UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

IEDO MATUELLA FILHO

Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos e *compliance*

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO DE SOUZA MIRANDA

RIBEIRÃO PRETO
2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Adriana Maria Procópio de Araújo
Chefe do Departamento de Contabilidade

IEDO MATUELLA FILHO

Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos e *compliance*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO DE SOUZA MIRANDA

RIBEIRÃO PRETO

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Matuella, Iedo Filho
Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos e *compliance*. Ribeirão Preto, 2022.
152 p.

Dissertação (Mestrado), apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Controladoria e Contabilidade.
Orientador: Miranda, Claudio de Souza.

1. Governança corporativa. 2. Riscos. 3. Compliance. 4. Pandemia. 5. Fraudes

Nome: Matuella Filho, Iedo

Título: Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos e *compliance*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:_____

Banca examinadora

Orientador: Prof. Dr. _____Instituição:_____
Julgamento:_____ Assinatura:_____

Prof. Dr. _____Instituição:_____
Julgamento:_____ Assinatura:_____

Prof. Dr. _____Instituição:_____
Julgamento:_____ Assinatura:_____

Prof. Dr. _____Instituição:_____
Julgamento:_____ Assinatura:_____

Aos meus pais, Iedo e Lurdes,

Sempre ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de subir mais um degrau na minha construção como pessoa e por me olhar a cada passo dado.

Agradeço imensamente aos meus pais, Iedo e Lurdes que nunca mediram esforços para que eu seguisse meus sonhos, além do apoio incondicional e sempre acreditarem no seu filho.

Ao meu orientador, Dr. Claudio de Souza Miranda, pelo apoio, sugestões, ideias, incentivo, ajuda, enfim, não tenho palavras o suficiente para descrever meu agradecimento!! Muito obrigado, Claudio!!!!!

Aos meus amigos, Gabriel Pinheiro e Lucas Maestri e Ed Zanella Filho que muitas vezes deixei de estar presente em reuniões, churrascos e confraternizações, mas sempre me apoiaram. Alô, Lukinha, paga a aposta!!

A Hud Martins, minha colega de mestrado, que desde o primeiro dia do mestrado sempre me incentivou e auxiliou.

A Daniela Freitas, minha namorada, que me aturou nesse período de aulas e escrita da minha dissertação, meu grande agradecimento por todo apoio e sempre acreditar em mim.

Ao Jonny Mateus por cada ideia trocada, cada dúvida tirada, auxílio e bate-papo.

Expresso aqui também meu agradecimento a cada participante da pesquisa (nas etapas de entrevista e questionário), que tiraram um tempo de suas agendas para contribuir na construção dos dados do presente trabalho.

Aos professores da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ituverava, que hoje são meus colegas de trabalho, mas que foram os primeiros a construir meu conhecimento no Ensino Superior, a todo apoio que cada um me deu desde o início da minha caminhada.

Por fim, aos professores da FEA/RP pelos ensinamentos, dicas, bate-papos e apoio na construção do meu conhecimento.

RESUMO

Matuella Filho, Iedo. *Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos e compliance.* Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

Com o acontecimento da pandemia do novo coronavírus, o mundo passou por mudanças e as empresas precisaram passar por reorganizações para se adaptarem ao novo ambiente. Com esse novo cenário, houve estudos os quais verificaram a abertura de possibilidade de corrupções e fraudes durante o período, derivados da instabilidade econômica, novas normas, possíveis afrouxamentos, desinvestimentos em controle, entre outros fatores. Assim, abre-se a lacuna para explorar os impactos que a pandemia trouxe às empresas, com enfoque direcionado nas áreas de governança corporativa, riscos e *controle* (GRC). Com o embasamento de literaturas as quais explicam as funções do GRC, relatórios derivados dos riscos da pandemia e a Teoria da Fraude, o objetivo do presente trabalho foi entender como as empresas que atuam no Brasil adaptaram seus setores de GRC, devido às modificações necessárias decorridas do período. Para tal, foi feito um estudo com metodologia quali-quantitativa, composto por duas etapas, sendo a primeira a entrevista feita com profissionais das áreas de GRC. Após a coleta dos dados da entrevista, com 12 entrevistados, foi aplicado um questionário via *websurvey*, onde houveram 120 respostas. Os resultados do presente estudo demonstraram quais foram as mudanças organizacionais, onde foi observada a necessidade de investimentos nas áreas de tecnologia da empresa para passar pelo momento de isolamento social. As organizações que não tinham uma estrutura preparada para o home office passaram por maiores dificuldades, além da observação do risco cibernético como o principal problema decorrido da pandemia. Também foi constatado que os três pontos do triângulo da fraude tiveram impactos no período, devido às mudanças empresariais e a perspectiva de futuro para o GRC é de uma maior relevância do *compliance*, com a adoção de medidas tecnológicas e automação dos controles, além da necessidade de uma visão estratégica dos gestores da área. O estudo contribui para a parte prática dos atuantes do mercado de GRC, trazendo visões de participantes do mercado para a formulação dos dados, além da contribuição do entendimento das adaptações empresariais em períodos de crise e aplicação da metodologia quali-quantitativa.

Palavras-chave: Governança corporativa. Riscos. Compliance. Pandemia. Fraudes.

ABSTRACT

Matuella Filho, Iedo. Enterprise adaptations related with coronavirus pandemics: a view on corporate governance, risks and compliance. Dissertation (Master's degree on Accounting and Controllership) – Faculty of Economics, Business Administration and Accounting. University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

With the occurrence of the new coronavirus pandemic, the world went through changes and companies had to go through reorganizations to adapt to the new environment. With this new scenario, there were studies that verified the possibility of corruption and fraud during the period, derived from economic instability, new regulations, possible loosening, disinvestments in control, among other factors. Thus, a gap opens up to explore the impacts that the pandemic brought to companies, focusing on the areas of corporate governance, risk and control (GRC). Based on literature that explains the functions of GRC, reports derived from the risks of the pandemic and the Fraud Theory, the objective of this paper was to understand how companies operating in Brazil have adapted their GRC sectors, due to the necessary changes resulting from the period. To this end, a quali-quantitative methodology study was carried out, consisting of two stages, the first being an interview with professionals from the CRM areas. After collecting the interview data, with 12 interviewees, a questionnaire was applied via websurvey, where there were 120 answers. The results of this study showed which were the organizational changes, where it was observed the need for investments in the company's technology areas to go through the moment of social isolation. The organizations that did not have a structure prepared for the home office experienced greater difficulties, besides the observation of cyber risk as the main problem arising from the pandemic. It was also found that the three points of the fraud triangle had impacts in the period, due to business changes and the future perspective for GRC is of a greater relevance of compliance, with the adoption of technological measures and automation of controls, besides the need for a strategic vision from the managers of the area. The study contributes to the practical part of those acting in the CRM market, bringing visions of market participants for the formulation of data, besides the contribution of the understanding of corporate adaptations in periods of crisis and the application of the quali-quantitative methodology.

Keywords: Corporate governance. Risks. Compliance. Pandemics. Frauds

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição regional dos profissionais 70
Tabela 2 - Atuação dos questionados 71
Tabela 3 – Faixa de idade 71
Tabela 4 – Gênero x Atuação interna ou externa 71
Tabela 5 – Graduação x Atuação 72
Tabela 6 – Nível hierárquico em relação ao superior imediato x Atuação interna ou externa. 72
Tabela 7 – Área de maior atuação dos questionados 73
Tabela 8 – Quantidade de áreas de atuação por respondente 73
Tabela 9 – Áreas do GRC claramente definidas nas empresas dos questionados internos 73
Tabela 10 – Quantidade de áreas de atuação em respondentes internos 74
Tabela 11 – Quantidade de Funcionários x Quantidade de áreas do GRC na empresa 74
Tabela 12 – Teste de Kruskal-Wallis quantidade de funcionários, característica e áreas GRC 75
Tabela 13 – Nacionalidade empresarial e Quantidade de áreas do GRC na empresa 75
Tabela 14 – Utilização do home office 76
Tabela 15 – Escalas de desinvestimentos e afrouxamentos de regras 77
Tabela 16 – Riscos derivados da pandemia 78
Tabela 17 – Testes estatísticos entre os riscos e os grupos (p-value) 78
Tabela 18 – Risco sanitário e Nacionalidade Empresarial 79
Tabela 19 – Risco sanitário e Tamanho empresarial (quantidade de funcionários) 79
Tabela 20 – Risco sanitário e atuantes em governança corporativa (GC) 79
Tabela 21 – Risco Operacional e Atuantes em governança corporativa 80
Tabela 22 – Risco Operacional e gênero dos participantes 80
Tabela 23 – Risco Financeiro e atuantes em controles internos 80
Tabela 24 – Risco Estratégico e Nacionalidade Empresarial 81
Tabela 25 – Risco de Conformidade e Tamanho Empresarial 81
Tabela 26 – Risco de Conformidade entre atuantes Internos e Externos 81
Tabela 27 – Risco Fiscal e Atuantes em Governança Corporativa (GC) 82
Tabela 28 – Questão sobre possíveis mudanças nas operações antifraudes das empresas 83
Tabela 29 – Teste estatístico entre os grupos e questionamentos das diretrizes antifraudes 83
Tabela 30 – Novas metodologias ou diretrizes antifraudes x Atuantes Internos/Externos 83
Tabela 31 – Não houve mudanças nas metodologias ou diretrizes antifraudes x Atuantes Internos x Externos 84
Tabela 32 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Internos e Externos 85
Tabela 33 – Testes estatísticos escala de aumento de risco e grupos de internos e externos 85
Tabela 34 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Atuantes em internos em compliance 86
Tabela 35 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Atuantes em externos em compliance 86
Tabela 36 – Perdas ou ruídos na comunicação decorrente do isolamento social – externos 87
Tabela 37 – Testes não paramétricos entre a escala de perdas e ruídos e participantes internos/externos 87
Tabela 38 – Escala perdas e ruídos durante a pandemia - externos em governança corporativa 88
Tabela 39 – Escala perdas e ruídos durante a pandemia – externos/gêneros 88
Tabela 40 – Perdas ou ruídos na comunicação decorrente do isolamento social – internos 89
Tabela 41 – Participações em doações 90
Tabela 42 – Tamanho empresarial x Participações em doações – Internos 90

Tabela 43 – Investimentos das empresas na área tecnológica 91
Tabela 44 – Teste qui-quadrado entre os grupos e investimentos em tecnologia 91
Tabela 45 – Investimento das empresas em tecnologia relacionado ao tamanho empresarial . 92
Tabela 46 – Investimentos em tecnologia relacionado à nacionalidade empresarial 93
Tabela 47 – Investimentos efetuados na área tecnológica em decorrência ao home office 93
Tabela 48 – Teste de qui-quadrado Grupos de respondentes x Investimentos em tecnologia . 94
Tabela 49 – Investimentos em estruturas de controle e Gêneros 94
Tabela 50 – Compra de equipamentos em relação ao tamanho empresarial 95
Tabela 51 – Reforços de segurança cibernética em relação ao tamanho empresarial 95
Tabela 52 – Quantas tecnologias foram indicadas com reforços 96
Tabela 53 – Quantidade de tecnologias investidas em relação ao tamanho empresarial 96
Tabela 54 – Uso do canal de denúncias durante o período pandêmico 97
Tabela 55 – Criação e/ou melhorias de mecanismos por conta do home office 97
Tabela 56 – Teste de qui-quadrado entre o questionamento de criação e melhorias de mecanismos por conta de home office e grupos 98
Tabela 57 – Respostas positivas de investimentos em comunicação e tamanho empresarial .. 98
Tabela 58 – Efetividade das reuniões de assembleia e conselho durante o trabalho remoto ... 99
Tabela 59 – Criação de comitê de crise 100
Tabela 60 – Testes de qui-quadrado entre os grupos na questão sobre comitê de crise 100
Tabela 61 – Criação de comitê de crise em relação à quantidade de funcionários da empresa 101
Tabela 62 – Criação de comitê de crise em relação à nacionalidade empresarial 101
Tabela 63 – Perspectiva de futuro dos participantes em decorrência das adaptações 102
Tabela 64 – Testes de qui-quadrado entre os grupos de respondentes e percepção futura do GRC 103
Tabela 65 – Adoção do trabalho remoto e gênero 103
Tabela 66 – Adoção do trabalho remoto em relação a atuantes internos e externos 104
Tabela 67 – Reuniões de assembleias e conselhos em relação aos atuantes em compliance . 104
Tabela 68 – Sem mudanças para o futuro do GRC em relação aos atuantes internos e externos 104
Tabela 69 – Sobreposições do GRC após as mudanças ocasionadas pela pandemia 105
Tabela 70 – Testes estatísticos sobre a delimitação das áreas do GRC após a pandemia 105
Tabela 71 – Delimitação do GRC após a pandemia visto pelo grupo Governança Corporativa 106
Tabela 72 – Percepção sobre o aumento de pressão em detrimento da pandemia 107
Tabela 73 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento sobre a pressão 107
Tabela 74 – Percepção do ponto pressão em relação ao tamanho empresarial 108
Tabela 75 – Percepção do ponto pressão em relação a nacionalidade empresarial 109
Tabela 76 – Percepção sobre o aumento da oportunidade em detrimento da pandemia 110
Tabela 77 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento entre a oportunidade durante a pandemia 110
Tabela 78 – Percepção do ponto Oportunidade em relação ao nível hierárquico 111
Tabela 79 – Aumento de risco de fraudes devido as possíveis flexibilizações 111
Tabela 80 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento e o afrouxamento e novas diretrizes durante a pandemia 112
Tabela 81 – Risco derivado das flexibilizações visto pelo grupo GC 112
Tabela 82 – Risco derivado das flexibilizações visto pelo grupo que atua em riscos 113
Tabela 83 – Risco derivado das flexibilizações visto entre atuantes internos e externos 113
Tabela 84 – Ambientes durante o home office 114
Tabela 85 – Possível aumento da racionalização em detrimento da pandemia 115

