); Santos (2011); Dalla Porta (2011); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Santos, Guevara e Amorim (2012); Candeloro e Benevides (2013); Giovanini (2014); Andrade e Moraes (2017); Stutz (2017).
4. Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	O conteúdo do código abrange, de forma geral, os valores da organização e as principais regras e políticas adotadas pela empresa. Políticas devem ser utilizadas para prevenir fraudes e ilícitos, em especial as que regulam o relacionamento da empresa com o setor público e devem especificar, por exemplo, seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento.	Troklus, Warner e Schwartz (2008); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Santos, Guevara e Amorim (2012); Giovanini (2014); Andrade e Moraes (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017); Melo e Lima (2019).

5. Comunicação e Treinamento	O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo. Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela empresa, geralmente externalizados no código de ética ou conduta, devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados. Dirigentes, funcionários, e até mesmo, em casos apropriados, terceiros responsáveis pela aplicação das políticas, devem ser devidamente treinados.	Troklus, Warner e Schwartz (2008); Coimbra e Manzi (2010); Steinberg (2011); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Candeloro e Benevides (2013); Giovanini (2014); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017).
6. Registros e controles contábeis;	Regras de controle que garantam que os registros contábeis sejam mais detalhados, ou seja, analíticos e com histórico elaborado.	Long e Driscoll (2007); Holder-Webb e Cohen (2011); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Stutz (2017).
7. Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras;	É importante que os registros sejam confiáveis, de forma que permitam o monitoramento das despesas e das receitas, facilitando a detecção de ilícitos, principalmente de situações que envolvam maiores riscos à integridade. Por fim, é recomendável que grandes empresas, devido à quantidade e complexidade de seus processos, promovam auditoria externa independente de seus registros contábeis.	Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Santos, Guevara e Amorim (2012); Ferreira, <i>et al.</i> (2012); Giovanini (2014); Andrade e Moraes (2017); Melo e Lima (2019).
8. Relacionamento com o setor público	Uma política clara e efetiva sobre relacionamento com o setor público é capaz de mitigar riscos relacionados à participação em licitações e contratos administrativos; ao pagamento de tributos; à obtenção de licenças, autorizações e permissões; a situações de fiscalização ou regulação; à contratação de atuais e ex-agentes públicos, entre outros.	Arruda, Ramos e Whitaker (2003); Long e Driscoll (2007); IBGC (2009); Holder-Webb e Cohen (2011); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017); Melo e Lima (2019).
9. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes	A empresa deve se atentar que geralmente há regras sobre o valor de brindes que agentes públicos podem receber. Além disso, o oferecimento de presente ou custeio de viagens pode ser utilizado para ocultar o pagamento de vantagens indevidas e a política de integridade da empresa deve ser adequada para prevenir esse tipo de situação.	Long e Driscoll (2007); IBGC (2009); Holder-Webb e Cohen (2011); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Giovanini (2014), Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017); Graça e Sauerbronn (2020).
10. Canais de denúncia	Canais que permitam o recebimento de denúncias, aumentando, assim, as possibilidades de ter ciência sobre irregularidades; podendo utilizar-se de urnas, telefone ou internet. É importante também que os canais de denúncias sejam acessíveis a funcionários, a terceiros e ao público externo.	Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Candeloro e Benevides (2013); Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017).
11. Mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé	Para garantir a efetividade de seus canais, é necessário que a empresa tenha políticas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas, com acompanhamento do processo e a proibição de retaliação de denunciante.	IBGC (2009); Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017); Melo e Lima (2019).
12. Medidas disciplinares	Normas disciplinares devem prever qual é a área ou pessoa responsável por decidir pela aplicação de sanções e descrever procedimentos formais a serem seguidos.	Long e Driscoll (2007); Troklus, Warner e Schwartz (2008); Coimbra e Manzi (2010); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), Candeloro e Benevides (2013), Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017); Graça e Sauerbronn (2020).
13. Remediação dos danos gerados	A detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna. Se for confirmado o ilícito, devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção das irregularidades, providenciar soluções e reparar efeitos causados.	Troklus, Warner e Schwartz (2008); Coimbra e Manzi (2010); Candeloro, Rizzo, Pinho (2012); Stutz (2017).
14. Contratação de terceiros	Para diminuir as chances de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, em função da atuação de terceiros, é importante que adote verificações apropriadas para contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, entre outros, principalmente em situações de elevado risco à integridade.	IBGC (2009); Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017).

15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	Para prevenir a responsabilização por atos lesivos praticados por outra empresa com a qual esteja envolvida em decorrência de processos de fusões, aquisições ou reestruturações societárias, convém adotarem-se medidas para verificar se a outra empresa esteve ou está implicada em atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, e se ela possui vulnerabilidades que acarretam riscos à integridade.	IBGC (2009); Azevedo (2010); Giovanini (2014).
16. Patrocínios e doações	Uma empresa comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão seus financiamentos, patrocínios ou doações, para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção.	IBGC (2009); Giovanini (2014); Andrade, Hamza, Xara-Brasil (2017); Santos <i>et al.</i> (2017).
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	A empresa deve elaborar um plano de monitoramento para verificar a efetiva implementação do Programa de Integridade e possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções e aprimoramentos. O monitoramento ocorre mediante coleta e avaliação de informações de diversas fontes.	Candeloro, Rizzo e Pinho (2012); Santos, Guevara e Amorim (2012); Candeloro e Benevides (2013); Herold (2013); Giovanini (2014); Andrade e Moraes (2017).

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o levantamento do Quadro 10, é possível concluir que algumas categorias elencadas na legislação, não foram objeto de muitos estudos, tal como ocorre para as categorias de: a) registros e controles contábeis; b) canais de denúncia c) mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé; d) remediação dos danos gerados; e) fusões, aquisições e reestruturações societárias; e, f) Patrocínios e doações. Acrescenta-se que parte das obras dos autores citados nesse quadro, e que fazem menção a esses mecanismos ou instrumentos, apresentam-se na forma de livros ou manuais, e que esses temas foram menos abordados em outros tipos de pesquisa (artigos, dissertações e teses).

Para propiciar as comparações entre as organizações, além de selecionadas as categorias para análise de conteúdo, as quais são abordadas à luz da Teoria Institucional, fez-se necessário identificar as especificidades das empresas da amostra, com um levantamento de perfil e um levantamento dos tipos relacionamentos com *stakeholders* com maior relevância para o estudo (acionistas, empregados, clientes do setor público, agentes públicos e agentes intermediários comerciais), conforme explicado no próximo tópico.

3.5.2 Análise de Perfil das Empresas

A análise de perfil das empresas fundamentada nos parâmetros descritos na legislação anticorrupção (BRASIL, 2015) objetiva subsidiar a presente pesquisa na busca de resposta à seguinte questão a ser investigada: à luz da Teoria Institucional, como os códigos de ética das empresas de diferentes portes e setores, que foram certificadas com o Selo Pró-Ética em 2017, contemplam suas especificidades ao abordarem os temas tratados na Lei anticorrupção empresarial brasileira?

Assim, o que se refere à análise para diferenciação das organizações, considerou-se o

porte e os setores de atuação, bem como algumas especificidades no perfil das pessoas jurídicas, para posterior confronto dos conteúdos e características dos códigos de ética.

O trabalho se utiliza de um quadro em Excel, para levantamento do perfil das organizações avaliadas, de acordo com os seguintes parâmetros elencados pelo art. 42, § 1º do Decreto 8.420/2015 da legislação anticorrupção (BRASIL, 2015), os quais também são mencionados no manual do programa de integridade da CGU (2015):

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata este artigo, serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II - a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;

III - a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;

IV - o setor do mercado em que atua;

V - os países em que atua, direta ou indiretamente;

VI - o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;

VII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e

VIII - o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

Cabe ressaltar que não foi possível avaliar o item “II - a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores”, tendo em vista a ausência dessas informações nos documentos avaliados por essa pesquisa.

Quanto à divisão de porte e setor em que as empresas participam, foi utilizada a classificação atribuída pela CGU quando da avaliação das empresas, a saber: o quantitativo de funcionários para portes (classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf) e a mesma nomenclatura utilizada para rotular os “tipos de setores”; bem como as informações sobre as atividades econômicas constantes na consulta ao comprovante de inscrição e situação cadastral das empresas avaliadas (Consulta CNPJ - RFB).

O quadro com as coletas das informações de perfil das empresas premiadas pelo Pró-Ética é apresentado no capítulo que trata dos resultados da pesquisa (Quadro 13), utilizando-se a estrutura anteriormente citada na legislação (BRASIL, 2015).

Essas informações são confrontadas com características dos códigos de ética em relação à adesão de categorias dos programas de *compliance* ou ainda em relação à forma ou tipo de apresentação desses documentos para seus públicos de interesse.

Após esse levantamento de perfil das organizações, os códigos de ética foram analisados à luz da Teoria Institucional em duas dimensões, considerando-se os aspectos referentes a traços isomórficos (coercitivo e mimético) e aos custos de transação, que são denominados de Dimensão 1 e Dimensão 2, respectivamente. A apresentação do detalhamento dessa etapa da

categoria estudada. Esse tipo de interpretação de trechos nos códigos de ética ocorreu principalmente para os tópicos que tratam do “Comprometimento e apoio da alta direção” e do “Monitoramento contínuo do Programa de Integridade”.

Além da menção ou não de cada uma das categorias, na leitura dos documentos foi observada variação nas formas de abordagem, apresentação e conteúdo dos textos de cada organização, para identificação de isomorfismo na aplicação de categorias iguais ou ainda isomorfismo na grafia dos documentos, chegando-se os resultados que tratam sobre isomorfismo coercitivo (categorias convergentes com a legislação) e isomorfismo mimético (categorias ou grafias convergentes com outras organizações de mesmo porte ou setor). Avaliações semelhantes sobre isomorfismo coercitivo e mimético nos códigos de ética, também foram desenvolvidas por Stutz (2017) que avaliou traços de isomorfismo nas categorias e por Forster, Loughran e McDonald (2009) que avaliaram traços de isomorfismo mimético na grafia dos documentos.

Para possibilitar a análise comparativa das informações do Quadro 11, que trata das 17 categorias de *compliance*, foi utilizada a seguinte sequência de análise para os dados:

- a) Análise das empresas por Grupos de Porte (Grande ou Médio ou Pequeno) e por Setor de atuação em cada Porte;
- b) Comparação entre Portes diferentes (Grande ou Médio ou Pequeno); e
- c) Comparação de Setores entre Portes diferentes - para os casos de existência de Setor de atuação equivalente em outro porte.

Tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa é comparar as empresas de diferentes portes e setores, de forma inicial e preliminar foram elaboradas as análises das empresas de forma individualizada e por setores dentro de seus portes, que foram utilizadas como base para organização comparativa entre empresas de portes diferenciados e de setores equivalentes em portes diferenciados.

Por fim, foram comparados os resultados obtidos, com as pesquisas de outros autores que avaliaram isomorfismo dos códigos de ética ou ainda mencionaram sobre a adoção de determinados custos de transação com utilização de mecanismos/instrumentos de *compliance*, em tipos de organizações similares às avaliadas nesse trabalho.

3.5.4 Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do *compliance*

A segunda dimensão da Teoria Institucional que foi avaliada, trata dos custos de transação dos programas de *compliance*, que são elencados no conteúdo dos códigos de ética.

Para essa análise dos custos de transação, a pesquisa utiliza uma grade fechada, que

inclui os cinco pilares para um programa de integridade efetivo, os quais foram avaliados pela CGU na premiação do Selo Pró-Ética 2017, em seis áreas de avaliação. Esses pilares também estão de acordo com o estabelecido no Manual de referência da CGU (GCU, 2017) e com a Legislação Anticorrupção brasileira (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015).

A grade do Quadro 12, apresenta os cinco pilares definidos pela CGU, divididos nas seis áreas de avaliação da iniciativa Pró-Ética, que correspondem à segregação das 17 categorias da legislação e que serão analisadas nos códigos de ética das empresas, para apuração dos resultados relativos aos custos de transação.

Quadro 12 – Pilares para um Programa de Integridade (*Compliance*) Efetivo

5 Pilares de um Programa de Integridade (Manual CGU)	Iniciativa Pró-Ética (6 Áreas de Avaliação) Anexo B	Legislação Anticorrupção (Programas de <i>Compliance</i> Efetivos) (Decreto 8.420/2015, Art. 42)
1º Pilar: Comprometimento e apoio da alta direção	(i) Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética;	I – Comprometimento e apoio da alta direção.
2º Pilar: Instância responsável pelo Programa de Integridade	-	IX – Instância responsável pelo Programa de Integridade.
3º Pilar: Análise de perfil e riscos	(v) Análise de Risco e Monitoramento.	V – Análise de perfil e riscos.
4º Pilar: Estruturação das regras e instrumentos	(ii) Políticas e Procedimentos; (iii) Comunicação e Treinamento; (iv) Canais de Denúncia e Remediação; (vi) Transparência e Responsabilidade Social.	II e III – Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos. IV – Comunicação e Treinamento. VI – Política relativa a registros e controles contábeis. VII – Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras. VIII – Política de relacionamento com o setor público e Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro. X – Canais de denúncia e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé. XI – Medidas disciplinares. XII – Remediação dos danos gerados. XIII – Política de contratação de terceiros. XIV – Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias. XVI – Política sobre patrocínios e doações.
5º Pilar: Estratégias de monitoramento contínuo	(v) Análise de Risco e Monitoramento.	XV – Monitoramento contínuo do Programa de Integridade

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos de CGU (2015); CGU (2017b) e Brasil (2015).

Nessa dimensão de análise, é verificada a menção sobre os esforços para implementação de custos de transação do *compliance*, descritos nos códigos de ética empresariais das empresas do Pró-Ética 2017.

De acordo com os parâmetros definidos pela CGU, que avaliou empresas de variados

portes, foram priorizados em seu julgamento, categorias da legislação consideradas pelo órgão como de maior representatividade, para implementação dos programas de *compliance* nas organizações (CGU, 2017a, p. 7) e que impactam, consequentemente, seus custos de transação.

Assim, para essa análise, tendo em vista que a CGU pontuou as organizações de acordo com pilares de *compliance* (Quadro 12), utilizando-se de um questionário com questões pré-definidas, que possuíam pesos e pontos, e que estão transcritas nas regras do programa, conforme Anexo B (CGU, 2017a), esses instrumentos também serviram para balizar os níveis de menção sobre a existência de instrumentos, políticas e posturas adotadas pelas empresas, existentes no conteúdo dos códigos de ética das empresas, no que tange aos custos de transação, conforme transcrito a seguir:

Art. 12. A pontuação máxima do questionário é de 100 (cem) pontos, divididos entre as seis áreas da seguinte forma:
 I – Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética – 20 (vinte) pontos;
 II – Políticas e Procedimentos – 25 (vinte e cinco) pontos;
 III – Comunicação e Treinamento – 15 (quinze) pontos;
 IV – Canais de Denúncia e Remediação – 15 (quinze) pontos;
 V – Análise de Risco e Monitoramento – 15 (quinze) pontos; e
 VI – Transparência e Responsabilidade Social – 10 (dez) pontos.
 §1º Serão consideradas aprovadas para figurar na lista anual de Empresas PróÉtica as empresas que obtiverem pontuação igual ou superior a 70 (setenta) pontos e que tenham obtido, no mínimo, 40 por cento da pontuação em cada área do questionário. (CGU, 2017a, p. 7)

Cabe ressaltar que de acordo com estudos anteriores sobre os códigos de ética ou sobre *compliance*, determinadas categorias, instrumentos ou mecanismos geram menores custos às organizações, como é o caso do item “I – Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética” (KPMG, 2018; CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019) e dessa forma, essa categoria não foi contemplada na avaliação dos custos de transação da Dimensão 2.

Em relação ao item que trata de “VI – Transparência e Responsabilidade Social”, essas categorias não são abordadas na legislação anticorrupção empresarial, por estarem mais relacionadas ao *compliance* ambiental (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018) ou ainda, no caso da Transparência, às questões normativas de evidenciação ou estratégicas das organizações, e, dessa forma, esse item também não foi avaliado como representativo para custos de transação, em programas de *compliance* anticorrupção.

Assim, após a exclusão desses dois itens, foram avaliados os seguintes pilares e categorias de programas de *compliance* da legislação anticorrupção, os quais demandariam custos de transação (*ex ante*), de acordo com a estrutura e pesos dos Pilares apresentados pelo Pró-Ética da CGU na Figura 6:

Figura 6 – Estrutura de avaliação para um Programa de Integridade Efetivo Pró-Ética 2017- CGU



Fonte – Elaboração própria com dados extraídos de CGU (2017b)

Verifica-se que para avaliação dos custos de transação, a iniciativa Pró-Ética avaliou um quantitativo menor de categorias anticorrupção (nove itens) do que as 17 constantes na legislação, sendo que para essa análise da Dimensão 2, foi desconsiderada a categoria que tratava de “Comprometimento e apoio da alta direção”, e assim, avaliou-se o total de oito categorias.

Da mesma forma que na “Dimensão 1”, as categorias correspondentes a cada uma das áreas avaliadas e citadas pelo Pró-Ética, foram igualmente tabeladas em planilha Excel para comparação. Após essa organização de dados, foram considerados os mesmos pesos atribuídos pela GCU para premiação do Selo, sendo que agora, a pontuação total (100%) equivaleria a 70 pontos, visando a análise dos custos de transação para “Dimensão 2”.

Após apresentados os resultados das áreas ou categorias que obtiveram maior ou menor menção nos códigos de ética empresariais, estes foram comparados com os resultados de outros estudos que fizeram apontamentos sobre custos transacionais na adesão aos instrumentos e mecanismos dos programas de *compliance*.

3.6 LIMITAÇÕES, CONFIABILIDADE E VALIDADE

Segundo Creswell (2010), todo método de pesquisa tem suas limitações e abre caminhos para possibilidades. Quanto às limitações deste estudo, cabe ressaltar que a iniciativa Pró-Ética possui inscrição voluntária das empresas, que almejam a obtenção de reconhecimento pela existência de um programa de *compliance* adequado, e que foram avaliadas somente as

empresas aprovadas. Houve reprovação de 86,54% do quantitativo de empresas que foram analisadas pela CGU e não alcançaram notas superiores a 7 (sete) para serem certificadas com o Selo Pró-Ética 2017.

Por tratar-se de pesquisa não probabilística e por conveniência, não representa assim, o retrato de um conjunto completo das empresas avaliadas pelo Pró-Ética. Representa apenas o retrato de uma amostra (melhores empresas que foram certificadas com o Selo Pró-ética 2017), no que se refere a menção dos instrumentos de *compliance* nos códigos de ética ou de conduta.

De acordo com Bardin (2016) quando se possui um universo heterogêneo, fator limitante e existente na presente pesquisa, seria requerida uma amostra maior do que quando se possui um universo homogêneo; entretanto havendo critérios, que dependem do objetivo da análise a ser desenvolvida, pode-se proceder a uma redução pensada (amostragem) do universo, diminuindo-se a parte que será analisada na pesquisa, tal como foi selecionada uma amostra “de qualidade”.

Sobre esse aspecto, Morgan (1988) sugere que partindo-se de grupos heterogêneos, deve-se reunir um conjunto composto por grupos mais homogêneos; haja vista que embora a heterogeneidade seja um fator estimulante para pesquisa, a qualidade do resultado dependerá dos participantes envolvidos (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000), procedimento esse que foi utilizado no agrupamento das 23 empresas participantes, em portes e setores.

Ainda tratando-se sobre a heterogeneidade da amostra, em função da baixa aprovação de empresas de pequeno porte e do terceiro setor para análise dos códigos de ética (uma empresa cada), não houve possibilidade de avaliação comparativa para esses grupos e algumas avaliações de setores possuem quantitativo de empresas de forma não equitativa. Cabe ressaltar que para alguns setores específicos, listados pela CGU na relação inicial das empresas inscritas, não houve sequer uma organização aprovada. Houve ainda, a existência de empresas pertencentes a um mesmo grupo econômico, o que influenciou os resultados quanto aos indícios de isomorfismo em alguns setores; entretanto a manutenção da avaliação dessas empresas na amostra, resulta em achados que podem ser analisados e pesquisados com maior profundidade em novos estudos.

Sobre esse aspecto numérico e desproporções no quantitativo de organizações avaliadas entre grupos, e exposta a seguinte explanação por Nobre (2016, p. 21):

A pesquisa qualitativa possui uma gama de técnicas de amostragem com o rigor tão apurado quanto o da pesquisa quantitativa. A característica de “não respeitar” o número de amostra ou um cálculo para tal é a sua principal característica e assim, possibilita um número maior de pesquisas em profundidade.

Assim, observa-se que essa heterogeneidade na amostra dos códigos de ética das

empresas participantes do Pró-Ética 2017, possibilitou a avaliação individualizada de características específicas e que os resultados dessas análises indicam a necessidade de novos estudos, para determinados grupos e tipos de organizações.

Por se tratar de pesquisa documental e sem a utilização de outros instrumentos de pesquisa, tendo em vista que os códigos de ética representariam um retrato de desejabilidade social nas organizações, existe limitação com relação à impossibilidade de mensuração da efetividade desses documentos e sobre práticas de procedimentos ou controles declarados, dentro das organizações ou no campo organizacional a que pertençam.

Cabe informar que a abordagem do isomorfismo normativo não pôde ser tratada nesse trabalho de pesquisa, em função da ausência de informações sobre: i) o levantamento de perfil dos profissionais que desenvolvem a função de *compliance officer* nas organizações, e ii) a estrutura e o desenvolvimento das atividades de *compliance* de forma própria ou terceirizada dentro das organizações.

Quanto à competência técnica dos avaliadores que pontuaram os programas de *compliance* das empresas, cabe ressaltar que o comitê gestor do Pró-Ética é composto por representantes do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU, do Instituto Ethos e de entidades e instituições convidadas dos setores público e privado.

Para confirmação das menções sobre os programas de *compliance* constantes nos códigos de ética das organizações, a CGU levantou documentações de suporte, procedendo à avaliação da qualidade dos códigos de ética, através de questionário e da análise de documentos.

