

**COMPLIANCE COMO ELEMENTO DE INTERFACE DO PODER PÚBLICO COM
A INICIATIVA PRIVADA EM BOA VISTA – RORAIMA****Aléxa Lauren Sousa Vasconcelos***Universidade Federal do Amazonas***Célia Dark Luzeiro Ribeiro***Universidade Federal do Amazonas***Eduardo Codevilla Soares***Universidade Federal de Uberlândia***RESUMO:**

O *Compliance* passou a ganhar espaço na atualidade, uma vez que se trata de uma ferramenta relevante para organizações que prezam por sua integridade, tal programa funciona como um conjunto de ações que se destinam a observância do ato de cumprir, estar em conformidade e ainda de fazer com que se cumpram as leis e demais regulamentos. O presente artigo teve como objetivo analisar os elementos relacionados a interação do *Compliance* dentro Poder Público e Iniciativa Privada de Boa Vista-Roraima. Neste sentido, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa de abrangência exploratória de natureza qualitativa, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com base na análise de conteúdo. Entrevistaram-se dezoito profissionais, divididos em três categorias: Setor Público, Setor Privado e Especialistas. Os resultados mostraram que a implantação de programas de *Compliance* faz-se essencial, principalmente no que tange o combate à corrupção dentro de toda e qualquer organização. Ademais, constatou-se que os elementos analisados por cada categoria, na teoria e na prática possuem influência no que tange as atividades de *Compliance* em Boa Vista-RR, atingindo-se assim o objetivo desta pesquisa. Ressaltasse ainda, que na realidade de Boa Vista – Roraima no âmbito público, é notório que a execução do *Compliance* vem ganhando espaço, tornando-se uma realidade, ainda que em menor escala quando comparada ao setor privado.

Palavras-Chave: *Compliance*; Setor Público; Setor Privado.

1. INTRODUÇÃO

A corrupção é um elemento inerente a muitas civilizações, contemporaneamente este problema vem se fortalecendo e perpassando as divisas entre países, estados, cidades e regiões, independentemente de seu grau de desenvolvimento. De acordo com Trevisan *et al.* (2003) a corrupção é considerada uma conduta arbitrária que arruína e corrói a dignidade dos cidadãos e gera extensos prejuízos a sociedade.

Ainda a este respeito Ramos (2010) ressalta que tal mazela não é exclusividade de determinado povo ou cultura, mas que se trata de um fenômeno transnacional, possível de ser encontrado em qualquer segmento sendo este social ou econômico, em diversas escalas e seguramente constatado dentro de corporações públicas e privadas no mundo todo.

Frente a situação atual, tornou-se notório o fato de que esta é uma prática já enraizada no Brasil, principalmente quando são analisados alguns aspectos vinculados ao serviço público, contudo percebe-se também a disseminação desta prática junto a atividades privadas, em ambos os casos com o envolvimento direto de atores públicos e privados.

Medeiros e Rocha (2016) afirmam que o grande avanço da corrupção em suas diversas faces, impõe aos Estados, a necessidade de encontrar ferramentas que atuem no combate a esse complexo e enraizado problema, capaz de ameaçar à democracia, aumentar a pobreza e prejudicar o desenvolvimento.

No Brasil, uma dessas ferramentas é a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13), este dispositivo legal traz consigo a previsão expressa do Programa de Integridade para as organizações, reconhecido internacionalmente como “*Compliance*”, tal mecanismo funciona como um conjunto estruturado de práticas, procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia, aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes voltadas para a prevenção, detecção e remediação bem como punição de desvios, fraudes e irregularidades.

O debate sobre *Compliance* passou a ganhar espaço na atualidade, uma vez que se trata de uma ferramenta relevante para as organizações que prezam por sua integridade, desta maneira em Boa Vista – RR passou-se a considerar o *Compliance* desde que o poder legislativo municipal empreendeu o debate aberto à sociedade sobre o assunto, com isso, dado a existência de um crescente referencial teórico sobre o tema, associado a um debate vigente no âmago da sociedade local, verifica-se a viabilidade e a relevância da proposição levantada neste estudo.

Levando em conta a promulgação da chamada Lei Anticorrupção, o *Compliance* tornou-se ainda mais relevante no contexto brasileiro, com muitos estudos que passaram a abordar o tema e; dado o contexto exposto este estudo é um convite a seguinte reflexão, qual o papel do *Compliance* no Poder Público e na Iniciativa Privada de Boa Vista-Roraima? Para tanto o objetivo desta pesquisa será analisar os elementos relacionados a interação do *Compliance* dentro Poder Público e Iniciativa Privada de Boa Vista-Roraima.

Ademais, o *Compliance* está relacionado ao cumprimento de regulamentos internos das empresas, tal como as suas políticas de controle contábil, ética empresarial e regras de conduta, conseqüentemente, a pesquisa sobre o *Compliance* torna-se relevante para estudantes e profissionais da área contábil por trazer à tona aspectos relacionados as atividades desempenhadas por estes profissionais.

Além desta (I) Introdução o artigo em tela possui as seguintes seções: (II) Referencial Teórico, que aborda conceitos relacionados ao *Compliance*, tanto como prática organizacional quanto como ferramenta de interação entre organizações privadas e os entes públicos; (III) Procedimentos Metodológicos com o conjunto de decisões e procedimentos que foram empregados em vias de concretizar o estudo. Em seqüência, no item (IV) Análise de Dados que apresenta os dados coletados bem como tecidas análises com foco nas teorias abarcadas e; (V) Considerações Finais, demonstrando os resultados da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados: (I) O *Compliance* e o Poder público, vinculado a utilização do *compliance* pelo poder público como forma de promover a integridade de suas relações e atividades; (II) o *Compliance* e a Iniciativa privada, que visa expor a utilização do *Compliance* enquanto uma prática inerente a ação organizacional e; (III) Interface do *Compliance* entre Instituições públicas e privadas, que visa demonstrar o *Compliance* enquanto uma ferramenta de interação e integração nas empresas e no poder público.