Tabela 86 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento e o afrouxamento e novas diretrizes durante a pandemia 115
Tabela 87 – Aumento da racionalização visto pelo grupo Governança Corporativa 116

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 18

2.1 Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* (GRC) 18
2.1.1 Governança Corporativa 19
2.1.2 Riscos 21
2.1.3 *Compliance* 24

2.2 Fraudes 31

2.3 Pandemia e o novo coronavírus 35

2.4 Estudos Anteriores 38

3 METODOLOGIA 42

3.1 Condução da pesquisa 42
3.1.2 Entrevistas 44
3.1.2 Questionário 47
3.1.2.1 A construção da base de participantes 48
3.1.2.2 A construção dos questionários 48
3.1.2.3 O procedimento de disparo do questionário e coleta dos dados 50
3.1.2.4 O procedimento de análise dos dados 50

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 53

4.1 Análise das Entrevistas 53
4.1.1 A utilização do home office no período pandêmico 53
4.1.2 As adaptações empresariais devido ao período pandêmico e seus impactos 54
4.1.3 Observações dos entrevistados sobre o possível aumento de fraudes organizacionais e seus controles antifraudes 60
4.1.4 Doações, licitações e Lei 13.979/2020 durante o período pandêmico 63
4.1.5 Riscos derivados da pandemia 65
4.1.6 Efetividade das adaptações sob o olhar dos participantes 66
4.1.7 Futuro do GRC com os aprendizados da pandemia 67

4.2 Análise dos Questionários 69
4.2.1 Caracterização e perfil dos respondentes 70
4.2.2 Questões sobre as relações entre o GRC e o acontecimento da pandemia 76
4.2.3 Questões relacionadas ao Triângulo da Fraude e pandemia 106

4.3 Avaliação geral dos dados coletados 116
4.3.1 Objetivo específico 1 – Verificar qual foi o movimento efetuado pelas organizações durante a pandemia 116
4.3.2 Objetivo específico 2 – Observar a perspectiva de futuro dos participantes da área de GRC 119
4.3.3 Objetivo específico 3 – Observar os diferentes pontos de vista dentro dos participantes das áreas de GRC nas questões empresariais derivadas das adaptações durante a pandemia 119
4.3.4 Objetivo específico 4 – Observar as percepções dos participantes sobre os pontos do Triângulo da Fraude devido a pandemia 120

5 CONCLUSÕES 122

REFERÊNCIAS 124

APÊNDICE A – Estrutura de roteiro para entrevistas com colaboradores 133
APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas para consultores 134
APÊNDICE C – E-mail de convite de participação ao questionário 135
APÊNDICE D – Texto padrão de convite via chat no LinkedIn 136
APÊNDICE E – Questionário aplicado via LimeSurvey 137
ANEXO A – Ofício de aceite da submissão da etapa dos questionários à Plataforma Brasil 151

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo novo coronavírus (COVID-19) foi rapidamente globalizada, atingindo todos os países e colocando a sociedade em uma situação de alerta, com adoção de medidas de isolamento social, *lockdown* em alguns casos, ruptura de sistemas de saúde por altas taxas de infecção, necessidade de tratamento dos enfermos e impactos nas economias dos países, derivadas das medidas de contenção e isolamento (Barua, 2020).

Logo, essa nova realidade apresentou um desafio para a sociedade em geral, com as pessoas passando por um período de adaptação na sua forma de socializar, interagir, trabalhar estudar, uma mudança na rotina em geral. No início do período pandêmico, algumas consultorias geraram relatórios discutindo as necessidades empresariais para o período, como a PWC (2020), que levantou uma série de riscos os quais as empresas deveriam focar, dentre eles uma maior preocupação com privacidade e proteção de dados corporativos, governança de auditorias internas, treinamento dos colaboradores, planos de contingência, novas regulamentações e um possível aumento do risco de fraude. Buscando entender os potenciais impactos que a pandemia poderia trazer para a sociedade, Estrada (2020) criou uma métrica, na qual observou que a pandemia pode causar um crescimento dos casos de corrupção em países não desenvolvidos.

No que tange às adaptações derivadas do período sob o escopo organizacional, Lança (2020) trouxe a visão sobre a preocupação empresarial durante o isolamento social e menciona a necessidade de adaptação das empresas, como compras de equipamentos para os trabalhadores em home office, aumento do risco de perda de dados e possível aumento de fraudes. Além destes desafios, a reorganização dos processos com o objetivo de manter as integridades de controles, um possível aumento de doações devido às necessidades sociais e possíveis fragilizações de regras, que poderiam ser observados pelas organizações durante o processo adaptativo.

Para a condução destes processos e no suporte para que as ações tomem rumos estrategicamente interessantes, as empresas podem utilizar as áreas de Governança, Risco e *Compliance* (GRC), que é um modelo capaz de mensurar a performance de estruturas de governança, operações de *compliance* e a gestão de risco empresarial (Widhoyko, 2017), sendo este um mercado em crescimento.

De acordo com o relatório da Bravo Research (2021), que analisou o mercado de GRC no Brasil durante o período de 2014 até 2020, indica-se um crescimento médio anual de 10,2%,

valorizando esse mercado de US$ 278 milhões para US$ 492 milhões. Para o futuro, espera-se um crescimento médio de 9,8% ao ano até 2025, podendo chegar a US$ 786 milhões, sendo que grande parte desse mercado é explorado pelas grandes corporações, mas, indica também um crescimento do investimento em pequenas e médias empresas (PMEs), com crescimento estimado de 11% ao ano. De acordo com o relatório, os setores mais vinculados são o bancário, manufatura e saúde, que correspondem a mais de 40% do *market share*.

Uma vez apresentado que a pandemia pode trazer um maior risco de fraudes em países emergentes (Estrada, 2020) e a necessidade empresarial de adaptações durante o período (Lança, 2020), há a necessidade de observar o que já foi pesquisado sobre GRC e fraudes, para buscar relacionar com o período pandêmico. Lima (2019) buscou identificar os riscos de corrupção em empresas privadas por meio do pentágono da fraude e Schramm (2018) buscou relacionar a prática do *compliance* para combater a corrupção no âmbito das contratações públicas, somado com o fator agravante da pandemia que trouxe mudanças nas normas, legislação e formas de trabalho, abre um campo de estudo necessário para as mudanças que a pandemia trouxe, assim como motivação e relevância desse trabalho.

Por conta das mudanças causadas pela pandemia, há estudos que abordam o assunto, como o de Maia, Costa, Santos, Nascimento e Melo (2020), efetuado no período inicial da pandemia, que pesquisaram a transparência dos gastos vinculados ao combate do novo coronavírus, observando um dispêndio público de mais de R$ 1,8 bilhão durante o período das coletas em seu trabalho, concluindo sobre a necessidade de maior controle social nessa área. Roldo e Thaines (2020) trouxeram um estudo sobre a importância do *compliance* no combate à fraude, por meio de entrevistas em uma empresa pública e uma privada, além da análise de conteúdo. Os autores encontraram que o *compliance* tem um impacto no combate às fraudes internas assim como minimização dos riscos e melhoria da imagem organizacional.

Devido às mudanças apresentadas pela nova realidade causada pela pandemia em decorrência ao novo coronavírus, abriu-se a oportunidade de investigação das formas como as empresas se adaptaram a essa nova realidade. Isso posto, o presente trabalho busca analisar como as empresas brasileiras se adaptaram durante a pandemia do novo coronavírus, com o enfoque direcionado às áreas de GRC, em prol das dificuldades encontradas, novas normativas e mitigar os casos de fraudes corporativas que pudessem ocorrer devido à fragilidade do período.

Para o embasamento, a literatura que trata sobre as explicações o sobre as áreas pesquisadas, sendo Governança Corporativa, Riscos e Controle (IBGC, 2015; Tarantino, 2008; Almeida, 2019; Neves e Figueroa, 2019) e *Compliance* (Veríssimo, 2017; Mendes & Carvalho,

2017; Carvalho, Alvim, Bertoccelli, & Venturini, 2019; Almeida, 2019; Tarantino, 2008). Para entendimento das decorrências de possíveis pontos que possam abrir precedentes para o aumento de fraudes durante o período pandêmico, o Triângulo da Fraude (Cressey, 1973; Coenen, 2008; Dorminey, Scott Fleming, Kranacher & Riley, 2012) pode auxiliar essa pesquisa na observação das adaptações que as empresas fizeram em busca de mitigar os riscos de fraudes corporativas, além da percepção dos atuantes do mercado de GRC sobre os pontos do triângulo em relação ao período apresentado.

Observando os assuntos que foram levantados até o momento, verifica-se a lacuna na área do conhecimento voltado para o estudo das adaptações empresariais nas áreas de controle das empresas, derivada do período pandêmico que modificou as formas de trabalho das empresas (devido ao trabalho remoto, novos regimentos e procedimentos e necessidades do período). Além do imediatismo que a pandemia trouxe, o presente trabalho também se difere, da pesquisa de Lima (2019), Roldo e Thaines (2020) e Schramm (2018), com a utilização da metodologia de entrevistas para a coleta de dados e discussões pontuais pautadas pelo período pandêmico, agregando à discussão levantada pelos autores. A pesquisa também dá continuidade aos pontos levantados pelos relatórios feitos ao início do período de pandemia (PWC, 2020; Uzele e Ferenzini, 2020; EY, 2020; ACFE, 2020), onde ainda não havia conhecimento sólido sobre os possíveis impactos da crise.

Desta forma, as mudanças, que vão desde a forma como as pessoas passaram a se socializar até as normas e leis vigentes para as empresas gerou a pergunta de pesquisa: **como as empresas brasileiras se adaptaram em relação às mudanças necessárias em seus setores de governança corporativa, riscos e *compliance* (GRC) durante a crise do novo coronavírus?**

Espera-se que esse trabalho contribua na literatura sobre fraudes, gestão de crises e, mais especificamente, na literatura de GRC, relacionando o assunto com um período distópico e de alta pressão, ao qual as empresas passaram por dificuldades. Além de uma contribuição esperada em relação às adaptações empresariais em tempos de crise, auxiliando gestores em tomadas de decisões organizacionais que possam surgir da necessidade de adaptação a um ambiente instável.

Essa colaboração esperada corrobora com a ideia de Broedel e Flores (2021), os quais comentam um afastamento da academia contábil da prática do dia a dia. O presente trabalho espera, ainda, contribuir com os colaboradores de mercados, assim como gestores, líderes e outros participantes desse meio, a fim de entender como o mercado se direcionou durante a crise pandêmica e servir de base para decisões no que tangem os departamentos de GRC.

Logo, apresenta-se como objetivo entender como as empresas brasileiras adaptaram seus setores de Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* em decorrência das adaptações no período.

São apresentados os 04 objetivos específicos do trabalho:

a) objetivo específico 1 – Verificar qual foi o movimento efetuado pelas organizações durante a pandemia;

b) objetivo específico 2 – Observar a perspectiva de futuro dos participantes da área de GRC;

c) objetivo específico 3 – Observar os diferentes pontos de vista dentro dos participantes das áreas de GRC nas questões empresariais derivadas das adaptações durante a pandemia;

d) objetivo específico 4 – Observar as percepções dos participantes sobre os pontos do Triângulo da Fraude devido a pandemia.

A seguir apresenta-se a discussão do arcabouço teórico que pretende dar sustentação à pesquisa proposta, assim como os estudos anteriores efetuados recentemente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico disposto a seguir é dividido em subtópicos, sendo eles, na sequência: Governança Corporativa, Riscos e *Compliance*, Triângulo da Fraude, a pandemia e o novo coronavírus e uma seção de estudos anteriores. Os textos levantados e discutidos nessa etapa tiveram por buscar o embasamento teórico e empírico para o desenvolvimento da pesquisa.

A discussão disposta nesta etapa também auxiliou a discussão dos dados, mais à frente no presente trabalho.

2.1 Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* (GRC)

O GRC é um modelo adaptável, capaz de mensurar a performance da gestão de risco, assim como também do processo de *compliance* e estruturas de governança da empresa, trazendo uma visão mais ampla das operações empresariais (Widhoyko, 2017). Sendo assim, o GRC se torna um sistema importante dentro do âmbito organizacional, auxiliando, por meio de seus processos, a gestão da empresa no que tange melhor governabilidade, mitigação de riscos e estar em conformidade com as regras e procedimentos impostos para a empresa.

Com as mudanças apresentadas no âmbito empresarial no decorrer dos anos, maior necessidade de conformidade, novas regulamentações, casos de corrupção empresarial, entre outros fatores, as empresas aumentaram sua busca por uma gestão organizada de riscos, governança corporativa e controles internos, por meio de investimentos empresariais para a melhoria destes setores. Frigo e Anderson, (2009) explicam que o pontapé inicial dessas inciativas foi o Ato de Sarbanes-Oxley (SOX) e, a partir deste ato, as organizações formaram funções para facilitar as ações em busca da conformidade

A SOX é vista como a legislação de maior importância do mercado de capitais, desde a quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929. Silva e Robles Junior (2008) explicam que essa lei foi introduzida em 30 de julho de 2002, nascida após uma série de escândalos contábeis que ocorreram nos Estados Unidos, buscando melhorar a confiança do mercado e tem como medidas a criação de um conselho não-governamental para inspeção das empresas de auditoria, assim como também a exigência de um patamar elevado de governança corporativa, adoção de procedimentos de prevenção e detecção de fraudes e punições criminais para os executivos empresariais em caso de escândalos contábeis e financeiros e um *enforcement* na forma de auditar as companhias.