Os resultados da avaliação feita pela CGU na iniciativa Pró-Ética 2017, com foco nos programas de *compliance* e que incluem os códigos de ética, são apresentados às organizações, no modelo de pontuação positiva ou negativa, visando melhorias na elaboração desses documentos pelas organizações, em relação aos seus programas de *compliance*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, para possibilitar a identificação e diferenciação das especificidades das empresas, visando a análise de seus códigos de ética, serão apresentados os dados, referentes ao perfil das organizações, no que se refere ao porte, setor de atuação, estrutura societária (natureza jurídica) e cadeias de relacionamentos, que possam impactar a busca por legitimidade junto aos *stakeholders*.

Na sequência são expostas características e análises dos códigos de ética, que podem ou não ser condizentes com as linhas de relacionamento junto aos *stakeholders*, ou ainda, com os portes e complexidade dos setores de atuação das organizações.

Dessa forma, é apresentada uma visão macro de como estão organizados e estruturados os códigos de ética das companhias. Posteriormente, os códigos de ética são analisados de acordo com as duas dimensões da pesquisa, à luz da teoria institucional, agrupando-se as empresas de acordo com seus portes e setores, e, em seguida, comparando-se os diferentes portes e os setores iguais em portes diferenciados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1.1 Perfil das Empresas

Após a coleta dos Códigos de Ética das 23 empresas do Pró-Ética, selecionadas como amostra desta pesquisa, foram efetuados os seguintes levantamentos: a classificação do porte de empresa (grande, médio ou pequeno); o quantitativo de funcionários; a classificação quanto ao setor de atuação; a descrição da Natureza Jurídica (Associação Privada, Cooperativa, Sociedade Empresária Limitada, Sociedade por Ações Aberta, Sociedade por Ações Fechada ou Sociedade Simples Pura); e os tipos de relacionamentos existentes com outros *stakeholders* (acionistas, empregados, clientes do setor público, agentes públicos e agentes intermediários comerciais), utilizando-se para esse levantamento de perfil, a avaliação do questionário da CGU (2017b) e a Consulta à Situação Cadastral das empresas no site da SRF.

Esse levantamento de perfil é relevante, devido a diferenciações nas exigências da Lei Anticorrupção para descrição de programas de *compliance* efetivos, as quais levam em consideração os portes, níveis de exposição aos riscos das empresas, além da possibilidade de pressões por parte de outros *stakeholders*, na busca por boas práticas de conduta ética nessas organizações. O perfil das organizações é apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Perfil das Empresas: Portes, Estruturas e Especificidades

Quadro 13 – Perfil das Empresas: Portes, Estruturas e Especificidades																								
Setor de Atuação	Grande Porte (15)															Médio Porte (7)					Pequeno Porte (1)			
	Indústria de Transformação (5)				Eletricidade e Gás (5)				Saúde Humana e Serviços Sociais (2)		Ativ. Adm. e Serv. Complementares (1)	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	Construção (1)	Indústria de Transformação (3)			Ativ. Profissionais, Científ. e Técnicas (2)	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	Informação e Comunicação (1)	Ativ. Profissionais, Científ. e Técnicas (1)				
Informações sobre Portes, Estruturas e Especificidades das Empresas	3M	Alubar	Duralex	Natura	Souza Cruz	ABB	CPFL	Elektro Redes	Enel Brasil	Neoenergia	Fleury	Unimed BH	Ernst & Young	Itaú Unibanco	Siemens	Chiesi	GranBio	GranEnergia	ICTS Global	Radix	CCEE	Nova/sb	Tecnew	
	L	SF	SA	SA	L	L	SA	SA	SF	SA	SA	C	SS	AS	L	L	SF	SF	L	SF	A	L	L	
	5.001 a 10.000	501 a 1.000	> 10.000	> 10.000	> 10.000	2.001 a 3.000	> 10.000	4.001 a 5.000	> 10.000	> 10.000	5.001 a 10.000	> 10.000	5.001 a 10.000	> 10.000	5.001 a 10.000		201 a 500	201 a 500	201 a 500	201 a 500	201 a 500	100 a 200	Até 10	
	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	
1. Atua ou possui relação, como negócios, controle, matriz ou subsidiária em outros países (direta ou indiretamente) (S = sim / N=Não)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	
2. Possui outras pessoas jurídicas que integram o grupo econômico ou filiais, na mesma ou em outras localidades (S = sim / N=Não)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	
3. Utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais (S = sim / N=Não)	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	S	S	S	N	S	N	S	S	N	N	
4. Negociação com o setor público (contratos/ convênios/ licitações) (S = sim / N=Não)	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	
5. Interação com o setor público (autorizações, licenças e permissões governamentais para operações) (S = sim / N=Não)	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	
Quantidade de Itens com Resposta (S=SIM)	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	3	5	3	3	3	2	1	
Exposição a Riscos ou Pressões de Stakeholders	85,33%															68,57%					20,00%			

De acordo com o Quadro 13, existe um maior quantitativo de aprovação para merecimento do Selo direcionado às grandes organizações (15), seguida das médias (7) e com apenas uma organização de pequeno porte. A maior parte das empresas aprovadas concentra-se no sudeste do país (SP-15, RJ-5 e MG-1), estando os setores de “Indústria de Transformação” e de “Eletricidade e Gás” com maior representatividade, com oito e cinco empresas aprovadas, respectivamente.

Quanto ao quantitativo de funcionários/colaboradores e terceirizados das empresas, oito organizações possuem entre sete e 500 funcionários e colaboradores (médio e pequeno portes), enquanto outras 8 empresas possuem mais de 10.000 funcionários/colaboradores (grande porte). Além disso, existem 4 empresas com quantitativo entre 5.001 e 10.000 colaboradores e três empresas possuem entre 501 e 5.000 colaboradores, todas elas de grande porte.

Ao avaliar o Quadro 13, seria esperado que quanto maiores fossem os riscos de *compliance* e as influências de outros agentes sobre as empresas, que os mecanismos e as estruturas de controle em busca de mitigação e legitimidade acompanhassem essa realidade, implicando na realização de custos e investimentos condizentes nos programas de *compliance*. Logo, também seria esperado que houvesse menção desses mecanismos em seus códigos de ética, objetivando melhor divulgação aos seus públicos de interesse.

Entretanto ao contrário do esperado, tendo em vista a influência de mercado no que se refere à natureza jurídica das organizações, o maior agrupamento de empresas aprovadas, pertence às Sociedades Empresárias Limitadas (oito empresas), seguida pelas Sociedades por Ações Abertas (sete empresas) e, em terceiro lugar, apresentam-se as Sociedades por Ações Fechadas (cinco empresas). Além dessas naturezas, houve participação de Associação Privada, Cooperativa e Sociedade Simples Pura, com a participação de uma organização cada.

4.1.2 Perfil dos Códigos de ética empresariais

Durante a coleta do material, identificou-se que, em relação aos códigos de ética, algumas organizações possuíam esses documentos com nomenclaturas diferenciadas, por vezes em mais de um idioma, sendo que algumas contam com documentos direcionados para públicos distintos, apresentando assim nomes diversos: “Código de Conduta”; “Código de Conduta – Colaborador”; “Código de Conduta – Fornecedor”; “Código de Conduta e Ética”; “Código de Conduta e Relacionamento”; “Código de Conduta Ética”; “Código de Conduta Global”; “Código de Conduta Profissional”; “Código de Ética”; “Código de Ética e Conduta”; “Código de Ética e de Conduta”; “Código de Integridade”; “Manual de Conduta”; e “*Global Code of Conduct*”.

Quanto aos códigos de ética empresariais, acompanhando a especificidade e diversidade

de organizações, apresentam aspectos gerais de nomenclatura, conteúdo, diagramação, linguagem escrita e visual, tamanhos e estruturas também diferenciados, como pode ser conferido no Quadro 14.

Quadro 14 – Perfil e Características Gerais dos Códigos de Ética

	Setor de Atuação	Empresa	Tipos de Códigos para os diferentes Públicos	Código em outro(s) idioma(s) (S = Sim /N = Não)	Nome ou Título do documento	Número de Palavras - Código Empresarial	Número de Páginas	Número de Itens	Número de Subitens
Grande Porte	Indústria de Transformação (5)	3M	1	S	Código de Conduta Global	12.105	64	9	28
		Alubar	1	S	Código de Conduta Ética	3.869	38	10	15
		Duratex	1	N	Código de Conduta	2.582	27	14	14
		Natura	3	S	Código de Conduta (Colaborador) Código de Conduta (Fornecedor) Código de Conduta (Força de Vendas)	9.800	48 9	7 6	22 25
		Souza Cruz	1	N	Código de Conduta Ética	10.535	21	7	17
	Eletricidade e Gás (5)	ABB	2	S	Código de Conduta Código de Conduta do Fornecedor ABB	5.601	28	8	31
		CPFL	1	N	Código de Conduta Ética	2.787	24	4	35
		Elektro Redes	2	N	Código de Ética Código Ético do Fornecedor	12.948	35	6	55
		Enel Brasil	1	N	Código de Ética	9.194	40	4	53
		Neoenergia	2	N	Código de Ética Código de Conduta Ética para Fornecedores	12.970	35	6	55
	Saúde Humana e Serviços Sociais (2)	Fleury	1	N	Código de Conduta	11.364	87	11	40
		Unimed BH	4	N	Código de Conduta e Relacionamento Unimed Belo Horizonte - Cód. de conduta e relacionamento com Fornecedores – Cód. de conduta e relacionamento com Clientes Corporativos - Código de conduta e relacionamento com Prestadores	9.184	37	5	46
	Ativ. Adm. e Serv. Complementares (1)	Ernst & Young	2	S	Código de Conduta Global Código de Conduta do Fornecedor	2.574	22	8	10
	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	Itaú Unibanco	2	S	Código de Ética Código de Relacionamento com Fornecedores	5.969	19	6	19
	Construção (1)	Siemens	2	S	Código de Conduta Profissional Código de Conduta para Fornecedores e Parceiros de Negócios	10.129	44	5	29
Médio Porte	Indústria de Transformação (3)	Chiesi	1	S	Código de Ética e de Conduta	6.151	31	12	19
		GranBio	1	N	Código de Ética e Conduta	5.696	43	18	16
		GranEnergia	1	S	Código de Ética e Conduta	5.572	40	18	14
	Ativ. Profissionais, Cienif. e Técnicas (2)	ICTS Global	1	N	Código de Conduta Ética	4.743	28	20	14
		Radix	1	S	Código de Conduta e Ética	5.933	60	9	29
	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	CCEE	1	N	Manual de Conduta	2.579	24	14	10

	Informação e Comunicação (1)	Nova/sb	1	N	Código de Integridade	10.101	19	7	11
Pequeno Porte	Ativ. Profissionais, Cienif. e Técnicas (1)	Tecnew	2	N	Código de Conduta e Código de Conduta dos Fomecedores	5.680	40	8	21

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à acessibilidade aos códigos de ética nos sites, algumas organizações disponibilizam o documento em local de fácil identificação, enquanto para outras, foi necessária a utilização da ferramenta de busca ao documento, na página da organização. Todos os códigos de ética das empresas dessa amostra constam em seus sites, mas nem todos os códigos de relacionamento com terceiros e outros públicos estão publicados nos sites dessas organizações, e dessa forma não foi possível o levantamento de dados dos demais códigos.

Quanto ao detalhamento dos códigos, estes possuem quantitativo de páginas e palavras variadas (de 19 a 87 páginas e de 2.574 a 12.970 palavras). O código com maior quantitativo de páginas é da empresa Fleury e possui 87 páginas, sendo essa, uma empresa de grande porte, de Capital Aberto, com mais de 5.000 funcionários, sem código em língua estrangeira e sem relacionamentos internacionais, mas com exposição de interações com diversos outros grupos de interesse. As empresas Itaú Unibanco S/A e Nova s/b, a primeira de grande porte e de capital aberto e a segunda de médio porte e na forma de sociedade limitada, possuem os menores códigos de ética, com 19 páginas, sendo que a primeira conta com mais de 10.000 colaboradores e a de médio porte possui entre 100 e 200 colaboradores. Em relação ao quantitativo de palavras, a Ernst & Young apresenta o menor quantitativo (2.574 palavras), embora seja uma empresa com interações com diversos órgãos públicos e presença em diversos países; enquanto o maior quantitativo de vocábulos foi o da empresa Neoenergia, com 12.970 palavras, que é uma sociedade aberta, possui mais de 10.000 colaboradores e conta com quatro dos cinco tipos de interações avaliadas.

De forma geral, as organizações de grande porte possuem documentos de 37 páginas em média, organizações de médio porte com tamanhos de códigos de 35 páginas em média, e a pequena empresa com 40 páginas de conteúdo.

Com relação à estruturação dos códigos em capítulos e subcapítulos, verifica-se também heterogeneidade na estrutura dos documentos, onde as empresas de grande porte estruturaram os códigos, utilizando-se de sete agrupamentos de itens e 32 subitens, em média. Enquanto as organizações de médio porte apresentam em média 14 agrupamentos de itens, subdivididos em 16 tipos de subitens. A empresa de pequeno porte estruturou seu código com oito grupamentos de itens para os capítulos e 21 subitens.

Algumas empresas apresentam códigos em mais de um idioma (grande e médio portes)

e em todos os grupos de portes verificou-se a existência de mais de um tipo de código de ética ou conduta, direcionados para públicos de interesse diferenciados.

Além da abordagem sobre missão, visão, valores, condutas permitidas e não permitidas (com maior ou menor detalhamentos), algumas empresas incluem em seus códigos, orientações contra práticas anticorrupção (com menção expressa ou implícita da Lei 12.846/2013) e de práticas antitrustes.

Observa-se que nos documentos de algumas organizações, estão inclusas nas páginas finais, uma declaração de ciência e aceite de compromisso para com os códigos de ética e conduta organizacionais, para que haja adesão dos colaboradores e de outros grupos de interesse (terceiros, representantes, fornecedores).

Quanto às especificidades das características dos códigos de ética, alguns documentos utilizam ilustrações, fotos, designs convidativos, glossários com explicações sobre termos utilizados no documento, além de notas de rodapé, para melhoria da comunicação, compreensão e estímulo da leitura.

Com relação à redação dos documentos, em alguns aspectos, tem-se documentos com muita clareza nas orientações, mas algumas organizações ainda não esclarecem alguns tópicos específicos. Ainda foram identificadas incorreções ortográficas no código da organização de pequeno porte (Tecnew) e em uma de grande porte (Ernest Young), bem como algumas orientações vagas ou não muito adequadas em outros códigos de ética ou conduta. Estão apresentadas a seguir, algumas características que diferenciam os 23 códigos de ética avaliados, um dos outros:

- **Indústria de Transformação**

Em termos de características específicas desses documentos, o código da 3M, denominado “Seja 3M”, é ilustrado, com detalhamentos e orientações claras, perguntas e respostas, entretanto, trata-se de um documento extenso para leitura.

Enquanto isso, o código da Alubar, caracteriza-se por simplicidade e objetividade, mas com poucas informações sobre políticas e outros normativos internos em seu conteúdo.

Já o código da Duratex, possui ilustrações, divide os assuntos por públicos de interesse, foi elaborado em tom declaratório e traz orientações do que deve ou não ser feito diante de cada situação.

A Natura possui códigos de ética para cada grupo de relacionamento, especifica “O que pode” e “O que não pode” ser feito por seus colaboradores e representantes, além disso, seu código principal é detalhado, tem foco em cada público de interesse e em seu conteúdo traz um tópico específico denominado “Regras de Anticorrupção”.

O código da Souza Cruz, com documento relativamente menor, verificou-se estar voltado para cada público de interesse e possuir foco em tópicos que tratam de corrupção, lavagem de dinheiro, práticas antitruste, doações, brindes e presentes.

Em termos de características específicas desses documentos, o código da Chiesi, traz um design agradável com algumas ilustrações e um convite para leitura do código, está subdividido em princípios, disponibiliza um glossário com termos utilizados, bem como inclui um aceite ao código de ética em seu final; entretanto alguns trechos do código da Chiesi apresentam conflitos nas orientações dadas, em relação a outros normativos internos e à legislação, o que pode ocasionar alguma dificuldade na interpretação de hierarquia das regras, para o cumprimento e tomada de decisão correta.

Quanto aos códigos da GranBio e GranEnergia, pertencentes ao mesmo grupo empresarial, seus códigos de ética estão divididos por públicos, de forma que algumas orientações se repetem ao longo dos tópicos, sendo que ao final, existe um anexo com questões de conflito de interesses que podem ocorrer no relacionamento com terceiros e órgãos públicos. Documento possui *design* elaborado e, em virtude dessas empresas pertencerem a Gran Investimentos S.A., muitos trechos dos códigos de ética se repetem.

- **Eletricidade e Gás**

Em termos de características específicas desses documentos, o código da ABB, denominado “Código de Conduta”, é ilustrado com fotos e se apresenta em tom declaratório do que ocorre ou não ocorre dentro da organização. E, em função da sua abrangência de atuação em outros países, procura prever muitas possibilidades de conflitos e de situações em que seja necessária a tomada de decisão ética.

Cabe ressaltar que as empresas Neoenergia e Elektro Redes possuem o mesmo código de ética, por pertencerem ao mesmo conglomerado empresarial. O código adotado por essas empresas possui características formais, tais como apresentação de um manual de normas e procedimentos que pode torná-lo não atrativo para leitura de funcionários e de terceiros.

- **Saúde Humana e Serviços Sociais**

Com relação às características específicas desses documentos, o código da Fleury, denominado “Código de Conduta”, possui *design* agradável, se apresenta em tom declaratório no que se refere à postura da organização, traz descrição sobre termos e conceitos utilizados no código, exemplifica situações que podem ocorrer, e ao fim do documento existe a inclusão de aceite do código para ser veiculado junto aos seus colaboradores, além de uma matriz de graus de parentesco e subordinação para auxílio na interpretação de questões relativas aos conflitos de interesse.

O código da Unimed BH é bem menor, com 37 páginas, conta com ilustrações em forma de fotos e desenhos, está bem dividido e direcionado por públicos de interesse, com linguagem acessível. Possui diretorias ou gerências com canais de dúvidas e comunicação, voltando-se para cada público específico. Entretanto, o código fica por hora repetitivo, por necessitar mencionar algumas regras e políticas para vários públicos diferenciados. Entretanto, cabe ressaltar que o documento não cita expressamente outras normas e políticas internas as quais tenham conexão direta com os princípios estabelecidos no código.

- **Atividades Administrativas e Serviços Complementares**

Quanto às características específicas do documento, o código da Ernst & Young, denominado “Código de Conduta Global”, possui *design* jovial com utilização de fotos, se apresenta de forma sucinta e conduz o leitor ao autoquestionamento antes da tomada de decisões. Até o mês de maio não havia sido localizado em seu site o código no idioma português, estava disponibilizado apenas no idioma inglês; entretanto, verificou-se um novo documento em língua portuguesa, em junho de 2020, além da manutenção do outro já existente no idioma inglês. O código também possui tom declaratório e foram localizados alguns erros de grafia.

- **Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados**

Quanto às características específicas do documento, tendo em vista se tratar de uma organização que preza pelo relacionamento com públicos diversos (atacado, varejo, pessoas físicas e jurídicas) o código do Itaú Unibanco, denominado “Código de Ética”, traz a visão da cultura corporativa da organização, que é chamada no documento de “Nosso Jeito”, e que registra os valores mais essenciais para esse conglomerado de empresas. Código está dividido em princípios, fala sobre a identidade da organização, apresenta linguagem clara e direta. Possui ainda um *design* próprio e traz uma abordagem sobre o relacionamento da companhia com o terceiro setor.

Com relação às características específicas do documento, o código de conduta da CCEE, denominado “Manual de Conduta”, o documento é ilustrado, traz informações sobre a identidade e personalidade da companhia. Observa-se a utilização de termos voltados para o consumidor, tal como “clientividade” na aplicação dos conceitos do manual de conduta, abordando também temas sobre a aparência e vestuário dos colaboradores. Verificou-se também algumas incorreções de digitação (grafia/pontuação).

O texto do manual de conduta é exposto de forma clara, está dividido em princípios, trata sobre a identidade da organização, apresenta linguagem clara e informa que o descumprimento das disposições previstas no código resultará em medidas disciplinares

adequadas. Entretanto, não faz menção específica à legislação anticorrupção brasileira, embora aborde seus temas.

- **Construção**

No que se refere às características específicas do documento, o código da Siemens, denominado “Código de Conduta Profissional”, traz depoimento de que a empresa que já esteve envolvida fortemente com caso de corrupção, além de um agradecimento aos colaboradores, com a declaração de que a reputação da empresa foi restaurada, passando a ser vista novamente como um parceiro confiável. A visão da empresa é de que “Nós tornamos real o que importa”, e seu código está dividido em: Nossos princípios básicos; Nossa responsabilidade e Nossos procedimentos de relato.

A Siemens, embora hoje seja merecedora do Selo Pró-Ética, em 2006 passou por problemas com corrupção, e ressaltando a importância de especial atenção ao *compliance*, em seu código de ética faz as seguintes declarações:

“Nossa empresa apreendeu com seu passado, principalmente com a crise de *compliance* de 2006 que levou a empresa à beira do abismo. Desde então, fizemos de tudo dentro de nosso alcance para corrigir os erros e colocar a Siemens em uma nova direção. Hoje, a Siemens encontra-se em uma posição mais sólida do que há uma década.”

“Não venderei o futuro em busca de lucro imediato – Werner von Siemens”

A empresa utiliza o princípio de conduta de “Aja como a empresa fosse sua” e aborda o leitor a partir de perguntas, que levam à reflexão de como agir em situações que necessitem de orientação e auxílio para tomada de decisão, como transcrito no trecho abaixo.

Nós nos fazemos as seguintes perguntas quando tomamos decisões para a Siemens:

- É o certo para a Siemens? Está de acordo com os valores da Siemens e os nossos valores?
- É lícito?
- Pode afetar a nossa marca, caso a nossa decisão seja coberta pela mídia?
- O que as pessoas com as quais nos importamos pensariam da nossa decisão?
- Estamos preparados para assumir a responsabilidade pela nossa decisão?

- **Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas**

Com relação às características específicas desses documentos, o código da ICTS Global, denominado “Código de Conduta Ética”, foi assinado de próprio punho, possivelmente pelo corpo da alta administração, possui *layout* ilustrativo, com explicações sobre termos utilizados ao longo do documento. Ao fim do documento é dada orientação para que o leitor antes da tomada de decisão responda questões críticas sobre boas práticas e ética, assim como, em caso de ainda haver dúvidas, obtenha melhor orientação nos canais apropriados.

