

## O secretário executivo como agente de mudança na difusão do *Compliance*

*The executive secretary as a change agent in the diffusion of Compliance*

Anne Caroline Carvalho de Souza<sup>1</sup>, Mariana Caretta Carneiro<sup>2</sup>, Maria da Conceição Oliveira<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo Trilíngue, e-mail: [annecaroline.souza@uel.br](mailto:annecaroline.souza@uel.br)

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo Trilíngue, e-mail: [ma.carneiro1975@gmail.com](mailto:ma.carneiro1975@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil, Mestra em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias, e-mail: [concei.oliveira@uel.br](mailto:concei.oliveira@uel.br)

### RESUMO

*Compliance* é um tema relevante e expressivo no mundo empresarial, tendo destaque nacional e internacional pela crescente demanda da sociedade por empresas que estejam em conformidade com as leis, além de buscar ser socialmente e ambientalmente responsáveis. Nesse cenário, o secretário executivo pode ajudar nesse processo essencial para a organização? Sendo assim, o objetivo geral do trabalho é apresentar a importância do profissional de secretariado executivo como agente de mudança na implementação e difusão do *Compliance* na organização e os específicos são: conceituar o que é *Compliance* e sua relação com a ética; pontuar os principais elementos na formação do secretário executivo que o aproxima do *Compliance*; identificar no perfil agente de mudança do profissional secretário executivo no desenvolvimento do processo de ajuda na adoção do *Compliance* nas empresas. Constará o perfil do secretário; a origem do *Compliance*; a diferença entre ética e o *Compliance* e sua importância. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e, com base no material pesquisado concluiu-se que o secretário executivo tem competências para ser um agente de mudança frente ao processo de difusão do *Compliance*.

Palavras-chave: *Compliance*. Secretário Executivo. Ética.

### ABSTRACT

*Compliance* is a relevant and expressive topic in the business world, with national and international prominence due to society's growing demand for companies that comply with the law, in addition to seeking to be socially and environmentally responsible. In this scenario, can the executive secretary help with this essential process for the organization? Therefore, the general objective of the work is to present the importance of the executive secretariat professional as an agent of change in the implementation and diffusion of *Compliance* in the organization and the specific ones are: to conceptualize what *Compliance* is and its relationship with ethics; punctuate the main elements in the formation of the executive secretary that brings him/her closer to *Compliance*; identify in the profile of the professional executive secretary's change agent in the development of the process to help companies adopt *Compliance*. The profile of the secretary will be included; the origin of *Compliance*; the difference between ethics and *Compliance* and its importance. The research is characterized as bibliographical and, based on the researched material, it was concluded that the executive secretary has the competences to be an agent of change in the face of the *Compliance* diffusion process.

Keywords: *Compliance*. Executive Secretariat. Ethics.

## **1 INTRODUÇÃO**

O *Compliance* é um tópico de crescente interesse no mundo com a implementação de políticas de combate à corrupção e medidas socioeconômicas e ambientalmente responsáveis, priorizando a ética e honestidade nos negócios. As leis, regulações e fiscalizações com respeito a esse tema estão cada vez mais abrangentes e cooperativas entre os países. Em todo mundo, notícias de corrupção e a legislação para combatê-la, de certa forma, forçaram as instituições a reverem seus conceitos e processos de trabalho. As pressões de organismos internacionais de combate à corrupção, governos, empresas e a própria sociedade foram determinantes para acontecerem essas mudanças.

O Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), referindo-se a estimativas do Fórum Econômico Mundial, revelou o custo global da corrupção ser de pelo menos US\$ 2,6 trilhões, ou 5% do produto interno bruto (PIB) global. Segundo o Banco Mundial, empresas e indivíduos pagam mais de US\$ 1 trilhão em subornos todos os anos (ONU, 2018). Constata-se que a prática da corrupção traz enormes prejuízos à sociedade, ao passo que, o seu combate de forma responsável e diligente é benéfico e profícuo.

Os exemplos de não se adotar o *Compliance* já demonstram que a perda pode ser grande e irre recuperável. Os danos causados a uma empresa ou sua marca podem ser mais deletérios que apenas econômicos. Sem dúvida a mudança a princípio pode parecer difícil, porém, no caso de adotá-la, o custo-benefício tem-se mostrado maior, em vários sentidos. No entanto, assumir uma atitude de *Compliance* exige um comprometimento dos indivíduos e organizações impactados pelas ações das empresas (*stakeholders*)<sup>1</sup>. Dessa forma, requer-se uma revisão de estratégia com alto nível de responsabilidade, em várias áreas, como veremos posteriormente.

Uma pesquisa realizada pela Deloitte (2018), revelou que evitar riscos que afetem negativamente a reputação, a imagem e ampliar a sustentabilidade do negócio são as principais razões pelas quais as empresas realizaram mudanças em seus mecanismos de controles internos.

---

<sup>1</sup> Significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. Disponível em: <https://www.significados.com.br/stakeholder/>

Isso reflete uma visão de longo prazo em relação à adoção das práticas de *Compliance*, e não necessariamente a uma necessidade regulatória. Logo, as organizações consideram tais medidas um fator relevante para a sua inserção competitiva em um mercado a cada dia mais integrado e colaborativo.

