

Compliance: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área

Monica Fernanda da Paz , Sayuri Unoki de Azevedo , Henrique Adriano de Sousa 

Universidade Federal do Paraná, Paraná, Curitiba, Brasil.



¹nikapaz2006@hotmail.com

²sayuri.unoki@ufpr.br

³henriqueadrianodesousa@gmail.com

Editado por:

José Alves Dantas

Resumo

Objetivo: O objetivo deste estudo é verificar o alinhamento das exigências organizacionais em relação ao perfil do profissional de *compliance* e as qualificações profissionais disponíveis para essa área.

Método: Para operacionalizar a pesquisa foi realizado um estudo qualitativo descritivo explicativo por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental. Foram analisados 60 anúncios de vagas que envolviam a palavra *compliance*, vagas estas divulgadas no site *linkedin.com.br*, coletadas no período de 15 de junho até 04 de julho de 2020. Após a filtragem no site, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Resultados: Foi identificado que 63,3% das empresas pesquisadas possuem uma área específica de *compliance*, demonstrando com isso que as empresas estão buscando uma maturidade na área. É reforçado que o gerenciamento dos fatores que causam risco podem resultar em liderança frente aos concorrentes, aumentando o crescimento econômico de uma empresa e a confiança dos investidores. Os resultados levam a perceber que as empresas não estavam especificando uma formação profissional na vaga anunciada devido ao Brasil ainda não possuir uma formação profissional específica para o profissional de *compliance*. Quanto à *skills* requeridas pelo mercado, foi identificado que a literatura absorveu as exigências de mercado.

Contribuições: O estudo contribui com a validação de que as empresas brasileiras estão em alinhamento com o proposto em literatura, que apesar do *compliance* ainda ser considerado um tema novo neste país, existe um alinhamento entre a prática e a teoria. De forma prática, o trabalho contribui no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois foi demonstrado qual o perfil mais buscado pelas empresas, elencando quais as *soft* e *hard skills* requisitadas. Além de direcionar as organizações a buscarem as corretas qualificações para seus profissionais.

Palavras-chave: Profissional de Compliance. Soft skills. Hard skills. LinkedIn. Conformidade.

Como citar:

Paz, M. F. da, Azevedo, S. U. de, & Sousa, H. A. de. Compliance: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 201–217/218. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160107>

Recebido: Março 05, 2023
Revisões requeridas: Maio 25, 2023
Aceito: Maio 30, 2023

Introdução

É possível observar a crescente complexidade de transações entre organizações, trazendo com isso a necessidade de harmonização entre a confiança das informações e a boa governança (Shakri et al., 2022). No quesito corporativismo, são identificados inúmeros percalços pautados pela falta de transparência nas relações organizacionais. O combate à fraude e corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social e empresarial. É plausível perceber que os acontecimentos recentes referentes a esquemas de corrupção e a busca pela conformidade com os padrões internacionais estão contribuindo para uma mudança de postura na cultura das organizações brasileiras (Façanha et al., 2020).

O resgate de valores por parte das empresas tem se tornado essencial para sua permanência no mercado, pois é justa a relação entre valores e reputação. Dessa maneira, a mensuração do impacto econômico da corrupção pode sensibilizar a sociedade para a gravidade desse problema e incentivar medidas para combatê-la (Al-Faryan & Shil, 2023). É importante lembrar que a corrupção não é apenas um problema moral ou ético, mas também um problema econômico que afeta a todos os cidadãos de um país (Lin et al., 2023).

Fraude e corrupção atingem o desenvolvimento econômico provocando ineficiência e incentivos errados para investimentos, desestimulando a população na busca pelo bem comum, gerando altos custos sociais e políticos (Speck, 2000; Durães & Ribeiro, 2020). Assim, o gerenciamento ou o controle efetivo dos fatores que causam risco podem resultar em liderança frente aos concorrentes, aumentando o crescimento econômico de uma empresa e a confiança dos investidores (Meier, 2000).

Doherty (2000) evidencia que o valor pode ser criado a partir da adoção e aplicação de gerenciamento de risco e que o risco também pode destruir o valor corporativo. Jiang et al. (2023) avançam nos benefícios da gestão de riscos ao dirigir a discussão para os comitês de gestão de riscos, os quais, a medida que diminuem a assimetria da informação e problemas de fluxo de caixa livre, auxiliam no aumento da eficiência do investimento corporativo, restringindo excesso e subinvestimento. Em essência, a gestão de risco tem de fato se tornado uma questão global e é considerada altamente essencial para todos os tipos de organizações do mundo.

Face à proteção da organização, Nepomuceno e Kiçula (2015) apontam que as organizações brasileiras enfocam a sedimentação da cultura de *compliance*, sendo que, o que era antes restrito às atividades do mercado estrangeiro, está se fundamentando no mercado nacional. Para Santos (2011, p. 35) o Brasil está em um “patamar que coloca *compliance* como um dos pilares da governança corporativa ao garantir a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas à organização”. Além disso, explorar o *compliance* fortalece a ética nas organizações, utilizando-se de controles internos e maximização da transparência (Sousa, et al., 2021) e direciona práticas a fim de satisfazer o compromisso social por meio de mecanismos de responsabilidade social (Leal et al., 2023).

Em busca de vantagens competitivas, as organizações agregam valor para a governança corporativa por meio das ferramentas de *compliance* (Manzi, 2008), com isso, é possível chegar a melhores práticas de mercado (Sousa, et al., 2021). A fim de operacionalizar uma política de *compliance* a empresa tende a direcionar ações para os objetivos definidos, utilizar os recursos de forma eficiente, ter uniformidade e coerência nas decisões, desenvolver uma cultura organizacional de *compliance*, disponibilizar aos gestores mais tempo para repensar políticas utilizadas, dentre outros (Gonçalves, 2012).

A função desse profissional, segundo Giovanini (2014), abrange toda a instituição, cinge todos os processos, abrange todas as pessoas e é fundamental para a sustentabilidade da organização. O *compliance officer* deve desenvolver um programa de controle interno, realizar a seleção, o treinamento e o controle dos funcionários (Scandolari, 2015). Além disso, o *compliance* pode contribuir na redução de penalidades em casos de litígios, de acordo com a Lei nº 12.529 (2011) e Lei nº 12.846 (2013). No entanto, ainda há um certo desconhecimento a respeito das qualificações e dos requisitos necessários para atuar na área de *compliance*. Assim, essa pesquisa avança destacando os atributos necessários e requeridos pelas organizações, para que os profissionais de *compliance* atuem de forma efetiva, cumprindo com conformidade legal, gestão de riscos, reputação e imagem da empresa, prevenção de conflitos de interesse e melhoria da eficiência operacional. Dessa maneira, a pesquisa auxilia, por meio do profissional de *compliance*, a estabelecer uma cultura de ética e responsabilidade, contribuindo para atuações positivas da empresa perante os clientes, parceiros de negócios e o público em geral.

Visto a crescente necessidade de criar cultura de conformidade para as organizações, mitigar riscos, coibir as práticas corruptas e perpetuar a boa reputação organizacional, sente-se a necessidade de conhecer as atribuições do profissional responsável por disseminar essas práticas. Assim, de acordo com a literatura e com as exigências de mercado, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual o alinhamento das exigências organizacionais em relação ao perfil do profissional de *compliance* e as qualificações profissionais disponíveis para essa área?

Segundo a Transparência Internacional (2022), o Brasil ocupa a 94ª posição no *ranking* de corrupção percebida (entre 180 países), junto de Argentina, Etiópia Marrocos e Tanzânia. Além disso, possui uma nota de 38 pontos no índice de percepção da corrupção, ficando abaixo da média global de 43 pontos. Esse apontamento leva a compreender a importância social e prática em discutir o *compliance* no contexto brasileiro, dada à necessidade de compreensão do mecanismo de *compliance* e a criação de uma cultura integradora de *compliance*, os quais podem contribuir com sua base de princípios éticos. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2018), no campo da gestão, o *compliance* oferece suporte aos objetivos estratégicos e integra a missão, visão, valores, cultura e gerenciamento dos riscos das instituições.

