

## COMPLIANCE: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL REQUERIDO PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS VERSUS AS QUALIFICAÇÕES DO PROFISSIONAL DA ÁREA

Bacharel/Bachelor Mônica Fernanda da Paz, Doutor/Ph.D. Sayuri Unoki de Azevedo [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Henrique Adriano de Sousa [ORCID iD](#)

Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brazil

**Doutor/Ph.D. Sayuri Unoki de Azevedo**

[0000-0001-9676-9938](#)

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student Henrique Adriano de Sousa**

[0000-0002-7740-3946](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-graduação em Contabilidade

### Resumo/Abstract

É observado uma acentuada necessidade na obtenção de maiores conformidades, padrões éticos, transparentes e legais devido à crescente onda de escândalos de corrupção, crises financeiras, problemas sociais e crimes ambientais. Para que seja possível cumprir dentro das organizações os objetivos do *compliance* de forma ampla e integral, a figura do profissional de *compliance* tem uma fundamental importância, talvez sendo considerado como o ponto chave de todo o processo. Mas para que o profissional consiga contribuir de forma integral com a busca pela conformidade, é necessário que a empresa tenha claro qual o perfil necessário, existindo um alinhamento com a literatura do tema. Dessa maneira o objetivo deste estudo é identificar se o perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*. 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*. Com os dados levantados foi possível identificar que já existe um alinhamento nas empresas brasileiras quanto às *skills* requeridas para profissionais da área de *compliance*. Mesmo sendo um tema ainda novo no país, existe uma consonância entre o que é dito em literatura e requerido na prática. O estudo contribui no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois demonstra qual o perfil mais buscado pelas empresas, elencando as quais as *soft* e *hard skills* requisitadas.

### Modalidade/Type

Iniciação Científica / Undergraduate Paper

### Área Temática/Research Area

Tópicos Especiais de Contabilidade (TEC) / Special Topics in Accounting



## COMPLIANCE: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL REQUERIDO PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS VERSUS AS QUALIFICAÇÕES DO PROFISSIONAL DA ÁREA

### Resumo

É observado uma acentuada necessidade na obtenção de maiores conformidades, padrões éticos, transparentes e legais devido à crescente onda de escândalos de corrupção, crises financeiras, problemas sociais e crimes ambientais. Para que seja possível cumprir dentro das organizações os objetivos do *compliance* de forma ampla e integral, a figura do profissional de *compliance* tem uma fundamental importância, talvez sendo considerado como o ponto chave de todo o processo. Mas para que o profissional consiga contribuir de forma integral com a busca pela conformidade, é necessário que a empresa tenha claro qual o perfil necessário, existindo um alinhamento com a literatura do tema. Dessa maneira o objetivo deste estudo é identificar se o perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*. 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*. Com os dados levantados foi possível identificar que já existe um alinhamento nas empresas brasileiras quanto às *skills* requeridas para profissionais da área de *compliance*. Mesmo sendo um tema ainda novo no país, existe uma consonância entre o que é dito em literatura e requerido na prática. O estudo contribui no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois demonstra qual o perfil mais buscado pelas empresas, elencando as quais as *soft* e *hard skills* requisitadas.

**Palavras-chave:** *Compliance. Soft skills. Hard skills.*

### 1. 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, Yong & Xiang, 2022). No quesito corporativismo, são identificados inúmeros percalços pautados pela falta de transparência nas relações. 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, Lima, Luca & Vasconcelos, 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. Não obstante, o valor que emerge do combate à fraude e corrupção se justifica por si. Pode-se também acrescentar o impacto econômico da corrupção que é reconhecidamente relevante (Abramo, 2005), cuja mensuração pode sensibilizar a sociedade para a magnitude desse problema. 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). Isso foi destacado por Doherty (2000) que há evidências em termos de teorias que mostram como o valor pode ser criado a partir da adoção e aplicação de gerenciamento de risco e como o risco também pode destruir o valor corporativo. 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.

Conforme Nepomuceno e Kiçula (2015), a atual conjuntura está com enfoque na sedimentação da cultura de *compliance* nas instituições nacionais, 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, o autor enfatiza que esse movimento busca fortalecer a ética nas organizações, utilizando-se de controles internos e maximização da transparência (Santos, 2011).

Em busca de vantagens competitivas, as organizações agregam valor para a governança corporativa por meio das ferramentas de *compliance* (Manzi, 2008), conseguindo com isso alcançar melhores práticas do mercado. Com a implantação de 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).