Essa preocupação empresarial levou as empresas a iniciativas de criar a área de GRC, sendo Governança, Risco e *Compliance* (Frigo & Anderson, 2009). Widhoyko (2017) explica que inicialmente a governança foca na análise dos planos e políticas da diretoria. Logo após esta etapa, o *compliance* expõe a auxilia a integridade das atividades, assim como a prática e a transparência. Por último, o autor conclui, a análise de risco é preventiva e busca observar os efeitos que podem ocorrer com a empresa.

2.1.1 Governança Corporativa

Com a importância de uma forma de gestão integrada onde a empresa pode mitigar os seus riscos e trazer uma melhoria administrativa para a organização, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015) define Governança Corporativa:

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015)

Tarantino (2008) explica que a Governança Corporativa (GC) é a junção dos processos, controle e sistemas pelos os quais as empresas, sejam elas públicas ou privadas, operam, sendo esses processos em prol da defesa dos interesses dos *stakeholders* das empresas, incluindo os membros do conselho administrativo, executivos, empregados, clientes, acionistas, fornecedores e a própria comunidade que a empresa está envolvida, sendo assim, a relação entre aqueles que governam e os que são governados. Almeida (2019) indica ainda que a Governança Corporativa tem também uma relação direta com a forma que as empresas são gerenciadas e como as decisões são tomadas no ambiente corporativo.

Para o correto funcionamento desses processos, os princípios básicos da governança corporativa aparecem como pilares e permeiam as práticas do código. Os princípios da GC, de acordo com o IBGC (2015) são:

a) transparência: a disponibilização de informações para as partes interessadas, não apenas as informações que são impostas por regulamentos ou leis e busca-se incluir

informações de diversos fatores além de apenas a publicação de relatórios de desempenho econômico-financeiro;

b) equidade: o tratamento igualitário a todos os sócios e stakeholders, trazendo à tona todos os direitos, necessidades, deveres e interesses;

c) prestação de contas: é esperado que haja prestação de contas de forma clara e compreensível pelos agentes de governança (todos os envolvidos no sistema de GC), com responsabilização pelos atos e omissões, buscando a atuação com responsabilidade nos papeis de cada um;

d) responsabilidade corporativa: deve haver um cuidado pelos agentes de governança para a viabilidade econômico-financeira das empresas, redução de riscos e melhoria das externalidades positivas.

A estrutura da Governança Corporativa é composta por uma série de seções, como os sócios, conselho de administração, diretoria e os órgãos de fiscalização e controle. Os sócios possuem o direito do voto, o conselho de administração faz parte do processo de tomada de decisão da empresa, visando o longo prazo, assim como também monitora a diretoria e sua ligação com os sócios e são compostos por comitês que buscam assessorar o conselho administrativo, sendo de várias partes da empresa, a diretoria que busca gerenciar a organização e, por fim, os órgãos de fiscalização e controle, buscando assessorar o conselho e auxiliar o controle e qualidade das informações (IBGC, 2015).

Dentro dos órgãos de controle e fiscalização, existem seções como o comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria independente e interna e os órgãos de GRC. O comitê de auditoria auxilia o controle da qualidade das informações geradas pela empresa e busca a confiabilidade e integridade das informações (IBGC, 2015). O IBGC (2015) continua explicando, onde conselho fiscal busca preservar o valor a empresa e fiscalizam os atos administrativos, participam do relatório anual da administração, e examinam demonstrações financeiras da empresa, entre outras atividades de fiscalização. A auditoria independente busca emitir opiniões sobre as demonstrações financeiras publicadas pela empresa se elas apresentam de forma adequada as informações lá compostas, se diferindo da auditoria interna que busca monitorar e avaliar as operações buscando melhorar os controles internos e normas que os administradores solicitam (IBGC, 2015). Por fim, o GRC é o pilar do agente de governança corporativa que busca assegurar que a empresa esteja em conformidade com as normas, valores e políticas, assim como leis e dispositivos regulatórios, sendo esse processo constituindo o sistema de *compliance* da empresa.

Tarantino (2008) complementa os princípios supracitados, trazendo a importância do tratamento correto dos *stakeholders*, responsabilidades dos integrantes do conselho, busca pelo comportamento ético e profissional, transparência financeira, melhoria dos controles internos (entendida como a chave para o aumento da governança em geral e redução de riscos).

2.1.2 Riscos

Por riscos, entende-se como a possibilidade de uma perca ou injúria criada por uma atividade ou por um indivíduo (Tarantino, 2008). Para evitar instabilidades, as empresas devem buscar investigá-los, mapeá-los, entende-los e evitá-los. Com isso, determina-se a importância que a empresa deve ter ao gerenciamento de riscos, assim como contramedidas necessárias par a gerência do mesmo.

Em complemento, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009), por meio da NBR ISO 31000, explica que por risco, é o efeito das incertezas nos objetivos organizacionais, e um dos efeitos esperados desse fenômeno é o desvio em relação ao esperado, sendo esse desvio negativo ou positivo. Por incerteza, explicam que é o estado da deficiência das informações relacionadas à um certo evento, assim como também a compreensão do mesmo, conhecimento que se tem ou a probabilidade e consequência de o mesmo acontecer. A preocupação empresarial com riscos também se torna válida por conta da vinculação à reputação empresarial, que tem impacto direto na imagem que a empresa tem perante a sociedade. (Neves & Figueroa, 2019)

Em tempos de pandemia, quando há mudanças drásticas nas formas de trabalho das empresas devido às novas maneiras de trabalho (home office, carga horária reduzida, riscos sanitários e outras implicações), as empresas precisaram de analisar novas matrizes de riscos que são incluídas nos seus processos de gerenciamento de riscos.

Neves e Figueroa (2019) ressaltam a importância de saber lidar com os grupos de riscos para a boa gestão dos negócios, fator este que se torna importante para a perpetuação da atividade da empresa. Os autores também colocam a luz sobre a importância do entendimento que em cada atividade empresarial apresenta peculiaridades e diferentes riscos para que o gestor conheça e gerencie. Em adição, Tarantino (2008) cita algumas ações que a GRC pode utilizar para mitigar casos de fraudes dentro da organização, sendo, a utilização eficiente de informações, *disclosure* público e alinhamentos de responsabilidade, assim como também relaciona a eficiência da GRC, sendo que quanto maior for o nível de Governança, Riscos e Controle, mais difícil é a possibilidade da ocorrência de fraudes internas.

O IBGC (2017) explica que o risco corporativo é inerente a qualquer atividade empresarial. Por gerenciamento desses riscos, o IBGC cita como um sistema que é vinculado ao planejamento estratégico dos negócios, onde deve-se seguir um fluxo continuo processual e com estrutura, para que possa identificar e dar respostas à altura aos eventos que vierem a afetar os objetivos da empresa, e, isso pode ser feito, por meio de uma estrutura de governança corporativa. O instituto complementa que uma gestão eficiente de riscos é feita em paralelo à qualidade da estrutura da governança corporativa da empresa, assim como do departamento de Recursos Humanos, Estratégia, Cultura organizacional entre outros agentes que podem ter a percepção dos riscos internos e externos para a qualidade ambiental dos processos, controle, tecnologia e ambiente de negócios. Logo, para que haja um funcionamento correto, a gestão de riscos corporativos busca formalizar uma estrutura de governança clara, com documentos que possam auxiliar essa estrutura, como por exemplo, o código de conduta empresarial.

A PWC (2020) em um de seus relatórios sobre a pandemia, levanta quais são as áreas de riscos que as empresas devem buscar focar durante a crise pandêmica, são eles:

a) uma fragilização excessiva dos ambientes de controles internos, uma vez que se aumentou o foco na continuidade dos negócios;
b) preocupação com a privacidade e proteção dos dados corporativos;
c) mudanças e novas exigências e regulações;
d) aumento dos riscos ou novos riscos e segurança cibernética, visto o deslocamento do ambiente corporativo para o trabalho remoto (home office);
e) possível aumento da fraude (desatenção, favorecimento por queda da fiscalização interna);
f) risco reputacional e risco comunicativo (vias informais de comunicação que não são corporativas ao uso de dados sensíveis).

O mesmo relatório também traz inciativas sugeridas por seus participantes, para que as empresas sigam, que são:

a) revisão do plano de contingência em resposta à covid-19;
b) avaliação e atualização constante dos riscos do negócio;
c) governança de auditorias internas;
d) cuidados com a opção de recursos sazonais;
e) treinamento de pessoal (mesmo que em trabalho remoto);
f) estruturação de programas antifraudes, se adaptando ao novo meio;
g) aplicação e introdução (caso a empresa não tenha) de *data analytics* e *process intelligence*;

h) avaliação de contratos e fornecedores (*due dilligence*).

Uzele e Ferenzini (2020) comentam sobre os riscos que a pandemia pode surtir nas empresas, logo, a importância de um comitê de crise que estruture uma matriz de riscos que abordem assuntos como corrupção e fraudes, contratos, regulamentos, leis trabalhistas, implicações financeiras e a importância da continuidade dos negócios e as adaptações que possam ser necessárias para a continuidade das operações em períodos de *lockdown*, por exemplo.

Um dos problemas observados em estudos de mercado é o aumento do risco informacional que as empresas correm com a mudança do ambiente de trabalho, migrando para o home office. Calder (2008) cita que as informações em empresas são ativos, que os *outsiders* podem querer e podem ser valiosas também.

Partindo desse pressuposto, Calder (2008) explica que as ameaças à segurança da informação têm um escopo grande, podem ser complexas e caras, envolvendo crimes casuais (*hackers* ou vírus), como também crimes organizados (*hackers*, *spammers*, fraudadores, espiões industriais, entre outros), logo, há uma preocupação onde as informações organizacionais que referem à questão de Tecnologia da Informação também devem ser preocupação da direção e governança.

Colocando o contexto da pandemia, onde houve a necessidade da utilização da internet para que as atividades operacionais continuassem durante os regimes de *lockdown* e home office, Ma e McKinnon (2020) observam que esse fator abre um contexto para um aumento da oportunidade de crimes cibernéticos acontecerem, com ataques em vulnerabilidades psicológicas (visto a pandemia), assim como ataques feitos diretamente às base de dados das pessoas, podendo ocorrer transações financeiras e vazamentos de informações pessoais. Nas empresas, Ahmad (2020) levanta os impactos que esses atos podem trazer, como destruição de dados, restauração e apagamentos de sistemas invadidos, queda de produtividade, dinheiro roubado, roubo de dados financeiros e sigilosos e possíveis danos à imagem empresarial durante esses ataques.

Logo, empresas que trabalham com informações confidenciais de clientes, buscam melhorar sua segurança informacional para que o trabalho remoto seja feito de forma segura, evitando vazamento de dados, por meio da instalação de softwares de segurança em celulares, computadores e quaisquer dispositivos que tenham acessos à bases de dados empresariais e, uma necessidade do aumento do treinamento e disseminação desse tipo de informação entre os empregados para que estejam preparados para evitar vazamentos de dados ou atividades suspeitas online (Kaushik & Guleria, 2020).

Lança (2020) ressalta a preocupação empresarial durante o período de isolamento social sob olhar do *compliance*, com desafios organizacionais para a disponibilização de computadores para trabalho destinados aos colaboradores que atuaram em home office, estes equipados com as ferramentas devidas para a mitigação do risco de perca de dados ou o acontecimento de fraudes.

Por fim, Jayakumar, Brohi & Zaman (2020) levantam sete lições que foram aprendidas com a crise da COVID-19, sendo, uma delas, a importância da segurança online, via o aumento da oportunidade de ataques por meios ilegais e vazamentos empresariais e pessoais, levantando a necessidade de um enfoque em cibersegurança.

2.1.3 *Compliance*

Dentro de um dos pilares da governança corporativa, no que tange a parte de controle, há o pilar *compliance*, definido por Mendes e Carvalho (2017), o *compliance* é a busca da empresa no cumprimento das normas vigentes e da lei e a palavra tem sua derivação do termo inglês *to comply*, que significa cumprir. No setor privado, é uma exigência de conformidade das empresas com as normas, políticas internas e ética organizacional, com uma busca de evitar conflitos de interesses e a necessidade da autonomia dessa área dentro da organização (Almeida, 2019). Para o presente trabalho será utilizada o termo em inglês (*compliance*) pois é a forma mais utilizada pelos autores para nomear a área.

O *compliance* é ligado ao setor de Governança Corporativa da empresa, e, faz parte da gestão da empresa e a forma da tomada de decisão por meio dos gestores. Também pode estar identificado dentro da área de controles internos (Tarantino, 2008).

O *compliance* tem objetivos preventivos e relativos, pois além de buscar prevenir infrações legais e mitigação dos riscos, também impõe para a organização a apuração da atuação criminosa e fora das normas de conduta da empresa, como também formula medidas corretivas e se propõe a entregar para as autoridades os resultados das investigações conduzidas internamente, uma vez que a ideia de risco é um pilar central para o tema do *compliance* (Veríssimo, 2017). Em complemento, Tarantino (2008) cita três objetivos do *compliance*, sendo a eficiência e eficácia da efetividade das operações, colocar a empresa em conformidade com as regras e regulamentações e trazer confiança para os relatórios financeiros.