A discussão de práticas de *compliance* ainda é incipiente nas organizações, o que gera certa confusão quanto ao seu significado em relação a outras áreas similares ou complementares. Diferentes são os estudos que fazem o mapeamento dos profissionais das áreas que contornam o *compliance* como profissionais contábeis da área de custos (Meurer e Voese, 2020), perfil profissional contábil frente aos avanços tecnológicos (Staviacz, 2020), perfis dos profissionais de controladoria (Reginat & Durso, 2021; Souza, Wanderley, & Horton, 2021). Atualmente, diversas são as pesquisas acerca do profissional na área contábil (Martins et al., 2019; Frare et al., 2020; Martendal et al., 2020) e de profissional de negócios (Costa et al., 2020; Freitas & Pedeneiras, 2020; Cipriani et al., 2021), porém, essa pesquisa avança nos estudos das profissões de negócios, pois lança luz ao profissional de *compliance*. Além disso, é exposto que ainda não há uma formação específica para o profissional da área, evidenciando assim, uma área a ser explorada.

Sampson (2016) relata que ética e *compliance* não são campos oficiais de estudo como Direito e Contabilidade. A importância de *compliance* na realidade organizacional remete ao conhecimento de outras áreas para entender os limites de sua atuação, sendo por vezes até confundida

quando inseridas na estrutura de controles e gerenciamento de riscos (Candeloro, Rizzo & Pinho, 2012).

A empresa de auditoria Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) (2015) realizou uma pesquisa em que se verificou que apenas 40% das empresas tinham o papel do profissional de *compliance* executado por uma área específica de *compliance*. Não é obrigatoriedade que todas as atribuições ou funções de *compliance* sejam executadas por uma área específica, mas as responsabilidades de cada envolvido devem estar bem definidas para que não haja conflitos de interesse e o responsável pelo *compliance* possa exercer seu papel de forma efetiva (FEBRABAN, 2018). Diante disso, o presente estudo busca verificar o alinhamento das exigências organizacionais em relação ao perfil do profissional de *compliance* e as qualificações profissionais disponíveis para essa área. Para que haja a excelência da compreensão dos conceitos refletidos na aplicabilidade objetiva do mecanismo, é importante verificar a conformidade entre o que as empresas esperam de um profissional da área de *compliance* e quais são as suas qualificações.

2. Revisão de Literatura

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o termo *compliance* tem origem americana e é interpretado como a conformidade com leis, regulamentos externos e procedimentos internos da organização (OECD, 2004). Na legislação brasileira o termo *compliance* foi substituído por “programa de integridade” e tem um significado mais restrito ao abordar atos ilícitos praticados contra a administração pública (Decreto nº 8.420, 2015).

Para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) (2009), *compliance* está relacionado ao ato de conhecer e cumprir normas organizacionais, utilizando ética e idoneidade nas atitudes, sendo isso uma obrigação do indivíduo dentro da organização. Decorrente destas práticas, um programa de *compliance* é um sistema complexo composto de diversos componentes que interagem com outros processos de negócios e temas, e que sua importância está em agregar segurança e especializar o controle interno da empresa, resultando em maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor intangível (Serpa & Sibille, 2016).

Para que o programa funcione efetivamente, é necessária uma gestão efetiva que trabalhe em conjunto com os objetivos da empresa, contribuindo para a redução do índice de fraudes e protegendo o patrimônio da empresa,

o que pode resultar em melhores resultados financeiros para a empresa (Bento, 2018). É importante ressaltar que a gestão não deve afugentar as pessoas, mas sim trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos (Bento, 2018).

De acordo com FEBRABAN (2018), o *compliance* representa uma função organizacional cujo objetivo é gerenciar riscos e conferir maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro. O *compliance* contribui decisivamente para a sobrevivência da organização, utilizando estratégias voltadas à obter ganho de valor e competitividade em longo prazo (Costa, 2012), e melhorando o desempenho organizacional com práticas de governança corporativa, além disso promove acesso a recursos financeiros com melhor efetividade (Begnini et al., 2022).

Estar em *compliance* remete ao dever de estar em conformidade com a legislação, regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição (Ferreira et al., 2010). De forma complementar, o *compliance* avança em treinamento de funcionários, monitoramento de atividades e avaliação de riscos, entre outras medidas (Assi, 2018).

O objetivo do *compliance* é assegurar que a empresa opere de forma ética e transparente, evitando irregularidades, fraudes, danos à reputação e prejuízos financeiros (Magalhães, 2016). O *compliance* também pode abranger a responsabilidade social e ambiental da empresa, além de questões relacionadas à governança corporativa (Assi, 2018).

O *compliance* busca fortalecer os controles internos e a gestão de risco, promovendo a conformidade como guia das práticas corporativas, além disso, impulsiona a cultura organizacional, permitindo a identificação e resolução ágil de possíveis contingências (Aguilar et al., 2021). É um conjunto de ferramentas que permite a concretização da missão, visão e valores da empresa (Brito, 2007). Também, pode ser visto como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro et al., 2012).

Compreende-se, portanto, que o *compliance* não é definido exclusivamente como uma área, um processo ou uma ferramenta de apoio nas instituições. O *compliance* pode ser definido como sendo a junção de vários preceitos

que envolvem a disseminação cultural, o gerenciamento de riscos (financeiros ou reputacionais), a conformidade com leis e regulamentos e a atitude ética e idônea perante todos.

No Brasil, o *compliance* começou a ter maior notoriedade a partir do surgimento da Lei nº 12.846 (2013), que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Conhecida como Lei Anticorrupção ou até mesmo Lei do *Compliance* (Selhorst, 2014). A partir desse texto legal, a cultura de *compliance* no Brasil começou a ser mais fortemente buscada, principalmente das pessoas jurídicas em atenção às legislações vigentes.

O grande diferencial da Lei nº 12.846 (2013) é a chamada responsabilidade objetiva da empresa, na qual não é mais necessária a comprovação de dolo ou culpa para aplicação das sanções nela previstas. Conforme exposto por Figueiredo (2015, p. 13) “essa lei foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420 (2015), que previu um Programa de Integridade da pessoa jurídica (Programa de *Compliance*), o qual consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade”.

Sobre as ferramentas introduzidas por meio da Lei Anticorrupção, Gabardo e Castella (2015, p. 143) observam que trata-se de “uma nova política internacional de combate e prevenção à corrupção, ao compartilhar a responsabilidade pelo cometimento de atos prejudiciais ao erário e à economia também para o setor privado”. Gomes et al. (2015), destacam que há décadas empresas brasileiras executam atividades relacionadas ao *compliance*, assegurando com isso o cumprimento das normas e regulamentos que lhe são cabíveis.

O *compliance* é fundamentado, dentre outros requisitos, principalmente em Controles Internos e Governança Corporativa. Sendo assim, está cada vez mais essencial aplicar um sistema de controle seguro para reduzir os riscos e ampliar a flexibilidade para viabilizar os negócios. De acordo com um Programa de Integridade, o Decreto nº 8.420 (2015) estabelece os seguintes itens: abrangência antissuborno; engloba toda a organização, sites, processos e produtos; avaliado e auditado pela Controladoria Geral da União; com reconhecimento nacional (Farias et al., 2019).

Os requisitos do Sistema de Gestão/Integridade incluem o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade de integrantes, políticas

normativas integridade de terceiros, treinamentos periódicos, análise periódica de riscos, controles internos que assegurem confiabilidade, procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos, independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo programa de integridade, canais de denúncia de irregularidades, medidas disciplinares, interrupção de irregularidades ou infrações detectadas, monitoramento contínuo do programa integridade, transparência de doações para candidatos e partidos políticos dentre outros. A estes aspectos, são acrescentados a existência de profissionais com capacidade de lidar com dilemas éticos do cotidiano, mecanismos de identificação de condutas não éticas e o estímulo a discussões que abordem dilemas éticos (Manzi, 2008), *Due diligence*, monitoramento e auditoria (Serpa & Sibille, 2016).