As empresas, públicas ou privadas, precisam adotar uma postura de lisura, conduzindo suas ações pautadas em ética e honestidade, não só perante a justiça, mas também perante a sociedade. Nesse cenário, tão conturbado e adverso, o secretário executivo precisa estar atento e desenvolver seu trabalho de forma correta e responsável. Diante disso, questiona-se: O secretário executivo como agente de mudança tem em sua formação subsídios para ajudar na implementação e difusão do *Compliance* nas empresas?

O objetivo geral deste trabalho é apresentar a importância do profissional de secretariado executivo como agente de mudança na implementação e difusão do *Compliance* na organização. Tem como objetivos específicos: a) conceituar o que é *Compliance* e sua relação com a ética; b) pontuar os principais elementos na sua formação que o relaciona ao *Compliance*; c) identificar se o secretário executivo tem o perfil de agente de mudança na difusão do *Compliance* nas empresas; d) a origem do *Compliance*; e) a diferença entre ética e o *Compliance* e sua importância.

Diante desses fatos, justifica-se a realização desse trabalho, com a intenção de apresentar e discutir o tema com discentes e docentes, bem como profissionais de áreas afins de secretariado, dada a relevância desse tema para as organizações e a sociedade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO**

No Brasil, a história do secretariado executivo teve seu impacto na década de 50, impulsionado pela chegada das indústrias automobilísticas. Os profissionais começaram a participar mais do mercado de trabalho, mas sem reconhecimento nas empresas, isso permaneceu na década de 60 (NATALENSE, 1998). Com a intensificação da chegada de multinacionais no país na década de 70, houve a necessidade de maior capacitação dos

secretários. Nesse período eles assessoravam os gerentes, redigiam atas e operavam máquinas como mimeógrafos, *telex* e ainda cumpriam tarefas operacionais. O primeiro curso superior de Secretariado Executivo foi em 1969, na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (BOND; OLIVEIRA, 2009).

No decorrer dos anos 80, ocorreram mudanças de suma importância para as secretárias como a regulamentação da profissão através da Lei n.º 7.377 de 30 de setembro de 1985. Foi complementada pela Lei n. 9.261, de 11 de janeiro de 1996 e pelo começo de seu movimento sindical que veio a se tornar a Federação Nacional de Secretarias e Secretários (FENASSEC). Também considerado um marco para a profissão foi a promulgação do Código de Ética em 7 de julho de 1989. Na década de 90, a secretária parecia cada vez mais um profissional do futuro, em evolução constante, com polivalência pronta para ser facilitador, agente de resultados, de qualidade e de mudanças nas empresas (NEIVA; D'ELIA, 2014).

Ademais, com a globalização, o advento da *Internet* e as evoluções da tecnologia, imprimiram ao mundo e, conseqüentemente, às instituições, uma necessidade de estarem sempre atualizadas e com os profissionais altamente capacitados. Tal fato é essencial para que as empresas participem do mundo de negócios e permaneçam nele com excelência, apesar da competitividade. Diante disso, a profissão de secretário executivo nessa conjuntura atual, também necessitou se atualizar e aprimorar para fazer frente aos novos desafios de *hard* e *soft skills*<sup>2</sup>.

Segundo Bruno (2006, p. 13), “O profissional de secretariado acompanha as mudanças impostas pela globalização, bem como a horizontalização gerencial necessária para a continuidade das organizações, numa economia competitiva”. É altamente capacitado, com habilidades e competências de liderança, ética e de gestão, agindo nos níveis estratégico e decisório. Portanto, por meio de empatia, resiliência e inteligência emocional pode tomar decisões assertivas, aprimorando conhecimentos técnicos para atuar em áreas diversas.

## 2.2 COMPLIANCE

O *Compliance* teve como ponto de partida a criação do Banco Central Americano (*Federal Reserve*) em 1913, para tornar o sistema financeiro americano mais estável e seguro.

---

<sup>2</sup> As *hard skills* representam as competências profissionais. As *soft skills*, por sua vez, representam habilidades de cunho social e comportamental. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/hard-skills-soft-skills/>

Foi criado nos Estados Unidos, logo após a crise de 1929, a ideia que originou o programa de *Compliance*, para resolver a problemática da corrupção no ambiente organizacional. Houve o surgimento das agências reguladoras com o intuito de restabelecer a ordem econômica (ROCHA, 2021).

Em 1977, a Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior, *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) foi pioneira em tornar ilegal e punir a corrupção dentro e fora dos Estados Unidos. Regulamentou as relações entre empresas americanas e agentes públicos estrangeiros de modo a proteger o mercado de capitais e negócios americanos (RODRIGUES, 2020). Assim, a partir dessa data vários eventos em diferentes épocas ajudaram a tornar o *Compliance* como ele é hoje.

Nas Nações Unidas, em 2003, 178 Estados aprovaram o primeiro instrumento jurídico anticorrupção que estabeleceu regras obrigatórias aos países signatários. Essa convenção teve como finalidade jurídica combater a corrupção, através da prevenção, criminalização e recuperação de recursos internacionais. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), *também* exige de seus membros compromisso para inibir a corrupção pública e privada com objetivo de dar credibilidade às suas economias (NASCIMENTO, 2019).