Além desses fatores, o *compliance* auxilia as empresas na gestão de riscos e, na gerência da empresa, saber lidar com seu grupo de riscos é um passo importante para a perpetuação da atividade empresarial. Busca levar a padronização como um mantra e entende que a para

prevenir os riscos é necessário o entendimento das peculiaridades da empresa e demanda uma estrutura e planejamento que possa gerar relatórios fidedignos e que possam passar por revisões. (Neves & Figueroa, 2019).

Há benefícios para a empresa no investimento em programas de integridade e auditoria, como: a diminuição dos riscos de condenações e penalidades, visto que um programa de integridade ajuda a educar e controlar a empresa e suas atividades; a facilitação da realização de acordos com as autoridades regulatórias (conforme previsto na Lei n. 12.846) e pode gerar um impacto positivo na reputação empresarial, uma vez que o mercado e a mídia está observando os casos de corrupção atuais e a opinião pública é consciente nos fatores ligados aos casos e as investigações (Mendes & Carvalho, 2017).

No Brasil, as práticas de *compliance* tomaram forma nas últimas décadas, com um movimento de criação de instrumentos e melhoria jurídica para a detecção e punição dos atos ilícitos feitos ao patrimônio público. A Lei Anticorrupção (Lei 12.846, 2013) cita os programas de integridade, causando uma revolução na questão dos programas de *compliance* e um ganho de força de combate contra a corrupção, com apoio do Estado para a adoção desse tipo de programa, visto que ele é uma espécie de compartilhamento de responsabilidade do poder público com os agentes privados (Carvalho & Mendes, 2017). Essa lei trata, em resumo, da responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas e traz a importância do *compliance* para as empresas (Magalhães, 2013).

Magalhães (2013) expõe que a adoção de instrumentos que são eficientes na detecção e prevenção de desvios éticos e atos lesivos à Administração Pública são atenuantes no momento da aplicação da penalidade e também a adoção de *compliance* forma uma imagem positiva das empresas, juntamente a sua responsabilidade social, podendo acometer em incentivos de créditos ou fiscais e uma boa reputação mercadológica.

Quando colocado os controles relacionados ao setor de integridade, Tarantino (2008) levanta que a ênfase é na prevenção ao invés da remediação, logo, os controles em *compliance* buscam levar ao observador externo segurança que os controles internos conseguem apoiar os números que são publicados ou trazer a garantia que a empresa está cumprindo suas obrigações (sejam elas legislativas ou normativas).

Carvalho e Abreu (2019) levantam os principais elementos em um programa de integridade no Brasil, sendo eles:

a) apoio e atuação direta da alta direção ao programa de *compliance*, visto a necessidade de conscientização e apoio para que o programa de forma satisfatória;

b) indicação de um responsável pelo programa de integridade, a criação de uma área responsável e autônoma para gerenciar e fiscalizar o programa, composta por pessoas de diferentes áreas da empresa que julgam e analisam as ocorrências;

c) criação do programa adequado com as singularidades de cada empresa, com a visualização dos fatores de risco que possam interferir e trazer problemas para a organização;

d) criação de procedimentos e regras, com a formulação de um código de ética que aborda temas como relacionamento com o setor público, registro e controles contábeis, fiscalização e julgamento da infração do programa de *compliance*, entre outros fatores;

e) comunicação, para que o programa seja aplicado de forma abrangente na empresa e seja diariamente presente na vida dos colaboradores;

f) treinamento, para que a incorporação e continuação do programa se faça de forma satisfatória, onde os funcionários tenha conhecimento e saibam utilizar os sistemas implantados;

g) criação de canais de denúncias e premiações para o incentivo da participação;

h) medidas disciplinares, para serem aplicadas no caso de ocorrência dos atos ilícitos ou irregulares;

i) monitoramento constante para que se tenha sucesso na aplicação do programa;

j) indicadores de desempenhos, com metodologia para o entendimento dos resultados dos itens supracitados;

k) aplicação do programa com a preocupação não apenas com seus colaboradores, mas também com os fornecedores, pois, os atos deles também podem trazer problemas para a empresa.

Veríssimo (2017) menciona que o ideal é que o programa seja desenvolvido pela própria empresa, pois assim leva em consideração todos os fatores singulares de operação, seja os riscos, porte, área de atuação, entre outros, sendo esse programa sugerido para a prevenção da lavagem de dinheiro e corrupção, logo, a abordagem baseada no risco é o enfoque recomendado para a criação de qualquer programa de *compliance*.

Mendes e Carvalho (2017) reforçam os itens anteriores, levantando a importância da necessidade do comprometimento da alta direção, assim como a avaliação de riscos para que a empresa possa estruturar seu programa de *compliance* de forma otimizada e a preocupação com as interações que a organização que está implantando o programa de integridade deve ter para que se estruture o programa satisfatoriamente.

Hassnik, Meuwissen e Bollen (2010) fizeram uma pesquisa buscando evidenciar o papel dos auditores em fronte à fraude, seja anulando-a ou prevenindo sua recorrência. Os autores concluíram que os auditores envolvidos na amostra encontraram fraudes de forma incidental, explicando que os mesmos não tiveram oportunidade o suficiente para criarem experiência em detectar, reportar e resolver a fraude encontrada, e, quando houve a detecção da fraude pelo auditor, os procedimentos ou regulações não estavam em sincronia (fato que pode ser causado por meio de conflitos de interesse, falta de eficiência ou até mesmo falta de conhecimento das necessidades).

Hillison, Pacini e Sinason (1999) comentam sobre as necessidades do auditor para que ele se torne um "*fraud-buster*", uma vez que, de acordo com os autores, havia críticas a essa profissão por falharem em detectar e/ou reportarem a fraude (quando descoberta). Para tal, os autores sugerem os passos que os auditores internos podem seguir para que consiga melhorar a prevenção, reporte e detecção das fraudes, como o aumento de técnicas que buscam padrões em relatórios, revisões contratuais, criar e manter uma política de fraude, checar referencias de novos funcionários, auditorias de fraudes surpresa, proteger as informações imputadas em sistema, conduzir uma *threat analysis* e abertura de canais de denúncia.

Rodgers (2008) comenta que o papel dos auditores internos, é trazer independência, segurança e serviços de consultorias para que as organizações melhorem seus fluxos de operações internas, sendo o cerne principal auxiliar a organização a alcançar os objetivos por meio de abordagens padronizadas e objetivas. O autor ainda traz algumas funções dos auditores internos, sendo uma destas a necessidade de identificação de oportunidades para redução do risco, assim como monitoramento de processos e efetividade dos controles de gestão, trazendo a ligação destes com o setor de integridade.

Ao trazer o assunto *compliance* para o escopo da pandemia do novo coronavírus, Uezele e Ferenzini (2020), sócios do setor de *compliance* da Trench Rossi Watanabe, levantam a importância da área de integridade nesse ambiente. Os autores ressaltam a importância do papel da alta administração no reforço da cultura de integridade, além da criação de um comitê de crise, a revisão dos riscos organizacionais, reforço da ética na tomada de decisão e um aumento da monitoria no que tange as regulações e alterações na lei. Também reforçam a importância do canal de denúncia durante esse período e investimentos em treinamento e disseminação da informação, contemplando riscos do vírus, orientações de saúde, diretrizes para o *home office*, o incentivo ao uso dos canais de denúncia e uma aproximação da alta cúpula para os níveis inferiores, com mensagens e informações repassadas do nível estratégico para toda a empresa.

Lança (2020) ressalta a preocupação empresarial durante o período de isolamento social sob olhar do *compliance*, com desafios organizacionais para a disponibilização de computadores para trabalho destinados aos colaboradores que atuaram em home office, estes equipados com as ferramentas devidas para a mitigação do risco de perda de dados ou o acontecimento de fraudes.

A Câmara de Comércio França-Brasil (CCFB) (2020) estruturou um relatório relacionando a crise da COVID-19 e os riscos do *compliance*. Para a comissão, os períodos de crise criam um ambiente que se torna propicio para irregularidades e fraudes (ideia também reforçada por Estrada (2020) em seu estudo), e a atual crise traz uma preocupação extra para o departamento de *compliance*, uma vez que podem trazer irregularidades diretas (como as contratações emergenciais, sejam elas públicas ou privadas, conforme permite a Lei n. 13.979/2020) ou de forma indireta, pois as atenções estão voltadas para a pandemia, facilitando atitudes fraudulentas.

O relatório continua, por meio de sugestões para os departamentos de *compliance*, para que aumentem suas fiscalizações e se tornem mais presentes durante esse período, apesar da dificuldade da fiscalização com o distanciamento social, reforçando por meio de mensagens a importância da ética e integridade nas negociações e usar instrumentos adequados para garantir a continuidade das operações e adequação dos contratos durante o período pandêmico.

A CCFB (2020) coloca alguns pontos de especial atenção, principalmente ao *compliance* em home office:

a) reforço das regras de integridade aos colaboradores, inclusive, envolvendo a alta administração no envio dessas mensagens. além disso, manter um canal de comunicação aberta, para recebimento de denúncias e informações em gerais;
b) a questão da segurança da informação, pois, com o uso do canal informal (como por exemplo, aplicativos de mensagens instantâneas) uma atenção especial, além de priorizar a importância do uso de canais corporativos para a comunicação, com registro fidedigno das atividades que possam ser usadas em futuras investigações;
c) no que tange as contratações emergenciais, a sugestão de medidas de *due dilligence*, além de deixar claro limites de valores e tempo. também há a sugestão pela comissão de clausulas anticorrupção e processos que facilitem uma auditoria completa futura;
d) na inexigibilidade ou dispensa da licitação, conforme liberado por lei, quando se trata do combate à pandemia (lei n. 13.979/2020), uma conferência mais assídua e maior cuidado ao celebrar tais contratos e, se possível, aumentar os controles internos que possam tangenciar essas negociações.

Com a aprovação da Lei n. 13.979 (2020) e sua diretriz de dispensa de licitação para as despesas vinculadas ao combate da pandemia, uma função de *compliance* que já possuía importância e agora ganha mais destaque é a chamada *due dilligence*. Pinheiro, Lorca e Araújo (2019) levantam a importância dessa prática, uma vez que a legislação brasileira torna as empresas responsáveis pelos atos fraudulentos que são praticados por terceiros, por isso, aumenta-se a necessidade de efetuar esse procedimento para mitigação de riscos do negócio. Os autores listam uma série de critérios e perguntas que podem ser utilizados para mapear as informações e classificar o risco do terceiro que busca contratos com a empresa:

a) Qual o tipo de serviço ou bem do terceiro? É adequado?
b) Qual o setor de atuação do terceiro?
c) Como está sua reputação perante ao mercado?
d) Quais empresas ou sócios pertencem ao grupo societário do terceiro?
e) Há contrato formal entre as partes e os termos estão bem redigidos?
f) O valor do contrato condiz com o que é utilizado no mercado?
g) Há documentação de suporte relacionada ao contrato?
h) O terceiro tem ligações ou contratos com o governo?
i) O terceiro possui programas de integridade?

Relacionando com o propósito da pesquisa deste trabalho, a *due diligence* se torna interessante durante o período pandêmico e mudança de normas, e também entra no questionamento de pesquisa, uma vez que, com a suspensão temporária das atividades presenciais nas empresas, como esse processo foi feito com essa nova implicação? Previamente, o processo de *due diligence* já demandava custos, que, deveriam ser vistos como investimentos das empresas em questão de mitigação de riscos e não impedir a empresa de realizar esses procedimentos (Pinheiro, Lorca & Araújo, 2019), com as adaptações necessárias visto as necessidades pandêmicas, se torna relevante entender qual foi o processo de tomada de decisão empresarial nesta área., uma vez que, conforme a necessidade empresarial, a empresa pode ter cortado custos em certas áreas para tentar sobreviver a crise da pandemia.

No que tange ao processo de doações no período pandêmico, Lança (2020) levanta que pode haver uma complexidade maior no processo quando a doação pode se passar por meio de um suborno indireto. O autor ressalta a importância para que as empresas tenham uma política redigida com procedimentos explicativos quando o assunto é sobre doações e evitar a pessoalidade nesses processos.

Com as mudanças ocasionadas pela crise pandêmica, houve um movimento de corte de verbas para setores não geradores de receita, sendo o *compliance* e controles internos alguns

dos afetados. A EY (2020) sugere uma agenda de integridade para reforçar esse setor durante a crise, observa-se:

a) exploração de novas formas e tecnologias para conseguir chegar a um equilíbrio entre eficiência e eficácia dos controles, assim como a necessidade de avaliação de mecanismos tecnológicos que possam afetar os controles que foram mitigados por conta do trabalho remoto;

b) no que tange à cultura organizacional, manter as agendas de treinamento e fortalecer a comunicação com executivos. também manter os processos de investigação e controles internos para que haja um desencorajamento de desvios éticos potenciais;

c) sobre a governança, manter o enfoque em ética e *compliance* nas agendas do conselho de administração, mas também, mantendo o foco nos riscos financeiros e operacionais, assim como também trazer o envolvimento da auditoria interna e o setor de integridade para opinar em decisões de investimentos, doações e gastos emergenciais.