O Código da Radix, é ilustrativo, em sua abertura faz referência direta ao programa de *compliance* da companhia e é bem direcionado para *compliance*, mais que para ética. Trata também de atitudes éticas no dia a dia das pessoas e não só na esfera empresarial, abordando situações em que existe aplicação do conhecido "jeitinho brasileiro", cultura essa que não é tolerada na companhia: "Sejamos a mudança que queremos ver."

Traz informações sobre a posição do Brasil no Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional. Em uma seção de curiosidades, apresenta dados de 2014, provenientes da ACFE Association of Certified Fraud Examiners, Inc., que indicam que 88,2% das empresas com mais de 100 (cem) funcionários tem Código de Conduta, embora apenas 54% delas possuem um Canal de Integridade. Existem regras de hospitalidades diferenciadas para o setor privado e o setor público.

Observou-se, no que se referem às práticas que fragilizam a concorrência, que a Radix possui posicionamento de conquista de competitividade por meio da eficiência e redução de custos ao invés do uso de práticas anticorrupção ou que configurem atitudes impeditivas para a formação de truste.

Com relação às características específicas desses documentos, o código da Tecnew, é denominado “Código de Conduta”, possui *design* próprio, com fotos ao longo do documento. As políticas da Tecnew foram incluídas no próprio código de ética da empresa. Embora seja uma empresa de pequeno porte, possui um canal de integridade que é utilizado tanto para dúvidas quanto para denúncias e o documento também traz exemplos de dúvidas ou denúncias que podem ser comunicadas. Existe ainda um convite ao leitor para que se “Conheça mais do nosso programa e difunda mais essa ideia: “ser íntegro vale a pena!”. Em dois dos tópicos de seu código, a Tecnew informa que possui um departamento para tratar dos assuntos de *compliance*, assim como de um diretor para acompanhamento dessas atividades.

• Informação e Comunicação (1 Empresa)

Com relação às características específicas desses documentos, o código da Nova/sb, é voltado para o Programa de Integridade, como indica seu título: “Código de Integridade”. Trata-se de uma empresa de comunicação, mas seu código não possui *design* diferenciado e nem ilustrações, apresenta o documento em forma de normativo ou padrão, sem que haja alguma atratividade visual.

A estruturação do código foi organizada com base em artigos, parágrafos e anexos, que trazem políticas associadas ao tema de integridade. Em um dos artigos do código de integridade (Art. 71) é comunicado que houve registro em cartório notarial desse documento, visando ciência pública. Além disso, no Art. 69, são apresentados diversos anexos complementares

sobre legislação, normativos e modelos de documentos internos da companhia.

“Art. 69. Integram o presente Código os seguintes Anexos: Anexo I: “Termo de Conhecimento e Adesão”; Anexo II: “Termo de Inexistência de Impedimento”; Anexo III: “Manual de Diretrizes de Conduta e Combate à Corrupção”; Anexo IV: “Modelo de Extrato de Reunião”; Anexo V: “Cláusulas-padrão de Adequação ao Código de Ética”; Anexo VI: Legislação pertinente.”

4.1.3 Adesão às 17 categorias de *compliance* nos códigos de ética

A seguir, as empresas foram agrupadas de acordo com seus portes, setores de atuação e quando possível, também pela sua natureza jurídica, de forma que haja uma maior homogeneidade de características, para comparação dos conteúdos de seus códigos de ética e verificação sobre isomorfismo nas categorias e textos que tratam dos pilares de um programa de *compliance*.

O resumo das análises de conteúdo sobre a adesão às categorias e temas para interpretação textual dos códigos de ética das 23 empresas analisadas é apresentado nos Quadros 15 e 16, onde foi feita a contagem das categorias utilizadas por cada empresa, dentre as 17 categorias selecionadas nessa pesquisa. Os Quadros 15 e 16 também auxiliam na informação sobre o quantitativo de empresas que utilizaram as categorias, para identificar quais seriam as categorias maior adesão por esse conjunto de organizações.

Quadro 15 – Análise da adesão às categorias da Legislação Anticorrupção por Portes (Parte A)

Setor de Atuação	Grande Porte (15)														
	Indústria de Transformação (5)					Eletricidade e Gás (5)					Saúde Humana e Serviços Sociais (2)		Ativ. Adm. e Serv. Complementares (1)	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	Construção(1)
Categorias de assuntos da Legislação Anticorrupção (Programas de Compliance Efetivos)	3M	Alubar	Duratex	Natura	Souza Cruz	ABB	CPFL	Elektro Redes	Enel Brasil	Neoenergia	Fleury	Unimed BH	Ernst & Young	Itaú Unibanco	Siemens
1. Comprometimento e apoio da alta direção	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Instância responsável pelo Programa de Integridade	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x
3. Análise de perfil e riscos	x	x	x	x	x	-	x	-	x	-	x	x	x	x	x
4. Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5. Comunicação e Treinamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6. Registros e controles contábeis;	x	x	-	x	x	x	-	x	x	x	x	-	x	x	x
7. Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras	x	-	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x

8. Relacionamento com o setor público	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10. Canais de denúncia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11. Mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x
12. Medidas disciplinares	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13. Remediação dos danos gerados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	x
14. Contratação de terceiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	x
16. Patrocínios e doações	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	-	-	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	x
Total de Itens da Lei Anticorrupção	14	13	13	15	16	13	12	14	15	14	17	14	12	15	17

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 16 – Análise da adesão às categorias da Legislação Anticorrupção por Portes (Parte B)

[illegible]

15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	-	-	-	-	-	-	-	-	13,04%
16. Patrocínios e doações	x	x	x	x	x	-	x	x	91,30%
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	x	x	x	x	x	x	x	x	82,61%
Total de Itens da Lei Anticorrupção	15	15	15	13	14	12	16	15	84,14%

Fonte: Elaboração própria.

Assim, primeiramente é feito um levantamento de perfil das empresas, e posteriormente esses quadros são utilizados para uma análise dentro de cada grupo de porte, com empresas que tenham um maior quantitativo de características homogêneas, para depois, em um segundo momento, serem apresentadas as análises dos códigos entre organizações de portes distintos, que integrem setores de atuação iguais.

4.2 ANÁLISE DE PERFIL DAS EMPRESAS VERSUS ABORDAGEM DE COMPLIANCE NOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Verifica-se, após o cruzamento de informações dos Quadros 13, 14, 15 e 16, que nem sempre os tamanhos e conteúdo dos códigos de ética empresariais estariam condizentes com o contexto de relacionamento junto aos *stakeholders*, ou ainda, com os portes e complexidade dos setores de atuação das organizações, já que se espera que quanto maior seja uma empresa e complexos os seus relacionamentos, mais extensos seriam os códigos de ética e maior seria o quantitativo de categorias abordadas no seu conteúdo, inclusive quanto às categorias estudadas nos programas de *compliance*.

Quanto às análises de perfil dessas organizações, seguem os principais aspectos descritos na legislação (BRASIL, 2015) que poderiam influenciar as empresas a apresentar traços isomorfismo em prol de legitimidade (STUTZ, 2017) e a menção sobre a implementação de instrumentos de *compliance* e seus custos de transação (COIMBRA; MANZI, 2010):

- a) Tendo em vista que parte considerável dessas organizações pertence a mercados regulados (13 empresas) e que oito empresas possuem estrutura na forma de sociedade por ações de capital aberto, a possibilidade de existência de resultados isomórficos para esses grupos também converge com os levantados nos estudos de Azevedo *et al.* (2014) e Stutz (2017).
- b) Coincidentemente, a maior parte das organizações premiadas pelo Pró-Ética 2017 (21 empresas) encontra-se em estados que já adotaram ou estão por adotar políticas comerciais restritivas para negociação junto à administração pública, legislações essas que privilegiam a contratação com empresas que possuam programas de *compliance*.
- c) Além disso, das 23 empresas analisadas, 19 declararam possuir ou ter intenção de

negociação com o setor público em contratos, convênios ou licitações; e, 18 organizações declararam interagir com o setor público em autorizações, licenças e permissões governamentais para operações; o que indica que essas organizações estariam mais propensas ao atendimento da legislação, pelos laços e interações existentes junto aos agentes públicos, como afirmado por Carli (2016).

- d) Ao contrário do esperado, tendo em vista a influência de mercado no que se refere à natureza jurídica das organizações, o maior agrupamento de empresas aprovadas e que possuem maior adesão às categorias de *compliance*, pertence ao grupo das Sociedades Empresárias Limitadas (oito empresas), seguida pelas Sociedades por Ações Fechadas (cinco empresas) e, em terceiro lugar, apresentam-se as Sociedades por Ações Abertas (sete empresas). Além dessas naturezas, houve participação de Associação Privada, de Cooperativa, e de Sociedade Simples Pura, com a participação de uma organização cada, e, com menores pontuações. Esses resultados convergem com os estudos de Azevedo *et al.* (2014) que em sua pesquisa constatou que níveis diferenciados de governança corporativa não possuíam maior grau de adesão às recomendações do IBGC, e, também aos resultados de Ayres (2016) que conclui não haver relação estatística significativa entre o risco e os códigos de conduta, no que se refere a maior parte dessas organizações, haja vista que existia a suposição nessas pesquisas de que quanto maior fossem as pressões de mercado e dos *stakeholders*, maior seria adesão às recomendações de governança.
- e) Surpreendentemente, a única empresa de pequeno porte aprovada, a Tecnew, uma sociedade empresária limitada, que possui apenas sete funcionários e que dentre o rol de relacionamentos e interações apenas negocia com a administração pública, no que se refere ao conteúdo de seu código de ética, houve menção de 15 temas, dentre as 17 categorias da lei anticorrupção, que fazem parte dessa pesquisa.

4.2.1 Perfil e Relacionamentos das empresas

Na avaliação dos níveis de relacionamento com outros *stakeholders*, para verificar maior ou menor exposição aos riscos de conformidade e influências em prol de legitimidade - de acordo com orientação da legislação (BRASIL, 2015) - verificou-se conforme o Quadro 13, que de um total de 23 empresas o item que obteve maior quantitativo de respostas positivas foi “2 – Possui outras pessoas jurídicas que integram o grupo econômico ou filiais, na mesma ou em outras localidades” com 91,30%, seguido do item “4 – Negociação com o setor público (contratos/ convênios/ licitações)” com 82,61% das respostas positivas. Ainda empataram, com 78,26%, os itens “1. Atua ou possui relação, como negócios, controle, matriz ou subsidiária em outros países (direta ou indiretamente)” e “5. Interação com o setor público (autorizações,

licenças e permissões governamentais para operações”); e, por último, com 53,52%, o item “3. Utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais”.

Dessa forma, para os cinco itens de relacionamento de cada empresa, obtiveram-se 89 respostas positivas, o que representa 77,39% do total de 115 respostas. Como se esperava, quando se apuram as respostas por grupos de organizações, as de grande porte representam 85,33% das respostas positivas, acompanhadas pelas organizações de médio porte, com 68,57%, e, por último, a pequena empresa, com 20% de respostas positivas (única resposta positiva ao item “4. Negociação com o setor público”). Esses resultados apresentam-se como esperado pela legislação anticorrupção (BRASIL, 2015), já que quanto maiores fossem as organizações, maiores seriam os níveis de complexidade de seus ativos e os volumes de transações e interações (WILLIAMSON, 1996, 2000).

Considerando-se a pressão legal pela implementação de programas de *compliance*, verifica-se que a maior parte das organizações premiadas pelo Pró-Ética estão localizadas em estados onde já existem leis e decretos que replicam a legislação federal (Distrito Federal, Mato Grosso, Rio de Janeiro), sendo que no Rio de Janeiro e no Distrito Federal a legislação é de cumprimento obrigatório para contratos acima de determinado valor, com o estabelecimento de padrões de integridade para que haja contratação com a administração pública. Ainda houve uma considerável participação de empresas localizadas em São Paulo, onde existia Projeto de Lei em andamento para que houvesse exigência desses programas de integridade quando das contratações com a administração estadual paulista.

4.2.2 Adoção às 17 categorias de *compliance* nos códigos de ética

De forma geral, verificando-se a média de menção às 17 categorias da legislação anticorrupção, nos códigos de ética das 23 empresas avaliadas e desconsiderando as diferenças relativas aos seus setores de atuação, em ordem decrescente de percentuais médios temos: empresa de pequeno porte (88,24%), empresas de médio porte (84,03%) e empresas de grande porte (83,92%). Ou seja, analisando-se esses resultados, nas organizações de médio e grandes portes, de forma geral, em termos de médias, as diferenças entre o número de categorias abordadas, foram menores, havendo um maior distanciamento em termos percentuais dessas médias, quando comparadas à pequena empresa.

Quanto à aderência das categorias de assuntos tratados, os resultados são convergentes com os apresentados por Castro, Amaral e Guerreiro (2019) quanto à implantação de controles que gerem menores custos, ao revelarem uma aderência maior em certos parâmetros, que também foram estudados na presente pesquisa, a saber: o envolvimento da alta direção (23 empresas do Pró-Ética); os canais de denúncia (23 empresas do Pró-Ética); a proteção aos

denunciantes de boa-fé (22 empresas do Pró-Ética); e a avaliação das irregularidades (19 empresas do Pró-Ética).

Além dessas categorias mencionadas, verifica-se também que as seguintes categorias obtiveram adesão de 100% das organizações estudadas (23 empresas): Implementação de padrões de ética e conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos; comunicação; políticas para relacionamento com o setor público e para contratação de terceiros; política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes; medidas disciplinares; e ações em prol da sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental.

Entretanto, haja vista a baixa adesão à menção sobre determinadas categorias nos códigos de ética avaliados, mesmo que os temas tenham sido listados como importantes a um programa de conformidade efetivo, verificou-se que, assim como no trabalho de Santos *et al.* (2017), a prática gerencial pode evidenciar que a mera exigência de recomendações de conteúdos mínimos pode não provocar o efeito desejado em todas as organizações.

Dessa forma as cinco categorias menos citadas nos códigos de ética das 23 empresas foram: Fusões, aquisições e reestruturações societárias (citado por três empresas); remediação dos danos gerados (citado por quatro empresas); treinamento (citado por 15 empresas); registros e controles contábeis (citado por 17 empresas); e controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras (citado por 18 empresas).

Um outro ponto identificado foi de que, embora haja menção na lei sobre a necessidade de políticas que tratem de “remediação dos danos gerados” e do tópico “Fusões, aquisições e reestruturações societárias” essas categorias não foram abordadas por 18 e 19 empresas da amostra, pertencentes ao grande e médio porte. A empresa de pequeno porte também não aborda nenhuma dessas matérias em seu código.

Como exemplo de não adequação do código de ética ao perfil da organização, identificou-se que o Itaú Unibanco, que deveria tratar sobre “Fusões, aquisições e reestruturações societárias”, haja vista ser uma *holding* e possivelmente utilizar-se dessas transformações societárias para maximização de seus resultados financeiros, não abordou esse tema em seu código de ética.

Além disso, a empresa de pequeno porte, Tecnew, pertencente ao setor de Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas, apresenta apenas um tipo de interação, mas utiliza 15 das categorias constantes na legislação, mesmo estando desobrigada ao cumprimento de pelo menos seis dessas categorias.

4.3 COMPARAÇÃO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA ENTRE OS PORTES DAS EMPRESAS

Após a apresentação dos perfis das empresas nas seções anteriores, houve análise individualizada das empresas divididas por setores, mas dentro de seus respectivos portes (grande, médio e pequeno). Assim, nessa primeira parte, houve a comparação da menção sobre as 17 categorias de *compliance* considerando-se os portes das empresas, para proporcionar uma visão macro de como estaria a aceitação nos códigos de ética desse novo regramento. Para isso, tomou-se como base de seleção para preparação dessa comparação, a seguinte estrutura do Quadro 17 a seguir:

Quadro 17 – Base de seleção na comparação entre Portes das empresas

	GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
COMPARAÇÃO ENTRE PORTES (Desconsiderando os Setores):	Setores: Indústria de Transformação (5), Eletricidade e Gás (5), Saúde Humana e Serviços Sociais (2), Ativ. Adm. e Serv. Complementares (1), Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1), Construção (1)	Setores: Indústria de Transformação (3), Ativ. Profissionais, Cieníf. e Técnicas (2), Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1), Informação e Comunicação (1)	Setor: Ativ. Profissionais, Cieníf. e Técnicas (1)
	Empresas: 3M, Alubar, Duratex, Natura, Souza Cruz, ABB, CPFL, Elektro Redes, Enel Brasil, Neoenergia, Fleury, Unimed BH, Ernst & Young, Itaú Unibanco, Siemens	Empresas: Chiesi, GranBio, GranEnergia, ICTS Global, Radix, CCEE, Nova/sb	Empresa: Tecnew

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.1 Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Legitimidade perante o Setor Público

Na avaliação dessa dimensão, foram utilizadas planilhas em Excel conforme o modelo apresentado no Quadro 11 e dados apresentados nos Quadros 15 e 16. Partindo-se da leitura dos 23 códigos de ética, os trechos do documento que tratavam de cada uma das 17 categorias avaliadas das empresas foram transportados para células da planilha, colocando-os lado a lado, de forma a facilitar a comparabilidade. Inicialmente foi feita a identificação de adesão às categorias de cada organização, e, em seguida, foi possível verificar a existência de traços de isomorfismo nos tipos de categoria e de traços de isomorfismo na grafia dos documentos, considerando-se a seleção e agrupamento de organizações do Quadro 17.

Adicionalmente, para identificação das especificidades das organizações, foram utilizados os quadros de levantamento de perfil e relacionamentos das empresas, conforme apresentado no Quadro 13, cujas informações foram coletadas dos relatórios do Pró-Ética da

CGU, dos Códigos de Ética e da Consulta CNPJ-RFB. Assim, para facilitar a compreensão dessas análises, os resultados que tratam de traços de isomorfismo estão apresentados e distribuídos nos subtópicos seguintes.

4.3.1.1 Isomorfismo Coercitivo

No que se refere à comparação entre as empresas de grande, médio e pequeno portes, de modo geral e desconsiderando-se a avaliação por setores, percebe-se indícios de **isomorfismo coercitivo** em função da legislação anticorrupção, quando analisadas as 17 categorias abordadas nos códigos de ética, que são objeto dessa pesquisa. Esse fato diz respeito à legitimação das empresas principalmente perante organismos e agentes públicos, haja vista a menção em média de 83,92% dessas categorias para as organizações de grande porte, de 84,03% para o médio porte e de 88,24% para o pequeno porte.

Entretanto, em relação à adesão de quase todas as categorias, a empresa de pequeno porte (Tecnew), em função de menor quantidade e complexidade em suas interações (um tipo de interação), e assim, possivelmente menor risco de *compliance*, a princípio, poderia mencionar menos categorias em seu código de ética, o que não ocorreu, quando se compara seu resultado de 15 categorias, com outras organizações de maiores portes, tais como Ernst & Young, CCEE e CPFL (12 categorias).

Verifica-se que nessa situação, a empresa de menor porte apresentou mais traços de **isomorfismo coercitivo** (legislação) que as organizações de médio e grande portes, possivelmente em função de seu interesse de relacionamento comercial com o setor **público**. Dessa forma, pode-se supor que o poder de coercitividade da legislação possa induzir organizações na adoção de mecanismos de conformidade, independentemente de elas estarem sujeitas à determinados riscos, como é o caso da Tecnew.

4.3.1.2 Isomorfismo Mimético (categorias e grafia)

Levando-se também em consideração os riscos elencados em função dos portes e relacionamentos das empresas, a cobrança pela exigência de programas de integridade pode não ser apenas legal, mas também de outros *stakeholders* (OLIVA; SILVA, 2018).

Assim, pode-se também compreender que de alguma forma existe bastante similaridade nas categorias adotadas por esse conjunto de 23 organizações, caracterizando-se assim, traços de **isomorfismo mimético**. Na presente pesquisa, após listar e contar as categorias citadas nos códigos de ética, identificou-se 100% na convergência (isomorfismo) de abordagem de oito categorias (47,05%) para empresas de grande porte e a convergência de 12 categorias (70,58%) nos códigos de ética das empresas de médio porte. No pequeno porte houve apenas uma

empresa participante, o que impediu a feitura dessa análise para o isomorfismo mimético.

Esses resultados de indícios isomórficos convergem com os levantados nos estudos de Stutz (2017) e de Azevedo *et al.* (2014), tendo em vista que parte considerável dessas organizações pertencem a mercados regulados (13 empresas). Além disso, oito empresas possuem estrutura na forma de sociedade por ações de capital aberto, 18 empresas possuem interação com o setor público através de autorizações, licenças e permissões governamentais para operações; e 19 empresas ainda apresentam algum tipo de negociação com o setor público através de contratos, convênios ou licitações. Assim como na pesquisa de Stutz (2017), identificou-se um maior nível de adesão às categorias da legislação (isomorfismo coercitivo), do que similaridade das mesmas categorias entre as organizações (isomorfismo mimético).

Observou-se, que embora haja convergência nas categorias abordadas, em apenas um dos grupos do setor de eletricidade e Gás de grande porte, houve convergência total das categorias abordadas nesse estudo (mesmas 14 categorias), e esse fato ocorreu em função da Neoenergia e da Elektro Redes adotarem um único código de ética para o grupo empresarial.

Enquanto isso, no setor da indústria de transformação de médio porte, houve convergência total das categorias abordadas nesse estudo (mesmas 15 categorias) para as três empresas analisadas. Esse resultado foi influenciado pelo fato de que a GranBio e a GranEnergia estão vinculadas a uma *holding*, a Gran Investimentos S.A., sendo que cada uma possui seu próprio código de ética, mas muitos trechos acabam sendo uma transcrição fiel do código, uma da outra, inclusive com a utilização das mesmas categorias.

Assim, na análise das 15 empresas de grande porte, desconsiderando-se por hora seus setores, identificou-se a convergência em todas as categorias empregadas, para as seguintes empresas: Enel Brasil, Natura e Itaú Unibanco (mesmas 15 categorias), e para as empresas Fleury e Siemens (todas as 17 categorias). Com relação às outras oito empresas, sempre um conjunto de categorias com um ou mais itens, diferenciam seus códigos de ética.