2.1 *Compliance* e o Poder público

Baseado no fato de que a Administração Pública, além da legislação, é regida também por um conjunto de elementos abstratos, como o princípio da boa-fé, legalidade, boa governança, entre outros, que são atribuídos a ela na intenção de garantir a moralidade em sua conduta, é que o debate sobre o *Compliance*, enquanto uma ferramenta que preza pela moralidade e legalidade organizacional tem a sua abrangência ampliada também para o Poder Público.

Partindo-se da previsão que é estabelecida pela Constituição Federal, buscam-se assim normas que desenvolvam a transparência necessária para atos de gestão pública, de modo a

impedir as ações de corrupção e de má-gestão. Neste sentido, Coelho (2016) enfatiza o que há contido na Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, que dispõe da gestão de riscos, bem como a implantação e manutenção de Programas de Integridade *Compliance* e que neste sentido estão sendo o alvo para a edição das normas para que se atinjam à Integridade dentro da Administração Pública.

Para Gabardo e Castella (2015) com a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, o Poder Público brasileiro está ainda mais habilitado juridicamente para lidar com desvios de conduta das mais diversas ordens, tendo em vista que foram conferidos ao Estado mecanismos administrativos eficazes e céleres para responsabilizar, educar e obter o ressarcimento do erário em face de atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, especialmente nas licitações públicas e na execução dos contratos.

Conforme Bento (2018) a falta de atendimento às regras e política internas é um dos motivos que auxilia o surgimento de fraudes, corrupção e até mesmo a lavagem de dinheiro, práticas essas que podem afetar qualquer tipo de organização, principalmente os órgãos públicos e é neste sentido que o programa de *Compliance* vai se tornando uma tendência no mercado atual, se mostrando oportuno e necessário, e em outros casos até mesmo obrigatório. Ainda, de acordo com o United Nations Office on Drugs and Crimes (UNODC) (2013), as empresas que demonstram liderança implementam programas eficazes de ética, conformidade e anticorrupção.

É possível dizer que o *Compliance* atravessa todos os níveis da organização e contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos de que o compõem. Onde os princípios básicos de governança corporativa relacionam-se diretamente com a identidade da organização, influenciando a ética como seu resultado, além de dar norte para a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de *Compliance* (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2017; Kelman, 1958).

Além do mais, vale destacar que a garantia da integridade das instituições públicas passa, necessariamente, pela qualidade de sua gestão interna, cujas ações e decisões se refletem como modelos para todo o corpo funcional, a mesma deve enxergar-se como a principal ou a maior responsável pela promoção da cultura ética e pela integridade da organização (Controladoria Geral da União [CGU], 2015).

A adoção de programas de *Compliance* mitiga os riscos de violações da lei e suas consequências adversas (Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE], 2017). Ainda a este respeito corroboram Gabardo e Castella (2015) ao enfatizarem que as organizações podem diminuir os riscos de cometer ilícitos adotando programas de *Compliance* e o poder público tem atuado como instigador nesse processo.

Desta forma é possível observar que a promoção de uma cultura íntegra dentro do serviço público é requisito primordial para o aumento da confiança da sociedade para com o Estado e suas demais instituições, assim, a aplicação de Programas de Integridade como o *Compliance* auxilia nesse processo, pois estes desenvolvem e trazem consigo elementos de melhoria e propagação de uma cultura organizacional baseada em elevados valores padrões de conduta.

São apresentados no Quadro 1, elementos que impactam de maneira positiva nas atividades desenvolvidas dentro do Poder Público, através da implantação do Programa de *Compliance*.

Elementos	Descrição	Autor
Moralidade	Parte dos princípios morais de uma pessoa ou de um grupo, tendo como objetivo o bem, além da honestidade.	Gabardo e Castella (2015); CGU (2015);

Legalidade	Cumprimento de leis e demais regulamentos.	Gabardo e Castela (2015);
Transparência	Elemento que permite a sociedade informações que possibilitam no controle das ações públicas.	CGU (2015); IBGC (2017); Bragato (2017); Ribeiro e Diniz (2015)
Governança Corporativa	Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.	IBGC (2017); Ribeiro e Diniz (2015); Blok (2014)
Integridade	Conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua.	CGU (2015); Bragato (2017); Blok (2014)
Ética	Conjunto de normas adquiridas pelo hábito reiterado de sua prática, o complexo de normas éticas se alicerça em valores, normalmente, designados valores do bem, as normas são regras de condutas.	Gabardo e Castela (2015); Lamboy (2018); Pérez (2018), Ribeiro e Diniz (2015)
Conformidade	Está ligada ao cumprimento de determinadas normas, atuando de acordo com regras, leis, regulamentos, agindo assim de maneira correta.	Xavier <i>et al.</i> (2017); CADE (2017); Bragato (2017); Ribeiro e Diniz (2015)
Publicidade	Fornecer à sociedade informações que permitem sua colaboração no desenvolvimento e acompanhamento das atividades públicas, induzindo a administração pública a agir com mais responsabilidade e eficiência.	Gabardo e Castela (2015); Porto e Aquino (2017), CGU (2015)
Gestão de Riscos	Possibilita não somente identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos.	CGU (2015); Schramm (2018); OECD (2010)

Quadro 1. Elementos que impactam na atividade pública através da implantação do *Compliance*.
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

2.2 *Compliance* e a Iniciativa privada

De acordo com Azevedo (2018) com a publicação da Lei 12.846/2013 e a exigência de que as empresas adotem mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e códigos de ética e de conduta, muito passou a se falar sobre *Compliance* no âmbito privado.