Dorminey, Fleming, Kranacher e Riley (2012) levantam a importância dos controles internos como um mecanismo chave para combater a fraude organizacional, porém, apenas eles não seriam o suficiente, uma vez que há uma balança entre a força do controle interno e os custos dos mesmos quando comparado ao benefício das fraudes a serem detectadas, logo, as organizações escolhem os controles preventivos de forma que beneficie o todo.

Em relação à um dos pilares do *compliance*, a responsabilidade ética, Dorminey et al (2012) ressaltam que a violação da ética, responsabilidade e confiança é o cerne da atividade fraudulenta. Logo, os autores explicam dois caminhos: a dissuasão, que é a criação de ambientes nos quais as pessoas são desencorajadas a cometerem fraudes (o *compliance*, governança e controles internos podem auxiliar na criação desses ambientes) e a detecção, que ocorre após a fraude efetivamente acontecer e, para que se detecte, é necessário um plano de auditoria que possa auxiliar o auditor a descobrir a vulnerabilidade na operação ou sistema que possa encontrar o ponto fraudulento.

Há movimentos recentes para aumentar a fiscalização e controles internos da empresa, quando em operações que envolvem o setor público, principalmente licitações. Em abril de 2021, foi decretada a Lei n. 14.133/21, que trata sobre as licitações e contratos administrativos. Essa lei traz uma luz e maior regulamentação na transação em questão, abrangendo os órgãos do poder legislativo e judiciário da União, estados, Distrito Federal e no Poder Legislativo dos Municípios, assim como também entidades controladas de forma direta ou indiretamente pela Administração Pública, apenas não sendo abrangidas as empresas públicas, sociedades de economia mista e estatais, que já são regidas pela Lei n. 13.303/16 (Lei n. 14.133, 2021). Além

disso, a Lei 14.133/21 retira a validade da antiga lei 8.666/93, assim como a lei do pregão (Lei n. 10.520/02) e o regime diferenciado de contratação (Lei 12.462/11), assim como também regulamenta sobre o Sistema de Registros de Preços e aborda o processo de licitação por completo, sanções, contratos administrativos, entre outros procedimentos.

Além das mudanças sobre as normativas que incorrem no processo licitatório, uma modificação importante dessa nova Lei é um aumento da fiscalização referente aos contratos, onde consta no Art. 25, parágrafo 4º, levantando a necessidade do edital licitatório prever a obrigatoriedade de implantação de um programa de integridade pelo licitante vencedor, assim como também o programa de integridade é um critério de desempate em caso de empate entre duas ou mais propostas e, também, podem ser aplicadas ao responsável por infrações administrativas a implantação ou aperfeiçoamento do programa de integridade, caso seja necessário (Lei n. 14.133, 2021).

A Lei n. 14.133/21 passa a valer após dois anos de sua publicação, logo, por ser recente e não estar completamente vigorada, não será utilizada como base para a etapa de coleta de dados, uma vez que as empresas terão um prazo para sua adaptação, não gerando dados concretos no período de coleta, porém, é interessante trazê-la na discussão para enaltecer as mudanças regulamentárias que estão ocorrendo no país no momento em que o trabalho foi redigido.

Com a importância do *compliance* na busca do combate à corrupção e atos antiéticos empresariais, essa ferramenta se mostra necessária para as empresas que negociam com a Administração Pública, seja na compra ou na venda de bens e serviços, assim como doações e outras interações entre empresas e Administração Pública. Para a presente pesquisa, este conhecimento auxiliará na fomentação das perguntas dos questionários e entrevistas, assim como a análise dos dados coletados, observando a operacionalização do *compliance*.

2.2 Fraudes

Partindo do ponto de vista dos estudos sobre a operacionalização dos programas de integridade e discussão sobre GRC, apresenta-se a seguir os estudos sobre fraudes que irão ser usados no presente projeto. Se torna interessante a relação desta teoria com o escopo da pesquisa, uma vez que o Triângulo da Fraude pode ser visto como um modelo que assessora o risco da fraude, sendo um componente de assessoria dentro de uma auditoria ou uso empresarial (Dorminey et al, 2012).

O grande expoente na Teoria da Fraude é Donald R. Cressey (1973), que definiu os três pontos do comportamento fraudulento, conhecido por Triângulo da Fraude, onde entrevistou uma série de pessoas que estavam alocadas em cargos de confiança de empresas, que foram sentenciadas por comportamentos ilícitos, obtendo uma hipótese final.

Cressey (1973) explica que as pessoas de confiança podem violar a fidúcia quando elas têm um "problema financeiro não compartilhável" e entendem que esse problema pode ser resolvido por meio da violação da confiança a elas depositadas, por aplicações em sua própria conduta e por verbalizações que conseguem modificar seus conceitos de si próprias para que efetivamente façam o ato.

Sua hipótese parte do pressuposto que as pessoas que ocupam esse tipo de cargo podem se tornar violadores quando se veem a frente de um "problema financeiro não compartilhável" e que a partir de violações do cargo de confiança, possam resolver esse problema. Logo, os fraudadores podem colocar sua própria conduta em situações que os permitem ajustar suas concepções de si próprios como usuários ou donos dos fundos confiados (Machado & Gartner, 2017b).

O primeiro ponto do Triângulo da Fraude de Cressey (1973) é denominado Pressão, que consiste na necessidade do fraudador, o motivo pelo que fará a pessoa a fraudar. Cressey (1973) coloca em sua pesquisa que essa etapa do triangulo é derivada do "problema não compartilhável", que se trata de alguma implicação que o potencial fraudador possui e que, por algum motivo, ele não pode compartilhar com outras pessoas e a partir desse comportamento, ele age de forma fraudulenta para tentar resolver esse problema. Alguns fatores levantados por Cressey (1973) que podem gerar esse "problema financeiro não compartilhável": medo da perda de status, violação de obrigações prescritas (comportamentais ou previamente estabelecidas), implicações resultantes de uma falha pessoal, implicações resultantes de reversais dos negócios por conta da situação macroeconômica ou problemas não compartilháveis devido à isolação física (quando a pessoa não tem a quem recorrer), problemas relacionados ao ganho de status ou relações entre patrões e empregados.

Esse tópico do triângulo pode ser relacionado com a pandemia, como a questão da situação macroeconômica, onde a crise ocasionou diversos entraves empresariais e quedas financeiras das empresas, assim como também a isolação física com as pessoas estando fora de contatos sociais físicos com outras pessoas, trazendo um entrave nesse relacionamento e impedindo a pessoa de compartilhar o problema. O autor levanta, em suma, nessa ponta do triangulo, que o jargão "problema financeiro não compartilhável" não era o jargão utilizado por seus respondentes, mas normalmente era utilizado a expressão de "envergonhado" em

compartilhar tais informações precedentes de uma fraude. Em complemento, Dorminey et al (2012) explica que por ser a pressão que cria o motivo para o crime, um senso de ego ou orgulho pode prevenir o indivíduo em procurar auxilio ou compartilhar seu problema social levantado pela teoria de Cressey.

O relatório da empresa de auditoria e consultoria EY (2020) buscou relacionar o Triângulo da Fraude com a pandemia de COVID-19. De acordo com o relatório, na questão de pressão, há alguns fatores como: os executivos e empresários estão sob pressão para salvar suas empresas, cumprir metas ou salvar seus salários, os funcionários de empresas privadas buscam manter o estilo de vida de suas famílias e sustento e, no ponto de vista dos funcionários públicos, a pressão para atender expectativas mais altas que o habitual, sob as emergências (EY, 2020). Fato esse que também é comentado pela ACFE (2020), que ressalta a pressão econômica que a crise da COVID-19 pode atuar sobre os funcionários, fazendo com que a companhia se torne o alvo;

O segundo ponto é denominado Oportunidade, que é conceituado como a possibilidade que o fraudador tem para efetuar a fraude, seja por facilidade de acesso, cargo ou outra possibilidade. Essa parte do triangulo remete à visão que o agente fraudulento tem para tentar resolver seu "problema não compartilhável" por meio de uma ação ilícita. Cressey (1973) ressalta que o "problema financeiro não compartilhável" é um estimulo da quebra de confiança apenas quando a oportunidade é percebida pelo agente para praticar o ato. A oportunidade pode ser entendida como a percepção que uma fraqueza de controle existe e que a chance de que seja descoberta é remota (Dorminey et al, 2012).

Cressey (1973) ressalta alguns pontos a serem levados em consideração para que o possível fraudador efetivamente atue de forma ilícita. O autor comenta sobre a necessidade de o indivíduo obter informações gerais da organização em questão ou habilidades técnicas, uma vez que essa característica é inerente a pessoas que são alocadas a cargos de confiança. Partindo dessa característica, o potencial fraudador conhece os caminhos necessários para efetuar a ação em si, assim como conhecer os caminhos para ocultação do crime e efetuação do mesmo com maior eficiência possível.

Ao trazer o contexto da crise pandêmica, o relatório da EY (2020) coloca como oportunidade os estímulos governamentais, possíveis flexibilizações de regulamentações e aumento das doações das empresas, abrindo maiores oportunidades para a fraude (e a relação com a Lei n. 13.979/2020). O relatório também atenta a necessidade que o gestor e o tomador de decisão terão foco no corte de custos da empresa, principalmente nas áreas não geradoras de receita, logo, os controles internos e *compliance* podem se encaixar nesse padrão (também

comentado por ACFE (2020), mitigando os controles internos e abrindo maiores brechas para eventuais fraudes. Por último, o relatório ressalta o impacto do trabalho remoto, que pode trazer o sentimento de falta de supervisão e monitoramento, assim como também gerar um ambiente mais estressante, vazamentos e fraudes.

O terceiro ponto do Triângulo da Fraude é a Racionalização, que acontece quando o fraudador acredita que pode fraudar e se convence que fará o ato. Cressey (1973) continua seu raciocínio, onde após a pessoa ter o "problema financeiro não compartilhável" (motivação), o próximo caminho é resolver o problema por um meio independente, secreto e relativamente seguro, pautado por informações gerais e técnicas da empresa (ou da operação) e poder efetuar a ação fraudulenta em si (oportunidade). Entende-se que a racionalização é a tentativa de reduzir a dissonância cognitiva com o agente fraudador, uma vez que os indivíduos que cometem a fraude buscam estar em sua zona de confronto moral e não ser considerado um violador de confiança, e, para tal, considera sua ação (ou dilema) como uma exceção, algo que não permite a ele ver o ato como negativo (Dorminey et al, 2012).

Porém, a identificação e a definição do processo são de tanta importância quanto a percepção do objetivo que a posição de confiança pode oferecer a oportunidade em resolver o problema inicial que gerou a motivação, partindo daí, a definição de racionalização (Cressey, 1973). O autor continua, mencionando que o termo racionalização é a aplicação de uma verbalização de chaves que vai conduzir a pessoa de confiança (possível fraudador) em ajustar suas preconcepções as quais vêm de sua criação, experiências e conhecimentos para considerar o ato fraudador como algo necessário. Logo, as ideologias que o indivíduo tinha previamente são ajustadas para que seus valores

Essa situação é encontrada tanto previamente ao ato fraudulento, quanto no momento em que ele se inicia. Com essa situação, tem-se o Triângulo da Fraude, uma vez que as racionalizações usadas pelos indivíduos que vão quebrar a confiança são necessárias para o ato fraudulento e, a racionalização que é utilizada na fraude tem vínculos com a maneira que a fraude será feita e também com a posição social e econômica do agente fraudador (Cressey, 1973). Para Coenen (2008), esse é considerado o mais importante dos pontos do triângulo.

Ao relacionar com a crise da pandemia, os impactos que a pandemia pode trazer, como fechamentos de empresas, home office, suspensão de atividades físicas e socialização e colocar em xeque a sobrevivência de muitas empresas, pode causar o agente a racionalizar a fraude, por conta do risco da existência empresarial, empregos, sustento e até mesmo um risco na vida do indivíduo (EY, 2020).

Há o conhecimento dos novos estudos no que tange à Teoria da Fraude, conforme supracitado, porém, para as necessidades do presente trabalho, será utilizado o Triângulo da Fraude, uma vez que ele foi utilizado pelos pesquisadores citados (Coenen, 2008; Machado & Gartner, 2017a) e em relatórios de auditorias (ao exemplo de EY, 2020), relacionando a metodologia a ser aplicada e as análises dos dados para atingir o objetivo da presente pesquisa.

Há a preocupação no aumento dos atos fraudulentos causados pela crise instaurada por conta das ações para mitigações da disseminação do coronavírus, conforme levanta Karpoff (2020) em seu estudo, onde, entende que a crise financeira causada pelos efeitos da pandemia trazem altos custos empresariais, assim como aumenta a ameaça à sobrevivência das empresas, trazendo, em certas situações, benefícios maiores no curto prazo ao se efetuar um ato fraudulento que os benefícios de longo prazo em não efetuar tais atos.

Isso se dá, devido ao autor, por conta da destruição do capital organizacional das empresas (entende-se esse capital como a porção do valor empresarial que excede a soma das partes), logo, com menos capital organizacional e também uma queda da reputação empresarial, muitas firmas podem ter menos a perder quando efetuarem trapaças em seus contratos. Essa preocupação é complementada por Estrada (2020) que criou uma métrica onde observa que países emergentes podem ter um aumento de casos de corrupção devido à crise causada pela pandemia.

Esse entendimento sobre corrupção corporativa e fraudes ajudará no entendimento de como o *compliance* atua para auxiliar as empresas a evitar os atos fraudulentos e como precisou se adaptar para evitar atos fraudulentos durante a pandemia.