O Brasil aprovou a Lei n.º 12.846 de 2013 chamada Lei Anticorrupção e, em 2017, manifestou formalmente o interesse de tornar-se membro pleno da OCDE. O *Compliance* ganhou força e notoriedade, visto que incentiva códigos de conduta, ética e cultura entre empresas e órgãos públicos. O Decreto n.º 8.420 de 2015 regulamentou a Lei n.º 12.846, principalmente por acordos de leniência<sup>3</sup>, Programa de Integridade e cadastro de empresas idôneas, mitigando e reduzindo riscos caso ocorram atos ilícitos prescritos na lei anticorrupção (NASCIMENTO, 2019).

O Decreto n.º 8.420/2015 foi revogado pelo Decreto n.º 11.129/2022, que passou a regulamentar a Lei n.º 12.846 e define em seu artigo 56

[...] programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de: I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública,

---

<sup>3</sup> Acordo que, caso colabore nas investigações ou admita sua culpa no processo, garante ao infrator certos benefícios, como a não aplicação de punições, multas. Disponível em: [www.dicio.com.br/leniencia/](http://www.dicio.com.br/leniencia/)

nacional ou estrangeira; e II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (BRASIL, 2022).

Segundo a Controladoria Geral da União (CGU, 2015), órgão responsável pela defesa do patrimônio público e incremento da transparência da gestão, o Programa de Integridade visa a prevenção, detecção e reparação dos atos lesivos no ambiente organizacional.

Especificamente sobre a palavra *Compliance* não temos uma tradução literal, mas pelo verbo no inglês encontramos a tradução “cumprir”. Segundo Peres e Brizoti (2016) *Compliance* significa agir de forma ética, com transparência, cumprir as legislações, regulamentos internos e externos referentes as ações que as organizações empresariais utilizam em suas atividades. Portanto, refere-se também a conduta das empresas frente a “órgãos reguladores”, ou seja, estar em adequação frente suas obrigações legais é estar em *Compliance*. Esse estado de conformidade é alcançado pela efetivação de um programa que visa prevenir, detectar e corrigir possíveis desvios de conduta (SILVEIRA, 2021).

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em seu guia define: “*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” (BRASIL, 2016, p. 9). Ainda, segundo Antonik (2016), *Compliance* é o conjunto de normas estabelecidas por órgãos governamentais que fiscalizam e regulam a área em que a empresa atua.

Contudo, não podemos simplificar o *Compliance* de maneira a torná-lo somente uma lista de leis, normas ou regras que devem ser seguidas. Ele deve emergir da natureza da organização, ter o DNA da organização, agindo para atingir os objetivos da empresa consoante as legislações e padrões éticos vigentes. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), os conceitos que identificam a organização: a razão da existência da empresa, o que ela faz para conseguir seus objetivos e como atingi-los devem ser amparadas em seus valores, princípios éticos, conscientes e coerentes que transcendem as leis.

Ressalta-se que há diferentes tipos de *Compliance*: ambiental, financeiro, contábil, fiscal, trabalhista, da saúde, de gênero, antidiscriminatório etc. Infelizmente, nos últimos anos tivemos várias notícias de tragédias ambientais com perdas incomensuráveis de vidas e danos terríveis ao meio ambiente. Segundo Antonik (2016), a exploração de fornecedores e o

pagamento de propina para seus clientes são atos que não são cometidos por empresas éticas. Além disso, é imperativo o respeito aos *stakeholders* e ao meio ambiente.

O *Compliance* ambiental integra e compreende o que é conhecido como desenvolvimento sustentável. Consiste em cumprir uma lei (ordem normativa), que responsabiliza autores culpados direta ou indiretamente por danos ao meio ambiente. Esses danos podem ser cometidos por pessoas físicas ou jurídicas, de natureza pública ou privada, com responsabilizações na esfera administrativa, civil e penal. Essas consequências podem ser: interdições, reparações financeiras, multas e restrição de direitos (SEGAL, 2018).

Em algumas profissões como no secretariado executivo os trabalhadores são majoritariamente femininos, onde a igualdade de gênero no trabalho deve ser incentivada e implementada, propiciando ambiente seguro e socialmente responsável nas empresas. Para tanto, o *Compliance* pode ser um instrumento no sentido de normatizar e disciplinar condutas inadequadas, antiéticas prevenindo e punindo o assédio sexual, moral, abuso de poder, violência e discriminações de todos os tipos.

Na perspectiva de Martini; Reis; Emerich (2019), a adaptação da empresa aos princípios e valores do Compliance é positiva no que diz respeito à ambientação e conquistas profissionais das mulheres que trabalham nessas empresas. A política empresarial deve combater à discriminação, qualquer tipo de abuso, constrangimento, coerção e promover a igualdade de gênero. Essas práticas proporcionam um local de trabalho produtivo e saudável.

Dentre os vários problemas que o profissional enfrenta no ambiente laboral o assédio sexual é um dos mais graves. Pamplona Filho (2001) conceitua assédio sexual como: “Toda conduta de natureza sexual não desejada que embora repelida pelo destinatário, é continuamente reiterada, cerceando-lhe a liberdade sexual”. O Código Penal Brasileiro no artigo 216 tipifica o assédio sexual como um crime: “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício do emprego, cargo ou função”.

Além disso, é importante ressaltar que pode haver a prática discriminatória no ambiente de trabalho, se ela ocorrer de maneira reiterada, pode ser considerada assédio moral. De acordo com Hirigoyen (2002, p. 65)

POR ASSÉDIO EM UM LOCAL DE TRABALHO TEMOS QUE entender toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à

integridade física e psíquica de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho.