Na análise das sete empresas de médio porte, desconsiderando-se por hora seus setores, também se identificou a convergência em todas as categorias empregadas, para as seguintes empresas: Chiesi, GranBio e GranEnergia, empresas do setor de indústria de transformação, que possuem as mesmas 15 categorias. Com relação às outras quatro empresas, sempre um conjunto de categorias com um ou mais itens, diferenciam seus códigos de ética, umas das outras. Contudo, exceto pelos documentos da GranBio e GranEnergia que pertencem ao grupo Gran Investimentos S.A, e da Neoenergia e Elektro Redes, que adotam o mesmo código de ética, em relação ao conteúdo desses documentos, seus tamanhos, a estrutura, a forma de abordagem e aos termos utilizados em suas escritas, não foi identificada cópia de trechos

(isomorfismo na escrita), embora os assuntos de que tratem essas organizações representem as mesmas categorias mencionadas na legislação anticorrupção, e que sejam utilizadas palavras e alguns termos mencionados na lei, de forma semelhante.

4.3.2 Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do *compliance*

Tendo em vista que os custos de *compliance* impactam os custos de transação empresariais, de forma que haja promoção e cooperação entre as partes contratuais (COIMBRA; MANZI, 2010), os custos de manutenção e os custos de governança que obtiveram maior adesão pelas organizações, de acordo com seus portes e com os relatos em seus códigos de ética, são apresentados neste tópico.

Avaliando-se essas 23 empresas de grande, médio e pequenos portes, e utilizando-se da estrutura de pilares no Quadro 12 e da pontuação proposta pelo Pró-Ética (Dimensão 2 do percurso metodológico), verificou-se menção sobre as categorias que podem impactar os custos de transação dessas empresas do Pró-Ética 2017, nos tópicos II – Políticas e Procedimentos, III – Comunicação e Treinamento, IV – Canais de Denúncia e Remediação; e V – Análise de Risco e Monitoramento; e assim, foram apuradas as respectivas médias de adesão por setores para esses itens, conforme o Quadro 18 a seguir:

Quadro 18 - Análise Comparativa dos Custos de Transação entre portes

Setores de Atuação para Custos de Transação do <i>Compliance</i>	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Informação e Comunicação (1 Empresa)	-	100%	-
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas)	-	97,32%	94,64%
Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas)	94,64%	83,93%	-
Saúde Humana e Serviços Sociais (2 Empresas)	91,96%	-	-
Indústria de Transformação (8 Empresas)	90,36%	83,93%	-
Construção (1 Empresa)	89,29%	-	-
Eletricidade e Gás (5 Empresas)	80,71%	-	-
Atividades Administrativas e Serviços Complementares (1 Empresa)	73,21%	-	-
Média dos Portes por Setores para categorias referentes aos Custos de Transação do <i>Compliance</i>	86,70%	91,29%	94,64%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a avaliação da amostra, retratada no Quadro 18, as empresas de grande porte representam uma menção média às categorias selecionadas de 86,70%, houve menção de 91,29% para as organizações de médio porte e de 94,64%, para a de pequeno porte.

Ou seja, de acordo com o que foi divulgado em seus códigos de ética, empresas de pequeno e médio portes poderiam estar investindo mais em programas de *compliance* do que organizações de grande porte, considerando-se os principais pilares elencados pelo Pró-Ética 2017. Até porque é possível que as empresas de grande porte já dispusessem de mecanismos e

utilizassem de tecnologias mais avançadas para o monitoramento de práticas lesivas às organizações, desde datas anteriores à edição da legislação anticorrupção. Haja vista que, algumas dessas empresas são multinacionais ou possuem relacionamento com acionistas ou controladores no exterior, estando assim sujeitas às legislações anticorrupção de outros países.

Além disso, organizações de maior porte poderiam arcar com os riscos de *compliance* em algumas situações, já que o custo de implementação de um controle, por vezes, pode ser superior aos seus benefícios.

4.3.2.1 Adoção às categorias de *compliance* nos códigos de ética

No que se refere às Políticas e Procedimentos, os itens que foram abordados por todas as 23 organizações foram: relacionamento com o setor público; política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes; e procedimentos e políticas relativas à contratação de terceiros. Observa-se que algumas organizações não permitem o recebimento de presentes, hospitalidades e brindes, enquanto outras permitem a prática, mas estabelecem limites de valores ou ainda elencam os tipos de itens em que há permissão para aceitação ou oferecimento.

Verificou-se que as diferenças existentes entre essas organizações para os custos de transação, referem-se à menção ou não, principalmente das seguintes categorias em seus códigos de ética e conduta: Monitoramento contínuo do Programa de Integridade (não houve presença desse tópico em quatro das organizações de grande porte); o procedimento de Treinamento, que foi mencionado em: 9 (nove) empresas de grande porte, 5 (cinco) organizações de médio porte e na única empresa certificada de pequeno porte; e por último, ações em função da Remediação dos danos gerados, em que houve baixa presença sobre esse tema em todos os portes (menção apenas em duas empresas de grande porte e em duas de médio porte).

Dessa forma no tópico que trata de comunicação e treinamento, o item de treinamento não foi abordado nos códigos de ética de oito das 23 organizações avaliadas, embora essa prática constitua peça fundamental na implementação e manutenção dos conceitos sobre ética, conduta e integridade (*compliance*) constantes nesses documentos, junto aos colaboradores e demais agentes de relacionamento.

E, como dito pelo IBP (2018) e por Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), tanto o código de ética e conduta, quanto a comunicação e o treinamento são essenciais para disseminação de uma cultura de *compliance*; e, embora haja geração de custos adicionais para as organizações, existem benefícios implícitos que podem ser propiciados com a implementação dessa cultura (CADE, 2016; OLIVA; SILVA, 2018).

Assim, embora nem todas as empresas avaliadas mencionem que efetuam treinamentos para seus públicos internos e externos sobre condutas éticas ou ainda sobre seus programas de *compliance* ou integridade, 15 empresas da amostra informam promover treinamentos. As organizações buscam disponibilizar o código de conduta e suas políticas para que haja conhecimento pelos colaboradores, e inclusive nove organizações da amostra criaram documentos específicos (códigos de ética ou conduta) para seus públicos de interesse.

De forma geral, verificou-se atenção especial para o tópico que trata de comunicação, onde em diversas organizações existem canais específicos para cuidar de esclarecimento de dúvidas sobre condutas éticas, e para que também haja uma cultura interna, voltada à denúncia pelo descumprimento das orientações de conduta adotadas pelas organizações.

Cabe ressaltar que o IBP (2018), em seu guia de boas práticas em integridade, destaca sobre a importância dos códigos de ética e conduta, da comunicação e do treinamento para disseminação da cultura de *compliance*. Entretanto nem todas as empresas da amostra demonstraram focar seus esforços em treinamento, já que houve maior atenção para o tema que trata sobre a comunicação dentro e fora das organizações, que foi abordado por todas as 23 organizações, ora com foco em transparência, ora com foco em confidencialidade e sigilo, ou ainda se referindo ao dever de esclarecer e denunciar condutas não desejáveis pelas empresas.

Quanto à remediação dos danos gerados, as empresas normalmente trataram do tema, abordando medidas disciplinares que devem ser aplicadas em caso de descumprimento das normas, mas não tratam sobre a reposição dos danos gerados por colaboradores ou terceiros à organização, ou, por ventura gerados pela organização contra terceiros (agentes públicos ou privados).

4.4 COMPARAÇÃO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA ENTRE OS SETORES IGUAIS DE DIFERENTES PORTES

Após a comparação anterior, entre portes e desconsiderando-se os setores das empresas, houve a comparação da menção sobre as categorias de *compliance* entre setores iguais, mas de diferentes portes, para proporcionar uma visão setorial de como estaria a aceitação desse novo regramento nas organizações em seus códigos de ética, considerando-se agora também os seus portes.

Para isso, tomou-se como base de seleção para preparação dessa comparação, a seguinte estrutura apresentada no Quadro 19:

Quadro 19 – Base de seleção na comparação entre Setores iguais de diferentes Portes

COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES IGUAIS DE DIFERENTES PORTES	GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
	Setor: Indústria de Transformação (5) Empresas: 3M, Alubar, Duratex, Natura, Souza Cruz	Setor: Indústria de Transformação (3) Empresas: Chiesi, GranBio, GranEnergia	-
	Setor: Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (1) Empresa: Itaú Unibanco	Setor: Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (1) Empresa: CCEE	-
	-	Setor: Ativ. Profissionais, Cieníf. e Técnicas (2) Empresas: ICTS Global, Radix	Setor: Ativ. Profissionais, Cieníf. e Técnicas (1) Empresa: Tecnew

Fonte: Elaboração própria.

Assim, de acordo com o Quadro 19, tendo em vista a inexistência dos mesmos setores em todos os portes de organizações, foi possível analisar 13 empresas, pertencentes aos seguintes setores nesse tópico: Indústria de Transformação (Grande e Médio Portes – 8 empresas); Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (Grande e Médio Portes – 2 empresas) e Atividades. Profissionais, Científicas e Técnicas (Médio e Pequeno Portes – 3 empresas).

Percebe-se que em função da complexidade de alguns serviços ou produtos, alguns setores possuem condições de operação apenas em grandes estruturas, o que acaba classificando essas organizações, de acordo com critérios de volume de capital e do quantitativo funcional, em organizações de grande porte. Esse fato possivelmente ocorre nos setores de “Eletricidade e Gás” e “Construção”, que demandam de grandes estruturas e corpo funcional para oferta de seus serviços e produtos.

4.4.1 Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Legitimidade perante o Setor Público

Na avaliação dessa dimensão, foram utilizadas planilhas em Excel conforme o modelo apresentado no Quadro 11 e dados apresentados nos Quadros 15 e 16. Partindo-se da leitura dos 23 códigos de ética, os trechos do documento que tratavam de cada uma das 17 categorias avaliadas das empresas foram transportados para células da planilha, colocando-os lado a lado, de forma a facilitar a comparabilidade. Inicialmente foi feita a identificação de adesão às categorias de cada organização, e, em seguida, foi possível verificar a existência de traços de isomorfismo de categoria ou de grafia, utilizando-se a seleção e agrupamento de organizações apresentadas do Quadro 19.

Dessa forma, considerou-se traços ou indícios de isomorfismo de categoria quando se

12. Medidas disciplinares	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00%
13. Remediação dos danos gerados	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
14. Contratação de terceiros	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00%
15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	-	-	-	-	x	-	-	-	12,50%
16. Patrocínios e doações	x	x	x	x	x	x	x	x	100,00%
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	-	-	x	x	x	x	x	x	75,00%
Total de Itens da Lei Anticorrupção	14	13	13	15	16	15	15	15	85,29%
% de Itens das 17 categorias	82,35%	76,47%	76,47%	88,24%	94,12%	88,24%	88,24%	88,24%	85,29%

Fonte: Elaboração própria.

Observaram-se traços de isomorfismo coercitivo e mimético na menção das categorias de temas descritos na Lei Anticorrupção, para o setor de Indústria de Transformação, em ambos os portes (grande e médio), com utilização de 85,29% dos 17 itens pesquisados.

Entretanto, embora tenha havido convergência de 64,70% nos tópicos abordados (11 categorias), em nenhuma das empresas de grande porte houve convergência de 100% de todas as categorias abordadas por cada uma das empresas, possuindo cada uma delas, um conjunto de categorias com um ou mais itens, que diferenciam seus códigos de ética, umas das outras. Sendo que o mesmo não ocorreu com as empresas de médio porte, onde houve convergência de 100% em todas as categorias adotadas e verificou-se a existência de duas organizações do mesmo grupo de investimentos (GranEnergia e GranBio) que, embora possuam códigos de ética e objetivos empresariais diferenciados, utilizaram-se da mesma estrutura de código, bem como a escrita desses documentos, que em muitos tópicos, são cópias idênticas.

Cabe ressaltar que em algumas situações, as empresas mencionam que adotaram ou deixaram de adotar alguns procedimentos que seriam desnecessários ou necessários aos seus perfis de riscos (inconsistência na adoção de determinadas categorias de assuntos). Como por exemplo, a empresa 3M, por ser uma multinacional, fazia menção às legislações anticorrupção de outros países, mas não menciona em seu código a Lei Anticorrupção brasileira, e essa inclusão foi feita em seu documento mais recente, de acordo com apontamento feito no formulário do Pró-Ética. Outras empresas, embora tenham sócios ou relacionamentos comerciais no exterior, não disponibilizam em seus sites o código de ética em outros idiomas (Duratex. Souza Cruz e GranBio).

A partir dessa amostra, conclui-se que tanto as empresas de grande porte, quanto as de médio porte do setor da Indústria de Transformação, apresentam indícios de **isomorfismo coercitivo**, no que se refere a menção das 17 categorias analisadas, que apresentaram um percentual de 85,29% de utilização dessas categorias, quando analisadas em conjunto, e, de forma segregada por porte, de 83,53% para o grande porte e 88,24% para o médio porte.

No que se refere aos traços de **isomorfismo mimético** entre os códigos de ética das

organizações de grande e médio portes, verifica-se que houve convergência de 100% para 11 categorias (64,70%) da lei anticorrupção. Adicionalmente, houve similaridade entre as oito organizações, que não mencionam em seus códigos de ética, o tópico que trata de Remediação dos danos gerados.

Entretanto, numa escala de intensidade, as empresas de grande porte do setor da Indústria de Transformação adotaram categorias de assuntos e apresentam uma formatação de escrita (grafia), mais condizentes com suas necessidades de mitigação de riscos de *compliance*, ou seja, as empresas de grande porte possuem maior autenticidade em categorias e na escrita de seus códigos de ética, do que as empresas de médio porte desse setor.

4.4.1.2 Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (Grande e Médio Portes – 2 Empresas)

A empresa de grande porte avaliada nesse setor é o Itaú Unibanco, enquanto a de médio porte é a CCEE, organização do terceiro setor. As duas organizações possuem atividades diferenciadas, enquanto o Itaú Unibanco é uma *holding* e opera como um banco múltiplo no varejo e atacado, a CCEE, uma associação civil de direito privado e sem fins lucrativo, atua como um intermediador no mercado de compra e venda de energia elétrica. No Quadro 21 a seguir é apresentado o quadro comparativo de categorias adotadas nos códigos de ética.

Quadro 21 – Grande e Médio Portes - Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados

	Empresa de Grande Porte	Empresa de Médio Porte	% de menção da Categoria
Setor de Atuação	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	Ativ. Financ. Seguros e Serv. Relacionados (1)	
Nº Sequencial das Empresas	10	16	
Categorias de assuntos da Legislação Anticorrupção (Programas de <i>Compliance</i> Efetivos)	Itaú Unibanco	CCEE	
1. Comprometimento e apoio da alta direção	x	x	100,00%
2. Instância responsável pelo Programa de Integridade	x	x	100,00%
3. Análise de perfil e riscos	x	x	100,00%
4. Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	x	x	100,00%
5. Comunicação e Treinamento	x	x	100,00%
6. Registros e controles contábeis;	x	-	50,00%
7. Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras	x	-	50,00%
8. Relacionamento com o setor público	x	x	100,00%
9. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes	x	x	100,00%
10. Canais de denúncia	x	x	100,00%

11. Mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé	x	x	100,00%
12. Medidas disciplinares	x	x	100,00%
13. Remediação dos danos gerados	-	-	0,00%
14. Contratação de terceiros	x	x	100,00%
15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	-	-	0,00%
16. Patrocínios e doações	x	-	50,00%
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	x	x	100,00%
Total de Itens da Lei Anticorrupção	15	12	79,41%
% de Itens das 17 categorias	88,24%	70,59%	79,41%

Fonte: Elaboração própria.

Observou-se traços de isomorfismo coercitivo e mimético na menção das categorias de temas descritos na Lei Anticorrupção, para o setor de Indústria de Transformação, em ambos os portes (grande e médio), com adesão de pelo menos 70,59% (12 categorias) convergentes, dos 17 itens pesquisados.

Entretanto, embora tenha havido convergência nos tópicos abordados, não houve convergência de 100% das categorias abordadas por cada uma das empresas, possuindo cada uma delas, um conjunto de categorias com um ou mais itens, que diferenciam seus códigos de ética, umas das outras.

Cabe ressaltar que em algumas situações, as empresas mencionam que adotaram ou deixaram de adotar alguns procedimentos que seriam desnecessários ou necessários aos seus perfis de riscos (inconsistência na adoção de determinadas categorias de assuntos). Isso ocorreu com o Itaú Unibanco, que não traz no conteúdo de seu código, o item que trata sobre Fusões, aquisições e reestruturações societárias, sendo que essa organização é apresentada como uma *holding*, que pode utilizar-se dessas ações de organização societária para maximizar seus resultados.

Ambas as empresas não fazem menção específica à legislação anticorrupção brasileira, embora abordem sobre seus temas em seu código de ética. O Itaú Unibanco, pela maior interação com fornecedores, clientes e acionistas, inclusive no exterior, possui código de ética em outro idioma, além de do Código de Relacionamento com Fornecedores. Enquanto a CCEE, com menores interações que o Itaú Unibanco, não disponibiliza em seu site o código de ética em outro idioma e nem possui outros documentos para públicos específicos.

A partir dessa amostra, conclui-se que tanto as empresas de grande porte, quanto as de médio porte do setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados, apresentam indícios de **isomorfismo coercitivo**, no que se refere a menção das 17 categorias analisadas, que apresentaram um percentual de 79,41% de utilização das mesmas categorias, quando analisadas em conjunto, enquanto de forma individualizada por porte, 88,24% para o grande

porte e 70,59% para o médio porte.

No que se refere a indícios de **isomorfismo mimético** entre os códigos de ética das organizações de grande e médio portes, verifica-se que houve convergência de 100% para 12 categorias (70,58%) da lei anticorrupção. Adicionalmente, houve similaridade entre as duas organizações, que não mencionam em seus códigos de ética, os tópicos que tratam de Remediação dos danos gerados e sobre Fusões, aquisições e reestruturações societárias.

Ambos os códigos de ética se utilizaram de temas criados por essas organizações, tais como o “Nosso Jeito” do Itaú Unibanco e a “Clientividade” da CCEE. As empresas apresentam códigos em tamanhos aproximados, 19 e 24 páginas, respectivamente. O Itaú Unibanco organiza seu código baseando-se em princípios, enquanto a CCEE estrutura seu documento baseando-se em direcionadores de ação, públicos e em situações que demandem determinados tipos de conduta.

Assim, tanto a empresa de grande porte, quanto a de médio porte, do setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados, adotaram categorias de assuntos e apresentam uma formatação de escrita (grafia) relativamente condizentes com suas necessidades de mitigação de riscos de *compliance* e atendimento de seus públicos de interesse, ou seja, possuem autenticidade em categorias e na escrita de seus códigos de ética.

4.4.1.3 Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (Médio e Pequeno Portes – 3 Empresas)

As empresas de médio porte avaliadas nesse setor são a ICTS Global e a Radix, enquanto a de pequeno porte é a Tecnew. As três organizações possuem atividades diferenciadas, embora haja bastante semelhança entre algumas das atividades desenvolvidas pela Radix e Tecnew. Enquanto a ICTS Global apresenta-se como uma empresa de consultoria, auditoria e serviços em gestão de riscos, a empresa Radix atua no desenvolvimento de programas de computadores sob encomenda e a Tecnew presta consultoria na área de tecnologia da informação, bem como atua na venda de equipamentos, softwares e desenvolvimento de sistemas.

A ICTS Global e a Tecnew são Sociedades Empresárias Limitadas, enquanto a Radix apresenta-se como uma Sociedade por Ações Fechada. Cada uma das organizações localiza-se em uma capital diferente, São Paulo, Distrito Federal e Rio de Janeiro, respectivamente. Além disso Enquanto a ICTS Global e a Radix possuem mais de 200 funcionários, a Tecnew possui apenas sete empregados. No Quadro 22 a seguir é apresentado o quadro comparativo desses grupos.

Quadro 22 – Médio e Pequeno Portes - Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

	Empresas de Médio Porte (2)		Empresa de Pequeno Porte (1)	% de menção da Categoria
Setor de Atuação	Ativ. Profissionais, Científ. e Técnicas (2)		Ativ. Profissionais, Científ. e Técnicas (1)	
Nº Sequencial das Empresas	20	22	23	
Categorias de assuntos da Legislação Anticorrupção (Programas de <i>Compliance</i> Efetivos)	ICTS Global	Radix	Tecnew	
1. Comprometimento e apoio da alta direção	x	x	x	100,00%
2. Instância responsável pelo Programa de Integridade	x	x	x	100,00%
3. Análise de perfil e riscos	x	x	x	100,00%
4. Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	x	x	x	100,00%
5. Comunicação e Treinamento	x	x	x	100,00%
6. Registros e controles contábeis;	-	-	x	33,33%
7. Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras;	-	-	x	33,33%
8. Relacionamento com o setor público	x	x	x	100,00%
9. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes	x	x	x	100,00%
10. Canais de denúncia	x	x	x	100,00%
11. Mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé	x	x	x	100,00%
12. Medidas disciplinares	x	x	x	100,00%
13. Remediação dos danos gerados	-	x	-	33,33%
14. Contratação de terceiros	x	x	x	100,00%
15. Fusões, aquisições e reestruturações societárias	-	-	-	0,00%
16. Patrocínios e doações	x	x	x	100,00%
17. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade	x	x	x	100,00%
Total de Itens da Lei Anticorrupção	13	14	15	82,35%
% de Itens das 17 categorias	76,47%	82,35%	88,24%	82,35%

Fonte: Elaboração própria.

Observou-se traços de **isomorfismo coercitivo e mimético** na menção das categorias de temas descritos na Lei Anticorrupção, para o setor de Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas, em ambos os portes (médio e pequeno), com utilização de pelo menos 76,47% (13 categorias da legislação).

Entretanto, embora tenha havido convergência nos tópicos abordados, não houve convergência de 100% das categorias abordadas por cada uma das empresas, possuindo cada uma delas, um conjunto de categorias com um ou mais itens, que diferenciam seus códigos de

ética, umas das outras. As empresas de médio porte, ICTS Global e Radix abordaram 13 e 14 temas das categorias da legislação anticorrupção, enquanto a Tecnew, empresa de pequeno porte, abordou 15 dos temas. Teoricamente, as organizações de médio porte, com maior complexidade de interações e quantitativo de funcionários, fornecedores e clientes, deveriam abordar mais temas que a de pequeno porte, mas isso não ocorreu.