2.3 A pandemia de COVID-19 e novas regulamentações

O novo coronavírus, cientificamente chamado de SARS-CoV-2 começou a ser identificado em 31 de dezembro de 2019, com casos de pneumonia desconhecidos na cidade de Wuhan, na China, tendo seu surto declarado como uma emergência internacional e de alto risco para os países com sistemas de saúde precários em 30 de janeiro de 2020 (Sohrabi et al., 2020).

Por conta dessa nova enfermidade, o mundo passou por mudanças, onde os governos, buscando redução dos números que a doença, adotaram o isolamento social, como restrição de funcionamento de boa parte dos estabelecimentos comerciais, construção civil, transportes e outros serviços (Maranhão & Senhoras, 2020). Em adição, Barua (2020) comenta que a restrição das pessoas e casos de *lockdown* são consideradas as formas mais efetivas para barrar a transmissibilidade do novo coronavírus. Além do isolamento, notou-se que os sistemas de

saúde de todo o mundo poderiam se sobrecarregarem com as taxas de internação necessárias para tratar os pacientes com a enfermidade.

No Brasil, para normatização das medidas a serem adotadas contra a pandemia, o Governo Federal decretou a Lei n. 13.979/2020 que trata justamente das formas a serem utilizadas para a situação de emergência causada pelo coronavírus. Disponibilizada em 06 de fevereiro de 2020, trata sobre as medidas que podem ser adotadas, como isolamento, quarentena, realização compulsória de exames, restrição de rodovias, entre outros mecanismos, além das asseguração para as pessoas afetadas pelas medidas previstas (Lei n. 13.979, 2020).

Essa norma também trata, no Art. 4°, sobre as licitações para aquisição de bens: "É dispensável a licitação para aquisição de bens, serviços, inclusive de engenharia, e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus de que trata esta Lei" (Lei n. 13.979, 2020).

A Lei n. 13.979 (2020) retira a necessidade da licitação, quando esta for utilizada com a justificativa de combate a pandemia, diminuindo uma etapa para a aquisição de bens para a Administração Pública. Antes dessa situação, as compras de bens e serviços para entidades controladas pelo Estado tinha como obrigação o preenchimento do processo de licitação, conforme explica o Art. 2° da Lei n. 8.666 (1993): "As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei." Com essa mudança na legislação, levando a falta da necessidade dos meios usuais pode levar a assimetrias de poder, onde abre caminho para que agentes públicos ou privados busquem ganhos pessoais (Gomez, 2020).

Lança (2020) comenta sobre a necessidade empresarial para que se evite investigações que possam aumentar o risco reputacional, para tal, maiores cuidados, como protocolos de relacionamento com agentes públicos. O autor recomenda mapeamento e protocolos de relacionamentos claros para a prevenção de fraudes durante o processo da licitação ou qualquer outro contrato que envolva o setor público.

Casos de fraudes durante a pandemia surgiram, como Sandes (2020) apresenta, o Brasil já perde, anualmente R$ 14 bilhões ao ano e o surto de COVID-19 pode intensificar ainda mais esse número, em congruência com a dispensa das licitações. De acordo com a notícia, até maio de 2020, já foram despendidos mais de R$ 1 bilhão sem licitação na compra de materiais para uso hospitalar no combate a pandemia, assim como outros casos como Costa (2020) relata da compra de respiradores inadequados em uma loja de vinhos, com valor 316% mais caro,

mandatos de busca e apreensão para o governador do Rio de Janeiro (Estado de Minas, 2020) entre outros casos divulgados na mídia.

Para contextualização das formas como as empresas vem esperando mudanças com a pandemia, uma pesquisa levantada pela Deloitte (2020), aplicada a 662 empresas, aponta um aumento de 22% para 97% da adoção de acompanhamento das leis e regulações, assim como também um aumento de 25% para 89% da criação de um comitê de crises, sendo que mais de 60% das empresas avaliaram que o nível das respostas aos impactos de gestão de crise e governança foi alto, demonstrando assim, de acordo com a pesquisa, a preocupação das empresas em reestruturar sua área de crises e governança corporativa.

No levantamento feito pela IBGC (2020) em abril de 2020, há informações interessantes sobre as formas de gerencia de crises das empresas na pandemia. Essa pesquisa, feita com 205 representantes das empresas, trouxe informações como: 48,3% da amostra relataram que as empresas não possuíam procedimentos formais para direcionar a organização durante a crise. Esse resultado expõe a situação de surpresa em que as empresas se encontraram ao início da pandemia, abrindo uma reflexão de mudanças repentinas e com estruturação imediata que foi feita. Ainda sobre a pesquisa, trouxe resultados como rotinas de reuniões devido às novas formas de trabalho, sendo que a maioria relatou eficiência nas reuniões não presenciais, sendo tão efetivas quanto as presenciais.

A pesquisa da IBGC (2020) também traz informações sobre o direcionamento dos esforços das empresas, sendo os principais os impactos econômico-financeiros relacionados ao período pandêmico, preocupação com os colaboradores, preocupação com a comunicação e plano de recuperação. Com esse novo cenário, as empresas aumentaram sua preocupação com a comunicação, observando a necessidade de aumento de segurança cibernética, servidores e canais de comunicação, além da preocupação com os meios informais de repasse de informação que poderiam ser utilizados durante os períodos de home office. Em suma, a pesquisa demonstra uma falta de preparo das empresas para uma crise dessa magnitude, onde houve grandes mudanças nas formas de trabalho e operações organizacionais.

Lança (2020) cita a necessidade de um novo olhar sobre o *compliance*, derivado ao acontecimento da pandemia. O autor explica a possibilidade de modificação no processo estratégico da mitigação de risco, e, quando há forte estrutura de governança na empresa, a revisão possa demandar o aval do Conselho Administrativo e as modificações em níveis operacionais e táticos sejam liderados pelo *Chief Compliance Officer*.

O relatório da EY (2020) traz alguns impactos organizacionais que foram observados no período, sendo eles as crescentes incertezas do médio prazo, disrupção organizacional,

receitas em queda, riscos estratégicos escalonados e aumento da tomada de decisão de maior dificuldade (incluindo dilemas éticos). Também houve um movimento de corte de custos, redução salarial e cortes em funções as quais não geravam receitas diretas e, observou, um movimento de diminuição dos controles internos relacionados à possíveis fluxos de dinheiro incomum, sendo assim a flexibilização da contratação de bens e serviços (observar a Lei n. 13.979/2020) e maiores doações para auxilio no combate à crise da COVID-19. A ACFE (2020) reforça esse questionamento, ressaltando que o momento não é de flexibilização dos controles internos, mas sim, de reforço dos mesmos para mitigação dos riscos que possam acontecer.

2.4 Estudos Anteriores

Nesta etapa, serão elencados estudos anteriores que pesquisaram sobre áreas de GRC, assim como estudos que envolviam o Triângulo da Fraude de Cressey (1973) e suas aplicações, além de pesquisas as quais serviram de auxílio para o andamento do presente trabalho.

Observando o tema do presente estudo, em que a *compliance* auxilia na identificação e diminuição dos casos de corrupção, e, observando o estudo feito por Estrada (2020) que utiliza uma metodologia para simular a corrupção durante a crise pandêmica, levando em consideração variáveis como magnitude da pandemia no país, frequência de crescimento de casos, queda da economia durante a pandemia, entre outros. Como conclusão de seu estudo, o autor averiguou que uma pandemia, como a do COVID-19, pode criar uma condição favorável para corrupções em países em desenvolvimento. Em complemento, Karpoff (2020) levantou em seu estudo a previsibilidade do aumento de ações fraudulentas devido à crise econômica do coronavírus, uma vez que causou grandes disrupcões empresariais e demandas relativas, com imposição de altos custos e uma iminente ameaça à sobrevivência de várias organizações, fazendo com que os benefícios da fraude a curto prazo possam ser maiores que os benefícios de não cometer a fraude ao longo prazo.

Maia, Costa, Santos, Nascimento e Melo (2020) levantam, em sua pesquisa, a transparência dos dados de dispensa de licitações referentes ao combate para a crise do COVID-19. Os autores mostram a importância da observação da transparência dos gastos vinculados ao combate ao coronavírus, trazendo a discussão sobre a situação emergencial e formas mais benéficas dos dispêndios para o fim emergencial e levantando a necessidade do controle social para esse acompanhamento.

Ao relacionar o risco de aumento de fraude com os controles internos empresariais, estudo recente de Roldo e Thaines (2020), feito por meio de entrevistas com uma empresa

pública e uma privada, constatou a importância do *compliance* na redução dos riscos e combate a fraudes internas, além de uma melhoria da imagem organizacional e maior segurança aos investidores e clientes que se relacionam com aquelas empresas.

No contexto pandêmico, Oliveira et al (2021) efetuaram um estudo observando a efetividade dos controles internos dos valores gastos pela União ao enfrentamento da COVID-19, incluindo gastos com o Auxílio Emergencial, licitações e operações efetuadas pela Polícia Federal. Em conclusão, os autores notaram irregularidades nos valores apresentados pelo Portal da Transparência quando confrontados com o cálculo médio do custo da corrupção e, além disso, ressaltaram o ponto "oportunidade" do Triângulo da Fraude de Cressey (1973), onde, com a deficiência dos sistemas de controles, aumenta-se a chance de atos fraudulentos no que tange ao cenário. Essa pesquisa reforça a importância da busca pelo conhecimento dos controles empresariais e adaptações pandêmicas, a fim de ressaltar a importância de efetivas mudanças para mitigar novas oportunidades para fraudes que a pandemia proporciona, além de trazer uma discussão atual no que tange o Triângulo da Fraude em contexto com a atual crise pandêmica.

As pesquisas discutidas previamente trazem a preocupação inicial que a pandemia fez surgir logo que foram instaurados os decretos de *lockdown* e mudanças nas formas de trabalho, com ainda o desconhecimento de como as empresas e sociedade reagiria com o dia a dia após as mudanças necessárias.

Se tratando sobre o relacionamento da Teoria de Cressey para análise de fraudes, há o trabalho de Machado e Gartner (2017a), onde os autores fazem um estudo econométrico para verificar as fraudes corporativas em instituições bancárias, auxiliando no entendimento da ligação da teoria com a análise.

Observa-se também o estudo de Lima (2019), onde buscou mensurar os elementos do Pentágono da Fraude para identificar os riscos de corrupção em empresas privadas de operação global, observando que os supervisores e a operação estão mais expostos, assim como também observou uma motivação para o estudo focado no setor de integridade, principalmente pelas mudanças possíveis ocasionadas pela pandemia. Essa pesquisa também serviu de auxílio para a metodologia do presente trabalho, na formulação do questionário e metodologia.

No que tange a relação entre o *compliance* e a utilização deste para o combate a corrupção no âmbito das contratações públicas, Schramm (2018) pesquisou sobre a funcionalidade do setor e a tomada de decisão dos agentes sobre licitações e contratos, por meio da delimitação do que é *compliance* e riscos empresarias. A pesquisadora se propôs a pesquisar os escândalos recentes e relacionar os conhecimentos da área de *compliance* com o combate anticorrupção. Essa pesquisa em questão é um ponto de base interessante para suporte na

resposta buscada no presente trabalho, uma vez que ela auxilia nos caminhos teóricos a serem discorridas nesta, e também, se diferencia, logo que a pesquisadora busca uma revisão literária para chegar no propósito de sua pesquisa, uma metodologia diferente da aplicada neste trabalho.

A pesquisadora deixa, por fim, a sugestão de exigência do *compliance* nos processos licitatórios. Interessante observar que a pandemia aconteceu dois anos após sua redação e já havia discussões da necessidade de programas de integridade para processos licitatórios entre agentes públicos e privados. Com o deslanchar da pandemia e novos processos regulatórios, esse assunto ganha ainda mais força, agora, com o adendo de diferentes situações normativas.

Observa-se também o trabalho de Soares e Guarido Filho (2021), onde fizeram uma pesquisa em 31 artigos referente à relação do termo de *enforcement* (os autores utilizam o conceito de *enforcement* como medidas para induzirem os agentes a estarem em conformidade) e a Anticorrupção empresarial. Em seus achados, observam uma predominância de trabalhos como enforque privado, utilizando o *enforcement* com perspectiva de coerção. Os autores em questão levantam a possibilidade de um caminho para discussão pratica da utilização de mecanismos que buscam a conduta organizacional, relacionando-se com o tema do presente trabalho, uma vez que a Governança Corporativa, a Gestão de Riscos, Controles Internos e o *compliance* podem atuar como mecanismos para esse fim, assim como os autores também ressaltam a necessidade de uma verificação da eficiência desses mecanismos, casando assim, com o intuito deste trabalho, com a verificação por meio dos agentes de mercado da eficiência das adaptações empresariais.

Por fim, a discussão de Broedel e Flores (2021), onde abordam o afastamento contemporâneo da pesquisa contábil da pratica, levantando alguns pontos para pautarem esse afastamento, como o que os autores chamam de entrincheiramento acadêmico (abstenção de assuntos e discussões praticas da contabilidade), assim como também os atributos de formações dos contadores (falta de formação ampla ou disciplinas ligadas diretamente ao mercado) e, por último, a paixão pelo método acima do objeto, com uma maior importância da forma que é feita a pesquisa do que a real importância do resultado buscado. O presente trabalho tem um enfoque pratico, abordando agentes de mercado e suas visões e espera que possa colaborar com as discussões de adaptações empresariais em tempos disruptivos como foi durante a pandemia do novo coronavírus, trazendo uma possível contribuição para a área de GRC em formas a serem refletidos por gestores, líderes e colaboradores em como o mercado se direcionou durante a crise e quais as medidas se mostraram mais constantes e funcionais no que tange o tema de regulações, conformidade, praticas antifraudes e controles internos.