Por isso, destaca-se a importância da normatização para as empresas, dos códigos de conduta e ética, que cada instituição pode adotar dentro de suas convicções e conforme sua cultura organizacional. Ética no sentido de conduta e ação, diferente de moral com embasamento em costumes.

Na atualidade, o código de ética é muito utilizado no sentido de normatizar e deixar claro a todos os princípios e diretrizes que norteiam as empresas. Para Antonik (2016, p. 86): “Ética é o compromisso com a verdade. [...]. Varia com o tempo, adapta-se a evolução social e está ligada diretamente com o certo e o bem. Por esta razão difere de forma tênue do conceito de moral que está associada aos costumes. A ética é voluntária e espontânea”.

O *Compliance* está sempre de alguma forma relacionado com ética. Os dois temas diferem, como veremos mais adiante, porém, tem-se verificado que a adoção do *Compliance* sem um trabalho de conscientização ética tem levado empresas a fracassarem nesse processo. Contemplar e sistematizar um código de ética empresarial, apesar de muito necessário, não é tarefa simples. Deve ser adotado de forma espontânea e elaborado levando-se em conta a cultura organizacional, pois irá nortear pessoas, processos, monitoramentos internos e externos, tornando-se um grande desafio.

O Código de Ética de uma empresa representa a sua cultura, seus princípios e valores. Suas diretrizes e orientações devem ser claros e objetivos para nortear as ações dos sócios, administradores, colaboradores, fornecedores e outros. Seu fundamento deve estimular a lisura, regular e administrar interesses internos e externos, gerir conflitos e proteger o patrimônio da empresa. Enfim, visa estabelecer a equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2017).

De acordo com Antonik (2016) o *Compliance* se difere da ética no quesito de responsabilidade jurídica, na obrigação legal, no cumprimento das leis e regulamentos. Enquanto a ética é voluntária de acordo com princípios morais e sociais. É importante que o Código de Ética Empresarial vá ao encontro do *Compliance*, unindo a espontaneidade de negar o que é errado com a necessidade de cumprir o que é correto conforme a lei, além de envolver os *stakeholders* em ambos os processos.

Porém, não podemos pensar que para o sucesso do *Compliance* na empresa basta a seleção das leis e códigos de ética que devem ser observadas e cumpridas. É preciso muito mais

do que isso, apesar desta importante função legal existem vários outros aspectos relevantes que devem ser destacados mesmo que de forma sintetizada dado a extensão do tema.

O *Compliance* se consolida no âmbito estratégico da empresa e é aplicável para todos os tipos de organização, visto que com a globalização, o mercado torna-se cada vez mais exigente, requerendo das organizações condutas legais e éticas (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Consoante Lamboy (2018) o *Compliance* é um instrumento fundamental para prevenção de crimes. Além disso, opõe-se a práticas financeiras e patrimoniais de origem ilícitas, suborno e extorsão, evitando, assim, atitudes contrárias à ética, auxiliando na integridade empresarial.

A implantação de um Programa de *Compliance* se faz a partir de seus elementos estruturantes essenciais e comuns a qualquer organização com critérios internacionalmente adotados. Os seus pilares são de acordo com a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Minas Gerais, (OAB/MG) e o Instituto Mineiro de Capitais (IMMC), (2016, p. 21-23): “O Comprometimento da Alta Administração, a Gestão de Riscos, a Adoção de Políticas e Procedimentos, a Comunicação e Treinamento e o Monitoramento Contínuo”.

Conforme Segal (2018, p. 10):

[...] para a efetividade de *Compliance*, há que se implantar um programa, tendo como pilares: envolvimento da alta administração (mediante aval expresso e suporte de seus membros); diagnóstico da organização (com o objetivo de se conhecer sua estrutura e os valores sobre as quais a mesma se alicerça); planejamento (que envolve a análise de risco de sua implementação); elaboração de um código de conduta (a partir do qual os padrões devam ser seguidos) e instituição de uma política de *Compliance*; adoção de mecanismos de controles internos (inclusive, com a instauração de canais de denúncia e registro de casos de inadequação aos padrões e às normas); adoção de diligência adequada – *due diligence* –, através da qual se verifica o comportamento das possíveis organizações parceiras (a fim de se observar se eventualmente as mesmas agem de maneira antiética ou violando a legislação, o que poderia acarretar, inclusive, uma responsabilização solidária ou subsidiária); treinamento contínuo (a fim de se criar uma “rotina” *Compliance*).

O comprometimento da alta administração pode parecer bastante óbvia, mas sem ela os outros elementos de implantação e estruturação são inviáveis. Primeiro porque é essa instância que deve dar o exemplo de consciência da relevância da proposta para os colaboradores e parceiros. Além disso, é fundamental prover o programa de todas as formas desde recursos humanos, materiais, financeiros, autonomia e independência do processo.

Na análise de riscos é preciso que a organização conheça e intérprete bem os riscos específicos aos quais se sujeita, a partir da avaliação das características que lhe são próprias. Segundo a CGU (BRASIL 2015), a Gestão de Riscos possui pilares que garantem sua

efetividade. É preciso identificar cenários de riscos, criar políticas para reduzi-los, analisá-los e atualizá-los periodicamente. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), cita os principais riscos a serem identificados:

corrupção e suborno; práticas anticoncorrenciais; assédio (mora, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária (IBGC, 2017, p. 29).