Cabe ressaltar que em algumas situações, as empresas mencionam que adotaram ou deixaram de adotar alguns procedimentos que seriam desnecessários ou necessários aos seus perfis de riscos (inconsistência na adoção de determinadas categorias de assuntos).

Assim, a ICTS Global e a Radix, possuem os mesmos 3 tipos de relacionamentos, mas adotaram um quantitativo de categorias diferentes, além disso nenhuma dessas empresas de médio porte abordou sobre Registros e controles contábeis e sobre Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras. Enquanto a empresa de menor porte, que possivelmente não possui obrigações de divulgação de resultados contábeis e financeiros ao público, menciona em seu código a aplicação de cuidados e controles necessários para garantia de fidedignidade dessas informações. Por fim, as três organizações mantêm em comum, o fato de que negociam com o setor público, através de contratos, convênios e licitações, o que pode levá-las a uma maior adesão dos normativos da lei anticorrupção.

A ICTS Global e a Tecnew fazem menção específica à legislação anticorrupção brasileira, embora todas, inclusive a Radix, abordem sobre os temas da lei em seu código de ética. Apenas a Radix, Sociedade por Ações Fechada, possui código de ética em outro idioma, entretanto, tanto a Radix quanto a ICTS Global declararam que atuam ou possuem relação, como negócios, controle, matriz ou subsidiária em outros países (direta ou indiretamente), o que justificaria a existência de um código de ética em outro idioma para a ICTS Global. Além disso, a Tecnew, com possivelmente uma menor interação com fornecedores do que as empresas de médio porte de seu setor, possui seu Código de Conduta dos Fornecedores, enquanto as de médio porte não apresentam códigos direcionados para esse público.

A partir dessa amostra, conclui-se que tanto as empresas de médio porte, quanto a de pequeno porte do setor de **Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas**, apresentam indícios de **isomorfismo coercitivo**, no que se refere a menção das 17 categorias analisadas, que apresentaram um percentual de 82,35% de menção às categorias da legislação, quando analisadas em conjunto, enquanto de forma individualizada por porte, 79,41% para o médio porte e 88,24% para o pequeno porte.

No que se refere aos traços de **isomorfismo mimético** entre os códigos de ética das organizações de médio e pequeno portes, verifica-se que houve convergência de 100% para 13

categorias (76,47%) da lei anticorrupção e que apenas a categoria sobre Fusões, aquisições e reestruturações societárias, não foi abordada por nenhuma delas.

Com relação às características físicas desses documentos, o maior código é o da Radix, com 60 páginas, seguido dos códigos da Tecnew – empresa de pequeno porte - com 40 páginas (inclui políticas internas) e a seguir o da ICTS Global, com 28 páginas. Todos os três códigos de ética se utilizaram de termos, de formas ou de expressões de criação dessas organizações.

Quanto à outras características específicas, o código da ICTS Global, foi assinado de próprio punho, possivelmente pelo corpo da alta administração, e propõe questões que auxiliam da tomada de decisão em situações críticas, para se utilizar de boas práticas e ética.

O Código da Radix, traz ilustrações e seu documento é mais direcionado para *compliance*; além disso aborda situações em que podem existir aplicações através do conhecido "jeitinho brasileiro", cultura para o qual existe declaração de não tolerância pela companhia: "Sejamos a mudança que queremos ver."

Já o código da Tecnew, traz um conteúdo com fotos, e convida o leitor para que “Conheça mais do nosso programa e difunda mais essa ideia: ser íntegro vale a pena!”; além disso a Tecnew informa que possui um departamento para tratar dos assuntos de *compliance*, assim como de um diretor para acompanhamento dessas atividades, embora possua apenas sete colaboradores.

Assim, tanto as empresas de médio porte, quanto a de pequeno porte, do setor de **Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas**, adotaram categorias de assuntos e apresentam uma formatação de escrita (grafia) diferentes umas das outras. Entretanto, as categorias e formatações adotadas podem não ser totalmente condizentes com suas necessidades de mitigação de riscos de *compliance*, ou seja, possuem autenticidade na escrita de seus códigos de ética, mas existe a suposição de que podem possuir itens a mais ou a menos do que o efetivamente necessário.

4.4.2 Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do *compliance*

Avaliando-se essas 23 empresas de grande, médio e pequenos portes, e utilizando-se da estrutura de pilares no Quadro 12 e da pontuação proposta pelo Pró-Ética (Dimensão 2 do percurso metodológico), verificou-se menção sobre as categorias que podem impactar os custos de transação dessas empresas do Pró-Ética 2017, nos tópicos II – Políticas e Procedimentos, III – Comunicação e Treinamento, IV – Canais de Denúncia e Remediação; e V – Análise de Risco e Monitoramento; e assim, foram apuradas as respectivas médias de adesão por setores para esses itens, conforme a seleção empresas no Quadro 19, anteriormente apresentado.

Assim, no Quadro 23, são apresentados os percentuais de adesão às categorias com indicativo de esforços na implementação de custos de transação nessas organizações.

Quadro 23 - Análise Comparativa dos Custos de Transação entre portes e setores

Setores de Atuação para Custos de Transação do <i>Compliance</i>	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas)	-	97,32%	94,64%
Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas)	94,64%	83,93%	-
Indústria de Transformação (8 Empresas)	90,36%	83,93%	-
Média dos Portes por Setores para categorias referentes aos Custos de Transação do <i>Compliance</i>	92,5%	88,39%	94,64%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o Quadro 23, verifica-se que existem diferenças de intensidade quando comparados setores iguais, mas em portes diferentes. Essas variações serão apresentadas a seguir, de acordo com cada setor selecionado.

4.4.2.1 Indústria de Transformação (Grande e Médio Portes – 8 empresas)

Na dimensão que trata dos custos de transação, onde verificou-se a menção sobre categorias convergentes com a Lei Anticorrupção empresarial que podem impactar os custos das empresas, de acordo com dos tópicos II, III, IV e V do Pró-Ética, ao se comparar as empresas de grande porte, com as de médio porte desse mesmo setor, identificou-se que essas categorias representam 90,36% em média, nas organizações de grande porte do setor de Indústria de Transformação, enquanto nas empresas de médio porte, a média foi inferior, totalizando 83,93% das categorias.

Dessa forma, pode-se deduzir que organizações de grande porte desse setor possam estar investindo em um número maior de mecanismos de combate à corrupção, que organizações de médio porte, levando-se em consideração que a comissão de avaliação do Pró-Ética coletou evidências sobre a existência desses mecanismos e instrumentos de *compliance* das organizações participantes do Selo Pró-Ética.

Essas diferenças se deram pela maior abordagem de alguns tópicos que tratam sobre “Treinamento” e “Monitoramento contínuo do Programa de Integridade”, que estariam classificados como custos de manutenção do *compliance*.

Observa-se ainda que apenas uma única organização (Souza Cruz) tratou do tema “Fusões, aquisições e reestruturações societárias” e nenhuma organização incluiu em seu código de ética o tema: “Remediação dos danos gerados”. Essas organizações, em geral, tratam apenas de “Medidas disciplinares” não abordando ressarcimentos dos prejuízos causados por

colaboradores, terceiros ou ainda pela própria organização em ações danosas ao governo ou à sociedade.

Além disso, no grupo de empresas de grande porte, a Souza Cruz, uma Sociedade Empresária Limitada, possui o maior quantitativo de categorias mencionadas, em lugar de outras Sociedades por Ações de Capital Aberto (Natura e Duratex), que possuem maior quantitativo de *stakeholders* pressionando por ética empresarial. Entretanto a Souza Cruz participa de atividades produtivas em que existe uma maior propensão à problemas com corrupção e lavagem de dinheiro.

4.4.2.2 Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (Grande e Médio Portes – 2 Empresas)

Para dimensão que trata dos custos de transação, ao se comparar a empresa de grande porte, com a de médio porte desse mesmo setor, identificou-se que essas categorias representam 94,64% em média, para a organização de grande porte e de 83,93% para a organização de médio porte, no setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados. Dessa forma, pode-se deduzir que tanto as organizações de grande, quanto de médio porte, possam estar investindo em mecanismos de combate à corrupção, sendo que a de médio porte, com menor intensidade. Cabe observar que ambas as organizações participam de mercados regulados e assim precisam alinhar seus controles e gestão de riscos ao que esses mercados orientam.

Representando o grupo de grande porte, o Itaú Unibanco, uma Sociedade por Ações Aberta, possui o maior quantitativo de categorias mencionadas (15), em relação à CCEE (12) que se apresenta como uma associação privada (terceiro setor), que possui como representantes os agentes que atuam no mercado de compra e venda de energia elétrica. O que converge com o princípio do Itaú Unibanco possuir maior diversidade de produtos e *stakeholders* que a CCEE.

Por outro lado, nenhuma das empresas tratou do tema “Fusões, aquisições e reestruturações societárias” ou incluiu em seu código de ética o tema: “Remediação dos danos gerados”. Em geral tratam apenas de “Medidas disciplinares” não abordando ressarcimentos dos prejuízos causados por colaboradores, terceiros ou ainda pela própria organização em ações danosas ao governo ou à sociedade.

Observa-se que o Itaú Unibanco, por ser um conglomerado de organizações, poderia ter incluído em seu código o tema de “Fusões, aquisições e reestruturações societárias” por ser possível que esses tipos de transações ocorram, no desenvolvimento de suas atividades, enquanto para a CCEE é justificável não abordar o item, por não haver pretensão dessa possibilidade em seus objetivos organizacionais.

4.4.2.3 Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (Médio e Pequeno Portes – 3 Empresas)

Com relação à dimensão que trata dos custos de transação, ao se comparar as empresas de médio porte, com a de pequeno porte desse mesmo setor, verificando-se a menção sobre categorias convergentes com a Lei Anticorrupção empresarial que podem impactar os custos das empresas, identificou-se que essas categorias representam 97,32% em média, para as organizações de médio porte e de 94,64% para a de pequeno porte do setor de Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas.

Dessa forma, pode-se deduzir que tanto as organizações de médio quanto de pequeno porte possam estar investindo em mecanismos de combate à corrupção, sendo que também nesse grupo as de porte mais elevado estariam apresentando um quantitativo maior de instrumentos. Quanto às questões sobre a implementação de políticas, instrumentos e mecanismos pela avaliação do Pró-Ética, entre as empresas de médio porte (ICTS Global e Radix) e a empresa de pequeno porte (Tecnew), a diferença se deve em função da menção sobre Remediação dos danos gerados, pela empresa Radix (médio porte).

Cabe observar que essas organizações não participam de mercados regulados, mas por relacionarem-se com o setor público, precisam alinhar seus controles e gestão de riscos ao que esses mercados orientam. Além disso estão localizadas em estados em que a legislação estadual, de forma impositiva exige programas de integridade de seus fornecedores para contratos acima de determinados valores, a saber: Rio de Janeiro (Radix) e Distrito Federal (Tecnew), sendo que São Paulo ainda não possui legislação (ICTS Global).

Tendo em vista que não foram considerados todos os itens da legislação, para pontuação em relação aos custos de transação, cabe ressaltar que no grupo de pequeno porte, a Tecnew, uma Sociedade Empresária Limitada, possui o maior quantitativo de categorias mencionadas (15), seguida da Radix (14 categorias) que é uma Sociedade por Ações Fechada e por último a ICTS Global (13) que também se apresenta como Sociedade Empresária Limitada. Ou seja, considerando-se as 17 categorias avaliadas, não houve o comportamento como esperado, onde uma empresa de menor porte e com menor quantitativo de interações e riscos, apresenta em seu código de ética, um quantitativo maior de temas sobre *compliance*, que as outras duas organizações de médio porte.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são discutidas as análises comparativas apresentadas nos tópicos 4.5.1 (comparação dos códigos entre portes) e 4.5.2 (comparação dos códigos entre setores iguais de diferentes portes). São apresentadas ainda, as comparações entre os resultados obtidos na presente pesquisa e os resultados de outros estudos sobre esses temas.

4.5.1 Comparação dos Códigos de Ética entre os Portes das Empresas

A seguir são apresentados no Quadro 24, de forma resumida, os resultados da presente pesquisa, quando considerados apenas os portes das 23 organizações analisadas:

Quadro 24 – Resumo da Análise dos Códigos de Ética por Portes e Mapa da Literatura

Dimensões da Teoria Institucional	Principais Literaturas e Pesquisas Correlatas	Resultado agrupado por Portes		
		Grande Porte (15)	Médio Porte (7)	Pequeno Porte (1)
Isomorfismo coercitivo (comparação das categorias com a legislação)	DiMaggio e Powell (1983, 1991); Stutz (2017); Azevedo <i>et al.</i> (2014); Araújo, Behr e Momo (2018)	83,92%	84,03%	88,24%
Isomorfismo mimético de categoria (comparação das categorias com outras empresas)	DiMaggio e Powell (1983, 1991); Forster; Loughran e Mcdonald (2009); Holder-Webb e Cohen (2011); Santos <i>et al.</i> (2017); Stutz (2017)	47,06%	70,59%	-
Isomorfismo mimético na grafia (comparação de escrita com outras empresas)	Forster; Loughran e Mcdonald (2009)	Elektro Redes e Neoenergia (mesmo código de ética)	GranBio e GranEnengia (cópia de estrutura e de trechos dos códigos de ética)	-
Custos de Transação com a Implementação do <i>compliance</i>	Coase (1937), Pessali (1999); Williamson (1985), Williamson (1998); Arnold Schilder (2006); Coimbra e Manzi (2010); Castro; Amaral; Guerreiro (2019); Momo (2019)	86,70%	91,29%	94,64%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados coletados e analisados no conteúdo dos códigos de ética empresariais, com relação a indícios de isomorfismo em busca por legitimidade junto ao setor público (Dimensão 1) e aos custos de transação (Dimensão 2), na análise de portes das 23 organizações, foi possível concluir que:

- i) desconsiderando-se seus setores, as empresas de portes menores dessa amostra, apresentaram maior adesão às 17 categorias necessárias a um programa de *compliance* efetivo de acordo com a legislação (grande porte com 83,92%, médio porte com 84,03% e

pequeno porte com 88,24%), caracterizando-se traços de **isomorfismo coercitivo** (Dimensão 1) como citados por DiMaggio e Powell (1983), **com maior intensidade para os menores portes**;

- ii) quanto aos indícios de **isomorfismo (mimético)** de categorias e de grafia, na comparação com outras organizações do mesmo porte (Dimensão 1), os traços de mimetismo foram menos intensos nas organizações de grande porte quando comparadas às de médio porte; e, com exceção das empresas que participavam de grupos empresariais, não houve cópia na grafia desses documentos, apenas traços de similaridade com as nomenclaturas da legislação; e
- iii) quanto aos pilares para implementação dos programas de *compliance*, citados nos códigos de ética, os quais são mais representativos e geram custos de transação para as organizações (Dimensão 2), de acordo com os números apresentados, as empresas de menor porte, de forma global por porte, estariam desprendendo mais esforços e gastos para se adequar à legislação.

Conclui-se ainda, pelo baixo índice de aprovação de empresas na iniciativa do Pró-Ética (23 certificadas dentre 375 inscritas), indícios de uma lacuna entre o alinhamento de comportamento ético das organizações em relação à Legislação Anticorrupção, que é refletido em seus códigos de ética; existindo um maior distanciamento ético principalmente para organizações de menor porte (TERRA; BIANCHI, 2018) que contou com uma única organização aprovada.

Assim como nos tópicos anteriores, os resultados da pesquisa foram subdivididos em Dimensão 1 que trata sobre traços de isomorfismo nos códigos de ética e na Dimensão 2 que aborda os custos de transação do *compliance*, mencionados nos códigos de ética, visando a comparação e discussão da presente pesquisa com resultados de estudos anteriores.

4.5.1.1 Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo – Pesquisas Anteriores

Com as análises dessa amostra agrupadas por portes, conclui-se que quanto maior o porte da organização, maior o nível de especificidade dos tópicos escolhidos e adotados por essas organizações, em função de menores semelhanças nos temas abordados nesses códigos de ética. Nos resultados apresentados houve maior intensidade em traços de isomorfismo coercitivo, em função da legislação anticorrupção, do que de traços de isomorfismo mimético, que foi representado pelo uso das mesmas categorias entre organizações de mesmo porte.

Como esperado, embora os códigos de ética visem orientar, disciplinar e informar sobre

a punição condutas não desejáveis, o enfoque dos códigos de ética da amostra desta pesquisa também está bastante voltado para *compliance*, assim como apontado nos resultados de Cressey e Moore (1983) que chegaram a um percentual de 90% de conteúdo sobre *compliance* na abordagem desses documentos. Esse percentual foi próximo à média dos 84,14% de categorias abordadas sobre *compliance*, considerando-se todas as empresas da amostra da presente pesquisa, independentemente de seus portes e setores.

Em relação às empresas de maior porte, comparando-se esses resultados como os obtidos por Azevedo *et al.* (2014), que concluiu que as empresas participantes de níveis diferenciados na Bovespa não possuíam maior adesão às práticas de governança, pode-se verificar que as empresas estruturadas na forma de Sociedade por Ações de capital aberto dessa pesquisa (com maiores pressões de mercado e de stakeholders), também apresentaram um menor grau de menção aos normativos da legislação, quando comparadas com outras formas de organização societária. Os níveis médios de menção às categorias em função das estruturas de capital foram: sete sociedades por ações de capital aberto (adesão média de 14,29 das 17 categorias); cinco sociedades por ações de capital fechado (adesão média de 14,40 das 17 categorias); e oito sociedades empresárias limitadas (adesão média de 14,88 das 17 categorias).

Adicionalmente, ainda no que se refere às empresas de capital aberto, o estudo de Castro, Amaral e Guerreiro (2019) identificou que as empresas de capital aberto têm substancial grau de aderência aos parâmetros do programa de integridade, e esses resultados convergem em parte com os encontrados nessa pesquisa, já que segundo a legislação anticorrupção, quanto maiores as interações com stakeholders, maiores controles seriam necessários para manutenção da integridade das organizações. Entretanto, comparando-se os resultados obtidos entre organizações de capital aberto com outros tipos de organizações, verifica-se uma maior adesão nos códigos, para alinhamento com a legislação, em outras formas de organizações (sociedades empresárias limitadas e sociedades de capital fechado) do que para as de capital aberto.

Observa-se que a empresa de pequeno porte, embora desobrigada de uma série de categorias, conforme menciona a Portaria Conjunta N° 2.279 (BRASIL, 2015), utilizou praticamente todos os itens da legislação, que seriam aplicáveis às empresas de médio e grande portes. Esse resultado converge com o estudo de Ayres (2016), que em sua pesquisa de abordagem quantitativa, conclui não existir uma relação estatística entre os códigos de conduta e o risco nas organizações, embora, a princípio, deversem estar alinhados.

Tendo em vista uma grande adesão às categorias de *compliance* no código de ética para a empresa de pequeno porte, esse resultado converge em parte com os resultados de Forster, Loughran e McDonald (2009), que concluem que as organizações de menor porte tendem a

copiar regramentos, sem que estes, muitas das vezes, sejam condizentes com seus valores, com sua realidade de interações e consequentemente com os riscos de *compliance* associados. Esses autores compararam os textos entre os códigos de ética de empresas de grande porte e de pequenas empresas americanas, sendo que no presente estudo, exceto pelas empresas que pertencem ao mesmo conglomerado econômico dos setores de Eletricidade e Gás do grande porte; e da Indústria de Transformação, no médio porte; não se identificou cópia na escrita dos documentos, apenas repetição idêntica das categorias utilizadas para alguns setores e portes de organizações, possivelmente em função da influência da legislação.

4.5.1.2 Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do *compliance* - Pesquisas Anteriores

Com as diferenças identificadas na avaliação das empresas, conclui-se que existem portes e setores que estão mais evoluídos com relação ao *compliance* do que outros, e assim, não existiria um único modelo de *compliance* para aplicação nas organizações, tendo em vista que este necessita adequar-se às necessidades e especificidades de cada entidade, em demandas de análise permanente de riscos e de verificação das normas jurídicas aplicáveis a cada uma delas (OLIVA; SILVA, 2018).

Cabe salientar que os custos com as práticas acima referidas, são os considerados *ex ante* - que seriam compreendidos como custos de manutenção e de governança do *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010) – e que visam evitar a ocorrência de custos *ex post* (WILLIAMSON, 1985; PESSALI, 1999) - que são considerados como custos de não conformidade do *compliance* por Coimbra e Manzi (2010), e que, dependendo dos riscos envolvidos, podem superar os gastos com mecanismos e programas de *compliance* em uma organização; criando benefícios intangíveis, que de acordo com Selznick (1957) estariam inclusos na valoração dessas novas práticas.

Assim, considerando que os custos de não observância ou de não conformidade, que se referem às penalidades aplicadas pelo Estado com previsão legal (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018) podem superar os custos *ex ante*, é necessário um bom mapeamento de riscos para se dosar os investimentos nesses mecanismos de *compliance*.

Com relação aos valores e custos envolvidos, a pesquisa de maturidade do *compliance* da KPMG, em sua terceira edição, identificou que o orçamento anual da área de *compliance* compreende valores de até 500 mil reais, em 34% das 450 empresas avaliadas por essa consultoria em 2017 (KPMG, 2018), valores esses que podem não corresponder à realidade orçamentária de muitas organizações de menor porte. Nesse sentido, como demonstrado por

Carli (2016) em seu estudo, os custos com *compliance* poderiam ser maiores ou iguais aos benefícios oferecidos pela legislação, mediante um acordo de leniência, se não forem considerados outros benefícios implícitos.

Ainda, na comparação com outras pesquisas, como a da KPMG, que tratou sobre a evolução de uma cultura de *compliance* no Brasil e Alemanha, verificou-se no Brasil a adesão principalmente por instrumentos de menor custo nas organizações, como os relacionados à implementação de códigos de conduta e dos canais de denúncia (KPMG, 2017).