Para que seja possível cumprir dentro das organizações os objetivos do *compliance* de forma integral, a figura do profissional de *compliance* tem uma fundamental importância, talvez sendo considerado como o ponto chave de todo o processo. De acordo com Giovanini (2014) a função do profissional de *compliance* envolve toda a instituição, cinge todos os processos, abrange todas as pessoas e a sua agregação de valor faz jus à sua sustentabilidade. A departamentalização e delegação das atividades dentro das organizações é comum dentre as organizações, não sendo diferente com o *compliance officers* que abrange atividades como o desenvolvimento de um programa de controle interno, seleção, cuidado, treinamento e controle de funcionários (Scandelari, 2015). Também seguindo uma linha de interesses econômicos, de acordo com as leis nº 12.529/2011 e nº 12.846/2013, se a empresa possuir uma área de *compliance*, ela poderá ter suas penalidades reduzidas em casos de litígio, o que também gera bastante interesse por parte das organizações em angariar profissionais da área. Devido ao fato das discussões e práticas de *compliance* serem relativamente novas no Brasil, ainda existe certo sombreamento por parte das organizações no real conceito de quais são as qualificações do profissional que atua na área de *compliance* e quais os requisitos que ele deve cumprir.

Diante deste panorama, o presente estudo teve o intuito de responder à seguinte questão norteadora: O perfil requerido pelas empresas brasileiras está em consonância com as qualificações de um profissional de *compliance*?. Dessa maneira é necessário entender os principais requisitos exigidos pelas organizações para um profissional de *compliance*, além de identificar as certificações brasileiras existentes para qualificar um profissional desta área.

Segundo a Transparência Internacional (2021), o Brasil ocupa a 96ª posição no *ranking* de corrupção percebida (entre 180 países), junto de Argentina, Indonésia, Lesoto, Sérvia e Turquia. Além disso, possui uma nota de 38 pontos no índice de percepção da corrupção, ficando abaixo da média global de 43 pontos. Assim sendo, busca-se cada dia mais a compreensão do mecanismo de *compliance* e a criação de uma cultura integradora de *compliance*, os quais podem contribuir com sua base de princípios éticos. Diante deste cenário, a conduta ética das empresas tem sido cada vez mais relevante e valorizada, destacando a função do *compliance* nas organizações, onde esta vai além da validação de conformidades e engloba disseminação cultural e exemplo de conduta profissional. Além disso o *compliance* oferece suporte aos objetivos estratégicos e integra a missão, visão, valores, cultura e gerenciamento dos riscos das instituições (FEBRABAN, 2018).





Conforme exposto por Muzilli (2006), 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, além do fato de ainda não existir uma formação específica para o profissional da área. 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 KPMG (2015) realizou uma pesquisa em que se verificou que apenas 40% das empresas tinha 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). 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, onde este trabalho tem como premissa básica.

Compreender como o *compliance* atua nesse cenário é de extrema relevância no âmbito do interesse social, pois se está em busca de uma era mais limpa, transparente e honesta, na qual a esperança da mudança se torna mais concreta e necessária. Sendo assim, do ponto de vista prático, visa-se contribuir com a verificação do alinhamento entre expectativa e realidade, se o que as empresas requisitam condiz com a qualificação de um profissional de *compliance*, onde o foco principal é o capital humano.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

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 8420, 2015). Para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (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, Serpa e Sibille (2016, p. 3) explicam que “um programa de *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios da empresa e, também com outros temas”. O guia do CADE (2016, p. 9) traz 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”.

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018), o *compliance* representa uma função organizacional cujo objetivo é gerenciar riscos e conferir maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro. Para Costa (2012), o *compliance* contribui decisivamente para a sobrevivência da organização, através de suas estratégias voltadas a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo. Também pode ser caracterizado pelo dever de estar em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição, cumprindo e controlando regulamentos internos e externos



impostos às atividades da organização (Ferreira et al., 2010). O *compliance* também pode ser compreendido como um mecanismo da modernidade que elabora regulamentos internos nas empresas com base na ética empresarial (Magalhães, 2016).

Para Brito (2007) o *compliance* deve ter uma atitude impulsionadora sob o ponto de vista da cultura organizacional funcional, facilitando uma ágil identificação e resolução de potenciais contingências de ordem normativa. Percebe-se então que o *compliance* pode ser visto como um conjunto de ferramentas que se faz concretizar a missão, a visão e os valores da empresa. Ele 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, Rizzo & Pinho, 2012).