Os procedimentos e controles relativos ao *Compliance* vão além do Código de Ética. A comunicação e treinamento têm por objetivo garantir aprendizado e capacitação dos colaboradores para colocar em prática os mecanismos de integridade. O monitoramento contínuo dos procedimentos é essencial para controlar a operacionalização do Programa de *Compliance*, o qual deve passar por revisões regulares que assegurem a sua efetividade. Para seu sucesso deve ser capaz de estar em permanente aperfeiçoamento mediante reconhecimento dos próprios problemas e falhas, além da constante melhoria para se tornar cada vez mais eficaz e confiável (IBGC, 2017).

A seguir, elencamos as 10 etapas para colocar em prática efetivamente um programa de *Compliance* e ética:

- 1) Identificação dos principais regramentos aplicáveis, (leis, normas, etc.).
- 2) Elaboração de diretrizes, políticas e normas internas.
- 3) Estruturação da área de ética e compliance.
- 4) Avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade.
- 5) Implantação de ações de comunicação, treinamento e conscientização.
- 6) Criação de canal de denúncias para reporte de transgressões por executivos, colaboradores e outros stakeholders.
- 7) Monitoramento periódico e independente das práticas adotadas.
- 8) Documentação de todas as atividades de ética e Compliance.
- 9) Incorporação da ética e Compliance na avaliação dos executivos.
- 10) Criação de indicadores para avaliação do programa de ética e compliance (SILVEIRA, 2021, p. 448-453).

Diante de todo este processo fica evidente a necessidade do apoio em todos os aspectos da alta direção da empresa e de um responsável para conduzir todo este trabalho. A depender do porte da empresa pode-se, por exemplo, instituir a figura do diretor de ética e Compliance *Chief Ethics and Compliance Officer* (CECO). Deve ser um profissional sênior capaz de pensar e atuar de forma independente com valores de integridade e maturidade. Esse profissional deve possuir conhecimento em *Compliance* e ética. É preciso garantir liberdade, material humano, estrutura e tecnologia para que ele possa desempenhar sua função de maneira adequada. E, por fim, acesso direto e frequente aos administradores e auditores (SILVEIRA, 2021).

### 2.3 SECRETÁRIO EXECUTIVO E O *COMPLIANCE*

O *Compliance* representa mais do que uma coleção de normas e regras a serem cumpridas. É uma atitude consciente e planejada pelas organizações com vistas a atender, além das disposições legais, um compromisso de ética e honestidade em suas relações internas, externas com parceiros e com toda sociedade. Para tanto, necessita de pessoas comprometidas e preparadas, com competências que possam ser colocadas a serviço do programa para que esse alcance sucesso.

As competências e habilidades mínimas previstas para o profissional bacharel em Secretariado são descritas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais através da Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Em seu no seu artigo 4.º elenca competências mínimas a serem observadas por todas as instituições de ensino superior. Evidencia-se aqui as que têm relação direta na formação do secretário executivo e que o habilitam para contribuição para o *Compliance*:

[...] III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais [...] XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

Constata-se que desde sua formação dispõe de uma gama de habilidades e competências que o torna apto a contribuir para os objetivos da empresa. Ao analisar as competências V e XIII, das Diretrizes citadas acima, atesta-se que ele deve ter “habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão”, e “iniciativa e determinação”. Esses são requisitos importantes para adoção do *Compliance* nas tomadas de decisões assertivas, além de um agente de mudanças nas ações com os *stakeholders*.

Por meio de seu Código de ética, também fica claro seu comprometimento com a lisura dos processos, o que pode ser evidenciado através do Capítulo VI, nas especificações das Relações com a Empresa, em particular, destacamos o item “a”:

Art.10.º - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades: a) identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas (BRASIL, 1989).

Destarte, o *Compliance* representa um importante meio para que as organizações repensem seus projetos, processos e que os mesmos estejam direcionados para a ética e honestidade. A conformidade representa uma profunda mudança na forma de conceber e conduzir as empresas, requer uma disposição consciente e voluntária para alcançar os objetivos a que se propõem, ou seja, as pessoas envolvidas na situação precisam adotar essa causa e se colocarem a seu serviço.

Conforme Bíscoli e Cielo (2004) as organizações estão sempre mudando. As rotinas e as relações de trabalho se alteram, gerando transformações nos procedimentos e relacionamentos humanos, chegando ao ponto de mudar a própria cultura empresarial. Nesse cenário volátil, o secretário executivo por meio do seu papel estratégico pode fazer a gestão dessas atividades e relacionamentos entre a presidência, diretores e colaboradores. Ele pode atuar como mediador nesse processo, tanto de forma interna quanto externa, junto aos fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros.

O profissional de secretariado executivo tem papel importante na implementação e execução do *Compliance*, que por sua própria essência tem uma dimensão ampla, permeando pessoas, processos, informações em diversas áreas das empresas envolvidas. Ele tem o dever de saber gerenciar o fluxo de dados de maneira eficaz, quando a administração dessas informações é feito com assertividade, essas se transformam em conhecimento. Isso pode mudar os rumos da empresa, impactando seus resultados (BOND; OLIVEIRA, 2013).