Essa empresa de consultoria conclui que “Para que as empresas sigam adiante, especialistas veem a necessidade de adequar sistemas que levem em consideração riscos específicos da empresa e entreguem uma ampla variedade de parâmetros de integridades especificados pela lei.” (KPMG, 2017, p. 6). E apontam serem os maiores obstáculos existentes na atualidade para melhoria da disseminação do *compliance* “a falta de consciência entre empresas líderes de mercado, escassez de recursos e falta de profissionais experientes em *compliance*.” (KPMG, 2017, p. 6).

Em contrapartida, levando-se em consideração que o estudo de Schilder (2006) concluiu que para cada um dólar investido na implantação de *compliance*, poderia existir uma economia de US\$ 5,00, via redução de custos com demandas judiciais e danos à reputação – vislumbra-se assim, um tom de investimento e não de custos para os gastos com *compliance* nessas organizações. Esse tom de investimento, somado à ampliação de negócios com o setor público, pode levar a matéria ao patamar de análise e reflexão de administradores e gestores, para justificação da implementação de programas de *compliance* nas organizações.

4.5.2 Comparação dos Códigos de Ética entre os Setores Iguais de Diferentes Portes

Também foi feita uma análise considerando-se as empresas dos mesmos setores, mas com portes diferentes, visando melhor comparabilidade; bem como em alguns setores do grande porte existiu a possibilidade de comparação com empresas do mesmo setor e porte. Os resultados estão apresentados no Quadro 25, de forma resumida, para os setores em que existiam empresas pares:

Quadro 25 – Resumo da Análise dos Códigos de Ética por Setores x Portes

Dimensões da Teoria Institucional	Resultado agrupado por Setores (Portes)							
	Indústria de Transformação (8 Empresas)		Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas)		Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas)		Eletricidade e Gás (5 Empresas)	Saúde Humana e Serviços Sociais (2 Empresas)
	Grande Porte (5)	Médio Porte (3)	Grande Porte (1)	Médio Porte (1)	Médio Porte (2)	Pequeno Porte (1)	Grande Porte (5)	Grande Porte (2)
Isomorfismo coercitivo (comparação das categorias com a legislação)	83,53%	88,24%	88,24%	70,59%	79,41%	88,24%	80,00%	91,18%
Isomorfismo mimético de categorias (comparação das categorias com outras empresas)	64,70%	100,00%	-	-	76,47%	-	58,82%	82,35%
Isomorfismo mimético de grafia (comparação de escrita com outras empresas)	-	GranBio e GranEnengia (cópia de estrutura e de trechos dos códigos de ética)	-	-	-	-	Elektro Redes e Neoenergia (mesmo código de ética)	-
Custos de Transação com a Implementação do <i>compliance</i>	90,36%	83,93%	94,64%	83,93%	97,32%	94,64%	80,71%	91,96%

Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, como demonstrado no Quadro 25, quando feita **a análise das empresas com avaliação setorial**, no que se refere às forças legislação em um **isomorfismo coercitivo** (Dimensão 1), os setores **comportaram-se de forma variada**. Ou seja, quando avaliado determinado setor de um porte, com o mesmo setor de outro porte, na Indústria de Transformação (8 Empresas) e no setor de Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas), houve maior adesão na menção das 17 categorias, para empresas de menor porte. Enquanto isso, para o setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas), setor altamente regulado, houve maior adesão para a empresa de grande porte, o grupo Itaú Unibanco, uma Sociedade por Ações aberta, sendo que a outra organização, a CCEE, é uma associação, organização do terceiro setor.

Quanto **à análise de isomorfismo mimético** (Dimensão 1) **por setores e portes** para as empresas que possuíam outros pares, como sugerido por Long e Driscoll (2007), o mimetismo foi menos intenso nas organizações de grande porte quando comparadas às de médio porte e

pequeno portes, ou seja, empresas de maiores portes, podem estar adotando mecanismos de *compliance* mais condizentes com sua realidade, do que as menores organizações.

Os resultados, apontam maiores traços de isomorfismo coercitivo (em função da legislação) do que de isomorfismo mimético (comparação com demais organizações). Esse fato também foi confirmado pelo estudo de Stutz (2017), entretanto, em seu estudo, foram avaliadas apenas organizações de grande porte.

Cabe ressaltar, no que se refere a escrita desses documentos, que se identificou a utilização do mesmo código de ética entre as empresas Neoenergia e Elektro Redes, por estarem ligadas ao mesmo grupo (Iberdrola). Além disso, as empresas GranBio e GranEnergia, embora possuam códigos de ética próprios, em diversos trechos de seu documento existem cópias fiéis de temas e de conteúdo, em função de pertencerem ao mesmo grupo econômico, o grupo Gran Investimentos S.A.

Com relação à abordagem dos pilares elencados pelo Pró-Ética, utilizados para avaliação dos custos de transação (Dimensão 2), quando avaliados apenas os portes e desconsiderando-se os setores, as organizações de pequeno e médio portes possuem maior quantitativo de categorias do que as de grande porte. Entretanto, quando feita a seleção de organizações pertencentes aos mesmos setores de atuação com portes diferenciados (Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas; Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados; e Indústria de Transformação), verifica-se o inverso, ou seja, na avaliação por setores, as organizações de maiores portes estariam com uma maior adesão em seus códigos de ética, às categorias referentes aos pilares avaliados pela iniciativa do Pró-Ética 2017.

Assim como nos tópicos anteriores, os resultados foram segregados em Dimensão 1, que trata sobre traços de isomorfismo nos códigos de ética e na Dimensão 2 que aborda os custos de transação do *compliance*, mencionados nos códigos de ética, visando a comparação e discussão da presente pesquisa com resultados de estudos anteriores.

4.5.2.1 Dimensão 1: Códigos de ética e Isomorfismo - Pesquisas Anteriores

Para melhor compreensão, os resultados estão apresentados em duas partes: indícios ou traços de isomorfismo coercitivo (categorias x legislação) e indícios ou traços de isomorfismo mimético (categorias e grafia entre organizações).

- **Isomorfismo Coercitivo**

Quando efetuada a análise de isomorfismo coercitivo nos códigos de ética, considerando-se agora, também os setores, dentro dos portes, para essas organizações, obtêm-se os resultados a seguir, conforme indicado no Quadro 26.

Quadro 26 - Comparação entre os Setores de Atuação (Isomorfismo Coercitivo) – Legislação

Setores de atuação	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Construção (1 Empresa)	100,00%	-	-
Saúde Humana e Serviços Sociais (2 Empresas)	91,18%	-	-
Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas)	88,24%	70,59%	-
Indústria de Transformação (8 Empresas)	83,53%	88,24%	-
Eletricidade e Gás (5 Empresas)	80,00%	-	-
Atividades Administrativas e Serviços Complementares (1 Empresa)	70,59%	-	-
Informação e Comunicação (1 Empresa)	-	94,12%	-
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas)	-	79,41%	88,24%

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se no Quadro 26, que, quando se separam as empresas em função de seus setores, existem diferenças na adoção do quantitativo e dos tipos de categorias que cada um desses setores por portes utilizou em seus códigos de ética, com relação ao recomendado pela lei anticorrupção empresarial. Isso induz à conclusão de que cada setor, porte e empresa, embora esteja com forte convergência nas recomendações da legislação, de forma geral, adotou ou buscou uma combinação diferente de mecanismos para gerir seus riscos de conformidade em função de suas especificidades e necessidades.

Numa escala decrescente, no topo do Quadro 26, com 100% de adesão, tem-se a Siemens, do setor de construção, que possui histórico de envolvimento com problemas de integridade e precisou reforçar seus mecanismos de *compliance* para retomada de sua imagem junto ao mercado. Na sequência do grupo de grande porte, tem-se dois setores altamente regulados: Saúde Humana e Serviços Sociais com 91,18% e Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados com 88,24%.

Para o médio porte destacou-se o setor de Informação e Comunicação (94,12%), embora a empresa Nova/sb que o representa não apresente um documento visualmente convidativo para leitura. O próximo foi o setor da Indústria de Transformação (88,24%), representado pela Chiesi, GranBio e GranEnergia, sendo que as últimas empresas pertencem ao mesmo grupo econômico; e, em terceiro lugar temos o setor de Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas, representado por duas empresas da área de Tecnologia da Informação, que possuem relacionamento comercial com a esfera pública. Enquanto isso, o setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados é representado por uma Associação privada (terceiro setor) - a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), que marcou 70,59% de convergência com as categorias da lei.

Por fim, para os setores em que existiu a possibilidade de comparação entre os portes das empresas (Indústria de Transformação; e Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas)

verificou-se que, em maioria, as empresas de menores portes, possuem tendência à maior adesão de categorias alinhadas com a legislação anticorrupção (isomorfismo coercitivo). Exceto pelo resultado obtido para o setor de Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados, com duas empresas participantes, em que houve maior adesão para a empresas de grande porte Itaú Unibanco, com 88,24% de presença das categorias, contra 70,59% para a organização de médio porte (CCEE).

- **Isomorfismo Mimético (categorias e grafia)**

No que se refere a um isomorfismo mimético, em comparação com outras organizações do mesmo setor e porte, foram identificados os seguintes percentuais de convergência entre os códigos de ética, conforme segue no Quadro 27.

Quadro 27 - Organizações do mesmo setor e porte (Isomorfismo Mimético)

Setores de atuação	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Construção (1 Empresa)	-	-	-
Saúde Humana e Serviços Sociais (2 Empresas)	82,35%	-	-
Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados (2 Empresas)	-	-	-
Indústria de Transformação (8 Empresas)	64,70%	100,00%	-
Eletricidade e Gás (5 Empresas)	58,82%	-	-
Atividades Administrativas e Serviços Complementares (1 Empresa)	-	-	-
Informação e Comunicação (1 Empresa)	-	-	-
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas (3 Empresas)	-	76,47%	-

Fonte: Elaboração própria.

Diante dos resultados do Quadro 27, onde levou-se em consideração apenas os setores que possuíam mais de uma empresa em cada setor e porte, verifica-se que traços de isomorfismo mimético são existentes e fortes na indústria de transformação de médio porte, com 100% de categorias convergentes. A seguir temos um maior mimetismo no setor de Saúde Humana e Serviços Sociais (82,35%) no grande porte; e, em terceiro lugar temos as Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas no médio porte, com 76,47% de convergência.

Além disso, verifica-se novamente não haver convergência desses percentuais entre setores de portes diferentes. Avaliando o setor de Indústria de Transformação, identifica-se que é apresentado um percentual de convergência de 64,70% para o grande porte e de 100% para o médio porte. Com esses resultados, pode-se deduzir que para esse setor, existe maior convergência de categorias para empresas de menor porte (médio porte). Ou seja, com relação aos traços de isomorfismo entre os setores, temos uma relação inversa, quanto maior a empresa, menor o isomorfismo mimético (64,70%); bem como, quanto menor a empresa, maiores as convergências de categorias com a legislação (88,24%), representando traços de isomorfismo

coercitivo. Assim, tanto as forças coercitivas da legislação, quanto as forças miméticas, tendem a ser maiores nos códigos de ética nas organizações de menor porte, quando considerados seus setores de atuação.

4.5.2.2 Dimensão 2: Códigos de ética e os custos de transação do *compliance* — Pesquisas Anteriores

Quando feita a seleção de organizações pertencentes aos mesmos setores de atuação (Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas; Atividades Financeiras, Seguros e Serviços Relacionados; e Indústria de Transformação), verifica-se o inverso do ocorrido nas avaliações entre portes (desconsiderando-se os setores da atuação das empresas), ou seja, na avaliação por setores, as organizações de maiores portes estariam com uma maior menção, em seus códigos de ética, às categorias referentes aos custos de transação, elencados nos pilares de *compliance* avaliados pela iniciativa do Pró-Ética 2017, com seus respectivos pesos nessa estrutura.

Com isso, com essas diferenças na avaliação entre portes e setores, conclui-se que existem setores que estão mais evoluídos em termos de investimentos com relação ao *compliance* do que outros, entretanto, em linhas gerais, quanto maior o porte dentro de um setor específico, maiores seriam as informações sobre os custos despendidos para implementação de programas de *compliance* nos códigos de ética.

Ou seja, as diferenças na análise apenas entre portes das organizações, em função da amostra selecionada, não refletem a realidade da análise por setores (de portes diferenciados). Nos setores em que foi possível fazer análise entre os portes, as maiores organizações estariam um pouco mais a frente com seus pilares que as de menores portes, até em função de as maiores empresas poderem abarcar maiores gastos para financiamento dos programas de *compliance* organizacionais. Dessa forma, conclui-se que alguns setores estão menos evoluídos que outros em relação à implementação desses pilares analisados, ou ainda, que necessitem de menos instrumentos que as maiores corporações.

Alinham-se os resultados dessa pesquisa às recomendações do CADE (2016), no que se refere aos pilares de institucionalização e seus custos correspondentes, quando comparam-se os setores de portes diferentes (maior adesão aos temas de *compliance* nas organizações de maior porte do mesmo setor), já que esse órgão enfatiza que os documentos e normativos organizacionais carecem acompanhar a realidade do dia a dia das organizações, ou seja, quanto maiores os riscos e complexidade de operações, mais bem estruturados precisariam ser os programas de *compliance*, e assim, conseqüentemente a gama de detalhamentos necessários nos documentos que os sustentam e comunicam.

É cabível que na comparação entre organizações maiores e menores, por setores, que haja maior menção sob adesão a mecanismos e instrumentos de *compliance* nas de maior porte, haja vista que os custos de transação seriam determinados através das incertezas envolvidas nos processos transacionais, além da frequência das operações realizadas pelas organizações e do grau de especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, o programa de integridade dessas organizações avaliadas, descritos em seus códigos de ética, deveriam estar pelo menos num estágio de implementação, em função da menção sobre a existência da maior parte das categorias de assuntos avaliadas, inclusive, muitas vezes, com menção sobre existência de outras políticas e regimentos, além do monitoramento e aperfeiçoamento contínuo do código de ética e programa de *compliance*.

Entretanto, haja vista a necessidade de monitoramento constante dos programas de integridade e assim de revisões e atualizações nos códigos de ética e nos demais documentos formais que o suportam, conclui-se que existirão categorias que podem encontrar-se em estágios diversos do processo de maturidade e acultramento, com os respectivos custos de transação também em escalas proporcionais.

Segundo a KPMG, em 2017, com relação à maturidade dos sistemas de gestão de *compliance* nos negócios brasileiros de forma geral, esses sistemas ainda estão em fase bastante inicial, mas, isso ocorre com exceção para empresas multinacionais de grande porte no Brasil (KPMG, 2017).

Ainda em relação à implementação de custos de transação com *compliance*, os resultados encontrados com a menção de pelo menos 12 categorias de mecanismos de *compliance* abordados nos códigos de ética, convergem com a pesquisa de maturidade do *compliance*, da KPMG, que avaliou 450 empresas brasileiras em 2017 e identificou um estágio dado como “Sustentável de maturidade (2,2)”, que corresponde ao estágio de definição e estabelecimento de mecanismos e processo estruturado de gestão de riscos de *compliance* (KPMG, 2018).

Santos (2011) enfatiza que os contextos e oportunidades combinadas, geram corrupção, mas que ferramentas de *compliance* quando inexistentes nas organizações, fortalecem a ocorrência desses fenômenos. Complementando esse pensamento Lugoboni *et al.* (2017) afirmam que o *compliance* vem sendo visto como fator estratégico fundamental para a manutenção de credibilidade institucional, principalmente de empresas que são necessárias à sociedade, por ofertarem credibilidade na qualidade de produtos, serviços e informações.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os códigos de ética de empresas de portes e setores diferenciados, para identificar como foi a abordagem da lei anticorrupção empresarial brasileira em seus conteúdos, sob a ótica da teoria institucional.

Dessa forma, nesse estudo, houve a análise de conteúdo dos códigos de ética, sobre a menção dos pilares necessários à implementação de programas de *compliance* efetivos em 23 organizações premiadas pela iniciativa do Selo Pró-Ética da Controladoria Geral da União – CGU, no ano de 2017, utilizando-se os parâmetros indicados pela legislação e pela iniciativa do Selo Pró-Ética da GCU.

A partir dessas informações coletadas, foi feita uma análise dos resultados, correlacionando-os com a busca por legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977) em traços de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983); e com implementação dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; PESSALI, 1999), que, além de estudados na teoria institucional, também são citados na literatura de *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010).

Ressalta-se que, com a edição da Lei Anticorrupção Empresarial brasileira em 2013 (BRASIL, 2013), do Decreto 8.420/2015 (BRASIL, 2015), da Lei das Estatais 13.303/2006 (BRASIL, 2016); e de tantas outras legislações estaduais, cujo objetivo é a melhoria de governança e de controles e mecanismos de *compliance* nas organizações privadas e públicas, foi possível verificar que as organizações avaliadas estão na busca por honrar compromissos legais, mas que isso ocorre com intensidade diversa em função da exposição a riscos, interesses mercantis ou ainda por limitações orçamentárias.

Assim, houve verificação de como foi feita a abordagem da legislação anticorrupção no conteúdo desses códigos de ética e conduta empresariais, constatando-se que os documentos analisados apresentam considerável conteúdo voltado para referida legislação (traços de isomorfismo coercitivo) e, de forma geral, uma menor convergência com o conteúdo dos códigos de outras empresas que se assemelhem (traços de isomorfismo mimético). Além disso, não foi identificada cópia de trechos ou conteúdo nos códigos de ética, os quais apresentaram tamanhos, formas, representação gráfica, idiomas, estruturas, tons (declaratórios ou orientativos) e focos diversificados, em função de seus portes e setores de atuação (excetuam-se os códigos de ética dos grupos econômicos).

Verificou-se uma maior especificidade (autenticidade) nos códigos de ética nas maiores organizações, em função de determinadas características de pressões e de riscos, sendo que as médias e menores organizações não necessariamente estariam atendendo com maior

intensidade à motivação de suas necessidades nas escolhas de conteúdo de seus documentos.

Além disso, os códigos da empresa de pequeno porte e da empresa do terceiro setor não acompanharam detalhamentos sobre as categorias descritas pela legislação e manuais orientativos para esses segmentos. A Tecnew, de pequeno porte, menciona adotar mais categorias do que as recomendadas para o pequeno porte, enquanto a CCEE, do terceiro setor, não mencionou em seu documento todas as categorias recomendadas para essas organizações, pela legislação e pelo manual da OAB (2018).

Definitivamente, com as diferenças identificadas na avaliação entre portes e setores, conclui-se que existem setores que estão mais evoluídos com relação ao *compliance* que outros, e que algumas organizações não refletem em seus programas uma gestão de riscos de *compliance* totalmente apropriada. Entretanto, em linhas mais gerais, quanto maior o porte dentro de um setor específico, maiores seriam os esforços e custos despendidos para implementação de programas de *compliance*, bem como menores os traços de isomorfismo mimético de categorias e grafias entre essas organizações.

Em relação à implementação de custos de transação com *compliance*, os resultados encontrados apontam a menção de pelo menos 12 categorias de mecanismos de *compliance* abordados nos códigos de ética. Confirma-se nessa pesquisa a adesão por mecanismos com menores custos, como os referentes à implementação de códigos e ética e canais de denúncia (KPMG, 2018; CASTRO; AMARAL; GUERREIRO; 2019); e o envolvimento da alta direção; a proteção aos denunciante de boa-fé e a avaliação das irregularidades (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO; 2019). Sendo que outros aspectos como as categorias que tratam de treinamentos; remediação dos danos gerados; registros e controles contábeis e; controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras, carecem ainda de maior atenção e desenvolvimento pelas organizações.

Com relação às empresas dessa amostra, com maior e menor menção em seus códigos, sobre às 17 categorias de *compliance* avaliadas, seguem os resultados, juntamente com alguns aspectos de seus perfis de riscos e interações:

- i) Dentre as 23 empresas certificadas, as duas únicas empresas que continham menção sobre todas as 17 categorias da lei anticorrupção em seus códigos de ética ou conduta foram as empresas Fleury e Siemens. A Fleury por meio de diversas marcas de laboratórios de diagnósticos clínicos, está presente em vários estados brasileiros; e sofre fiscalização de diversos órgãos para desenvolver suas atividades. No que se refere à Siemens, sofreu grandes perdas financeiras e de reputação por problemas relacionados à corrupção, o que a fez mudar sua avaliação de riscos e controles.

- ii) As empresas com menor menção sobre as 17 categorias em seus códigos, que utilizaram 12 categorias, foram a Ernst & Young, integrante do grupo de grande porte e multinacional que está constituída no Brasil como uma Sociedade Simples Pura, prestando serviços de consultoria e auditoria contábil e tributária; e no médio porte, a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE, que apresenta-se como uma associação civil de direito privado e sem fins lucrativos (terceiro setor), mantida pelo conjunto de agentes que atuam no mercado de compra e venda de energia elétrica.

Quanto às 17 categorias analisadas, seguem as que foram utilizadas com maior ou menor frequência, nos códigos das 23 empresas avaliadas:

- i) As 8 (oito) categorias que foram citadas por todas as 23 organizações foram: Comprometimento e apoio da alta direção; Padrões de ética e de conduta, regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos; Comunicação; Relacionamento com o setor público; Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes; Canais de denúncia; Medidas disciplinares; e Contratação de terceiros.
- ii) As 4 (quatro) categorias menos citadas por essas 23 empresas foram: Fusões, aquisições e reestruturações societárias (3 empresas citaram); Remediação dos danos gerados (4 empresas citaram); Registros e controles contábeis (17 empresas citaram) e; Controles internos para confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras (18 empresas citaram).

Verifica-se com isso que as categorias que tratam sobre controles para contabilidade e confiabilidade das demonstrações financeiras ainda são menos abordadas pelas organizações em relação às outras categorias pesquisadas. Cabe ressaltar que mecanismos de controle atuantes nessas áreas, podem mitigar riscos de fraudes nas organizações, que costumam estar conjugados, muitas vezes, aos atos de corrupção, causando grandes impactos.

Um ponto observado, como contribuição prática na análise das empresas mais bem posicionadas dentre as 375 inscritas na iniciativa do Pró-Ética, é de que, embora o treinamento seja peça fundamental para institucionalização dos conceitos sobre ética, conduta e integridade (*compliance*), o tema que trata sobre o oferecimento de treinamentos não foi abordado nos códigos de ética de oito das 23 organizações avaliadas, sendo que o foco maior das organizações está voltado para área de comunicação.