Reforçando a importância do pilar de monitoramento, em 2015 foi realizada uma pesquisa pela KPMG na qual foram apresentados os principais indicadores de monitoramento reportados aos executivos sêniores. São eles: eficácia do Programa de Ética e *Compliance*; atualizações no processo de comunicação de assuntos éticos e de *compliance*; resultado e evolução das investigações (Procedentes e Não Procedentes); relação de Riscos, Controles e Planos de ações mitigatórios; atualização dos eventos-chave regulatórios que podem afetar as operações do negócio; alocação de recursos (*budget* versus real) e análise comparativa com a indústria; percentual de aderência aos treinamentos mandatórios; análise dos recursos disponíveis versus necessidade do Programa de *Compliance*; *overview* do Plano de Ética e *Compliance* proposto para o próximo período.

As atribuições do *compliance* são divididas em quatro grandes grupos (FEBRABAN, 2018), sendo eles expostos na Tabela 1.

Tabela 1: Atribuições do *Compliance*

Consultoria, orientação, treinamento e capacitação.	Deve-se garantir a disseminação da cultura da empresa e temas de <i>compliance</i> através de treinamentos e capacitações dos colaboradores.
	Atuar de forma consultiva aos temas relacionados à <i>compliance</i> .
Identificação, mensuração e priorização de riscos de <i>compliance</i> .	Deve-se assegurar a existência de normativos, processos e procedimentos internos atualizados.
	Identificar, avaliar e registrar os riscos de <i>compliance</i> pertinentes às atividades da instituição.
	Identificar e avaliar a aderência da instituição ao arcabouço legal e regulatório, às recomendações de órgãos de supervisão e autorregulação e aos códigos de conduta e riscos envolvidos.
	Participar na aprovação de produtos e serviços e de potenciais parceiros e clientes.
	Atuar de forma proativa na definição e manutenção de programas relacionados à <i>compliance</i> .
Monitoramento, testes e reporte.	Assegurar a existência de processos definidos para atendimento a regulamentações específicas.
	Monitorar a exposição aos riscos de <i>compliance</i> e realizar os devidos testes dos controles.
Relacionamento com reguladores, autorreguladores, entidades de representação e auditores independentes.	Reportar os resultados das atividades relacionadas à <i>compliance</i> ao Conselho de Administração, à Alta Administração e aos demais níveis organizacionais.
	Garantir relacionamento ético e íntegro com reguladores, autorreguladores, entidades de representação e auditores independentes, assegurando o correto atendimento.

Fonte: FEBRABAN (2018).

Pode-se dizer que não existe um procedimento padrão para a implantação de um programa de *compliance*, pois ele deve ser adequado à realidade da empresa em que está sendo implantado, variando conforme o porte e o grau dos riscos identificados, mas é requisito fundamental que a alta administração esteja em alinhamento com a área ou com o profissional de *compliance* para que seja possível a correta disseminação da conduta ética ao qual o programa de *compliance* tem como premissa.

2.1 O papel do profissional de *Compliance*

De acordo com a premissa do Programa de Integridade estabelecido no Decreto nº 8.420 (2015), é necessidade da área de *compliance* ser independente, ter estrutura multidisciplinar, estar formalmente implementada na estrutura da empresa, ter um coordenador responsável, com ausência de conflitos de interesse e acesso a informações, pessoas e dirigentes no exercício de suas atribuições. E é nesta linha que o profissional de *compliance* se torna uma figura de grande importância dentro das empresas. Para Sampson (2016), o profissional de *compliance* tem um papel crucial no desenvolvimento do negócio, pois ele é responsável por avaliar o risco à reputação da empresa causada pela deficiência de integridade, ele é o núcleo moral da empresa.

A ISO 19.600 (Sistema de Gestão de *Compliance*) definiu como função de um profissional de *compliance*, “a(s) pessoa(s) com a responsabilidade da gestão de *compliance*”. De forma mais didática, o ICPA (International Compliance Professionals Association), elaborou um Código de Ética Profissional para profissionais de *compliance* que pode servir de norteamto para a prática de tal atividade. Também foi elaborada uma “cartilha” denominada “Função de *Compliance*” desenvolvido em conjunto com a ABBI por meio do Comitê de *Compliance*, e a FEBRABAN, que tem como enfoque abordar as boas práticas da integração da função de *compliance* com as boas práticas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos.

Conforme pesquisa realizada pela KPMG (2015), na Tabela 2 estão listados os itens que exemplificam os riscos monitorados pelo profissional de *compliance*:

Tabela 2: Exemplos de riscos monitorados pelo profissional de *Compliance*

Pagamento de propina/suborno	Outros temas tratados pelo <i>Compliance</i>
Licitações; Fiscalizações; Licenças; Aduana; Regulatório; Vantagens indevidas em transações regulares; Contratação de pessoas vinculadas a PEP; Contribuições, doações, brindes e patrocínios; Viagens e entretenimento; Consultores e advogados; Terceiros; Pagamentos em espécie; Fusões, aquisições e reestruturação societária.	Combinação de preços e uso de informação de competidores (Antitruste); Lavagem de dinheiro (AML); Fraude; Violações ambientais; Vazamento de informações; Assédios moral e sexual; Discriminação; Trabalhos escravo e infantil; Relacionamento com agentes intermediários; Conflito de interesse; Propriedade intelectual; Hospitalidades; Ética.

Fonte: KPMG (2015).

Além dos riscos monitorados, Hammond e English (2019) apontam que uma semana típica de uma profissional de *compliance* pode ser dividida com atividades de rastreamento e análise de desenvolvimentos regulatórios, relatórios para a alta administração, alteração de políticas e procedimentos, ligação com funções de controle e outras tarefas de *compliance*.

Outras atribuições destacadas como atividades do profissional de *compliance* são emissões de normas e regulamentos internos, atualizar os aspectos legais, gerenciar crises, elaborar testes periódicos de *compliance*, monitorar e implementar mecanismos de controles internos vinculados à área de *compliance*, monitorar as transações com clientes, fornecedores e funcionários, elaborar planos de prevenção e detecção de fraudes, desenvolver e aplicar treinamentos de *compliance* e elaborar mecanismos de apoio a decisões (Assi, 2018).

Sendo assim, entende-se que existe a necessidade das empresas terem um especialista que atue diretamente na área de *compliance* ou que realize atividades específicas direcionadas a este, isso devido ao fato do programa de *compliance* ser bastante complexo e amplo. O profissional será responsável por garantir a conformidade dentro da instituição, papel este que exige confiança por parte daqueles que o contratam. Dessa maneira é destacada a necessidade de diferentes *skills* em um profissional dessa área.

2.2 Skills de um profissional de Compliance

O fato de o tema *compliance* ser ainda incipiente para muitas empresas brasileiras, dúvidas permeiam quanto à definição de quais são as habilidades que um profissional de *compliance* deve ter. Conforme já exposto anteriormente neste trabalho, deve-se haver uma adaptação à realidade de cada negócio, respeitando culturas, riscos e dilemas, mas existem algumas habilidades essenciais que devem servir de premissa. Estas habilidades são divididas em habilidades técnicas (*hard skills*) e habilidades comportamentais (*soft skills*), nas quais se pode dizer que para a área de *compliance* as *soft skills* tenham um peso maior, considerando o fato de que um bom profissional de *compliance* tem princípios e valores muito bem definidos, eles devem possuir e refletir um alto grau de integridade (Sampson, 2016).

Para Hsu (2015), as habilidades essenciais para exercer a função de profissional de *compliance* são: comprometimento, liderança, iniciativa, resiliência, capacidade de comunicação, fluência em inglês, perfil comportamental adequado, familiaridade com o negócio, conhecimento técnico das melhores práticas de boa governança e de *compliance*, além de habilidade no sentido de equilibrar busca por conformidade e relacionamento com o restante da empresa.