Pelo exposto neste capítulo, pode-se entender que o *compliance* ou o “programa de integridade” não é definido exclusivamente como sendo uma área, um processo ou apenas uma ferramenta de apoio dentro das instituições. O *compliance* pode ser definido como sendo a junção de vários preceitos que envolvem a disseminação cultural, o gerenciamento de riscos (financeiros ou reputacional), 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 12.846/13, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Conhecida como Lei Anticorrupção ou até mesmo Lei do *Compliance* (Selhorst, 2014), ela deixa explícita a vontade do legislador federal em estimular a implementação de mecanismos de *compliance*, apesar de não ser uma exigência, pois as pessoas jurídicas que possuem programas de integridade são tratadas de forma distinguida.

A partir desse texto legal que a cultura de *compliance* no Brasil começou a ser buscada, uma conformidade das pessoas jurídicas com as leis vigentes. O grande diferencial da Lei nº 12.846/13 é a chamada responsabilidade objetiva da empresa, onde 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, Beltrame e Carvalho (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 se reduzir os riscos e ampliar a flexibilidade para viabilizar os negócios. De acordo com um Programa de Integridade, o Decreto 8420/2015 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 onde 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 a <i>compliance</i> .
	deve-se assegurar a existência de normativos, processos e procedimentos internos atualizados.
Identificação, mensuração e priorização de riscos de <i>compliance</i>	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 a <i>compliance</i> .
	assegurar a existência de processos definidos para atendimento a regulamentações específicas.
Monitoramento, testes e reporte	monitorar a exposição aos riscos de <i>compliance</i> e realizar os devidos testes dos controles.
	reportar os resultados das atividades relacionadas a <i>compliance</i> ao Conselho de Administração, à Alta Administração e aos demais níveis organizacionais.
Relacionamento com reguladores, autorreguladores, entidades de representação e auditores independentes	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 8420 (BRASIL, 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 causados 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 norteamento para a prática de tal atividade. Também foi elaborada uma “cartilha” denominada “Função de *Compliance*” desenvolvido em conjunto com a ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) por meio do Comitê de *Compliance*, e a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), 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, English e Hammond (2016) 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, 2013, p. 50).

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 destacado a necessidade de diferentes *skills* em um profissional dessa área .

## 2.2 SKILLS DE UM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

O fato do 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*), onde pode-se 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 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* necessária 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 à 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, 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 clarifica quais são as *soft skills* e as *hard skills necessárias* para um profissional de *compliance*

Tabela 4 – Habilidades requeridas para um profissional de *compliance*

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

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*, onde 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 administrator
CCEP ( <i>Certified Compliance &amp; Ethics Professional</i> ) e CCEP-I ( <i>Certified Compliance &amp; 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 &amp; 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 &amp; Ethics Group</i> )
ICA <i>International Diploma in Governance, Risk and Compliance</i>	ICA ( <i>International Compliance Association</i> )

**Nacionais**

Certificação	Centro administrator
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 <i>Compliance</i>	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 descritiva explicativa que visa descrever os fatos relacionados ao profissional de *compliance*. Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, utilizando informações obtidas por meio de publicações acadêmicas, artigos, livros e divulgações públicas em geral. Quanto aos documentos, são explorados 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 em pesquisa bibliográfica.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois visa analisar a partir do ponto de vista de diversos estudos da área, juntamente com os dados da pesquisa nas organizações definidas, quais as dificuldades encontradas na contratação do profissional de *compliance*.

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 Uniersia 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 e também possibilitando o alcance de todos os objetivos do referido trabalho.

No filtro de busca do site foi inserida a palavra “*compliance*” e houve a expansão para cinco subtermos, o total de ocorrências foram de 60 vagas de emprego conforme detalhamento à seguir:

Tabela 6 – Termos de pesquisa

	Número de	% de
--	-----------	------

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

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, mas a grande 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.

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 DE 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. Para essa classificação quanto ao porte das empresas foi utilizada a definição elaborada pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

No estado de São Paulo foram encontradas a grande maioria das vagas (78,3%), as demais foram distribuídas entre seis outros estados conforme Tabela 7. Sobre os setores que estavam em busca de profissionais para a área de *compliance*, foram identificados 11, sendo o setor de Tecnologia foi o que teve maior ocorrência (36,7%). De acordo com o último estudo "Mercado Brasileiro de Software e Serviços" da ABES com a IDC (dados de 2018 e estudo em 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. Também no setor de Tecnologia o volume de dados recebidos e enviados é bastante robusto e conforme Simons (1991), as organizações necessitam de controles que minimizem os possíveis erros.

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

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



Fonte: Os autores (2020).

No Brasil, após a sanção da Lei 12.846/13, 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 tinha 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). Também foi pesquisado sobre a formação profissional requerida nos anúncios. Conforme exposto por Muzilli (2006), 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.