Logo, os estudos apresentados acima auxiliarão na discussão do tema em questão, seja na abrangência teórica ou metodológica, assim como, formas de parâmetro para atingir o objetivo dessa pesquisa e demonstrar sua diferença quando em comparação com as já efetuadas anteriormente, além de ressaltar as pesquisas na área que abordam o tema sugerido pelo presente trabalho.

A seguir, explica-se o caminho metodológico para a condução do trabalho proposto.

3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo deste projeto, a estratégia do trabalho é um procedimento exploratório sequencial, que, definido por Creswell (2007), serve para expandir os resultados de um método com o outro, uma vez que a coleta de diversos tipos de dados pode ser o melhor caminho para a resposta do problema de pesquisa, assim sendo, o presente trabalho se caracteriza como quali-quantitativo.

Para a elaboração da estrutura da entrevista, assim como do questionário, foram levadas em consideração o Triângulo da Fraude e os embasamentos sobre GRC de acordo com a literatura e tangenciando as mudanças que foram observadas com o decorrer da pandemia.

O Triângulo da Fraude para analisar como as empresas se moldaram para detectar ou prevenir a possível fraude durante essa adaptação, com ligação nas métricas que o triângulo traz e a literatura sobre governança corporativa, riscos e *compliance* foi utilizada para direcionar os questionamentos para a área de integridade e controles internos e quais mudanças foram necessárias nesse setor. Também foi questionado sobre o quão eficiente, na visão dos entrevistados e questionados foram as adaptações necessárias para impedir ou detectar os casos fraudulentos no período.

Buscou-se o entendimento de forma longitudinal, observando como as empresas se comportavam previamente à pandemia, como receberam o impacto inicial da mesma (por volta de março de 2020), como foi o período em home office e, também, questionou-se quais são as perspectivas futuras dos participantes do mercado com as mudanças que a pandemia trouxe.

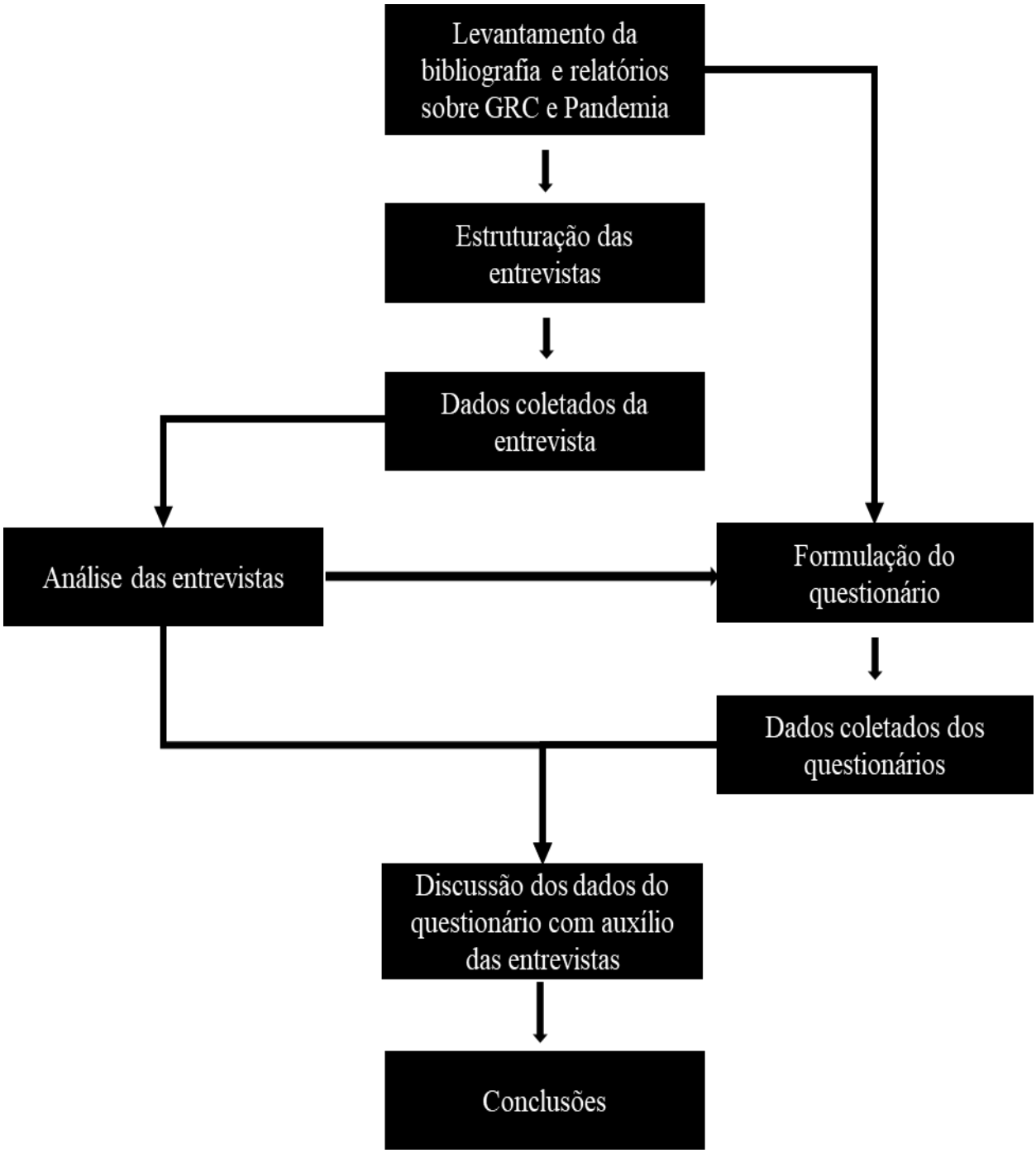
3.1 Condução da pesquisa

Para a condução do trabalho, o mesmo seguiu uma sequência lógica, apresentada na Figura 01. As entrevistas foram estruturadas com os relatórios levantados previamente, além da bibliografia que construiu o escopo teórico. No decorrer do presente capítulo, estarão separadas, em subtópicos, as etapas da construção metodológica do trabalho, assim como sua explicação.

Após a aplicação e análise das entrevistas, juntamente com os levantamentos prévios, foi estruturado o questionário. A etapa das entrevistas serviu, além de levantar dados para a discussão e conclusão dos objetivos propostos, também auxiliou a direcionar as perguntas do questionário para aplicação à amostra.

Subsequente a criação e envio dos questionários, os mesmos foram analisados de forma qualitativas e quantitativas, por meio de estatísticas descritivas e testes de hipótese, além de utilizar as etapas teóricas e relacionar os achados dos questionários com os achados das entrevistas para chegar-se às conclusões dos objetivos propostos.

Figura 01 – Etapas do trabalho



Fonte: autor

3.1.2 Entrevistas

Foram conduzidas entrevistas com profissionais das áreas de atuação em governança corporativa, risco e *compliance*, situados em empresas brasileiras, assim como também profissionais que trabalham como consultores/auditores que prestam serviços para várias empresas. Buscou-se o aprofundamento no conhecimento referente a área de GRC durante a pandemia e as mudanças que aconteceram.

Escolheu-se o Brasil devido ao fato dos conhecidos casos de corrupção que já ocorreram, além das mudanças ocasionadas na legislação e formas de trabalho decorrente ao período de isolamento, sendo assim uma amostragem não probabilística por conveniência. A seleção dos respondentes foi inicialmente realizada por contatos da rede social *LinkedIn* e indicações. O perfil buscado na rede social foi de participantes que atuassem nas áreas de GRC, por meio das palavras-chave "*compliance*", "riscos", "governança corporativa" e "controles internos".

Também foram buscados tanto colaboradores internos, que atuam em setores dentro da empresa quanto colaboradores que atuam externamente, como os consultores, que têm a visão de várias empresas, a fim de observar diferentes pontos de vista entre os participantes. Os profissionais de cada área foram entrevistados a fim de trazerem sua visão mercadológica e experiência para a pesquisa.

O roteiro foi elaborado com base nas literaturas apresentadas e também foi utilizado na formulação do questionário que será aplicado na fase quantitativa.

Para efetuar as entrevistas, foi utilizado o Google Meet, com gravação autorizada pelos participantes e sigilo na utilização de seus relatos na pesquisa. Hanna (2012) comenta sobre os benefícios do uso da internet para aplicar a metodologia das entrevistas, sendo assim um menor custo, facilidade de acesso aos entrevistados, menos impactos ecológicos e consegue-se simular (quando por meio de audiovisual) a entrevista pessoal.

O presente trabalho desenvolveu-se durante o período pandêmico, logo, há também a vantagem da diminuição do risco sanitário, onde os participantes e o autor não entraram em contato presencial, não correndo riscos de contaminação. Deakin e Wakefield (2014), ao observarem suas experiências da utilização de ferramentas tecnológicas para efetuarem suas entrevistas, verificaram também a facilidade do recrutamento dos entrevistados (também explicado por Cassel & Symon, 2004), reforçando a saúde e segurança das partes e também uma questão ética, onde o entrevistado, caso se sinta desconfortável, pode cancelar a chamada

a qualquer momento e ressaltam a importância de avisar o participante de que a conferencia está sendo gravada (caso seja).

As entrevistas ocorreram até o esgotamento dos questionamentos a serem levantados, além da sua importância para o embasamento do questionário a ser realizado em seguida, e, conforme Rapley (2003) comenta, buscou-se casos ricos em informação, explorando o fenômeno, eventos e experiências, para cumprir o objetivo proposto. Sendo assim, houve a entrevista com 12 participantes. Após o aceite de conexão com o potencial entrevistado, foi feito o convite via mensageiro instantâneo da plataforma, onde, caso houvesse o aceite em contribuir com a pesquisa, era gerado um link de acesso para uma videoconferência via Google Meet para que a entrevista ocorresse, em uma data e horário acordados entre participante e pesquisador.

A entrevista utilizada foi de forma semiestruturada, conforme explica Lima, Silva e Leal (2020) é caracterizada por uma série de perguntas construídas pelo pesquisador, mas, é flexível, uma vez que permite o aprofundamento de vários assuntos conforme os mesmos vão surgindo durante o processo e traz como vantagem acessibilidade, flexibilidade e intangibilidade.

King (2004) comenta que a entrevista é o meio mais comum de se conseguir dados para a pesquisa qualitativa, e seu propósito é buscar as caraterísticas do mundo real por meio do ponto de vista do indivíduo entrevistado e, tem como vantagens as perguntas focadas nos aspectos organizacionais, decisionais e processuais, logo, pode-se examinar assuntos mais extensos.

Após a realização das entrevistas, os principais pontos dos entrevistados serão registrados de forma que se possa auxiliar na formulação do questionário e analisar os dados com as suas respostas. A entrevista, após feita e gravada, foi transcrita com a utilização do aplicativo *Transcribe,* e revista para correção das partes que o aplicativo não conseguiu transcrever completamente, por meio de conferência de fidedignidade, para confirmação do que foi dito, ouvindo novamente a gravação com o texto transcrito e corrigido em mãos, conferindo cada frase, entoação, entre outros fatores (Duarte, 2004). A transcrição foi feita levando em consideração apenas o texto, não considerando possíveis reações ou trejeitos, com o foco nas informações levantadas.

Para as entrevistas, seguiu-se um *script* utilizado pelo entrevistador, o qual buscou direcionar as respostas dos entrevistados a fim de responder os questionamentos do presente trabalho. As estruturas utilizadas para as entrevistas encontram-se nos Apêndices A e B do trabalho.

A fim de manter-se o anonimato, os entrevistados serão caracterizados nessa pesquisa apenas sua função e o setor ao qual atuam. Também há a identificação de quem é consultor e quem é colaborador interno da empresa, a fim de observar as mudanças nos pontos de vista entre os participantes do mercado. Para a redação das análises neste trabalho, todos serão evidenciados como gênero masculino na redação do texto ("Entrevistado EX"), para reforçar a anonimidade dos participantes. O Quadro 01 lista os entrevistados, de acordo com sua área e setor de atuação:

Quadro 01 – Lista de entrevistados

Data da Entrevista	Entrevistado	Área de atuação	Setor de atuação
30/04/2021	E1	Controles Internos / *Compliance*	Indústria Alimentícia
07/05/2021	E2	*Compliance*	Financeiro
10/05/2021	E3	Riscos	Seguros
17/05/2021	E4	Consultor *Compliance*	Consultoria
24/05/2021	E5	Riscos / *Compliance* / Controles	Mídia / GLP
26/05/2021	E6	Consultor *Compliance*	Consultoria
26/05/2021	E7	*Compliance*	*Death care*
28/05/2021	E8	*Compliance* / Canal de Denúncia	Materiais Básicos
27/05/2021	E9	*Compliance*	Consultoria/Energia
01/06/2021	E10	*Compliance*	Infraestrutura
09/06/2021	E11	Governança Corporativa	Financeiro
22/06/2021	E12	*Compliance*	Hospitalar

Fonte: autor

Logo no começo de todas as entrevistas, feitas via Google Meet e gravadas, foi deixado claro o anonimato dos entrevistados assim como possíveis informações que pudessem identificar as empresas onde os mesmos atuavam, onde os mesmos concordaram no uso dos dados de forma anônima para a composição da pesquisa. A entrevista realizada com E1 foi uma entrevista de pré-teste, a qual serviu para validação do roteiro e foi incluída na análise, uma vez que o entrevistado trouxe informações importantes para a pesquisa.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo temática, onde, por meio da identificação de padrões é interpretado o conteúdo e o contexto (Ritchie et al., 2013), além do agrupamento em temas para poder construir uma linha lógica e discorrer sobre os assuntos interessantes para o tema em questão (Saldaña, 2015).