Já para Manzi (2008), o profissional de *compliance* deve ter as seguintes características: Conhecimentos de Regulação; Domínio de métodos para aplicação da regulação e de políticas internas aplicáveis à instituição; Habilidade para discutir tópicos relacionados ao risco regulatório; Habilidade para realizar apresentações; Capacidade de estabelecer bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores; Criatividade para resolução de problemas com imparcialidade; Capacidade de gerenciamento de projetos; Entendimento do negócio, dos processos e dos objetivos da instituição; Reconhecimento da importância da prática de *feedback*; Preparo para atuar de forma preventiva; Capacidade para resolver prontamente conflitos entre áreas; Habilidade para motivar as demais áreas e conscientizar os profissionais da importância de *compliance*; Conhecimento da importância de controles para mitigar riscos de *compliance* relacionados à reputação; Preparo e habilidade para monitoramento; Capacidade para ministrar treinamentos; Habilidade para ser ouvido por profissionais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição.

Normalmente são profissionais do Direito e Contabilidade

que se direcionam mais para esta área, pois não há um bacharelado específico na área. Mesmo assim, o profissional de *compliance* deve ter experiência, conhecimento e qualidades pessoais e profissionais que possibilitem a condução de suas atividades de forma adequada. De acordo com a Tabela 3, a FEBRABAN (2018) aponta algumas *skills* necessárias a esse profissional.

Tabela 3: Skills para um profissional de Compliance

Capacidade de realizar parcerias com as demais áreas da instituição e conseguir manter a sua independência;
Habilidade de comunicação e argumentação com todos os níveis da instituição e órgãos reguladores, autorreguladores e fiscalizadores, auditorias e entidades de representação;
Capacidade de influenciar e incentivar comportamentos desejáveis;
Capacidade da correta utilização do “não” em situações de riscos eminentes;
Independência para poder expressar sua opinião técnica de forma neutra e assertiva;
Disponibilidade, acessibilidade e empatia para atendimento a todos os níveis da instituição;
Capacidade em trabalhar sob pressão;
Capacidade de análise crítica e de identificação de oportunidades de melhoria nos processos internos;
Habilidade de se manter atualizado e se antecipar às necessidades ocasionadas por mudanças mercadológicas, novas tecnologias e modelos de negócios, produtos e serviços, ausência de regulamentações, metodologias e padrões de nível global.

Fonte: FEBRABAN (2018).

Para Serpa e Sibille (2016), é fundamental que o profissional de *compliance* conheça a fundo os nove pilares do programa de *compliance*, além de desenvolver as seguintes *soft skills*: diplomacia, resiliência, comunicação, persuasão, visão estratégica, integridade, conhecimento dos serviços prestados pela empresa e entendimento da cultura da empresa. Na Tabela 4 é apresentado um resumo que exemplifica de acordo com as diversas literaturas apresentadas, quais são as *soft skills* e as *hard skills* necessárias para um profissional de *compliance*.

Tabela 4: Habilidades requeridas para um profissional de compliance

Soft Skills	Hard Skills
Visão estratégica e análise crítica; Bom relacionamento com reguladores fiscalizadores; Capacidade de comunicação e poder de persuasão; Capacidade de resolução de conflitos; Comprometimento e disponibilidade; Criatividade, iniciativa e liderança; Diplomacia; Ética e imparcialidade; Capacidade de realizar apresentações e treinamentos; Pró-atividade e resiliência.	Certificações de <i>compliance</i> ; Conhecimento de regulação e de métodos de aplicabilidade Conhecimento técnico de boas práticas de governança e de <i>compliance</i> ; Familiaridade com o negócio; Fluência em inglês; Gerenciamento de projetos; Habilidade de práticas de <i>feedbacks</i> ; Habilidades técnicas de monitoramento.

Fonte: Os autores (2022).

2.3 Certificações para um profissional de compliance

Com a competitividade entre as instituições aumentando gradativamente, a aplicabilidade das certificações se tornou um grande diferencial e uma comprovação de que determinado produto ou serviço tem qualidade e padrões garantidos. Em se tratando de *compliance*, no qual a conformidade é à base do conceito do programa, certificações são elementos que repassam confiabilidade, característica essa tão escassa em um cenário turbulento de corrupção ao qual estamos vivendo no Brasil. Afunilando o conceito para o nível de indivíduo, como não existe um bacharelado específico para formar um profissional de *compliance*, as certificações dão o respaldo de que o profissional está apto para exercer tal atividade com conhecimento inato e preciso.

Em relação às certificações de *compliance* para as instituições, a ISO oferece duas sendo mais direcionadas para o tema que é a certificação ISO 37001 (*Anti-Bribery Management System*), que trata de mecanismos de gestão antissuborno e a ISO 19600 (*Compliance Management Systems – Guidelines*), mais generalista na área de gestão de *compliance* (esta não é passível de certificação).

Já para o profissional de *compliance*, estão disponíveis seis certificações internacionais e três nacionais (Ferreira, 2019). Na Tabela 5 é possível identificar as certificações e os órgãos que as oferecem.

Tabela 5: Certificações para o profissional de *compliance*

Internacionais	
Certificação	Centro administrador
CCEP (<i>Certified Compliance & Ethics Professional</i>) e CCEP-I (<i>Certified Compliance & Ethics Professional – International</i>)	SCCE (<i>Society of Corporate Compliance and Ethics</i>)
CFE (<i>Certified Fraud Examiner</i>)	ACFE (<i>Association of Certified Fraud Examiner</i>)
LPEC (<i>Leadership Professional in Ethics and Compliance</i>)	ECI (<i>Ethics & Compliance Initiative</i>)
CAMS (<i>Certified Anti-Money Laundering Specialist</i>)	ACAMS (<i>Association of Certified Anti-Money Laundering specialists</i>)
GRCP (<i>Governance, Risk, and Compliance Professional</i>)	OCEG (<i>Open Compliance & Ethics Group</i>)
ICA <i>International Diploma in Governance, Risk and Compliance</i>	ICA (<i>International Compliance Association</i>)
Nacionais	
Certificação	Centro administrador
CPC-A (<i>Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção</i>)	LCB (<i>LEC Certification Board</i>)
CEC (<i>Certified Expert in Compliance</i>)	ARC (<i>Instituto de Auditoria, Riscos e Compliance</i>).
Certificação em Compliance	KPMG

Fonte: Adaptado de Ferreira (2019).

Dessa maneira, é exposto que a área e o profissional de *compliance* possuem diversas qualidades tratadas

na literatura quanto às atribuições ao cargo, o papel desempenhado nas organizações, bem como as habilidades e certificações necessárias para cumprir a função requerida. É imprescindível ressaltar que as características organizacionais devem ser levadas criteriosamente em consideração ao direcionar cada um dos aspectos envolvidos.

3 Metodologia da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e explicativa que visa descrever os fatos relacionados ao profissional de *compliance*. Foi realizada pesquisa documental no período de 15 de junho de 2020 até 04 de julho de 2020, explorando conteúdos publicados via *Linkedin*, com o intuito de verificar se as empresas brasileiras estão requisitando profissionais para áreas de *compliance* com *skills* que correspondem às levantadas na literatura.

Os dados foram coletados a partir de anúncios de vagas de emprego para profissionais da área de *compliance*. Foi definido o site *linkedin.com.br* para a pesquisa, pois além de estar entre os cinco maiores sites para busca de empregos conforme a Univesia Brasil (2019), é possível um detalhamento maior sobre as vagas ofertadas e as características das empresas que estão contratando, possibilitando um enriquecimento na coleta dos dados. Além disso, o *Linkedin* é uma das principais plataformas de recrutamento que vincula *networking*, grupos de discussão, artigos e conteúdo relevante e desenvolvimento profissional.