Neste sentido, o *Compliance* nasce da necessidade de as instituições privadas iniciarem um ciclo de mudanças, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, para construir uma imagem forte perante clientes e fornecedores (Rodrigues *et al.* 2016). Ainda, de acordo com Góis (2014) o programa de integridade, designa uma política regulatória de anticorrupção para o setor privado em suas relações com o Estado, concebendo um conjunto de procedimentos de fiscalização, ética corporativa e auditoria para as empresas enquanto setor econômico privado.

Para Doná *et al.* a falta de controles e gerenciamentos eficazes do risco tem feito com muitas empresas passem a primar pelo aperfeiçoamento das técnicas utilizadas para avaliar riscos, adotando técnicas de *Compliance* que têm se mostrado eficazes. Xavier *et al.* (2017), Wanderer (2017) salientam que são vários os riscos aos quais uma empresa está exposta pelo fato de não estar em *Compliance*, como o sofrimento de sanções legais, riscos operacionais, de imagens, bem como riscos que variam de acordo com as atividades e peculiaridades de cada organização.

Debbio *et al.*(2013); Zapatero e Martín (2013), destacam que o fato de uma empresa possuir programas de *Compliance* eficazes e anteriores a ocorrência de algum tipo de violação é considerado importante fator mitigador (ou potencial excludente, quando combinado a outros fatores) de sanções, sendo até capazes de incentivar condutas socialmente desejáveis.

Neste sentido, Andreisová (2016) assegura que a manutenção de um forte programa de prevenção de fraude que preza pela ética e *Compliance* não deve ser tido apenas como um mero facilitador para o não pagamento de multas, mas como uma questão de proteção a própria empresa, seus acionistas, executivos, líderes, gerentes e funcionários. Ademais, a implantação de programas de integridade de *Compliance* melhoram o gerenciamento de riscos corporativos e aumenta a capacidade de atingir os objetivos estratégicos, operacionais e objetivos de conformidade (McNally, 2013; Zapatero & Martín, 2013; Albres, 2018).

Ressalta-se que com as atividades de *Compliance*, os possíveis desvios em relação à política interna são mais facilmente identificados e evitados, além do mais, as atividades de *Compliance* propiciam às empresas a transparência de suas ações mediante aos investidores e outros interessados, melhorando na sua imagem, trazendo ótimos benefícios. (Blok, 2014; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2010).

O Quadro 2 apresenta elementos que impactam de forma positiva nas atividades desenvolvidas dentro do Setor Privado, através da implantação do Programa de *Compliance*.

Elementos	Descrição	Autor
Conformidade	Está relacionado ao cumprimento, conformidade com leis, regulações, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta.	Lamboy (2018); Schramm (2018), Góis (2014)
Imagem	Elemento que se baseia no modo positivo partindo-se da forma pela qual os clientes, acionistas e demais <i>stakeholders</i> vislumbram a organização.	CADE (2017); Blok (2014). Helou (2018).
Gestão de Riscos	Lida com as incertezas de um negócio, de modo a planejar, organizar, controlar e gerir os recursos financeiros, materiais, além do capital intelectual existente em uma organização visando a minimização máxima dos efeitos dos riscos.	CGU (2015); McNally (2013); Debbio <i>et al.</i> (2013); UNODC (2013)
Controle	Auxilia a empresa, prevenindo práticas de irregularidades e identificação de erros, protegendo-a, dando a esta a possibilidade de que os objetivos e metas sejam atingidos.	CADE (2017); CGU (2015)
Ética	É composta pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento da organização e compõem a sua cultura corporativa.	Lamboy (2018), Rodrigues <i>et al.</i> (2016); Terra e Bianchi (2018)
Governança Corporativa	Ferramenta alinhada aos interesses da empresa com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.	IBGC (2017); Schramm (2018)
Integridade	Significa a atuação concreta da organização segundo a sua visão e missão.	Lamboy (2018); CGU (2015); Blok (2014)

Quadro 2. Elementos que impactam na atividade organizacional privada a partir da implantação do *Compliance*

Fonte Elaborado pelos autores (2019).

2.3 *Compliance* como ferramenta de interface do poder público com a iniciativa privada

De acordo com Blok (2014) em meados da década de 90, todas as organizações públicas e privadas passaram a adotar o *Compliance* como uma de suas regras primárias e essenciais para a transparência de suas atividades, ainda para este autor, as empresas ou órgãos públicos que não possuem uma área forte de *Compliance* acabam perdendo em credibilidade perante as partes interessadas (*stakeholders*) e cada vez mais perdem oportunidades no mercado, principalmente no financeiro.

CGU (2015) acredita que qualquer instituição, sendo esta pública ou privada, deve realizar diligências de autoconhecimento para identificar suas vulnerabilidades e para definir o que precisa ser feito no intuito de fortalecimento de sua integridade, pois considera que atuação de uma instituição que é pautada pela improvisação e desorganização, acaba por comprometer de forma negativa na sua integridade, já que a suas vulnerabilidades e riscos não serão conhecidos e tampouco mitigados.

A necessidade pela aplicação de processos que mantenham as suas estruturas de acordo com o *Compliance* dentro das organizações está se desenvolvendo no mundo todo. Já se percebe a elevação do nível de consciência dos executivos, de que *Compliance* é fundamental para manter elevada a imagem e a reputação da organização, bem como, gerará a garantia da redução de perdas invisíveis por desvios operacionais, erros involuntários, corrupção e fraudes ocupacionais, entre outros fatores que contribuem com a redução do desempenho dos negócios. (Peres & Brizoti, 2016).