Além disso, para que o *Compliance* tenha sucesso deve alcançar todos os indivíduos envolvidos independentes do cargo que ocupem. Portanto, é de suma importância, ter alguém que conheça o processo, um porta-voz das ações norteadoras da empresa. Em vista disso, o secretário pode auxiliar na comunicação entre quem manda e aqueles que são responsáveis pela execução, uma relação interpessoal não somente escriturária (LEITE, 2010).

Desse modo, o secretário executivo deve estar aberto às mudanças e também promovê-las. Isso inclui o *Compliance*, sendo uma grande e crucial mudança para a organização. O profissional de secretariado executivo deve entender e aceitar as transformações, colocá-las em prática e incentivar os demais a acatá-las. Isso, é possível, porque exerce papel de assessor junto ao poder decisório (NEIVA; D'ELIA, 2014). Ainda, nesse sentido, Bíscoli e Cielo (2004), o

secretário executivo por meio de seu conhecimento de gestão empresarial é capaz de ajudar nas mudanças necessárias para a organização exigidas pelo mercado.

O *Compliance* tem como um pilar fundamental o comprometimento da alta direção, o sucesso ou fracasso do processo. O secretário executivo neste sentido tem condições de estar próximo ao centro decisório e fazer a diferença com sua atuação de forma competente. Segundo Mata (2009), o profissional de secretariado executivo é multifuncional e está presente no nível estratégico da organização. Ele está onde as decisões são tomadas e pode ajudar a organização a crescer. Isso demonstra seu papel de agente facilitador entre poder decisório e os diversos departamentos da empresa. Essas características tornam o secretário executivo uma peça chave para potencializar os resultados.

O perfil multifacetado do profissional de secretariado executivo o qualifica para estar cada vez mais presente na alta direção e participativo nas ações que envolvem assuntos estratégicos. Para Martins e Bartallo (2010), as características que formam o profissional de secretariado vem se adequando à realidade e transformações do mercado de trabalho. Para isso, é necessário obter novos conhecimentos e aprimoramento profissional mostrando-se receptível e ajustável às mudanças.

Da mesma forma, segundo Neiva e D'Elia (2014), o secretário executivo pode ser um agente de mudança, promovendo resultados positivos, bem como acompanhar a empresa em tempos de inovações e renovações, exercendo plenamente as novas competências que conquistou ao longo dos anos. Assim sendo, é possível constatar que o secretário executivo, por meio de suas competências e habilidades, com sua atuação no nível estratégico, pode ser um agente de mudança no processo do *Compliance*. Dessa forma, utilizando-se dessas qualidades pode se aprimorar profissionalmente, transformando assim sua própria realidade, da organização e da sociedade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o intuito de responder à problemática inicial bem como o objetivo geral e os específicos, o percurso metodológico percorrido nesta pesquisa foi o bibliográfico. Para Gil (2017, p. 28) “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.

Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Lakatos e Marconi (2003) definem método como o agrupamento de tarefas coordenadas e lógicas que possibilitam que o objetivo seja alcançado, sempre de forma segura e econômica. Isso permite que conhecimentos verídicos sejam obtidos, delineando o melhor caminho que o cientista pode tomar. O método deve detectar erros e facilitar as decisões tomadas. A pesquisa em questão foi realizada de maneira acurada, de acordo com Nascimento (2016) é uma forma de habituar o cientista com aquilo que ele deseja conhecer, proporcionar familiaridade com o tema. O pesquisador procura as ideias que são pertinentes para sua pesquisa, sempre registrando de forma factual e fundamentando as fontes escolhidas.

Para a realização deste trabalho, fez-se uso da pesquisa bibliográfica em livros, *ebooks*, revistas especializadas, artigos acadêmicos, dissertações e teses, anais e leis vigentes. A presente investigação teórica fundamentou-se em escritos de autores especializados em *Compliance* e secretariado executivo. Além do mais, o estudo concentrou-se em sites e plataformas virtuais de acesso público, tais como: Google Acadêmico, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Plataforma Scielo. E, por fim, realizou-se busca em órgãos oficiais do governo (CGU e CADE) e entidades da sociedade civil (OAB e IBGC). O período da coleta de dados aconteceu nos meses de abril a junho de 2022.

Diante disso, a pesquisa bibliográfica proporcionou a análise entre o tema central e as competências do profissional de secretariado e as normativas que regem a profissão. Foi possível relacionar as habilidades, conhecimentos, posição estratégica e a ética profissional do secretário executivo com o *Compliance* e os *stakeholders*. Assim, Lakatos; Marconi (2003) ratificam que “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A pesquisa demonstrou que o *Compliance* é um tema de relevância mundial com repercussões em Organizações e Instituições, pois sua finalidade é evitar a corrupção que

prejudica toda sociedade. Assim, os resultados desta pesquisa apontaram que esse tópico é muito pesquisado e debatido por profissionais das mais diversas aéreas. Denotou-se que o secretário executivo como integrante do universo empresarial pode trazer contribuições a difusão do *Compliance*.

Em termos gerais, mostrou-se o histórico do secretariado, seu reconhecimento profissional por meio de lei específica, a criação de seu código de ética, a implantação de cursos universitários destinados à sua formação, além da evolução de novas competências com o passar dos anos.