No filtro de busca do site foi inserida a palavra “*compliance*” e houve a expansão para cinco subtermos, *Senior Compliance Specialist*, *Head of Compliance*, *Chief Compliance Officer*, *Compliance Lead*, *Senior Compliance Officer*. O total de ocorrências foi de 60 vagas de emprego conforme detalhamento na Tabela 6.

Tabela 6: Termos de pesquisa

Item	Termo	Número de ocorrências	% de representatividade
1	<i>Senior Compliance Specialist</i>	9	15,0%
2	<i>Head of Compliance</i>	7	11,7%
3	<i>Chief Compliance Officer</i>	0	0,0%
4	<i>Compliance Lead</i>	41	68,3%
5	<i>Senior Compliance Officer</i>	3	5,0%
Total		60	100,0%

Fonte: Os autores (2020).

A pesquisa limitou-se aos termos acima por terem sido considerados mais relevantes ao tema deste trabalho. Quando a pesquisa foi ampliada para “conformidade”, que é a tradução para o português da palavra “compliance” o número de resultados aumentou significativamente, porém, a maioria das vagas ofertadas não era destinada a profissionais da área de *compliance*. Saídas da pesquisa por conformidade retornaram, por exemplo, atividades como “Responsável por conformidade, Conformidade, Conformidade ambiental, Conformidade regulatória e Conformidade legal”. Assim, não integraram a base de análises.

A primeira etapa do tratamento dos dados foi a busca das vagas com os termos definidos que remetem a *compliance*. Para realizar a categorização e ordenação das *Skills* presentes nas vagas selecionadas, utilizou-se uma lógica interpretativista que, de acordo com Saldaña (2015), em pesquisas interpretativistas as categorias de análise emergem do conteúdo, sendo criadas conforme aparecem. Assim, as categorias (*Skills*) foram criadas durante a coleta dos dados. Cada anúncio de vaga foi analisado, coletados os dados e tabulados em planilha eletrônica utilizando a ferramenta Microsoft Excel. Esta mesma ferramenta foi utilizada para apoio na análise dos dados e geração dos gráficos ilustrativos, também foi utilizado o *Software* Nvivo versão 11 para gerar as nuvens de palavras e proporcionar uma análise textual mais visual.

4 Análise dos dados

Sobre as características das vagas analisadas, quanto ao porte das empresas, foram identificadas que 78,3% (47) eram empresas de grande porte e 21,7% (13) empresas de médio porte de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Compreende-se que grandes corporações, influenciadas pela pressão da globalização e direcionadas para uma governança global “multicamadas”, são requisitadas a possuir mecanismos de *compliance* mais fortemente e formalmente implementados, justamente pelos direcionadores da governança corporativa estarem alinhados a mecanismos de tomada de decisão. Dessa forma, organizações de alta complexidade necessitam de maior formalização de políticas relacionadas a *compliance* como base administrativa e para alinhamento à uma gestão profissionalizada (Castro & Pamplona, 2023).

A maior parte das vagas foram encontradas no estado de São Paulo (78,3%), as demais foram distribuídas entre

seis outros estados conforme a Tabela 7. Em relação aos setores que estavam em busca de profissionais para a área de *compliance*, foram identificados 11, tendo como maior destaque o setor de Tecnologia com 36,7%. De acordo com o último estudo “Mercado Brasileiro de *Software* e Serviços” da Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES) com a International Data Corporation (IDC) (2019), o crescimento do setor de Tecnologia no Brasil está acima da média mundial, e totalmente descolado do PIB brasileiro. Em 2018, foi registrado um crescimento de 9,8% contra a média mundial de 6,7% – em 2019, a expectativa é de um crescimento interno de 10,5% contra 4,9% global. Além disso, Motta et al. (2020) destacam que há preocupação crescente entre as empresas de tecnologia com o fato de armazenamento e proteção de dados. Essas empresas além de aderir a programas de integridade para proteger os dados, necessitam atender a legislação acerca do uso de dados.

Tabela 7: Estados e setores com vagas para profissionais da área de *compliance*

Estado		Setor	
São Paulo	47	Tecnologia	22
Rio de Janeiro	4	Financeiro	11
Sergipe	3	Alimentos e Bebidas	9
Santa Catarina	2	Farmacêutico	7
Minas Gerais	2	Petróleo e Energia	3
Rio Grande do Sul	1	Bens de consumo	3
Roraima	1	Energia	1
		Seguros	1
		Indústria Têxtil	1
		Dispositivos médicos	1
		Imobiliário	1

Fonte: Os autores (2020).

No Brasil, após a sanção da Lei nº 12.846 (2013), conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que determina que empresas privadas sejam punidas por atos de corrupção contra a administração pública, a busca por processos e profissionais que estejam focados em garantir que a empresa esteja cumprindo com todos os requisitos legais aumentou significativamente. Conforme Karjalainen et al. (2009), um acordo ilegal, uma fraude, um desvio de conduta, por exemplo, podem levar a prejuízos morais e financeiros, o que reforça também a importância de se ter uma área de

compliance. A KPMG (2015) realizou uma pesquisa em que verificou que apenas 40% das empresas tinham o papel do profissional de compliance executado por uma área específica de compliance.

Não é obrigatório que todas as atribuições ou funções de compliance sejam executadas por uma área específica, mas as responsabilidades de cada envolvido devem estar bem definidas para que não haja conflitos de interesse e o responsável pelo compliance possa exercer seu papel de forma efetiva (FEBRABAN, 2018). De maneira complementar como complemento ao objetivo, foi identificado nas empresas pesquisadas quais possuíam uma área de compliance, demonstrando assim o seu nível de maturidade com o tema. Das 60 empresas pesquisadas, foi identificado que 38, ou seja 63,3% possuem uma área específica de compliance.

Também foi pesquisado sobre a formação profissional requerida nos anúncios. Conforme exposto por Muzilli (2020), devido ao interesse de implementação das práticas de compliance ainda ser bastante recente nas organizações, tem sido comum certa confusão sobre seu significado em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares.

Sobre a formação requerida do profissional, pôde-se identificar que 28% das vagas não estavam especificando uma formação, isso leva ao entendimento do fato de que não existe formação profissional específica para profissionais de compliance, no qual é possível uma especialização através das certificações. De acordo com Paz (2019), os cursos mais comuns entre os profissionais de compliance são Contabilidade, Administração de Empresas, Economia e Direito. Na pesquisa foi possível identificar que a primeira formação específica mais requisitada é Engenharia (22%), em segundo Direito (15%) e terceiro Contabilidade (8%). Possivelmente, o curso de Engenharia tenha sido o mais requisitado devido aos setores das empresas pesquisadas, nos quais a Tecnologia foi o mais recorrente conforme pode ser observado na Tabela 8 e ter familiaridade com o negócio é uma das skills mais requeridas.

A não especificidade de formação para o profissional de compliance direciona para requisitos de habilidades requeridas (skills) alinhada à realidade de cada negócio (Sampson, 2016) e preconiza o enlace entre experiência, conhecimento e qualidades pessoais e profissionais (FEBRABAN, 2018). Conforme demonstrado na Tabela 8, foi realizada uma análise entre os setores das empresas pesquisadas e se as skills requeridas pelas organizações

faziam parte dos itens destacados na literatura. Para as skills citadas pela literatura, utilizou-se o termo “dentro da literatura” e para as skills que não foram encontradas na literatura, utilizou-se “fora da literatura”.

O setor que estava requerendo mais skills dentro da literatura foi o Farmacêutico com 93,7%, na sequência apareceu o setor de Dispositivos médicos com 91,7%, Alimentos e bebidas com 86,5%, Petróleo e energia com 83,8%, Imobiliário com 82,4%, Tecnologia com 80,0%, Bens de consumo com 73,8%, Seguros com 73,7%, Financeiro com 73,5%, Industrial e têxtil com 72,2% e Energia com 56,3%. Já considerando os setores que estavam requerendo mais skills fora da literatura, o de Energia (43,8%) foi o que mais se destacou, em seguida apareceu o setor da Indústria têxtil (27,8%), Financeiro (26,5%), Seguros (26,3%), Bens de consumo (26,2%), Tecnologia (20,0%), Imobiliário (17,6%), Petróleo e energia (16,2%), Alimentos e bebidas (13,5%), Dispositivos médicos (8,3%) e Farmacêutico (6,3%).