Como corrobora IBCG (2017), a respeito do aperfeiçoamento das práticas de *compliance* – e de governança corporativa como um todo – visto que se observa que tal aspecto tem ganhado muito mais relevância à medida que o mercado e a sociedade valorizam organizações comprometidas com a integridade, levando a uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e a critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

Para Blok (2014), é imprescindível que as empresas privadas se adaptem às inovações trazidas pela Lei Anticorrupção, implantando suas ferramentas e mecanismos de prevenção e planejamento estratégico, para, assim, monitorarem seu relacionamento com a Esfera Pública, com a finalidade de evitar, no futuro, alguma surpresa indesejada. Além de que, o mecanismo ligado à integridade permitirá alçar um novo patamar de cultura cidadã e empresarial de honestidade, que reverberará em toda a sociedade.

Lamboy (2018) salienta que talvez a implementação de um programa de *Compliance* não seja o suficiente para tornar uma organização, sendo esta pública ou privada, à prova de desvios de conduta e dos transtornos causados por estes. Mas afirma que, certamente a utilização desta ferramenta servirá como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes.

É importante ressaltar que não existe fórmula única para os programas de *Compliance*, mas para que estes sejam efetivos é fundamental que estes programas sejam adaptados de forma proporcional a realidade de cada organização, onde este seja específico para a organização como um todo (Debbio *et al.*, 2013; Andreisová, 2016; UNODC, 2013; OECD, 2010).

Através dos programas de *Compliance*, as empresas robustecem seu compromisso com os valores, prevenção e diminuição de riscos, primordialmente com o cumprimento da legislação, mas o mesmo somente terá melhores resultados quando conseguir penetrar de fato nos colaboradores dentro das organizações a importância em fazer a coisa certa. (CADE, 2017; Kelman, 1958)

O *Compliance* possui a missão de garantir que os controles internos da empresa funcionem de maneira ordenada, buscando assim a redução dos riscos com base no modelo de negócios e a complexidade dos mesmos, além do mais visa disseminar uma cultura de

controles internos em toda organização de forma a assegurar que as leis, normas, regulamentos internos e externos existentes sejam cumpridos (Lamboy, 2018; Castro *et al.*, 2019).

No quadro 3 são resumidos os elementos já abordados anteriormente que impactam tanto na vida organizacional pública quanto privada.

Elementos	Públicos	Privados
Moralidade	X	
Legalidade	X	
Transparência	X	
Governança Corporativa	X	X
Integridade	X	X
Ética	X	X
Conformidade	X	X
Publicidade	X	
Gestão de Riscos	X	X
Imagem		X
Controle		X

Quadro 3. Elementos que impactam no contexto público e privado através da implantação do *Compliance*.
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando em conta a questão de pesquisa em proposição e os objetivos traçados para este estudo, o mesmo possui enfoque qualitativo, que de acordo com Santos *et al.* (2007), são estudos onde o pesquisador observa os fatos de forma direta, privilegiando o contato com o contexto estudado, procurando pesquisar e representar a qualidade dos discursos apresentados.

Este estudo possui cunho exploratório (Leite, 2008), por ser uma pesquisa que aborda um assunto emergente no campo científico e acadêmico, e como afirma Ruiz (2011) é um estudo que enfatiza a descoberta de ideias e discernimentos sobre o tema em análise. Assim sendo, o caráter exploratório da pesquisa em questão se caracteriza pela análise da influência dos elementos relacionados a interação prática do *Compliance* no Poder Público e Iniciativa Privada de Boa Vista-Roraima.

A seleção de entrevistados ocorreu por conveniência (Flick, 2009; Marconi & Lakatos, 2010). Gil (2010) aponta que neste tipo de seleção de entrevistados o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso e que são representativos para o contexto de análise. Para tanto, o presente estudo contou com dezoito entrevistados, sendo estes divididos em três categorias: Agentes Públicos, Colaboradores de empresas privadas e Especialistas, que atuam dentro do setor público ou privado.

Tais vertentes definidas, tem por objetivo analisar como ocorre a interferência de cada um dos elementos abordados, de modo a entender como se dá a interação destes entre os contextos público e privado.

No Quadro 4 são apresentadas as características dos entrevistados, bem como, as das respectivas entrevistas.

Entr.	Cat.	Função	Form. Acad.	Tempo na função	Data da entrevista	Duração da entrevista
1	Setor Público	Auditor	Eng. Mecânica	5 anos	05.02.2019	35 min 13s
2		Pres. Com. Perm. de Licita.	Contabilidade	1 mês	08.02.2019	30 min
3		Contadora	Contabilidade	2 anos	08.02.2019	40 min 5 s
4		Vereador	Sociologia	2 anos	14.02.2019	31 min 42s
5		Psicólogo	Psicologia	8 anos	15.02.2019	40 min 5s
6		Servidor Público Federal	Tecnólogo	27 anos	05.03.2019	30 min 2s
7	Setor Privado	Gest. do Núcleo de Compliance	Direito	2 anos	30.01.2019	30 mim 44s
8		Ouvidora	Administração	8 anos	30.01.2019	31 min 40s
9		Téc. de Form. Profissional	Arquitetura	6 anos	30.01.2019	30 min 40s
10		Diretor Jurídico	Direito	3 anos	05.02.2019	01h 30min
11		Superintendente	Serviço Social	24 anos	05.02.2019	35 min 5s
12		Resp. de Controle Interno	Direito	4 meses	08.02.2019	39 min 1s
13	Especialistas	Professor	Contabilidade	14 anos	05.02.2019	25 min 50 s
14		Professor	Contabilidade	28 anos	05.02.2019	30 min 50 s
15		Professor	Contabilidade	14 anos	88.02.2019	30 min 51 s
16		Contador	Contabilidade	24 anos	12.02.2019	45 min 42 s
17		Contador	Contabilidade	19 anos	14.02.2019	45 min 10s
18		Professor	Contabilidade	17 anos	22.02.2019	40 min 23s