Logo, de acordo com a literatura e com o posicionamento de órgãos fiscalizadores, tais como CADE e CGU, embora o código de ética possa ser peça de fundamental importância na disseminação de uma cultura de integridade nas organizações, sem os devidos apoios da alta administração, sem políticas de treinamento e de recompensas atreladas às metas do corpo

funcional, bem como sem a aplicação efetiva de medidas punitivas, torna-se um documento empresarial de prateleira, que não é capaz de gerar a efetividade de conformidade desejável nas atividades empresariais.

Um outro aspecto que deve ser observado pelas organizações quando da elaboração dos códigos de ética, refere-se à apresentação visual, ao quantitativo de informações e ao tipo de linguagem aplicada, apresentadas aos seus públicos de interesse por meio desses documentos, haja vista as limitações existentes na capacidade de compreensão, de absorção e de memorização, e assim, podem ser determinantes para uma maior utilidade dos códigos de ética utilizados.

Além disso, somente o código de ética de forma solo não é suficiente para normatização de uma organização e do seu relacionamento junto aos seus *stakeholders*, sendo necessário o apoio e detalhamento de determinados conteúdos, de forma mais clara e minuciosa, com complementação das orientações em outros documentos empresariais, tais como as políticas, os padrões, os manuais etc.

Algumas empresas, embora abordem praticamente todas as categorias de *compliance* aqui estudadas em seus códigos de ética, não fazem menção explícita à legislação anticorrupção brasileira, mas abordam em seu conteúdo legislações anticorrupção estrangeiras, principalmente em função de pressões de controladoras ou por terem ações negociadas em países que exijam níveis de governança e efetividade do *compliance*, de forma mais rigorosa. Como indicativo de melhoria na qualidade desses documentos, tendo em vista a atuação dessas organizações no Brasil, essas organizações poderiam passar a mencionar a legislação nacional no conteúdo de seus códigos de ética.

Ainda sobre necessidades e possibilidades de melhorias nos conteúdos dos códigos de ética empresariais, verificou-se que quatro organizações não mencionam sobre o “Monitoramento contínuo do Programa de Integridade”, sendo que através desse instrumento podem ser identificadas falhas de comportamento e de comunicação que afetem as relações transacionais e reputacionais, para que haja correção de procedimentos e também criação de novas orientações e controles, a fim de que sejam disseminados novamente por meio dos códigos de ética empresariais.

Como limitação dessa pesquisa, identificou-se que nos relatórios apresentados pela CGU existem algumas censuras, referentes à confidencialidade de informações, as quais estão tarjadas em preto, e, dessa forma, não foi possível o acesso a esses dados. Inclusive não foi possível a obtenção da nota atribuída para cada organização avaliada, pois essa não é divulgada. Sabe-se apenas, que para aprovação, a organização precisou obter grau 70 ou nota superior.

Na presente pesquisa não houve acesso ao questionário que foi respondido pelas organizações e nem aos documentos complementares encaminhados, apenas houve acesso ao relatório final de avaliação desses documentos pela CGU, o que impediu a avaliação de alguns dados sobre os perfis das organizações e sobre fraquezas na construção dos seus códigos de ética quanto ao *compliance*.

Observa-se que o conteúdo sobre *compliance* descrito nos códigos de ética, que poderia ser disseminado nas organizações através de outras políticas e regramentos, em alguns casos, toma o lugar da menção sobre valores e outras práticas que possam ser desejáveis na missão e visão dessas organizações. Fato esse que demonstra a uma maior influência da legislação anticorrupção na imputação dessas 17 categorias nos códigos de ética, do que as 22 recomendações anteriormente sugeridas pelo IBGC, se comparados aos resultados obtidos por Araújo, Behr e Momo (2018) que pesquisou instituições financeiras.

A presente pesquisa complementou uma lacuna existente sobre o alinhamento das especificidades das organizações e os reflexos da legislação anticorrupção em um dos principais documentos utilizados nas organizações para disseminação de um programa de *compliance*. Entretanto, por tratar-se de pesquisa documental, não é capaz de mensurar a efetividades desses documentos nas organizações e, em função de trabalhar com uma amostra merecedora do selo Pró-Ética, monitorou apenas o comportamento de um grupo em determinado período de tempo.

Assim, essa natureza de estudo que visa monitoramento, carece de pesquisas constantes, pois pode ser utilizado como indicativo de melhoria ou piora no alinhamento entre os riscos empresariais de conformidade e os custos de transação e de implementação de instrumentos de *compliance* nas organizações. Entretanto, novos estudos podem tanto identificar riscos não mapeados anteriormente na legislação, bem como a necessidade de inclusão de novas categorias de temas sobre *compliance*, que surjam em função de novas legislações e de mudanças no ambiente, tal como recentemente surgiu a da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, que já participa hoje do rol de assuntos também tratados nos códigos de ética das organizações.

Observa-se uma tendência das organizações em se organizar num só documento, orientações quanto à ética, conduta e por último, mais recentemente, sobre os programas de *compliance* ou integridade, incluindo seus canais de comunicação e denúncia. Esse pode ser um movimento que intencione fortificar os conceitos mais importantes para as organizações em uma única vitrine “os códigos de ética”, além de auxiliar na implementação de pilares para as práticas e mecanismos de *compliance*, e de refletir os esforços na redução de custos de transação para as organizações, onde os custos de manutenção e os custos de governança contribuem para que se evitem os custos com a não conformidade.

5.1 AGENDA DE PESQUISA

Durante o desenvolvimento e resultados desse trabalho, foi possível fazer a identificação de achados, para contribuir em novos e melhores aprofundamentos da matéria. Logo, foram listadas algumas possibilidades de aplicação e ampliação, como a abordagem dos seguintes temas de pesquisa:

i) Existiria isomorfismo normativo do *compliance*, decorrente do perfil dos profissionais que desenvolvem a função de *compliance officer* nas organizações? Por quem as atividades de *compliance* estão sendo estruturadas e desenvolvidas? Por profissionais próprios ou terceirizados? Qual o perfil desses profissionais?

ii) Para as empresas que pertencem a um mesmo grupo econômico e adotam o mesmo código de ética para todas as empresas do grupo, ou ainda possuam uma estrutura padrão de código para ser replicado pelas demais empresas; será que esses códigos, com as mesmas estruturas, atenderiam aos riscos efetivos de *compliance* das subsidiárias ou das controladas?

iii) A imposição da legislação pode influenciar as práticas organizacionais. Dessa forma, como seria uma análise comparativa entre os códigos de ética de empresas sediadas em estados onde a legislação anticorrupção já é tida como obrigatória, e os códigos de ética de outras organizações sediadas em estados onde ainda não haja replicação da lei anticorrupção empresarial federal?

iv) Existem setores ainda não avaliados por essa pesquisa, principalmente para os grupos de médio e pequenos portes, onde existem maiores dificuldades na obtenção de documentação e na disponibilidade orçamentária para gastos com conformidade e governança, existindo assim, uma maior possibilidade de não atendimento à legislação (relação entre o número de empresas inscritas e aprovadas no Pró-Ética para o médio e pequeno porte). Como estariam os códigos de ética dessas organizações em relação ao *compliance*?

v) Verificou-se que houve baixa participação e baixa pontuação para única organização do terceiro setor dessa pesquisa. Organizações do terceiro setor são fortes aliadas na prestação de serviços à população, atuando muitas das vezes em parceria com a administração pública, o que justificaria um aprofundamento em pesquisas sobre *compliance*, sobre seus códigos de ética e suas posturas éticas perante a sociedade.

vi) Existem outras teorias que poderiam ser exploradas na abordagem dos estudos sobre *compliance* e códigos de ética organizacionais, tais como a teoria da contingência, a teoria das restrições e a gestão de mudança?

vii) Será que as empresas, que hoje investem em *compliance*, estariam mensurando de alguma forma, os custos de transação (*ex ante* e *ex post*) decorrentes dessas atividades? Como

estariam fazendo para levantar essas informações? Acompanhamento do volume de processos de litígios e de danos à reputação?

viii) Tendo em vista que ocorreram diversos tipos de corrupção durante o período da pandemia do COVID-19 no Brasil, será que foram exigidos os padrões de conformidade mínimos estipulados pelas legislações anticorrupção federal e estadual, das empresas que lesaram tanto os cofres públicos quanto a população, na comercialização de itens destinados ao combate da pandemia? Essas empresas eram idôneas e possuíam minimamente um código de ética?

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
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR em 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- ALBRES, Hevellyn Menezes. Política pública para promoção da integridade corporativa: estudo de caso do Programa Pró-Ética. Dissertação (mestrado) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, 2018 – Brasília: IPEA, 2018. 139 f.
- ALCHIAN, Armen A. & DEMSETZ, Harold. **Production, Information Costs, and Economic Organization**. American Economic Review, vol. 62, p. 777-795, 1972.
- ALCHIAN, Armen A. & DEMSETZ, Harold, "The Property Right Paradigm", The Journal of Economic History, Cambridge University Press, vol. 33(1), pages 16-27, March, 1973.
- ANDRADE, Josmar; HAMZA, Kavita; XARA-BRASIL, Duarte. Business Ethics: International Analysis of Codes of Ethics and Conduct. Brazilian Journal of Marketing - BJM. 2017. 16. 10.5585/remark.v16i1.3529.
- ANDRADE, Lucinéia Aparecida Vieira de; MORAES, Marcela Barbosa de. O Uso do Questionário como Instrumento de Pesquisa na Análise da Aplicabilidade do Compliance nas Organizações Públicas. **Latin American Journal of Business Management**, v. 8, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/431/208>>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- ALDRICH, Howard E. Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- ARAUJO, Aline Oliveira; BEHR, Ariel; MOMO, Fernanda da Silva. Análise do código de conduta das instituições financeiras da Bm&FBovespa à luz das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 115-143, 2018.
- ARAUJO, Carlos Humberto Dente de. **Análise da percepção de gestores sobre a implantação e aplicação de um programa de integridade anticorrupção: Estudo de caso na arcelormittal aços planos**. Dissertação (mestrado) - Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade do Vale do Itajaí. BIGUAÇU, SC, 2017.
- ARREDONDO TRAPERO, Florina G.; VILLA CASTANO, Lida E.; DE LA GARZA GARCIA, Jorge. Propuesta para el diseño em un código de ética empresarial baemdo en la ética kantiana. **Cuadernos de Administración**, Cali, v. 30, n. 52, p. 9-19, Dec. 2014. Available from <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200002&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Jan. 2020.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de, RAMOS, Jose Maria Rodriguez e WHITAKER, Maria do Carmo. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com controles internos: Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. Saint Paul Editora, 2019.

AZEVEDO, Hudson de. Código de Conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. 2010. 132 f.. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2010.

AZEVEDO, Hudson *et al.* Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 11. 2-13. 10.4013/base.2014.111.01.

AYRES, Paulo Roberto Reichelt. **Um estudo sobre códigos de conduta e risco corporativo**. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis. São Leopoldo, RS, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In C. H. & W. R. N. In S. R. Clegg (Ed.), **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais** (3rd ed.). São Paulo: Atlas. 2004.

BARROS, Claudio de; SOARES, Rodrigo O.; LIMA, Gerlando AS Franco de. A relação entre governança corporativa e gerenciamento de resultados em empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 19, p. 27-39, 2013.

BARROSO, Luiz Roberto. Prefácio. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. 1ª. ed. Belo Horizonte: Forum, 2018. cap. *Compliance* e a Refundação do Brasil, p. 15-19. ISBN 978-85-450-0564-3.

BEIRUTH, Aziz Xavier *et al.* Níveis diferenciados de governança corporativa e disclosure timeliness: um estudo exploratório no mercado brasileiro. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 1, p. 77-89, 2014.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 1 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. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm.

BRASIL. **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1 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. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Conjunta CGU/SMPE 2.279/2015, de 09 de setembro de 2015**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de setembro de 2015. 2015a. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30172275/do1-2015-09-10-portaria-conjunta-n-2-279-de-9-de-setembro-de-2015-30172271

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: junho de 2019.

BRASIL. **Lei Nº 6.112, de 02 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 as esferas de Poder, e dá outras providências. Brasília, DF, fev. 2018. Disponível em: [ff3d4fa253e/Lei_61_12_02_2018.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_leis/2018/02/Lei_6112-2018.html)

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, de 2020**, que dispõe sobre reconhecimento, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRESSAN, Aureliano Angel. Existe diferença entre a rentabilidade das ações das empresas que adotam governança corporativa com relação às empresas do mercado tradicional?. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87812763007>

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management accounting research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000—.

CADE - Conselho de Administração de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance. 2016**. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CANDELORO, Ana Paula P.; BENEVIDES, M. M. Os 9 passos essenciais para fortalecer o Compliance e a Governança Corporativa nas empresas. **Harvard Business Review**. Brasil, v. 1, p. 75-80, 2013.

CARDOSO, Matheus Filipe Poletto. As vantagens econômicas e a minimização dos custos de responsabilidade e de transação na implantação de políticas de compliance nas empresas. **Revista ESMAT**, v. 12, n. 19, p. 217-236, 2020.

CARLI, Carla Veríssimo de. Anticorrupção e Compliance: **A incapacidade da Lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance**. Tese do Programa de Pós-Graduação em Direito - Faculdade de Direito. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016. Disponível em: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132820/1/DDAFP_VerissimodeCarliC_Anticorrupt%C3%A7ao.pdf

CARVALHO, Felipe Siqueira de. **Percepções quanto às contribuições da responsabilidade social corporativa para o fortalecimento do compliance em organizações**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018. 90 f. : il.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019.

CGU - Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.

CGU - Controladoria Geral da União. **Integridade para Pequenos Negócios**. 2015a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf/viewf>

CGU. Controladoria Geral da União. **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. Brasília: CGU, 2015b. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridadepublica.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2019.

CGU. Controladoria Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade: orientações para o setor público**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 17 jul. 2019.

CGU - Controladoria Geral da União. **Regulamento Pró-Ética** 2017a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/novo-regulamento-empresa-pro-etica/view>

CGU - Controladoria Geral da União. **Questionário de Avaliação Pró-Etica**. 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/questionario-de-avaliacao-2016.pdf/view>

CGU - Controladoria Geral da União. **Empresas Pró-Etica** 2017c. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/empresas-reconhecidas>

CGU - Controladoria Geral da União. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros>.

CGU - Controladoria Geral da União. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/imagens/infografico-acordo-de-leniencia-nov-2019-2.png/view>.

CGU - Controladoria Geral da União. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/historico>

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, vol. 4, p.386-405, 1937.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar, MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COUTO, Maria Fernanda Vieira Rodrigues. **Ética nos negócios**: Leis e práticas que orientam as organizações no relacionamento com seus parceiros. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

COSTA, Benedito Manoel do Nascimento; LEAL, Paulo Henrique; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Determinantes da divulgação de informações de risco de mercado por empresas não financeiras. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 2, p. 729-756, 2017.

CRESSEY, D. R.; MOORE, C. A. Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. CA, v. 25, n. 4, p. 53–77, Summer 1983.

CRESWELL, John. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. **Compliance**: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 1ª. ed. Belo Horizonte: Forum, 2018.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DALLA PORTA, Flaviano Carvalho. **As diferenças entre Auditoria Interna e Compliance**. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - UFRGS. Porto Alegre, 2011, 79 f., 83 f. e 87 f.

DIAS FILHO, J. M. **Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal**: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística, 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p.147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. DiMaggio, PJ e Powell, WW (1991). Introdução. Em WW Powell & PJ Dimaggio (Eds.), **Neoinstitucionalismo em análise organizacional** (pp. 1 - 40). Chicago : University of Chicago Press . 1991.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr. 2005. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>>. Acesso em: 10 Mai. 2020.

ESPEJO, M.; COSTA, F.; CRUZ, A.; ALMEIDA, L. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa - a contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 25-43, 1 abr. 2009.

ESTADOS UNIDOS. House of Representatives of the United States of America in Congress. Sarbanes-Oxley **Act of 2002**. Corporate responsibility. Disponível em: <<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>>. Acesso em: maio, 2016.

FARIAS, A. B.; MACHADO JUNIOR, C. Manual de Sistema de Gestão de Compliance. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 2, p. 87-103, 2018.

FERREIRA, Luciano Vaz; MOROSINI, Fabio Costa. A implementação da lei internacional anticorrupção no comércio: o controle legal da corrupção direcionado às empresas transnacionais. Austral: **Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, v. 2, n.3, p. 257-277, jan/jun. 2013. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/austral/article/viewFile/35615/23981>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. In D. Kupfer & L. Hasenclever (Eds.), **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil** (2nd ed., pp. 171–181). 2013. Rio de Janeiro: Campus.

FORENSIC, K. P. M. G. Integrity Survey 2008–2009. **New York, NY: KPMG LLP**, 2008.

FORSTER, Margaret; LOUGHRAN, Tim; MCDONALD, Bill. Commonality in codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 2, p. 129-139, 2009.

FRAZÃO, Ana. **Programas de compliance e critérios de responsabilização de pessoas jurídicas por ilícitos administrativos**. In: ROSSETTI, Maristela Abla; PITTA, Andre

Grunspun (Coord.). Governança Corporativa: avanços e retrocessos. São Paulo: Quartier Latin, 2017, p. 23-55.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance**: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 1ª. ed. Belo Horizonte: Forum, 2018. cap. Desafios para a Efetividade dos Programas de *Compliance*, p. 71-102. ISBN 978-85-450-0564-3.

FREEMAN, R. E.. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.. **The politics of stakeholder theory**: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v.4, p.409-421, 1994.

JÚNIOR, Clodomiro José Bannwart *et al.* O acordo de leniência: uma análise de sua compatibilidade constitucional e legitimidade. **Revista do Direito Público**, v. 10, n. 3, p. 31-50, 2015.

GAUMNITZ, B.R., LERE, J.C. A Classification Scheme for Codes of Business Ethics. **Journal of Business Ethics** 49, 329–335 (2004).
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021053.73525.23>

GIACOMI, Juciléia; BLEIL, Claudécir; MENDES, Jucilene. O Combate à Corrupção no Brasil e a Responsabilidade dos Contadores: Um Estudo Sobre a Percepção da Classe Contábil do RS Sobre a Lei 12.846/2013 e a Norma Noclár. **RIC/PE**, v. 12, n. 2, p. 16, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: Atlas, 2014.

GOODPASTER, K.. Business Ethics and Stakeholder Analysis. **Business Ethics Quarterly**, v.1, n.1, p.53-73, 1991.

GRAÇA, Gabriella Rodrigues da; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Códigos de ética em sistemas de governança pública: um estudo comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coréia do Sul. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 71, n. 2, p. 297-329, 2020.

GUERREIRO, R., PEREIRA, C. A., FREZATTI, F. Aplicação do Modelo de Burns e Scapens para Avaliação do Processo de Institucionalização da Contabilidade Gerencial. **O&S**, v.15, n.44. jan/mar, 2008.

HARDOON, Deborah; HEINRICH, Finn. Bribe payers index 2011. **Transparency International**, Berlin, 2011.

HAWLEY, A. Human Ecology. In: SILLS, D.L. (ed.) **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, p.328-337, 1968.

HOLDER-WEBB, Lori; COHEN, Jeffrey. The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 107, n. 4, p.485-509, 14 out. 2011. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1060-1>.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2009. 4ª ed., São Paulo, IBGC, 74 p.

IBP – Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. **Guia de boas práticas em integridade corporativa para o setor de óleo e gás**. 2018. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibp_guia_boas_praticas_integridade_oil_gas.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa sobre código de ética corporativo no Brasil - 2006**. Disponível em: <http://www.eticanosnegocios.org.br>

KPMG. **Maturidade de Compliance no Brasil** – desafio das empresas no processo de estruturação da função e programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento de riscos. KPMG Consultoria Empresarial. São Paulo, 2015.

KPMG. **Entre a expectativa e a realidade** – a evolução de uma cultura de *compliance* em países selecionados. KPMG Consultoria Empresarial. São Paulo, 2017.

KPMG. **Maturidade de Compliance no Brasil**. KPMG Consultoria Empresarial. São Paulo, 2018.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgar Blucher. 1969.

LOIOLA, Giovanna de Souza. **Compliance**: uma análise sob a perspectiva da nova economia institucional. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/11745>

LONG, Brad S.; DRISCOLL, Cathy. Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 77, n. 2, p.173-189, 17 mar 2007. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9307-y>.

LUGOBONI, L. F.; SILVA, A. M.; ARAUJO, J. A. O.; ZITTEI, M. V. M. Função de *compliance* em instituições privadas de ensino superior. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 2, n. 2, p. 118-141, 2017.

LUZ, I. P. DA; LISBOA, F. V.; LAVARDA, C. E. F.; VICENTE, E. F. R. Teoria Institucional: Uma Análise Bibliométrica na Pesquisa em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 4, 26 nov. 2018.

MACEDO, Fernando; VIANNA, Renata. Aplicação de modelo de maturidade nas práticas de integridade corporativa. 2016. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE 2016** - ISSN 1984-9354

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MANFREDI, Claudio Alexandre Ferreira. **A efetividade dos códigos de ética empresarial na percepção do executivo brasileiro de empresas nacionais sujeitas à lei Sarbanes-Oxley**: uma análise exploratória baseada no modelo de Singh. Dissertação–(mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2013.

MARRARA, Thiago. Acordos de leniência no processo administrativo brasileiro: modalidades, regime jurídico e problemas emergentes. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 2, n. 2, p. 509-527, 2015.

MATTIUZZO, Marcela. Concorrência e corrupção–programas de compliance no debate jurídico-institucional brasileiro. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 5, n. 1, p. 5-20, 2017.

MAZZOLA, Caio Marcelo Suplicy. **Aplicabilidade das práticas de compliance e controle interno no combate às fraudes corporativas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014. 100 f. Disponível em:
<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/955/1/Ms%20Caio%20Marcelo%20Suplicy%20Mazzola.pdf>

McCANN, L.; COLBY, B.; EASTER, W.; KASTERINE, A.; KUPERAN, K. V. Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. **Ecological Economics**, v. 52, p. 527– 542, 2005.