Tabela 8: Skills requeridas por setor

Setor	Nº de vagas	Skills dentro da literatura		Skills fora da literatura		Total de skills Requeridas
		QTD	%	QTD	%	
Tecnologia	22	264	80,0%	66	20,0%	330
Financeiro	11	161	73,5%	58	26,5%	219
Alimentos e Bebidas	9	109	86,5%	17	13,5%	126
Farmacêutico	7	89	93,7%	6	6,3%	95
Bens de consumo	3	31	73,8%	11	26,2%	42
Petróleo e Energia	3	31	83,8%	6	16,2%	37
Dispositivos médicos	1	11	91,7%	1	8,3%	12
Energia	1	9	56,3%	7	43,8%	16
Imobiliário	1	14	82,4%	3	17,6%	17
Indústria Têxtil	1	13	72,2%	5	27,8%	18
Seguros	1	14	73,7%	5	26,3%	19
Total	60	746	80,1%	185	19,9%	931

Fonte: Os autores (2020).

Seguindo a mesma linha de análise anterior, na Tabela 9 foi realizada a relação entre os cargos das vagas das empresas pesquisadas e se as skills que elas estavam requerendo estavam dentro ou fora da literatura. O cargo de Consultor teve 100,0% das skills requeridas dentro da literatura, mas para este cargo foi identificada apenas uma vaga para as empresas pesquisadas. O segundo cargo com maior incidência de skills requeridas dentro

da literatura foi o de Auditor Junior com 91,7%, seguido de Diretor (86,0%), Analista (85,2%), Líder (84,2%), Coordenador (79,1%), Gerência (77,9%), Estagiário (76,9%), Assistente (75,7%), Especialista (74,0%) e Auditor Pleno (68,6%). Seguindo a ordem inversa, o cargo com maior incidência de *skills* requeridas fora da literatura foi logicamente o de Auditor pleno (31,4%), seguido de Especialista (26,0%), Assistente (24,3%), Estagiário (23,1%), Gerência (22,1%), Coordenador (20,9%), Líder (15,8%), Analista (14,8%), Diretor (14,0%), Auditor Junior (8,3%) e Consultor com nenhuma *skills* requisitada fora da literatura.

Tabela 9: Skills requeridas por nível de cargo

Nível do cargo	Nº de vagas	Skills dentro da literatura		Skills fora da literatura		Total de skills Requeridas
		QTD	%	QTD	%	QTD
		Gerência	21	279	77,9%	79
Coordenador	11	121	79,1%	32	20,9%	153
Analista	7	75	85,2%	13	14,8%	88
Diretor	4	80	86,0%	13	14,0%	93
Líder	4	48	84,2%	9	15,8%	57
Auditor Junior	3	33	91,7%	3	8,3%	36
Especialista	3	37	74,0%	13	26,0%	50
Assistente	2	28	75,7%	9	24,3%	37
Auditor Pleno	2	24	68,6%	11	31,4%	35
Estagiário	2	10	76,9%	3	23,1%	13
Consultor	1	11	100,0%	0	0,0%	11
Total	60	746	80,1%	185	19,9%	931

Fonte: Os autores (2020).

A seguir na Tabela 10 foram elencadas as *soft skills* requeridas nas vagas das empresas brasileiras pesquisadas. Elas foram divididas em dois grupos, das que estavam dentro da literatura e as fora da literatura.

Tabela 10: Soft Skills requeridas

Dentro da literatura			Fora da literatura		
Tipo	QTD	%	Tipo	QTD	%
Capacidade de comunicação	46	7,3%	Análise analítica	21	3,3%
Liderança	41	6,5%	Atenção aos detalhes	17	2,7%
Pró-atividade	40	6,4%	Acuracidade	15	2,4%
Diplomacia	37	5,9%	Confidencialidade	13	2,1%
Análise crítica	35	5,6%	Persistência	12	1,9%
Disponibilidade	35	5,6%			
Ética	30	4,8%	Organização	11	1,8%
Iniciativa	29	4,6%	Discrição	9	1,4%
Visão estratégica	29	4,6%	Raciocínio lógico	9	1,4%
Comprometimento	28	4,5%	Habilidade de trabalhar de forma independente	9	1,4%
Poder de persuasão	28	4,5%	Objetividade	9	1,4%
Capacidade de resolução de Conflitos	24	3,8%			
Criatividade	22	3,5%			
Bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores	19	3,0%			
Habilidade para realizar apresentações e treinamentos	17	2,7%			
Resiliência	16	2,6%			
Imparcialidade	14	2,2%			
Habilidade em trabalhar sob pressão		1,9%			
Total dentro da literatura	502	80,1%	Total fora da literatura	125	19,9%

Total de *soft skills* requeridas 627

Fonte: Os autores (2020).

É visto que 80,1% das *soft skills* requeridas estavam destacadas na literatura conforme evidenciado também por Manzi (2008) e Hsu (2015), são elas: capacidade de comunicação, liderança, pró-atividade, diplomacia, análise crítica, disponibilidade, ética,

iniciativa, visão estratégica, comprometimento, poder de persuasão, capacidade de resolução de conflitos, criatividade, bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores, habilidade para realizar apresentações e treinamentos, resiliência e imparcialidade e habilidade de trabalhar sob pressão. Já as *soft skills* fora da literatura representaram 19,9% do universo total das *soft skills* requeridas, são elas: análise analítica, atenção aos detalhes, acuracidade, confidencialidade, persistência, organização, discrição, raciocínio lógico, habilidade de trabalhar de forma independente e objetividade. O fato de que Capacidade de comunicação tenha sido a *soft skill* mais requerida entre as empresas pesquisadas, está em alinhamento com o exposto por Giovanini (2014, p.290), “todo programa precisa da adesão das pessoas para ter êxito em seu propósito e assim a comunicação assume um papel preponderante”.

Na Figura 1 apresenta-se a nuvem de palavras dos resultados levantados na pesquisa das *soft skills* requeridas pelas empresas pesquisadas. A Figura 1 faz uma interface com a Tabela 10, na qual quanto maior o número de incidência, maior o tamanho da palavra e as *soft skills* requeridas que estavam dentro da literatura foram ilustradas na cor azul e as fora da literatura na cor vermelha.

Figura 1 – *Soft Skills* Requeridas
Fonte: Os autores (2020).



A seguir, na Tabela 11, constam as *hard skills* (habilidades técnicas) requeridas pelas empresas pesquisadas.

Elas também foram divididas em dois grupos, das identificadas dentro da literatura que foram fluência em inglês, familiaridade com o negócio, conhecimento de regulação, habilidades técnicas de monitoramento, gerenciamento de projetos, conhecimento técnico de boas práticas de governança e de *compliance*, certificações de *compliance* e habilidade de práticas de feedbacks; e as fora da literatura que foram conhecimento avançado em ferramentas Office, fluência em espanhol, conhecimento sistema SAP e experiência internacional.

Tabela 11: *Hard Skills* Requeridas

Dentro da literatura			Fora da literatura		
Tipo	QTD	%	Tipo	QTD	%
Fluência em inglês	48	7,7%	Conhecimento avançado em ferramentas Office	18	2,9%
Familiaridade com o negócio	44	7,0%	Fluência em espanhol	17	2,7%
Conhecimento de regulação	38	6,1%	Conhecimento sistema SAP	8	1,3%
Habilidades técnicas de monitoramento	34	5,4%	Experiência internacional	5	0,8%
Gerenciamento de projetos	32	5,1%			
Conhecimento técnico de boas práticas de governança e de Compliance	28	4,5%			
Certificações de compliance	16	2,6%			
Habilidade de práticas de feedbacks	16	2,6%			
Total dentro da literatura	256	84,2%	Total fora da literatura	48	15,8%
Total de hard skills requeridas 304					

Fonte: Os autores (2020).