Quadro 4. Caracterização dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semipadronizada (Flick, 2009; Sampiere et al., 2013), onde os pesquisadores utilizaram questões abertas constituídas à luz do referencial teórico abordado e os dados coletados foram analisados mediante a análise de conteúdo (Bardin, 2011).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Em vias de atender os objetivos desta pesquisa, bem como de verificar o alinhamento dos questionamentos apresentados à compreensão dos entrevistados sobre o assunto abordado neste estudo, de maneira inicial, indagou-se aos entrevistados a respeito de sua compreensão

sobre o *Compliance*, bem como quais seriam os elementos que o compõem, as considerações, agregadas, dos mesmos são encontradas nos quadros 5 e 6 respectivamente.

Público	Privado	Especialistas
É uma ferramenta que funciona com um conjunto de medidas ou ações que trazem as organizações o respaldo para que estas estejam em conformidade com as legislações vigentes.	É um programa de integridade que por meio de um conjunto de procedimentos favorece o combate de práticas ilícitas dentro das instituições de modo com que estas ajam em conformidade com legislações, regulamentos internos e externos, instruções normativas, dentre outros.	Trata-se de agir de acordo com algo, sendo esta uma norma, leis ou regulamentos, atuando com o cumprimento destes regimentos aos quais a entidade encontra-se ligada de maneira direta ou indireta.

Quadro 5. **Conceito de compliance.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As considerações dos entrevistados sob as categorias “Setor público” e “Especialistas” estão em sintonia com as afirmações de Blok (2014) o qual conceitua o *compliance* como um conjunto de esforços para que se possa atuar em conformidade com leis e regulamentações. Já os entrevistados da área privada possuem maior aderência aos conceitos de Schramm (2018) e Bragato (2017) que entendem o *compliance* como um programa constituído por ações que são destinadas ao ato de se fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos e demais procedimentos que visam atenuar os possíveis riscos aos quais as organizações estão sujeitas.

Assim, verifica-se que os especialistas e agentes públicos entrevistados tomam o *Compliance* sob o aspecto atitudinal em prol de determinados parâmetros, já os agentes privados entrevistados entendem o *Compliance* enquanto um conjunto pré-definido de instruções a serem seguidas em vias do atendimento de certos parâmetros.

Público	Privado	Especialistas
Ética	Apoio da alta administração	Suporte da Alta administração,
Transparência	Comunicação	Comunicação
Controles Internos	Criação de políticas e códigos de conduta	Controles internos, Códigos de conduta, Políticas de <i>compliance</i>
Controles Externos	Canais de denúncia	Canais de denúncia
Auditoria	Auditoria	Auditoria
Gestão de riscos	Análise de Riscos	Avaliação de riscos
Monitoramento contínuo	Treinamento	Monitoramento
		Treinamento
		Investigações internas

Quadro 6. **Elementos que compõem o compliance.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

É importante destacar que tais elementos foram apontados de maneira espontânea pelos entrevistados, contudo, estão de acordo com (Lambooy, 2018; Blok, 2014; CGU, 2015; Debbio *et al.*, 2013).

Sequencialmente, foram apresentados aos entrevistados um conjunto de elementos que de acordo com a bibliografia empregada neste trabalho relacionam-se as atividades de *Compliance* nos Setores Público e Privado. No intuito de verificar de maneira empírica junto ao *locus* estudado, solicitou-se aos entrevistados que apontassem, levando em conta a sua área de atuação, se os mesmos verificavam a existência dos elementos com o *Compliance* na cidade de Boa Vista – Roraima, bem como apresentassem justificativas de sua resposta.

O quadro 7 resume os elementos analisados por cada uma das categorias dos entrevistados.

Elemento	Público	Privado	Especialistas
Moralidade	X		X
Legalidade	X		X
Transparência	X		X
Governança corporativa	X	X	X
Integridade	X	X	X
Ética	X	X	X
Conformidade	X	X	X
Publicidade	X		X
Gestão de Riscos	X	X	X
Imagem		X	X
Controle		X	X

Quadro 7. Elementos analisados pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Sobre os elementos legalidade e moralidade a maioria dos entrevistados sob a categoria de agentes públicos, afirmaram que estes são fatores imprescindíveis para a instauração de um programa de *Compliance*, o mesmo ocorre quando os elementos são verificados pelos especialistas, para os entrevistados não há a possibilidade de se falar em *Compliance* sem considerar a estrita conformidade com as leis e regulamentos.

Neste sentido, as abordagens propostas por Gabardo e Castela (2015), Schramm (2018) e Porto e Aquino (2017) demonstram-se aderentes no contexto de Boa Vista – RR quando é considerado o *Compliance* uma vez que o mesmo evita o envolvimento das organizações em situações de legalidade e moralidade controversas, bem como alinhando a conduta dos agentes aos padrões éticos e legais compatíveis com as normas vigentes.