No gráfico 2 pode-se observar que 28% das vagas não estavam especificando uma formação, isto provavelmente entre de encontro com o fato de que não existe formação profissional específica para profissionais de *compliance*, onde 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, onde Tecnologia foi o mais recorrente conforme pode ser observado na Tabela 8 e ter familiaridade com o negócio é uma das *skills* mais requeridas. Conforme demonstrado na Tabela 8, foi realizada uma relação entre os setores das empresas pesquisadas e se as *skills* que elas estavam requerendo estavam dentro ou 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	%	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
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>746</b>	<b>80,1%</b>	<b>185</b>	<b>19,9%</b>	<b>931</b>

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	22,1%	358
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
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>746</b>	<b>80,1%</b>	<b>185</b>	<b>19,9%</b>	<b>931</b>

Fonte: Os autores (2020).

A seguir na Tabela 7 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%	Habilidade em trabalhar sob pressão	12	1,9%
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%			
<b>Total dentro da literatura</b>	<b>490</b>	<b>78,1%</b>	<b>Total fora da literatura</b>	<b>137</b>	<b>21,9%</b>
<b>Total de <i>soft skills</i> requeridas 627</b>					

Fonte: Os autores (2020).

A grande maioria (78,1%) estavam destacadas na literatura conforme 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. Já as *soft skills* fora da literatura representaram 21,9% do universo total das *soft skills* requeridas, são elas: análise analítica, atenção aos detalhes, acuracidade, confidencialidade, persistência, habilidade em trabalhar sob pressão, 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 Giovanni (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* 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 <i>compliance</i>	28	4,5%			
Certificações de <i>compliance</i>	16	2,6%			
Habilidade de práticas de feedbacks	16	2,6%			
<b>Total dentro da literatura</b>	<b>256</b>	<b>84,2%</b>	<b>Total fora da literatura</b>	<b>48</b>	<b>15,8%</b>
<b>Total de <i>hard skills</i> requeridas 304</b>					

Fonte: Os autores (2020).

De todo o universo das *hard skills* levantadas na pesquisa, a grande maioria (84,2%) estavam dentro da literatura. O fato de fluência em inglês ser a *hard skill* mais requisitada

entende-se que existe correlação com o fato da grande maioria 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.

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 apresenta-se as *hard skills* dentro da literatura e em vermelho das fora da literatura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar se as habilidades solicitadas pelas empresas brasileiras com vagas para profissionais de *compliance* estão em consonância com o que está definido em literatura. Devido ao tema *compliance* ainda ser incipiente para muitas empresas brasileiras, buscou-se validar se existe o alinhamento entre a prática e a teoria.

Para o atingimento deste objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva explicativa, com o intuito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, expondo de maneira clara as características da população a ser estudada. Quanto aos procedimentos de investigação, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Já quanto ao tipo de abordagem, foi utilizado o tipo qualitativa para análise dos dados. Foram analisados 60 anúncios de vagas que envolviam a palavra *compliance*, vagas estas divulgadas no site *linkedin.com.br*. Foi definido este site para pesquisa, pois além dele estar entre os cinco maiores sites para busca de empregos, existe detalhamento maior sobre as vagas ofertadas e as características das empresas que estão contratando.

Realizando a busca no site de vagas de emprego utilizando a palavra *compliance*, encontrou-se os cargos de *Senior Compliance Specialist*, *Head of Compliance*, *Chief Compliance Officer*, *Compliance Lead* e *Senior Compliance Officer*, onde *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 onde há um volume bastante robusto de dados recebidos e enviados.

Com os dados obtidos foi identificado que a maioria das empresas (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, onde 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 a grande maioria das *soft skills* requeridas (78,1%) estavam dentro da literatura, assim como as *hard skills* com 84,2% também dentro da literatura.

O presente trabalho pôde contribuir 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. O trabalho pode contribuir no aprimoramento do profissional de *compliance*, pois foi demonstrado qual o perfil mais buscado pelas empresas, elencando as quais as *soft* e *hard skills* requisitadas.

Sobre as limitações encontradas para elaboração do presente estudo, pode-se mencionar a restrição de informações das empresas que estavam contratando, onde muitas delas ficam em sigilo ou existe o intermédio através de empresas de RH. Sugere-se que estudo 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 recomenda-se 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

- ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais & FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. (2018) . *Documento Consultivo Função de Compliance*. Recuperado de: [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf), em 12 de novembro de 2021.
- Abramo, C.W. (2005). Percepções pantanosas: dificuldade de medir a corrupção. *Novos estudos*. nº.73. São Paulo: CEBRAPE.