De todo o universo das *hard skills* levantadas na pesquisa, 84,2% estavam dentro da literatura. O fato de fluência em inglês ser a *hard skill* mais requisitada entende-se que existe relação com o fato de a maior parcela das empresas pesquisadas serem multinacionais (90,0%). Ressalta-se que há requisição de habilidades não consideradas pela literatura, como: conhecimento avançado em ferramentas Office, fluência em espanhol, conhecimento em sistema SAP e experiência internacional.

Ressalta-se que os requisitos de certificações específicas em *compliance* ainda representam menos de 3% das requisições para o profissional. Possivelmente deve-se ao fato de, conforme afirma Ferreira (2019), haver um número restrito de cursos para fins de certificação na área, mesmo em âmbito internacional.

Figura 2 – *Hard Skills* Requeridas

Fonte: Os autores (2020).



Da mesma forma que foram apresentadas as *soft skills*, também foi utilizada a nuvem de palavras para apresentar de maneira mais visual as *hard skills* requeridas pelas empresas pesquisadas. Existe o link com a Tabela 11 e quanto maior o número de vezes que a palavra foi mencionada, maior o tamanho dela. Na cor azul apresentam-se as *hard skills* dentro da literatura e em vermelho das fora da literatura.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo verificar o alinhamento das exigências organizacionais em relação ao perfil do profissional de *compliance* e as qualificações profissionais disponíveis para essa área. Devido ao tema *compliance* ainda ser incipiente para muitas empresas brasileiras, buscou-se validar se existe o alinhamento entre a prática e a teoria.

Realizando a busca no site de vagas de emprego utilizando a palavra *compliance*, encontraram-se os cargos de *Senior Compliance Specialist*, *Head of Compliance*, *Chief Compliance Officer*, *Compliance Lead* e *Senior Compliance Officer*, dentre esses, o *Compliance Lead* foi a que teve maior recorrência com 68,33% do total das vagas analisadas. Foi identificado que o estado de São Paulo é o que mais oferta vagas com a palavra *compliance* (78,3% das vagas analisadas), havendo aí uma correlação com a pesquisa Regiões de Influência das cidades (REGIC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018), no qual São Paulo foi identificada como sendo a maior metrópole do país.

O setor de Tecnologia foi o que teve maior ocorrência (36,7%) nas vagas analisadas, reforçando a ideia de que as empresas estão buscando minimizar seus erros, principalmente em setores de Tecnologia nos quais há um volume bastante robusto de dados recebidos e enviados.

Com os dados obtidos foi identificado que a maioria das empresas pesquisadas (63,3%) possui uma área específica de *compliance*, demonstrando com isso que as empresas estão buscando uma maturidade na área, corroborando com Meier (2000) que diz que o gerenciamento ou o controle efetivo dos fatores que causam risco podem resultar em liderança frente aos concorrentes, aumentando o crescimento econômico de uma empresa e a confiança dos investidores. Também foi levantado que em sua maioria (28,3%), as empresas não estavam especificando uma formação profissional na vaga anunciada, muito possivelmente pelo fato de que no Brasil ainda não existe uma formação profissional específica para o profissional de *compliance*.

Quanto à *skills* requeridas, foi levantado que 80,1% estavam dentro da literatura, das quais o setor Farmacêutico foi o que obteve maior alinhamento com 93,7% das *skills* dentro da literatura e o setor de Energia o com menor alinhamento (56,3%). Considerando os cargos, o de Consultor estava com 100% das *skills* requeridas dentro da literatura e o de ordem inversa foi o de Auditor Pleno, com 68,6%. Separando os dois grandes grupos de *skills* (*soft* e *hard*) identificou-se que as *softs* e *hards skills* dentro da literatura prevaleceram.

O presente trabalho pôde contribuir com a validação de que as empresas brasileiras estão em alinhamento com o proposto em literatura, ampliando a discussão sobre o tema e confirmando que há o alinhamento entre a prática e a teoria. De forma prática, no ambiente corporativo, o trabalho pode contribuir no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois foi demonstrado qual o perfil mais buscado pelas empresas ao ampliar as discussões sobre as *soft* e as *hard skills* requisitadas. Contribui por direcionar as organizações a buscarem as corretas qualificações para seus profissionais, com foco para a certificação, mas principalmente no que tange as *soft skills*. Ainda, reforça o direcionamento para que organizações de alta complexidade invistam no profissional de *compliance* condizente à necessidade frente às políticas organizacionais e à gestão profissionalizada. Para fins acadêmicos, releva-se a importância de conteúdos relacionados ao *compliance* e o direcionamento para o desenvolvimento de competências e habilidades de *soft skills* na formação do

profissional contábil.

Sobre as limitações encontradas para elaboração do estudo, pode-se mencionar a restrição de informações das empresas que estavam contratando, as quais muitas ficam em sigilo ou existe o intermédio através de empresas de recursos humanos. Sugere-se que estudos futuros ampliem o campo de pesquisa envolvendo mais sites de divulgação de vagas, ampliando assim o universo da pesquisa, possibilitando assim uma análise mais abrangente e um volume mais robusto de dados. Também se recomenda a realização de mineração de dados para possibilitar uma identificação de correlações entre perfil de empresas e perfil das vagas requisitadas, permitindo assim uma amplitude maior de análise e aprofundamento do tema.

Referências

- Aguilar, C. O., Procknow, R., Nunes, R. V., & Sales, G. A. W. (2021). A Adequação do Programa de Compliance nas Empresas—Casos Múltiplos da Embraer e Braskem. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(3).
- Associação Brasileira das Empresas de Software & International Data Corporation. (2019). Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências 2019. <https://abes.com.br/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf>
- Al-Faryan, M. A. S., & Shil, N. C. (2023). Governance as an Interplay between Corruption and Polity: Conceptualizing from a National Perspective. *Economies*, 11(2), 65.
- Assi, M. (2018). *Compliance como implementar*. Editora Trevisan.
- Associação Brasileira de Bancos Internacionais & Federação Brasileira de Bancos. (2009). *Documento Consultivo Função de Compliance*. http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf.
- Banco Central do Brasil (2007). Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade. In: Congresso FEBRABAN De Auditoria Interna E Compliance.
- Begnini, L. D., Lima, J. B., Gomes, P. L., & Filho, C. R. (2022). Relação entre valor de mercado e compliance anticorrupção. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(2), 133-149.
- Bento, A. M. (2018). Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance. *Revista da FAE*, 21(1), 98-109.
- Brito, O. S. (2007) *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Candeloro, A. P., Rizzo, M. B. M., & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.
- Castro, H. U., & Pamplona, R. M. V. (2023). Governança global e corporativa: uma discussão sobre desenvolvimento econômico regional. *Direito UNIFACS—Debate Virtual*, (269).
- Cipriani, R. L., Ferraro, T., & Oderich, C. L. (2021). Trabajo decente, satisfacción con el trabajo y con la vida en administradores. *Revista Psicologia Organizaciones e Trabajo*, 21(3), 1548-1559.
- Costa, S. C. (2012). O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*, n. 03, jul/dez.
- Costa, C., Pessotto, A. P., Laimer, C. G., de Oliveira Santos, A., & Laimer, V. R. (2020). Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2).
- Decreto nº 8.420, (2015). Diário Oficial da União, 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e dá outras providências, Brasília, Brasil: 2015. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm.
- Doherty, N. A. (2000). *Integrated risk management: Techniques and strategies for managing corporate risk*. McGraw Hill Professional.
- Durães, C. N., & Fátima Ribeiro, M. (2020). O compliance no Brasil e a responsabilidade empresarial no combate à corrupção. *Revista Direito em Debate*, 29(53), 69-78. DOI: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.69-78>
- Façonha, M. C., de Lima, F. D. A. P., De Luca, M. M. M., & de Vasconcelos, A. C. (2020). Gerenciamento de riscos e gestão de controles internos em empresas brasileiras envolvidas em crimes de corrupção e lavagem

