



Por Lorrane Calado Mendes
Compliance Officer na Pelo Mundo com Compliance
Assessoria



Co-autoria por Caroline Barroso da Silva
Pelo Mundo com Compliance Assessoria,
Especialista em Governança, Compliance e
Proteção de Dados

Compliance como construção coletiva: desafios e aprendizados institucionais

O fortalecimento dos programas de integridade tem se consolidado como elemento central na estrutura das organizações. Mais do que um conjunto de normas ou procedimentos, o compliance representa um processo institucional que demanda articulação, diálogo e amadurecimento contínuo. Nesse contexto, compreendê-lo como construção coletiva é reconhecer que sua efetividade depende da interação entre diferentes áreas e níveis decisórios.

A experiência prática demonstra que programas de integridade não se sustentam apenas pela formalização de políticas ou pela implementação de controles, ainda que esses elementos sejam fundamentais. Sua eficácia, na verdade, está diretamente relacionada ao grau de engajamento das áreas, à clareza na comunicação institucional e à integração entre governança, gestão e operação. Ao tratar o compliance como construção coletiva, evidencia-se um dos seus principais desafios: transformar diretrizes formais em práticas incorporadas ao cotidiano organizacional.

Cada área possui dinâmicas próprias, rotinas específicas e níveis diferentes de maturidade em relação à gestão de riscos. O alinhamento entre essas realidades exige diálogo, orientação técnica e disposição institucional para ajustes contínuos. Essa perspectiva encontra respaldo em referenciais normativos relevantes. A ISO 37301:2021, por exemplo, destaca que sistemas de gestão de compliance devem ser estruturados com base em princípios como integridade, proporcionalidade, liderança ativa e melhoria contínua (ABNT, 2021). De forma semelhante, o modelo COSO ERM reforça que o gerenciamento de riscos e a conformidade devem estar integrados à estratégia organizacional, promovendo decisões mais seguras e sustentáveis (COSO, 2017).

Além disso, os Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE ressaltam que estruturas efetivas de controle interno e compliance são componentes essenciais para a boa governança e para o fortalecimento da confiança institucional (OCDE, 2023). No contexto nacional, o Guia Prático de Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União reforça a importância da liderança e da integração entre áreas para a

consolidação de uma cultura ética consistente (CGU, 2015).

Nesse cenário, o papel da liderança assume caráter determinante. O comprometimento da alta administração não apenas legitima o programa de integridade, como também sinaliza à organização que a ética é valor estruturante, não mera formalidade. Quando a liderança incorpora o compliance às decisões estratégicas e às práticas de gestão, contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela responsabilidade e pela transparência. Dessa forma, a efetividade dos mecanismos de integridade está diretamente ligada ao apoio institucional e à atuação coordenada entre áreas estratégicas e operacionais.

Na Softex, a construção do compliance como processo coletivo tem contribuído para ampliar a visão institucional sobre riscos, fortalecer a segurança jurídica dos processos decisórios e consolidar uma atuação integrada entre governança e gestão. A experiência tem demonstrado que a integridade, quando compreendida como valor compartilhado, torna-se elemento estruturante da estratégia organizacional.

Na prática, os aprendizados são evidentes: maior clareza na identificação de riscos, fortalecimento dos fluxos decisórios, aprimoramento dos controles internos e consolidação de uma cultura baseada na integridade. Esses avanços não ocorrem de forma imediata, mas resultam de um trabalho consistente.

Assim, compreender o compliance como construção coletiva é reconhecer que sua efetividade não está apenas na norma, mas na prática institucional contínua. É um caminho de amadurecimento, no qual desafios e aprendizados caminham lado a lado, fortalecendo a governança e consolidando a cultura de integridade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301:2021 — *Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Guia Prático de Programa de Integridade para Empresas Privadas*. Brasília: CGU, 2015.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/oecd-principles-of-corporate-governance.htm>. Acesso em: 17 fev. 2026.