MELO, H. P. A.; LIMA, A. C. Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade compliance como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. **Revista ambiente contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte** - ISSN 2176-9036, v. 11, n. 1, p. 280-304, Jan./Jun. 2019.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLER, Geoffrey. An Economic Analysis of Effective Compliance Programs. **SSRN Electronic Journal**. 2014. DOI: 10.2139/ssrn.2533661

MIRANDA, Rachel Constantino de; SILVA, Pedro Henrique Santese; CRUZ, Claudia Ferreira da; BUFONI, André Luiz. Prêmio Abrasca: Impacto nas Informações Empresariais de Integridade após Lei Anticorrupção. **Congresso UnB de Contabilidade e**

Governança (2018): n. pág. Web. 22 mai. 2020. Disponível em:
<https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/4CCGUNB/paper/view/11269>

MOHALLEM, Michael Freitas; FRANCE, Guilherme de Jesus; VASCONCELOS, Beto Ferreira Martins. **Integridade e Transparência de Empresas Estatais no Brasil. 2017.** Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20342/Integridade%20e%20Transpare%CC%82ncia%20de%20Empresas%20Estatais%20no%20Brasil.pdf>

MOMO, Fernanda da Silva. **Blockchain: Efeitos nos custos de transação, a partir da governança da informação.** Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RV-RS, 2019.

MORGAN, D.L., KREUGER R.A. **When to use focus groups and why?** in: Morgan D.L. (Ed.) *Successful Focus Groups*. London: Sage, 1993.

NAKAMURA, E. A. M. V.; NAKAMURA, W. T.; JONES, G. D. C. Necessidade de Estrutura de 'Compliance' nas Instituições Financeiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 257-275, 2019.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner Jaime Rodrigues Jaime; MEGLIORINI, Evandir. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

NOBRE, Fábio et al. A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. **CIAIQ2016**, v. 3, 2016.

OAB. Ordem dos Advogados do Brasil. Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de *Compliance*. 2018. Disponível em: <http://www.oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf>.

OCDE. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em: 07 abr., 2019.

OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. Prefácio. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. 1ª. ed. Belo Horizonte: Forum, 2018. cap. Origem e evolução histórica do compliance no direito brasileiro, p. 29-51. ISBN 978-85-450-0564-3.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 01/08/2017.

PALIDAUSKAITE, J. **Codes of Conduct for Public Servants in Eastern and Central European Countries**. Lithuania: Faculty of Social Sciences, 2003. Disponível em: <<http://www.oecd.org/mena/governance/35521438.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2020.

PESSALI, H. F. Teoria dos Custos de Transação: Hibridismo teórico? Uma Apresentação aos Principais Conceitos e à Literatura Crítica. **Economia em Revista**, 1999, volume 8. p. 41 – 65.

PONDÉ, João Luiz. **Nova Economia Institucional**. Volume I. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Direito Rio, 2007. Disponível em: <https://epge.fgv.br/we/Direito/NovaEconomiaInstitucional/2008?action=AttachFile&do=get&target=nei1.pdf>. Acesso em: 21 outubro, 2020.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Download de Dados**. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/download-de-dados>. Acesso em: 23 mar. 2019.

PIRES, A.P. **Amostragem e pesquisa qualitativa**: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean; et al. A pesquisa qualitativa enfoques epistemológicos e metodológicos. Ed vozes. 2008.

QUINELLO, Robson. **A teoria institucional aplicada à administração**: Entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Saraiva, 1982.

REALE, Miguel. **Introdução à Filosofia**. São Paulo: Saraiva, 1988.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB). **Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**. 2020. Disponível em: http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. **Revista de Informação Legislativa**. v. 52, n. 205. Brasília, 2015.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 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 Estado do Rio de Janeiro, 18 out. 2017.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. Tese (doutorado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

RUSSO, Paschoal Tadeu; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 13, n. 30, p. 03-33, dez. 2016. ISSN 2175-8069. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2016v13n30p3>. Acesso em: 10 maio 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n30p3>.

SANTOS, F. B.; OLIVEIRA, L. Z. **Crimes licitatórios durante a pandemia da covid-19: o aumento da corrupção em razão das causas de dispensa.** In: Luís Paulo Souza e Souza. (Org.). Crimes licitatórios durante a pandemia da covid-19: o aumento da corrupção em razão das causas de dispensa. 1ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020, v., p. 124-134.

SANTOS, Mariana Nunes Machado dos *et al.* Os Códigos de Ética das Organizações Refletem a Cultura Nacional ou as Pressões Institucionais pela Busca de Legitimidade? Um estudo de organizações luso-brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 133-151, dez. 2017. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n49p133>>. Acesso em: 21 abr. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n49p133>.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC, São Paulo, 2011.

SANTOS, Renato Almeida dos. Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. **6º Concurso Nacional de Monografias.** Prevenção e combate à corrupção no Brasil: trabalhos premiados. Presidência da República, Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2011.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução.** 2013, p. 2 e 12. Disponível em <<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/7e20e2cd08997bf00bb136053ad2e2f9.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1460672110&Signature=1p8uaFCynH7kr4Zrql7yatGJkKY%3D>>.

SARMENTO, Antonio Carlos Capeletti; FREITAS, Jasb; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. Códigos de ética empresarial: uma análise de fatores que influenciam sua efetividade. **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 22, 2008.

SCAPENS, Robert W. Understanding management accounting practices: A personal journey. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 1, p. 1-30, 2006.

SCHILDER, Arnold; BANK, Executive Director De Nederlandsche. Banks and the compliance challenge. **The Asian Banker Summit**, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations.** California: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutional Theory:** Contributing to a Theoretical Research Program, 2005.

SEBRAE. Relatório especial. **Empresas Familiares.** Setembro de 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)

SELHORST, Fábio; DUPOINT, Fábila; ARAÚJO, Maria Tician. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. 1ª. ed. Belo Horizonte: Forum, 2018. cap. Desafios para a implementação de Programas de *Compliance* no Brasil, p. 219-230. ISBN 978-85-450-0564-3.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SIMON, Herbert. A. On How to Decide What to Do. **The Rand Journal of Economics**, 1978.

SOEIRO, Tiago de Moura; WANDERLEY, Cláudio de Araújo. A Teoria Institucional na Pesquisa em Contabilidade: Uma Revisão. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 291-316, 2019. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302019000200291&lng=en&nrm=iso>. access on 03 May 2020. Epub Apr 25, 2019. <https://doi.org/10.1590/1984-9260895>.

STEINBERG, Richard M. **Governance, Risk Management and Compliance**. New Jersey, 2011, p. 24, 25 e 27.

STUTZ, Rosiane Sant’Anna. **Compliance e os códigos de ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19609>. Acesso em: 18 jul. 2019.

SUCHMAN, M. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, p. 571-610. 1995.

TEIXEIRA NETO, José Maria Franco. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>.

TERRA, Donizete Mariano; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 58-84, set. 2018. ISSN 2316-2058. Disponível em: <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/692>>. Acesso em: 22 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i3.692>.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2019**. Alemanha, Berlim, 2019. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 06 jun. 2020.

TROKLUS, Debbie; WARNER, Greg; SCHWARTZ, Emma Wollschlager. Compliance 101. How to build and maintain an effective compliance and ethics program. **Minneapolis:**

Society of Corporate Compliance & Ethics, 2008.

UK. United Kingdom. **Bribery Act 2010**, 2010. Disponível em: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf. Acesso em: 18 jul 2019.

US. United States of America. **The foreign corrupt practices act**, 1977. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acesso em: 18 jul 2019.

VEJA. Seis governadores são investigados pela PF por fraudes na pandemia. São Paulo, setembro, edição nº 2702, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/seis-governadores-sao-investigados-pela-pf-por-fraudes-na-pandemia/>

VERGARA, Sylvia Constant. (2013). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. (14ª. ed.) São Paulo: Atlas.

ZUCKER, Lynne G. Teorias institucionais da organização. **Revista anual de sociologia**, v. 13, n. 1, pág. 443-464, 1987.

WEAVER, G. R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**. CA, v. 32, n. 1, p. 44–58, Spring 1993.

WEBER, M. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**. New York: Bedminster, 1968.

WEBWE, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, 2016.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, 22(2), 233–261, 1979.

WILLIAMSON, Oliver. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577, 1981.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. Nova Iorque: The Free Press. 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction Cost Economics**. In: SCHMALENSEE, R. & WILLIG, R. D. (eds.). *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier Science Publishers, vol. 1, p. 135-182, 1989.

WILLIAMSON. Oliver E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quartely**, vol. 36, p. 269-96, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.
Disponível em:
https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=9cfQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&ots=loj916r49Y&sig=4VdRSBTWT6oywc9_uDxmPPG5F4k&redir_esc=y#v=onepage&q=hierarchy&f=false

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed.
IN: **De Economist**. Netherlands, vol. 146, n.1, 1998.

WILLIAMSON, Oliver. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead.
Journal of economic literature, 38(3), pp. 595-613, 2000. doi: 10.1257/jel.38.3.595

WRIGHT, J. T.; GIOVINAZZO, Renata. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trim. 2000.

ANEXO A – ANÁLISE DE PERFIL E QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - PRÓ-ÉTICA



ANÁLISE DE PERFIL DA EMPRESA

- 1) Quais são os setores do mercado em que atua? Especificar os principais setores de atuação da empresa.
- 2) Atua em mais de uma Unidade da Federação? Em caso afirmativo, citar.
- 3) Atua no exterior? Se sim, informar se está submetida a leis anticorrupção nos países em que atua, por exemplo: FCPA e UK Bribery Act.
- 4) A empresa integra algum grupo econômico? Caso afirmativo, informar se é controladora/controlada, coligada, subsidiária, etc., indicando as principais empresas que integram esse grupo. Informar, ainda, se o programa de integridade ora submetido é aplicado a todas as empresas do grupo.
- 5) Como é a sua estrutura? Explicar quantos e quais níveis hierárquicos existem.
5.1) Anexar o organograma com os principais setores da empresa.
- 6) Quantos funcionários a empresa possui? Favor discriminar o número de funcionários para cada tipo de vínculo, entre contratados CLT, contratados CLT temporários, terceirizados e outros.
- 7) Qual o perfil de seus funcionários? Indicar, aproximadamente, a proporção de funcionários administrativos, de produção e gerenciais. Especificar, ainda, se possui funcionários sem acesso à internet no local de trabalho.



8) Dentre as faixas abaixo, indicar a que mais se aproxima do faturamento obtido no último ano.

- a) Até R\$ 360 mil
- b) Maior que R\$ 360 mil e menor que R\$ 3,6 milhões
- c) Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- d) Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- e) Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- f) Maior que R\$ 300 milhões e menor ou igual a R\$ 1 bilhão
- g) Maior que R\$ 1 bilhão

9) Submete-se à regulação de agência/órgão governamental?

- a) Sim
- b) Não

9.1) Caso a resposta à pergunta anterior seja afirmativa, informar quais são as agências/órgãos reguladores a que a empresa está submetida.

10) Em relação à obtenção de licenças, autorizações e permissões governamentais, como poderia ser classificada a situação da empresa:

- a) Não necessita de licenças, autorizações ou permissões no exercício de suas atividades (exceto licenças básicas para funcionamento da empresa, como alvará de funcionamento e de vistoria do corpo de bombeiros).
- b) Necessita eventualmente de licenças, autorizações ou permissões no exercício de suas atividades. Quais?



- c) Necessita com frequência de licenças, autorizações ou permissões no exercício de suas atividades. Quais?

11) Em relação à participação em licitações públicas, como poderia ser classificada a situação da empresa:

- a) Nunca participou de licitações.
- b) Nunca participou, mas pretende fazê-lo.
- c) Participou de licitações no passado, mas não participa atualmente.
- d) Participa eventualmente de licitações.
- e) Participa com frequência de licitações.
- f) Participa de licitações, inclusive como contratante (caso de empresa estatal).
- g) Participa de licitações somente como contratante (caso de empresa estatal).

12) Em relação à celebração de contratos/convênios com a Administração Pública, como poderia ser classificada a situação da empresa:

- a) Nunca celebrou contratos/convênios com a Administração Pública.
- b) Celebrou contratos/convênios no passado, mas não possui nenhum atualmente.
- c) Eventualmente celebra contratos/convênios com a Administração Pública.
- d) Celebra com frequência contratos/convênios com a Administração Pública.



- e) Celebra contratos/convênios como contratante e contratado (caso de empresa estatal).
 - f) Celebra contratos/convênios somente como contratante (caso de empresa estatal).
- 13) Dentre as faixas abaixo, indicar a que mais se aproxima do percentual médio do faturamento proveniente de contratos/convênios celebrados com a Administração Pública nos últimos três anos.
- a) 0%
 - b) 1% a 10%
 - c) 11% a 30%
 - d) 31% a 60%
 - e) Mais de 60%
- 14) A empresa utiliza ou já utilizou intermediários no contato com a Administração Pública?
- a) Sim
 - b) Não
- 14.1) Caso a resposta à pergunta anterior seja afirmativa, informar se os intermediários são (ou foram) utilizados quando de sua participação em licitações públicas. Explique como ocorre.



15) A empresa subcontrata ou já subcontratou funções relacionadas à execução de contratos administrativos?

a) Sim

b) Não

15.1) Caso a resposta à pergunta anterior seja afirmativa, explique como ocorre essa subcontratação e com qual frequência.

16) A empresa efetua ou efetuou doações para candidatos e partidos políticos nos últimos 10 (dez) anos?

a) Sim

b) Não

17) A empresa utiliza ou utilizou leis de incentivo fiscal para realização de patrocínios esportivos e culturais nos últimos 10 (dez) anos?

a) Sim

b) Não

18) A empresa efetua ou efetuou doações filantrópicas nos últimos 10 (dez) anos, incluindo as doações ao Fundo Nacional dos Idosos e aos fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente passíveis de dedução do imposto de renda?

a) Sim

b) Não



19) A empresa está sendo investigada, é parte em processo de responsabilização, está negociando a celebração de acordo de leniência, ou já foi condenada, nos últimos três anos, pela prática de atos de corrupção e/ou fraudes em licitação?

- a) Sim
- b) Não

20) A empresa participou de edições anteriores do Pró-Ética?

- a) Sim
- b) Não

20.1) Selecione as edições do Pró-Ética em que a empresa foi avaliada e recebeu o relatório de avaliação:

- a) Pró-Ética 2016
- b) Pró-Ética 2015
- c) Edições anteriores a 2015
- d) A empresa se inscreveu, mas não foi avaliada em nenhuma edição.



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

I) Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética

- 1) De que maneira a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude em licitações e contratos? Descreva como é o envolvimento da alta direção nas ações relacionadas a esse tema.
- 2) De que maneira a alta direção supervisiona a implementação e a manutenção do programa de integridade (aplicação das normas, realização das atividades de treinamento, comunicação, verificação de terceiros, investigação de denúncias, etc.)?
- 3) Em relação ao programa de integridade, responda:
 - a) A área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade.
 - b) A área ou setor responsável tem dedicação exclusiva ao programa?
 - c) Explique como a área está organizada e estruturada (recursos humanos, infraestrutura, recursos materiais, etc.).
 - d) Caso haja mais de uma estrutura/unidade/área responsável por atividades ligadas ao programa (como uma área gerencial e um comitê), explique a atuação de cada área e como é a interação entre elas.
 - e) Existe normativo que estabeleça as atribuições e garantias da área ou pessoa responsável pelo programa de integridade? Indique quais medidas são adotadas para garantir que a área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade tenha a independência necessária ao exercício de suas atribuições?
 - f) A quem esta área/pessoa se reporta?
- 4) Qual valor aproximado foi alocado pela empresa para a implementação e manutenção do programa de integridade nos últimos três anos? Detalhe o valor aplicado em cada ano.



- 5) Além de aderir ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, a empresa participa de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio de associações com outras empresas e entidades? Quais?
- 6) Considerando a resposta afirmativa à questão nº 19 da Análise de Perfil, discorra detalhadamente sobre as medidas tomadas pela alta direção e pela área/pessoa específica responsável pelo programa de integridade quando da ciência da prática do ato lesivo.

II) Políticas e Procedimentos

II.1 – Padrões de Conduta

- 7) A empresa possui um documento que estabeleça as diretrizes para seus funcionários e dirigentes (geralmente conhecido como Código de Ética ou Código de Conduta)? Em caso afirmativo, explique os principais conteúdos abordados.
- 8) Os seguintes temas estão contemplados nesse documento (Código de Ética/Conduta)? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivo(s).
 - a) Declaração de valores e princípios relacionados com a ética e a integridade.
 - b) Definição das condutas permitidas e proibidas.
 - c) Proibição de práticas de fraude e corrupção, inclusive transnacional, quando aplicável.
 - d) Possibilidade de aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento de normas éticas, inclusive do Código de Ética/Conduta.
- 9) Esse documento (Código de Ética/Conduta), ou documento equivalente, possui também diretrizes aplicáveis a fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários, dentre outros? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivos.



- a) Como é feito o acompanhamento, durante a execução do contrato do cumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção por parte de seus contratados?
 - b) Há cláusula que prevê a realização de auditoria nos contratos? Em caso positivo, discorrer sobre a realização da auditoria. Como é iniciado o procedimento?
 - c) A auditoria é documental ou in loco? Qual pessoa/setor realiza a auditoria?
- 16) Há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção? Caso a empresa tenha aplicado alguma penalidade e/ou tenha rescindido o contrato em virtude do descumprimento dessas cláusulas, discorrer sobre o processo de apuração que resultou na sanção.
- 17) Sobre a realização de verificações prévias a fusões, aquisições ou outras operações societárias, responda:
- a) Existem regras sobre a realização de verificações prévias a fusões, aquisições ou outras operações societárias, objetivando identificar histórico de envolvimento da empresa alvo com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas?
 - b) Explique o conteúdo e a forma de aplicação dessas regras.
 - c) Houve casos recentes de aplicação desses procedimentos?

II. 4 – Controles Interno e Externo

- 18) Sobre registros, operações e demonstrações financeiras e contábeis, responda:
- a) De que maneira a empresa busca garantir que seus registros financeiros, relatórios e demonstrações contábeis sejam completos, precisos e confiáveis?
 - b) A empresa adota lista de “red flags” quando da realização dos lançamentos contábeis? Explique as medidas/procedimentos de controle interno adotados especificamente para este fim.
 - c) Como a empresa identifica receitas e despesas fora do padrão? O setor ou pessoa responsável pelo programa de integridade participa desse processo? Quais providências são tomadas?

ANEXO B – REGULAMENTO DO PRÓ-ÉTICA 2017



REGULAMENTO

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º O Pró-Ética consiste na divulgação anual de uma relação de empresas que adotam voluntariamente medidas de integridade relacionadas à prevenção e ao combate à corrupção, e tem por objetivos:

I – fomentar, no âmbito do setor privado, a implementação de medidas de promoção da ética e da integridade e contra a corrupção;

II – conscientizar empresas sobre seu relevante papel no enfrentamento da corrupção ao se posicionarem afirmativamente pela prevenção e pelo combate de práticas ilegais e antiéticas e em defesa de relações socialmente responsáveis;

III – reconhecer as boas práticas de promoção da integridade e de prevenção da corrupção em empresas que adotam medidas para criação de um ambiente mais íntegro, ético e transparente no setor privado e em suas relações com o setor público; e

IV – reduzir os riscos de ocorrência de fraude e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado.

§1º Para fins deste Regulamento, o termo empresa(s) será utilizado para designar genericamente todas as sociedades empresárias e simples, fundações, associações de entidades ou pessoas e sociedades estrangeiras, regularmente constituídas e que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro.

§2º O Pró-Ética não é uma certificação e a aprovação para integrar a lista anual de Empresas Pró-Ética não gera à empresa quaisquer direitos, garantias ou privilégios em suas relações com o setor público.



a) Certidão de Regularidade Fiscal emitida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN);

b) Certificado de Regularidade do FGTS- CRF; e

c) Certidão de Débitos Trabalhistas, emitida pela Justiça do Trabalho.

VI – comprovar ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, promovido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global.

§1º A empresa que não cumprir os requisitos indicados nos incisos deste artigo será automaticamente excluída do processo de avaliação.

§2º Os requisitos estabelecidos nos incisos I e V deste artigo deverão ser comprovados novamente antes da publicação da lista, sob pena de não divulgação do nome da empresa na lista daquele ano.

SEÇÃO III

DA AVALIAÇÃO

Art. 10. As respostas apresentadas no formulário Questionário de Avaliação serão analisadas pela Secretaria-Executiva considerando as características apresentadas pela empresa no formulário Análise de Perfil.

§1º As respostas referentes ao perfil da empresa serão declaratórias. Todas as demais respostas apresentadas deverão ser comprovadas documentalmente, sob pena de serem desconsideradas para fins de avaliação.

§2º A empresa que fornecer informações e documentos inverídicos será automaticamente excluída do processo de avaliação.



§3º A Secretaria-Executiva poderá solicitar esclarecimentos ou envio de documentos adicionais, em caso de dúvida relacionada às respostas fornecidas pelas empresas nos formulários Análise de Perfil e Questionário de Avaliação.

Art. 11. O questionário de avaliação será composto de seis áreas: Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética; Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; Canais de Denúncia e Remediação; Análise de Risco e Monitoramento; e Transparência e Responsabilidade Social.

Art. 12. A pontuação máxima do questionário é de 100 (cem) pontos, divididos entre as seis áreas da seguinte forma:

I – Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética – 20 (vinte) pontos;

II – Políticas e Procedimentos – 25 (vinte e cinco) pontos;

III – Comunicação e Treinamento – 15 (quinze) pontos;

IV – Canais de Denúncia e Remediação – 15 (quinze) pontos;

V – Análise de Risco e Monitoramento – 15 (quinze) pontos; e

VI – Transparência e Responsabilidade Social – 10 (dez) pontos.

§1º Serão consideradas aprovadas para figurar na lista anual de Empresas Pró-Ética as empresas que obtiverem pontuação igual ou superior a 70 (setenta) pontos e que tenham obtido, no mínimo, 40 por cento da pontuação em cada área do questionário.

§2º A empresa que não alcançar o mínimo de 40 por cento em uma das áreas, ainda que na somatória tenha feito mais de 70 (setenta) pontos, será considerada não aprovada e não figurará na lista daquele ano.

§3º Também será considerada não aprovada a empresa cuja somatória de pontos seja inferior a 70 (setenta) pontos.