Para alguns destes entrevistados a questão da moralidade e legalidade muitas vezes está ligada a particularidade de cada pessoa, onde ser moral ou agir de acordo com leis e demais regimentos são questões de escolha, logo, quando se envolve o *Compliance* em meio a realidade prática das organizações, sob este contexto local, é possível verificar que o programa tem por objetivo minimizar e até mesmo excluir casos de práticas duvidosas muitas

vezes exercidas por agentes públicos, levando em consideração as ações pessoais dos agentes envolvidos na questão

Já com relação à transparência, tanto Agentes públicos quanto Especialistas verificaram que a mesma influencia o *Compliance*, eles acreditam que este é um resultado de quem pratica de fato o *Compliance* e que visa atender o princípio contábil da publicidade, previsto na CF/88, bem como na Lei 12.527/2011 (LAI).

A CGU (2015), o IBGC(2017), e autores como Bragato (2017) e Porto e Aquino (2017) evidenciam que as práticas de *Compliance* quando melhores executadas concedem as organizações a imagem de uma empresa limpa, que exerce suas funções de acordo com leis e demais regras, permitindo que todos os seus interessados, no caso a sociedade verifique se a mesma está cumprindo seu propósito.

Todos os entrevistados acreditam que a governança corporativa é um elemento a ser considerado quando se aborda o *Compliance*, eles destacam que ela se refere a um molde dos conceitos aplicados a boa governança, ressalta-se que o IBGC (2017) e Blok (2014) enfatizam o fato de que o *Compliance* exerce papel primordial dentro das ações relacionadas a prática da governança corporativa, evitando casos lesivos a administração dentro das organizações, bem como gerando valor e as preservando. Assim torna-se possível verificar que aparentemente no caso das entidades da cidade de Boa Vista – RR a governança corporativa está relacionada diretamente com a identidade da organização, influenciando a atitude ética dos agentes e obtendo como um de seus resultados o melhor funcionamento do sistema de *Compliance*.

Quanto a integridade as três categorias de entrevistados apontam que há um vínculo com a prática de *Compliance* sendo esta a essência do mesmo, assim como o colocado por Blok (2014), CGU(2015) e Bragato (2017) quando afirmam que um dos principais objetivos do *Compliance* está no planejamento de atividades, bem como na criação de códigos de conduta e ética além da gestão de riscos, para que se obtenha a propagação da integridade dentro do ambiente da organização.

A respeito do elemento ética todos os entrevistados verificam aderência do mesmo ao *Compliance* de acordo com eles quando uma organização está disseminando uma cultura onde se preserva estar em conformidade - buscando agir de maneira correta - a consequência será um ambiente onde a ética está presente. Lamboy (2018) verifica este item como sendo um dos pilares fundamentais para a incorporação do programa de *Compliance* e suas regras de conduta, Blok (2014) complementa a abordagem ao afirmar que o *Compliance* vai além de um mecanismo de prevenção, detecção e remediação de condutas ilícitas com base em barreiras legais, mas incorpora uma cultura corporativa saudável dentro da organização como um todo, pautada na conformidade e na ética.

Para os entrevistados o elemento conformidade possui relevância junto as atividades de *Compliance*, para eles a implantação de programas de integridade atua junto a cultura das organizações e fortalece os padrões de harmonia organizacional frente as leis. Blok (2014) agrega a uma das funções do *Compliance* a adequação das organizações de acordo com as leis vigentes. Xavier *et al.* (2017), CADE (2017) e Schramm (2018) ressaltam que a conformidade auxilia na atuação da organização em consonância com as leis, regulamentos e regras.

Com isso considera-se a existência de indícios para o fato de que no contexto de análise abordado, o *Compliance* seja capaz de fazer com que as organizações, públicas ou privadas, passem a se utilizar de programas de integridade como forma de pacificar a ação dos seus colaboradores em prol do atendimento das exigências coletivas estipuladas.

Quanto a publicidade, os agentes públicos e os especialistas apontam que ela está ligada as atividades de *Compliance*, uma vez que a organização acaba por disseminar elevados padrões éticos, onde o acompanhamento de correções de deficiências e não conformidades acaba se tornando parte da cultura da organização. Embora os entrevistados da categoria Agentes públicos tenham concordado com a influência do referido elemento às

práticas de *Compliance*, três deles reiteram que existe um esforço para que este elemento se desenvolva de melhor maneira visto que na atualidade, considerando a realidade local, ainda existam grandes falhas neste sentido.

Com relação a gestão de riscos os entrevistados afirmaram que esta exerce influência na prática do *Compliance* tanto na esfera pública quanto na privada, embora que para os agentes públicos a aplicação, ainda não seja realizada em todos os casos, ocorrendo de maneira insatisfatória, já para o campo privado o emprego da gestão de riscos acarreta na prevenção de fraudes dentro da organização, de maneira a possibilitar o mapeamento e a detecção de possíveis eventos que impactam de maneira negativa nas atividades da empresa, evitando-os ou os excluindo.

Para os especialistas através dos programas de integridade, as organizações fortalecem o compromisso com os valores, prevenção e diminuição de riscos, primordialmente com o cumprimento da legislação, por isso há uma ligação direta entre gerir riscos e o *Compliance*. A CGU (2015) evidencia que a gestão de riscos permite a atualização constante das ameaças ao desempenho da organização, possibilitando a adequação de seus instrumentos de integridade a novos cenários e atores de forma a fortalecer a organização contra atos de corrupção.

Com relação a imagem, os agentes privados e os especialistas afirmaram que tal elemento está intimamente relacionado as atividades de *Compliance*, pois de acordo com eles quanto mais se demonstrar que a organização está agindo de acordo com as regras para com seus *stakeholders*, mais se estará construindo e preservando a boa imagem da organização dentro do negócio. Destaca-se que CADE (2017) salienta que a implantação do *Compliance* agrega a benefícios reputacionais e de imagem, ampliando a credibilidade da organização, tanto sob o olhar de seus colaboradores quanto de seus *Stakeholders* aumentando a satisfação e comprometimento no trabalho, dentre outros.