O *Compliance* originou-se no início do século XX nos Estados Unidos e posteriormente foi incorporado pela maioria dos países inclusive o Brasil com a Lei n.º 12.846 de 2013 chamada Lei Anticorrupção, depois de quase um século. Revelou-se que essa palavra é traduzida do termo inglês como “estar em conformidade” não se refere somente a citação de leis e regras, mas também a importância da inserção do código de ética nesse processo conforme indicou Peres e Brizoti (2016). Ainda sobre sua relevância, além da corrupção tem como objetivo gestão de potenciais riscos como práticas desleais, conflito de interesses, assédio, discriminação, desrespeito aos direitos humanos, trabalhistas e impactos socioambientais.

Diante disso, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), indicou que o *Compliance* deve ter como suporte sólidas definições de identidade organizacional que vão além de leis, normas e regulamentos a serem naturalmente obedecidos. Quanto ao seu processo de implantação nas organizações deve ser de forma espontânea e levar em conta as diferenças entre as empresas.

Para êxito do *Compliance* é necessário ter pilares fundamentais com 5 etapas conforme prescreveu a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Minas Gerais, e o Instituto Mineiro de Capitais (2016), ou até 10 fases consoante (SILVEIRA, 2021). Saliente-se que com o passar do tempo vão surgindo fatos que podem modificar esse processo, pois é dinâmico como as próprias organizações, o mercado e as leis.

Ademais, identificou que o secretário executivo desde sua formação acadêmica possui habilidades e competências que possibilitam sua utilização em prol do *Compliance*. A Lei de Diretrizes Curriculares art.º 4º em seus 13 itens de acordo com Brasil (2005), é possível encontrar em 5 itens, um total de 13 competências e habilidades inerentes ao secretário executivo que podem auxiliá-lo em sua difusão e implementação. Do mesmo modo, mostrou-se a importância do seu perfil como agente de mudança, ou seja, ser o profissional que

compreende e colabora com as transformações na organização, conforme indicaram (BÍSCOLI; CIELO 2004) e também (NEIVA; D'ELIA, 2014).

Revelou que todas essas competências e habilidades tornam-se potencializadas na medida em que o profissional de secretariado ocupa um lugar estratégico nas organizações. Isso foi mostrado por autores como: Leite (2010, pp. 2-3): “ponte entre os que decidem e os que executam”; Neiva e D'Elia (2014, p. 142) “estar próximo do centro das mudanças” e Mata (2009, p. 221) “agir ao lado do poder decisório”. E ainda, ressaltou-se a importância do comprometimento da alta direção para o sucesso da adoção do programa de *Compliance*.

Nesse sentido, demonstrou-se que o secretário executivo mediante suas competências, ética profissional e por ocupar uma posição estratégica pode ser um importante componente para a difusão e implementação do *Compliance* nas organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa mostrou que o secretário executivo possui as qualidades e habilidades essenciais para auxílio na execução e disseminação do *Compliance* nas empresas, tendo respondido à indagação inicial: “o secretário executivo como agente de mudança tem em sua formação subsídios para ajudar na implementação e difusão do *Compliance* nas empresas?”.

Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso Bacharelado em Secretariado Executivo outorgam esses elementos no que diz respeito às relações formais e profissionais exigidas desse profissional. Ressalta-se que o objetivo geral desse estudo foi evidenciado, comprovado por meio das novas competências e pelo perfil de agente de mudanças, de resultado, facilitador e de liderança do secretário executivo, conforme preconizam Neiva e D'Elia (2014).

A prática do *Compliance* requer ações, procedimentos e profissionais comprometidos com a ética, tornando-a uma mudança positiva e estratégica para as organizações. Salienta-se que o secretário executivo deve exercer suas competências de forma responsável e diligente, pois estuda isso nas universidades, como elemento importante de sua formação. O perfil do secretário executivo está cada vez mais dinâmico e multifacetado, apto para as novas demandas

profissionais dentre as quais o Compliance é uma das mais solicitadas e exigidas pelo mercado de trabalho.

O tema *Compliance* ainda é pouco explorado no universo secretarial. Portanto, a atualização constante do profissional de secretariado executivo aliada ao desenvolvimento de suas competências e habilidades é um diferencial nesse e em outros modelos inovadores de gestão. Enfim, é importante e necessária a realização de novos estudos exploratórios sobre como o secretário executivo pode auxiliar na difusão do *Compliance* nas organizações empresariais.

## **REFERÊNCIAS**

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial - uma Visão Prática**, 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. Gestão Organizacional e o Papel do Secretário Executivo. **Revista Expectativa**. v. 3, n.º 1, p. 11-19, 2004. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741/626>. Acesso em: 22 maio 2022.

BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. **Manual do Profissional de Secretariado**. Curitiba: IBPEX, 2009. 130 p.

BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. **Manual do Profissional de Secretariado, Secretário como Gestor**, v. 3, Curitiba: InterSaberes, 2013, 122 p.

BRASIL. Código de Ética do Profissional de Secretariado. **Diário Oficial Da União**, Seção 1, Brasília, DF, ano 127, n.º 128, p. 118, 07 jul. 1989.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa De Integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF, 2015, 28p. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 21 maio 2022.

BRASIL. Decreto n.º 8.420, de 18 de março de 2015. Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional

ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 152, n.º 53, p. 3-6, 19 mar. 2015b.

BRASIL. Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**: Edição: 130 | Seção: 1 | Página: 1.

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

BRASIL. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 123, n.º 188, p. 2-3, 01 out. 1985.