- de dinheiro. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(43), 34-50. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n43p34>
- Farias, A. B., Júnior, C. M., Silva, M. M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do Compliance em Construtora Envolvida em Escândalo de Corrupção. *RAGC*, 7(30).
- Federação Brasileira de Bancos (2018). Cartilha Função de Compliance. <http://www.febraban.org.br/7>.
- Federação Brasileira de Bancos (2020). Guia Boas Práticas de Compliance. <https://www.legiscompliance.com.br>.
- Ferreira, C. H. (2019). Melhores e mais procuradas certificações de Compliance e Anticorrupção. <https://compliancevivo.blog/2019/12/04/melhores>.
- Ferreira, D. C. P., Lima, A. B., Silva, A. L. G., Siqueira, D. B., Vendrame, M. C. R., & Zapparoli, C. A. N. (2010). *Compliance: Um estudo de caso com ênfase no financiamento rural no Banco do Brasil S/A. Brasil*.
- Figueiredo, R. S. (2015). *Direito de Intervenção e Lei 12.846/2013: a Adoção do Compliance como Excludente de Responsabilidade*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório de Teses e Dissertações Universidade Federal da Bahia <https://repositorio.ufba.br/bitstream>.
- Frare, A. B., Horz, V., Martins, A. S. R., Fernandes, C. M. G., & Quintana, A. C. (2020). Qualificação profissional, inovação tecnológica e desempenho em escritórios de contabilidade. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, (10), 15.
- Freitas, M. D. C. R., & Pederneiras, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1).
- Gabardo, E., & Castella, G. M. (2015). A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 15, n. 60, p. 129-147. <http://dx.doi.org/10.21056/aec.v15i60.55>
- Giovanini, W. (2014). *Compliance – A Excelência na Prática* – São Paulo: Compliance Total.
- Gomes, R. M., Beltrame, P. A., & Carvalho, J. V. L. (2015). *Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência*. Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação. São Paulo: *Quartier Latin*, p. 531-557.
- Gonçalves, J. A. P. (2012). *Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Hammond, S., & English, S. (2019). *Cost of compliance 2019*.
- Hsu, K. G. P. (2015). *Compliance: Nova Área de Atuação para os Profissionais do Direito*. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso Artigo Científico – Curso de Direito, Universidade Tiradentes: Aracaju, 2015.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). REGIC - Regiões de Influência das Cidades. <https://biblioteca.ibge.gov.br/>
- ISO 19.600, Sistemas de Gestão de Compliance - Diretrizes (2017). Genebra, Suíça: ISO.
- ISO 37001, Anti-Bribery Management Systems - Requirements with Guidance for Use (2016). Genebra, Suíça: ISO.
- Jiang, H., Jia, J., & Chapple, L. (2023). Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees. *Australian Journal of Management*, 03128962221144513.
- Karjalainen, K.; Kemppainen, K.; Van Raaij, E. M. (2009). Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 85, n. 2, p. 245-261.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2015). *Maturidade do Compliance no Brasil*. <https://estudos/MaturidadedocompliancenoBrasilKPMG.pdf>
- Leal, D. J., Boff, S. O., & Rodrigues, E. L. S. (2023). Programa de Integridade (Compliance): 'Nova' responsabilidade Social Empresarial. *Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law*, 24(1), 65-84.
- Lei nº 12.529 (2011). Diário Oficial da União, nº 231, 1 de dezembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03.

- Lei 12.846 (2013). Diário Oficial da União, nº 176, 2 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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03.
- Lin, C., Morck, R., Yeung, B., & Zhao, X. (2023). What do we learn from stock price reactions to China's first announcement of anti-corruption reforms?. *The Journal of Finance and Data Science*, 100096.
- Magalhães, J. M. R. (2016). Aspectos relevantes da Lei Anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013). *Revista Controle, Ceará*, v. 11, n. 2, p. 24-46. <https://doi.org/10.32586/rcda.v11i2.227>
- Manzi, V. A. (2008). *Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas*. Ed. SaintPaul.
- Martendal, G., Hoffmann, G. B., & Martins, Z. B. (2020). A evolução e perspectivas da profissão contábil: Uma percepção de profissionais contábeis. *Ciência & Trópico*, 44(2).
- Martins, J. V., Martins, Z. B., & de Moraes, M. L. S. (2019). Atributos e habilidades do profissional contábil e a importância de seus serviços para a tomada de decisão empresarial. *Revista Mineira de Contabilidade*, 20(1), 5-18.
- Meier, R.L. (2000). Integrating enterprise - wide risk management concepts into industrial technology curricula. *Journal of Industrial Technology*, p.1-15.
- Meurer, A. M., & Voese, S. B. (2020). Há vagas: análise do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho para profissionais contábeis da área de custos. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 19.
- Motta, A. C. G. D., Silva, F. C. A., & Castor, E. C. S. (2020). Transformação Digital e Compliance. *Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação*, 5(2), 55-75.
- Muzilli, M. A. (2020). Diferença entre compliance e auditoria interna. <http://griskconsultoria.com.br/diferenca-entre-compliance-e-auditoria-interna/>
- Nepomuceno, B., & Kiçula, D. N. (2015) Guia do CADE é Fonte Valiosa para Compliance Officers. <https://www.conjur.com.br/2015-set-09/guia-Cade-fonte-valiosa-compliance-officers#author>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2004). *The OECD principles of corporate governance*. *Contaduría y Administración*, n. 216.
- Paz, N. (2019). *Compliance officer: como se tornar um profissional de conformidade*. <https://blog.idwall.co/compliance-officer-como-se-tornar/>.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sampson, S. (2016). The “right way”: moral capitalism and the emergence of the corporate ethics and compliance officer. *Journal of Business Anthropology*. pg. 65- 86. DOI: <https://doi.org/10.22439/jba.v2i1.5009>
- Santos, R. A. (2011). *Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional*. [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Biblioteca de Teses e Dissertações da PUC São Paulo. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>.
- Scandelari, G. B. (2015). *As posições de garante na empresa e o Criminal Compliance no Brasil*. In: Guarani, F. A.; Busato, P. C., coordenadores; David, D. F., organizador. *Compliance e Direito Penal - São Paulo: Atlas*.
- Selhorst, F. (2014). Lei Anticorrupção Reforça a Importância do Compliance. <https://www.conjur.com.br/2014-fev-21/fabio-selhorst-lei-anticorruptcao-reforca-importancia-compliance>.
- Serpa, A., & Sibille, D. (2016). Os Pilares de um Programa de Compliance. <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload.pdf>.
- Shakri, I. H., Yong, J., & Xiang, E. (2022). Does compliance with corporate governance increase profitability? Evidence from an emerging economy: Pakistan. *Global Finance Journal*, 53, 100716. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100716>
- Speck, B. W. (2000). *Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas*. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer.
- Sousa, H. A., Passos, G. A., Dallagnol, E. C., Junior, J. C. D., & Costa, M. C. (2021). Os Princípios da Governança Corporativa: O enfoque dado pelas empresas listadas na

B3. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 13(1).

tecnológicos aplicados a contabilidade.

Souza, G. H. C., Araújo Wanderley, C., & Horton, K. (2021). Perfis dos controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 003-022.

Transparência Internacional (2023). <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>.

Staviacz, L. M. (2020). Análise das habilidades necessárias para o perfil do profissional contábil frente aos avanços

Universia Brasil. (2019). Os 5 melhores sites de empregos hoje. <https://noticias.universia.com.br/emprego/noticia/2019/10/04/1166815/5-melhores-sites-de-emprego-hoje.html>.