- BACEN – Banco Central do Brasil (2007). Auditoria Interna e *Compliance* na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade. In: Congresso Febraban De Auditoria Interna E Compliance.
- BRASIL. Decreto nº 8420, de 18 de março de 2015 regulamenta a Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e dá outras providências, Brasília, Brasil: 2015. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm), em 09 de março de 2020.
- BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03), em 11 março de 2020.
- BRASIL. Lei 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. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03), 17 de janeiro de 2020.
- Brito, O. S. (2007) *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Conselho Administrativo De Defesa Econômica, Cade. (2016). *Guia para programas de Compliance. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília DF. Recuperado de <http://www.cade.gov.br/acessoinformacao>, em 13 março de 2020.
- 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.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO. (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Recuperado de <http://www.coso.org/documents/COSO>, em 09 de março de 2020.
- 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.
- Doherty, N. A. (2000). *Integrated risk management: Techniques and strategies for managing corporate risk*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Durães, C. N., & de Fátima Ribeiro, M. (2020). O compliance no Brasil e a responsabilidade empresarial no combate à corrupção. *Revista Direito em Debate*, 29(53), 69-78. <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm>
- English, S & Hammond, S. Cost of Compliance. Disponível em: < <https://Capital Financial Data/costofcompliance2016compressed>>. Acesso em: 03 ago. 2022.
- Façanha, 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.
- 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).
- FEBRABAN. Cartilha Função de Compliance. Recuperado de <http://www.febraban.org.br/7>, em 10 de outubro de 2021.
- FEBRABAN. Guia Boas Práticas de Compliance. Recuperado de <https://www.legiscompliance.com.br>, em 05 de abril de 2020.

- Ferreira, C. H. (2019). Melhores e mais procuradas certificações de *Compliance* e Anticorrupção. Recuperado de <https://compliancevivo.blog/2019/12/04/melhores>, em 11 de abril de 2020.
- 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 (Mestrado em Direito Público) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Programa de Pós-graduação em Direito, Salvador, 2015. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/bitstream>, em 12 de março de 2020.
- 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.
- 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.
- 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: Aracajú, 2015.
- 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.
- KPMG. (2020). Maturidade do *Compliance* no Brasil. Recuperado de <http://eletrobrasalagoas.com/wpcontent/uploads/arquivos/KPMG%20%20Pesquisa%20da%20Funcao%20Compliance%20no%20Brasil.pdf>, em 13 de março de 2020.
- 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.
- Manzi, V. A. (2008). *Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas.* Ed. Saint Paul.
- Meier, R.L. (2000). Integrating enterprise - wide risk management concepts into industrial technology curricula. *Journal of Industrial Technology*, p.1-15, 2000.
- Muzilli, M. A. (2019). Diferença entre *compliance* e auditoria interna. Recuperado de [http://griskconsultoria.com.br/?option=com\\_content&view=article&id=47%3Adiferencia-entre-compliance-e-auditoria-interna&catid=1%3Alatest-%20news&Itemid=58](http://griskconsultoria.com.br/?option=com_content&view=article&id=47%3Adiferencia-entre-compliance-e-auditoria-interna&catid=1%3Alatest-%20news&Itemid=58)., em 10 de julho de 2019.
- Nepomuceno, B.; Kiçula, D. N. (2015) Guia do CADE é Fonte Valiosa para *Compliance Officers*. Recuperado de <https://www.conjur.com.br/2015-set-09/guia-Cade-fonte-valiosa-compliance-officers#author>, em 10 de março de 2020.
- OECD (2004). *The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración*, n. 216.
- Paz, N. (2019). *Compliance officer: como se tornar um profissional de conformidade.* Recuperado de <https://blog.idwall.co/compliance-officer-como-se-tornar/>, em 12 de julho de 2021.



- 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.
- Santos, R. A. (2011). *Compliance* como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Recuperado de <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>, em 10 de março de 2020.
- 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*. Recuperado de <https://www.conjur.com.br/2014-fev-21/fabio-selhorst-lei-anticorrupcao-reforca-importancia-compliance>, em 12 de março de 2020.
- Serpa, A. ; Sibille, D. (2016). Os Pilares de um Programa de *Compliance*. Recuperado de <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload.pdf>, em 13 de março de 2020.
- 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.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to controlsystems. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-62.
- 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.
- Transparência Internacional (2019). Recuperado de <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>, em 03 de junho de 2020.
- Universia Brasil. (2019). Os 5 melhores sites de empregos hoje. Recuperado de <https://noticias.universia.com.br/emprego/noticia/2019/10/04/1166815/5-melhores-sites-de-emprego-hoje.html>, em: 04 jul. 2020.