BRASIL. Lei n.º 9.261, de 11 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o *caput* do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 131, n.º 8, p. 1, 11 jan. 1996.

BRASIL. Lei n.º 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção: 1, Brasília, DF, ano 150, n.º 148, p. 1-3, 02 ago. 2013.

BRASIL. Ministério da Justiça Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Para Programas De Compliance, orientações e benefícios de adoção de compliance concorrencial**. Brasília, DF, jan. 2016. Disponível em: [www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view](http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view). Acesso em: 21 maio 2022.

BRASIL. Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 142, n.121, p. 79-80, 27 jun. 2005.

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. 2006. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1190/1/ADM%20-20Ivone%20Maria%20Bruno.pdf>. Acesso em: 21 maio 2022.

DELOITTE, Touche Tohmatsu. **Integridade corporativa no Brasil Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos**. São Paulo, 2018.

Disponível em:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL\\_ICC\\_Publica%C3%A7%C3%A3o\\_v09.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf). Acesso em: 28 maio 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução: Maria Helena Kuhner, 17. ed., Rio de Janeiro, ed. Bertrand Brasil, 2019. 224 p.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017, 48 p. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc\\_orienta\\_compliance\\_a\\_luz\\_da\\_governanca.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_orienta_compliance_a_luz_da_governanca.pdf). Acesso em 24 maio 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: Via Ética, 2018. Disponível em: <https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 28 maio 2022.

LEITE, Giovana de Araújo. As Relações Públicas no Secretariado Executivo. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 12., 2010, Campina Grande. **Anais [...]**. Campina Grande: INTERCOM, 2010. p. 1-10. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2010/resumos/R23-0295-1.pdf>. Acesso em: 28 maio 2022.

MARTINI, Sandra Regina; REIS, Clayton; EMERICH, Beathrys Ricci. **O compliance na efetivação dos direitos fundamentais da mulher no âmbito empresarial**. *Administração de Empresas em Revista*, v. 3, n. 17 (2019). Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4045/371372361>. Acesso em: 24 maio 2022.

MARTINS, Edelita Gonzaga.; BARTALLO, Linete. A Função de Secretário Executivo em uma Instituição de Ensino Superior: a Competência Informacional nos Aspectos Gerais da Profissão. ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, 1., 2010, Toledo. **Anais[...]** Toledo: UNIOESTE, 2010, p. 1-16. Disponível em: <https://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/>. Acesso em: 28 maio 2022.

MATA; Magali Amorim. O Papel do Secretário Executivo na Estrutura Organizacional e na Condução das Relações Humanas. *In: PORTELA, K., C., A; SHUMACHER, A., J (Orgs.). **Gestão secretarial o desafio da visão holística***. Cuiabá: Adeptus, 2009. p. 221-245.

NASCIMENTO, Debora Minuncio, *Evolução Histórica e Legislações Acerca do Compliance*, **Jusbrasil**, maio 2019. Disponível em:  
<https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance>. Acesso em: 28 maio 2022.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NATALENSE, Liana. **A Secretária do Futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1998. p. 124.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2014.

OAB - ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, Seção Minas Gerais; IMMC - INSTITUTO MINEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS. **COMPLIANCE GUIA PARA AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**. Comissão de Estudos Permanente sobre Compliance, jun. 2016. Disponível em:  
[https://www.oabmg.org.br/pdf\\_jornal/Cartilha%20Compliance\\_cartilha%20vers%C3%A3o%20final\\_Impress%C3%A3o.pdf](https://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/Cartilha%20Compliance_cartilha%20vers%C3%A3o%20final_Impress%C3%A3o.pdf). Acesso em 28 maio 2022.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Segurança. **8346ª REUNIÃO 2018**. Disponível em: <https://www.un.org/>. Acesso em: 28 maio 2022.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **O assédio Sexual na relação de emprego**. São Paulo: Ltr, 2001, p. 35.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **O assédio sexual na relação de emprego**. São Paulo: LTr, 2011, 221 p.

PERES, João Roberto; BRIZOTI, Nilson. **UPDATE – Guia Básico De Referência COMPLIANCE – Fundamentos**. São Paulo, 2016, K *eBOOK* Grátis (42 p.). Protocolo nº 2016RJ11945. Biblioteca Nacional. Disponível em:  
<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2016/12/e-Book-1-COMPLIANCE-Fundamentos.pdf>. Acesso em: 21 maio 2022.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87). Acesso em: 28 maio 2022.

ROCHA, Arlindo Nascimento. A odisseia do Compliance: dos Estados Unidos da América ao Brasil. Blog do Colab. 18 ago. 2021. Disponível em: <https://www.colab.re/conteudo/odisseia-compliance>. Acesso em: 22 maio 2022.

RODRIGUES, Liliana Santo de Azevedo, Origem e Evolução do *Compliance* VII, **EduCompliance**, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://educompliance.com.br/origem-e-evolucao-do-compliance-parte-i-ii/>. Acesso em: 28 maio 2022.

SEGAL, Robert Lee. Compliance ambiental na gestão empresarial: distinções e conexões entre Compliance e auditoria de conformidade legal. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 3, n. 1, 2018. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389/270>. Acesso em: 24 maio 2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Micheli da. **GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E NO MUNDO, Teoria e Prática**, São Paulo: Virtuous Company, 2021, *E-book*: Edição do Kindle.