Sobre o elemento controle, especialistas e agentes privados afirmaram que ele está relacionado ao *Compliance*, tendo em vista que, para eles, quando se busca manter a conformidade através do cumprimento de regras, faz-se necessário a manutenção de um controle maior dos processos empresariais, os entrevistados da categoria especialistas acrescentam a noção de que o elemento de controle está ligado a prevenção de práticas de irregularidades e até mesmo no desvio de condutas por parte da empresa desde o seu mais alto nível ao menor, eles apontam que a promoção do controle se dá por meio do respeito aos códigos de conduta internos e externos aos quais a organização aceita o seu cumprimento

Em sequência todos os entrevistados foram questionados sobre a existência de outros elementos que não foram apresentados e que para eles, de maneira prática, seriam importantes para as atividades de *Compliance* dentro de sua área de atuação. Um dos agentes privados entrevistado considerou que o elemento “melhoria contínua” poderia ser adicionado ao conjunto de elemento abordados, para ele há a necessidade de que todos os demais itens sejam aprimorados rotineiramente.

Em análise ao conjunto exposto, preferiu-se não inserir tal elemento no conjunto que emergiu das abordagens teóricas levantadas, uma vez que se considerou que o mesmo já é inerente a todos eles, conforme abordagens dos autores empregados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle da corrupção tornou-se um dos objetivos comuns de qualquer sociedade, tendo em vista que tal mazela transformou-se em uma preocupação dentro dos contextos nacional e internacional, assim, é possível ressaltar mediante aos fatos apresentados nesta pesquisa, que a implantação de programas de *Compliance* faz-se essencial, principalmente no que tange o combate à corrupção dentro de toda e qualquer organização.

Neste sentido com base na realidade local de Boa Vista – Roraima no que diz respeito ao âmbito público, é notório que a execução do *Compliance* vem ganhando espaço, tornando-se assim uma realidade, ainda que em menor escala quando comparada ao setor privado, vale destacar que dentro deste contexto o setor público tem buscado maneiras de trazer a transparência, bem como a ética às ações desenvolvidas dentro deste setor, como exemplo está o Projeto de Lei Municipal nº 260/2018 aprovado em segunda votação da câmara municipal, necessitando apenas aprovação da prefeitura da cidade, este projeto trata da obrigatoriedade da implantação de programas de *Compliance*, para as empresas que possuem contratos, ou ainda, que participam de licitações em âmbito municipal, visando a diminuição de ações corruptivas que porventura possam ocorrer.

Quando observamos o contexto privado se torna nítido que as questões relacionadas ao *Compliance* são bem mais difundidas, tendo em vista que com base nas respostas dos entrevistados os programas de integridade são tratados como parceiros válidos dentro dos negócios, onde estar em *Compliance* é parte da cultura organizacional destas empresas, além do mais este instrumento é considerado por estes uma tendência dentro do mercado, pois auxilia na transparência e dá confiabilidade aos negócios, tudo isso é muito relevante para as empresas, já que estar em conformidade com regulamentos, leis, normas e demais regras é essencial para qualquer entidade independente de seu ramo e tamanho.

Sendo assim, ressalta-se que o questionamento proveniente por este estudo fora atendido, através da efetuação do levantamento teórico, onde se mostrou um conjunto de abordagens pertinentes a como o *Compliance* se aplica nos Setores Público e Privado sob a ótica local. Ao analisar a interação dos elementos relacionados ao *Compliance* dentro do Poder Público e Privado mediante a realidade de Boa Vista-Roraima, atinge-se o objetivo do estudo.

Assim, frente ao exposto, ainda que não se possua a intenção de esgotar os debates sobre o tema, mas na intenção de lançar um novo olhar sobre as possibilidades relacionadas ao *Compliance*, principalmente por entender que o assunto vem ganhando força e tomando espaço dentro dos contextos organizacionais e jurídicos, deve-se ressaltar que este estudo, dado seu enfoque qualitativo, não tem a intenção de extrapolar os achados para toda a localidade, ou região, mas sim descortinar possíveis debates quando se trata de questões tão sensíveis relacionadas à realidade dos serviços público e privado em âmbito nacional.

Neste sentido, sugere-se que a presente abordagem possa ser ampliada, levando em consideração outras realidades locais brasileiras as quais o *Compliance* também venha sendo utilizado, como forma de promover uma interface entre o setor público e privado, no que tange a busca do oferecimento de maior transparência e combate à corrupção.

REFERÊNCIAS

- Albres, H. M. (2018). *Política pública para promoção da integridade corporativa: estudo de caso do Programa Pró-Ética*. – Brasília: IPEA, 139 f.: il.
- Andreisová, L. (2016). *Building and Maintaining an Effective Compliance Program*. International Journal of Organizational Leadership 5, p. 24-39.
- Azevedo, M. D. (2018). *Lei Anticorrupção e o Compliance Empresarial: Retrospectiva e Inovações Advindas Da Lei 12.846/2013*. Uberlândia.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Ed. 70.
- Bento, A. M. (2018). *Fatores relevantes para estruturação de um programa de Compliance*. Revista da FAE. Curitiba, v. 21, n. 1, p. 98 - 109, jan./jun.
- Blok, M. (2014). *A nova lei anticorrupção (Lei 12.846/2013) e o Compliance*. Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, vol. 65.

- Bragato, A. A. P. B. (2017). *O Compliance no Brasil: a empresa entre a ética e o lucro*. 134 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Brasil. (2013). *Lei 12.846, de 1º 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 em 25 de Outubro, 2018, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm
- Brasil. (2018). *Projeto de Lei nº 260, de 24 de Abril de 2018*. Dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação do Programa de Integridade nas empresas (*Compliance*) que contratarem com a Administração Pública Municipal e dá outras providências.
- Castro, P. R.; Amaral, J.V.; Guerreiro, R. (2019). *Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos*. Revista Contabilidade & Finanças. – USP, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, mai./ago.
- Coelho, C. C. B. P. (2016). *Compliance na administração pública: uma necessidade para o Brasil*. Revista de Direito da Faculdade Guanambi. Bahia, vol. 3, nº 1, Julho – Dezembro.
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2015). *Guia: Programas de Compliance*. Recuperado em 20 de Novembro, 2018, de http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view
- Controladoria Geral da União (2015). *Guia de Integridade Pública: Orientações para a Administração Pública Federal: Direta, Autárquica e fundacional*. Recuperado em 20 de Novembro, 2018, <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf/view>
- _____. (2015). *Programa de Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas*. Recuperado em 20 de Novembro, 2018, <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- Debbio, D. A.; Maeda, C. B.; Ayres, C. H. D. S. (2013). *Temas de anticorrupção e Compliance*. - Rio de Janeiro: Elsevier.
- Doná, A. L.; Marques, K.C.M.; Moribe, M. A.; Junior, J. B. H. (2015). *Fatores Determinantes do Conteúdo Divulgado no Relatório de Administração de Empresas Brasileiras*. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 11, n. 4, p. 82-106, out./dez.
- Flick, U. (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa*. Tradução Joice Elias Costa. – 3.ed. – Porto Alegre: Artmed.
- Gabardo, E.; & Castela, G. M. E. (2015). *A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública*. Revista de Direito Administrativo e Constitucional, Belo Horizonte, n. 60, p. 129-147, abr./jun.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas da pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Góis, V. S. D. (2014). *A Lei de Compliance e sua Configuração Enquanto Política Pública Regulatória para o Setor Privado Brasileiro*. Dialnet – Revista Controle/ Doutrina e Artigos. Vol. 12, nº 2, págs. 97-117.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017). *Compliance à luz da governança corporativa*. Recuperado em 03 de Dezembro, 2018 <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>
- Kelman, H. C. (1958). *Compliance, Identification, and Internalization: Three processes of attitude change*. *Journal of Conflict Resolution*, v. 2(1), pp. 51-60.
- Lambo, C. K. D. (2018). *Manual de Compliance*. São Paulo (SP): Via Ética.

- Leite, F. T. (2008). *Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Marconi, M. D. A.; & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas.
- McNally, J. S. (2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance 2013*. Recuperado em 15 de Abril, 2019, https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf
- Medeiros, R. V.; & Rocha, L.G. (2016). *A corrupção no Brasil e no mundo*. Ceará: Fundação Demócrito Rocha.
- _____. (2016). *O Papel das Instituições brasileiras no combate à corrupção*. Ceará: Fundação Demócrito Rocha.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Good practice guidance on internal controls, ethics, and compliance*. Recuperado em 15 de Abril, 2019, <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.
- Peres, J. R.; & Brizoti, N. (2016). *Compliance corrupção e fraudes no mundo empresarial*. 1. ed. – São Paulo.
- Peréz, E. G. (2018). *Corrupción pública: concepto y mediciones. Hacia el Public Compliance como herramienta de prevención de riesgos penales*. España, Polít. Crim. Vol. 13, Nº 25, Art. 3, pp. 104-143. Julio.
- Porto, P. A. C.; Aquino, P. A. D. (2017). *Breves Apontamentos Teóricos acerca da Importância da Lei Anticorrupção e Compliance*. Revista Tuiuti Ciência e Cultura. Curitiba, n. 55, p. 165-182.
- Ramos, P. R. D. A. (2010). *Revista Mineira de Contabilidade. Corrupção na Administração Pública e crimes de 'lavagem' ou ocultação de bens, direitos e valores*. Minas Gerais, v. 4, n.40.
- Ribeiro, M. C. P.; & Diniz, P. D. F. (2015). *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a. 52, n. 205, 20 Nov.
- Rodrigues, M. L. D. B.; Oliveira, P. D. J. D.; Araujo, A. B. C. D. (2019). *Compliance no Setor Estatal*. Revista Percurso, Curitiba, v. 2, n. 19.
- Ruiz, J. A. (2011). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 6. ed. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.
- Santos, G. R. C. M.; Molina, N. L.; Dias, V. F. (2007). *Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos*. Curitiba: Ibplex.
- Schramm, F. S. (2018). *O Compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas*. Repositório Institucional da UFSC, Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis.
- Terra, D. M.; & Bianchi, E. M. P. G. (2018). *Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores*. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas v.7, n.3, p. 58-66, Set/Dez.
- Trevisan, A. M.; Chizzotti, A.; Lanhez, J. A.; Chizzotti J.; Verillo, J. (2003). *O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil*. São Paulo: Ateliê.
- United Nations Office on Drugs and Crimes. (2013). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*. Vienna: United Nations Office. Recuperado em 15 de Abril, 2019, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf

- Wanderer, L. C. (2017). *A Validação e a Aderência à Implementação do Programa de Compliance no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)*. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Xavier, D. F. S.; Costa, D. P.; Almeida, L. O. V. D.; Soares, B. (2017). *Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações*. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais do VI SINGEP – São Paulo 13 – 14 Nov.
- Zapatero, L. A.; & Martín, A. N. (2013). *El Derecho Penal Económico La Era Compliance*. Valência: Tirant Lo Blanch.