Com o intuito de aumentar a confiabilidade da análise, uma vez que há o ponto de vista do pesquisador no decorrer da pesquisa, houve a adoção de procedimentos para que o leitor tenha a credibilidade da conclusão (Miles & Huberman, 1994). Logo, foi colocado no decorrer da etapa de análise do presente trabalho trechos transcritos das entrevistas, para apoiar as conclusões, assim como a discussão da etapa em questão com a teoria previamente levantada, para a análise do que foi levantado.

Importante também ressaltar o período em que as entrevistas foram feitas. Até o fim da redação e finalização do presente trabalho, a pandemia continuou ocorrendo, assim como a evolução de casos, decisões políticas para diminuição da propagação do vírus, flexibilizações de decretos, impactos econômicos e novas adaptações ou evoluções das adaptações empresariais durante o período. Logo, ressalta-se que as visões que os participantes trouxeram está vinculada até o período em que as entrevistas foram conduzidas.

3.1.3 Questionário

Com os dados coletados da entrevista, juntamente com a literatura levantada, foi elaborado um questionário, aplicado com a estratégia de *survey*, que, conforme Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) comentam, pode ser utilizado quando há o desejo em responder pergunta do tipo “como”, com o ambiente natural sendo a melhor situação para estudar o fenômeno. O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *LimeSurvey*, disponibilizado pela Universidade de São Paulo, sendo o perfil dos respondentes o mesmo das entrevistas.

Após a construção da base de dados com 971 e-mails levantados dos perfis escolhidos via *LinkedIn*, houve o envio de 03 ondas de e-mail e uma onda de mensagens via *LinkedIn*, aplicadas entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, obtendo, assim, 120 respostas para a construção da análise da pesquisa em questão.

Para a construção do questionário, foram utilizadas, a Escala de *Likert* de sete pontos, assim como também a utilização de perguntas dicotômicas, de múltipla escolha e caixas de texto livre. A escolha por uma escala superior de pontos (7), baseia-se em Coelho e Esteves (2007), que argumentam que escalas com poucos itens podem não fornecer uma boa discriminação das respostas (limitando a habilidade de encontrar diferenças significantes entre segmentos), o que limita o método de análise dos dados.

Ressalta-se que o questionário contém questões condicionais, que apenas apareciam conforme determinadas respostas em questões anteriores quando selecionadas, para que assim,

questionamentos direcionados a determinadas áreas ou características, fossem respondidas de acordo com a área de atuação ou interesse do participante. As condições de cada questão podem ser observadas no questionário que se encontra no Apêndice E, localizado ao fim desse trabalho.

Nos subtópicos a seguir, apresenta-se as etapas metodológicas da aplicação do questionário.

3.1.3.1 A construção da base de participantes

Após a coleta e análise das entrevistas, assim como a relação das teorias levantadas para esse trabalho, foi planejado o questionário a ser aplicado. Além disso, houve uma busca na rede social *LinkedIn*, utilizando as palavras-chave "*compliance*", "riscos", "governança corporativa" e "controles internos". Por intermédio dessa busca, foram selecionados os potenciais participantes da pesquisa, os quais atuam no mercado GRC, tanto quanto internos (profissionais que atuam nos controles internos gerenciais internos da empresa) quanto os externos (os profissionais que fazem parte de consultorias e empresas que prestam serviços de consultoria e auditoria, ou seja, atuam em várias empresas). Foi pedida a solicitação de conexão aos perfis selecionados e, os que tinham seus e-mails disponíveis no perfil da rede social, foram adicionados à base de envio. Os que não tinham, foi feito o contato via *chat*, para envio do link do questionário com a geração do *token* anônimo para resposta.

3.1.3.2 A construção dos questionários

O questionário foi desenvolvido na plataforma LimeSurvey, disponibilizado pela Universidade de São Paulo e dividido em 05 grupos de questões. No primeiro grupo contém o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), atuando de acordo com a necessidade levantada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências, Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP), ao qual a etapa metodológica dos questionários foi submetida para avaliação e aprovada (conforme ofício de aprovação no Anexo A, sob o CAAE n. 52669721.1.0000.5407). Caso o participante optasse por responder "Não" nessa primeira etapa, era automaticamente direcionado ao fim do questionário.

O segundo grupo de questões, intitulado "Variáveis de Controle" conteve questões relacionadas à caracterização do respondente e do seu meio empresarial. Avaliou-se o participante por sua formação, faixa de idade, gênero e estado federativo que atuam, se é interno

ou externo (para separar consultores de colaboradores internos) e qual das funções do GRC mais atua (uma vez que há, em algumas empresas, uma nebulosidade entre a delimitação de cada função dessas áreas). Ainda dentro desse grupo, também consta questões para a caracterização do tamanho empresarial. Importante ressaltar que, determinadas questões nesse grupo servem de condição para o aparecimento de outras questões para o participante mais à frente no questionário, de forma que as perguntas ao respondente sejam dirigidas diretamente a sua área de atuação e não deixe o questionário mais extenso que o necessário, além de evitar assim a necessidade do participante em responder questões que não fazem parte da sua atuação.

O próximo grupo de questões foi intitulado “Questões GRC/Compliance e pandemia”. São questões que buscaram relacionar um dos pontos da pesquisa, que é justamente o impacto pandêmico nas empresas, com o enfoque em GRC/Compliance.

Nesse grupo de questões, a busca foi por respostas que compartilhassem quais foram os posicionamentos empresariais para passar pelo período de crise pandêmica, com as adaptações necessárias com as novas medidas de protocolos de distanciamento social, decretos federais, municipais e estaduais, assim como adaptações empresariais em relação a novas formas de controles gerenciais no que tange o home office, doações no período, assembleias, entre outros.

Dentro desse grupo houve também a colocação de caixas de texto livres para que o participante, caso quisesse, deixasse mais relatos sobre o questionamento feito. Nesse grupo, houve a utilização de questões com escalas de Likert de sete pontos, questões dicotômicas, caixas de texto livre e questões de múltipla escolha.

O quarto grupo de questões, “Questões Triângulo Fraude”, buscou relacionar os possíveis impactos que as novas formas de trabalho decorrentes das necessidades surgidas no período de pandemia pudessem impactar para o possível aumento de fraudes e corrupções organizacionais. Essa etapa conteve 05 questões, todas em escala de Likert de sete pontos, construídas com base na Teoria do Triângulo da Fraude de Cressey (1973).

Por último, as “Questões Finais”, contendo o encerramento do questionário, sendo este uma caixa de texto livre com sua resposta não obrigatória ao participante e uma caixa curta de texto para que o mesmo deixasse seu e-mail para envio da pesquisa quando concluída, caso interessasse ao participante. No total, há 45 perguntas no questionário (lembrando que há condições para determinadas questões, logo, nem todos os participantes responderam as 45 questões). O questionário se encontra no Apêndice E.

3.1.3.3 O procedimento de disparo do questionário e coleta dos dados

O questionário, após finalizado, foi submetido para apreciação ética no Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP/USP. Uma vez aprovado e liberado para a aplicação, o mesmo passou por duas etapas: o primeiro disparo de pré-teste, enviado para 02 participantes das entrevistas, que foram contatados pelo pesquisador previamente para que participassem dessa etapa. O pré-teste teve dois objetivos, sendo o primeiro, a testagem do disparo e correções de eventuais problemas com o mesmo. O segundo objetivo foi para a avaliação do questionário sob a ótica do participante, facilidade da interpretação das perguntas, assim como a pertinência das perguntas e uma avaliação previa do tempo de resposta. As respostas do pré-teste não foram utilizadas na análise de dados, sendo descartadas após sua aplicação.

Após o acerto de todas as etapas metodológicas, o questionário foi disparado para a base contendo 971 participantes, coletados por meio da rede social *LinkedIn*. Foram feitas três ondas de disparos via e-mail e uma onda de disparo via chat no *LinkedIn*, entre os meses de dezembro de 2020 e janeiro 2021. Inicialmente, previa-se o disparo de 03 ondas, porém, devido à baixa taxa de respostas iniciais, houve o quarto envio. O software disparou apenas para quem ainda não havia respondido o questionário, evitando participantes repetidos. Ao final da coleta, houve 120 respondentes, o que equivale a 12,37% de taxa de retorno.

3.1.3.4 O procedimento de análise dos dados

Após o recebimento dos questionários aplicados, os dados coletados foram analisados para entendimento das respostas e estudo dos fatores mais importantes. A análise de dados do questionário foi feita por meio de análise descritiva, assim como testes de normalidade e testes não paramétricos, conforme a necessidade dos resultados. Para tal, foram utilizados os *softwares* SPSS® e o Microsoft Excel®.

Nesta etapa da pesquisa utilizou-se a análise qualitativa dos dados, composta pela analise descritiva das respostas coletadas, que, de acordo com Fávero e Belfiore (2017), busca caracterizar e descrever as características observadas, por meio da organização dos dados coletados, aplicadas sobre os dados amostrais, não tirando conclusões sobre a população.

Foi aplicado o questionamento de variáveis de controle, para caracterização de grupos, conforme expõe o Quadro 02, buscando observar, por meio de testes não paramétricos, se houve diferentes percepções dos questionamentos.

Quadro 02 - Grupos separados pelas variáveis de controle

Tamanho Empresarial	Quantidade de funcionários que a empresa possui
Atua em Governança	Atuantes em Governança Corporativa
Atua em Riscos	Atuantes na área de Riscos
Atua em Controles	Atuantes na área de Controles Internos
Atua em Compliance	Atuantes na área de Compliance
Gênero	Gênero do participante
Hierarquia	Hierarquia do participante a partir de seu superior imediato
Internos x Externos	Se o participante atua internamente ou externo a empresa
Empresa Nacional x Multinacional	Nacionalidade da empresa

Fonte: autor.

Para tal, utilizou-se os seguintes testes:

a) Mann-Whitney: conforme Fávero e Belfiore (2017) explicam, é utilizado para variáveis colocadas em escala ordinal, buscando observar se duas amostras independentes são extraídas da mesma população e a hipótese nula deste é que a mediana das duas populações seja igual. Esse teste é utilizado para duas amostras independentes.

b) Kruskal-Wallis: busca verificar se k ($k > 2$) amostras são provenientes da mesma população. A hipótese nula deste teste presume que as k amostras sejam das mesmas populações (Fávero & Belfiore, 2017). Esse teste é aplicado para k amostras independentes.

c) Qui-quadrado: Fávero e Belfiore (2017) elucidam sobre esta estatística, que busca medir a discrepância entre uma tabela de contingencia observada e uma esperada, onde a hipótese nula é de que não há diferença significativa entre as frequências observadas e esperadas. Esse teste é utilizado para duas amostras independentes ou para uma amostra única onde a variável pode assumir duas ou mais categorias.

Cada teste gera um resultado diferente a ser interpretado. Porém, conforme Fávero e Belfiore (2017) explicam, os *softwares* estatísticos geram o *p-value* para os testes, que é a probabilidade associada ao valor da estatística, calculado a partir da amostra, demonstrando o menor nível de significância que levaria à possível rejeição da hipótese nula. Logo, ao determinar o *p-value*, ao observar se este foi menor do que o nível de significância estabelecido, pode-se rejeitar a hipótese nula.

No presente trabalho, os dados estatísticos no uso do teste de média foram apresentados pelo *p-value*, uma vez que foram aplicados os testes estatísticos de acordo com a necessidade de cada análise e, para facilitar a compreensão, interpretação e apresentação dos dados no texto, padronizou-se os desta forma. Os casos onde o *p-value* aprestou valores menores que níveis de significância de 0,1 (90%), 0,05 (5%) e 0,01 (1%), foi observada a diferença entre os grupos respondentes (a hipótese nula do teste foi rejeitada), e neste caso houve a discussão das possíveis diferenças de percepção entre os grupos.

Barth e Lourenço (2019) comentam sobre a discussão acerca do uso do *p-value* em pesquisas acadêmicas, levantando, por exemplo, o excesso de importância dado a esse valor sem analisar o tamanho do efeito. Esse fator foi levado em consideração para a análise no presente trabalho, uma vez que a utilização do *p-value* para a discussão dos dados serviu para observar se, na amostra pesquisada, houve diferentes percepções entre os grupos questionados e, ao observar essa diferença com nível estatisticamente significativo, houve a análise dos dados e a exposição da diferente percepção.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, apresenta-se a discussão dos dados levantada das duas fontes de dados buscadas: entrevistas e questionários. A análise se inicia pela redação da etapa das informações coletadas nas entrevistas, com discussões separadas em tópicos de importância. Após a conclusão desta etapa, inicia-se a análise dos dados coletados pelo questionário, aplicado via *websurvey*.

Na seção dos questionários, foi feita uma análise conjunta, levantando os dados coletados e relacionando-os com relatos fornecidos pela entrevista, além dos dados qualitativos colocados em caixas de texto dentro dos questionários enviados.

4.1 Análise das Entrevistas

Ao todo, foram coletados relatos de 12 entrevistados, participantes de diversas áreas do GRC. A fim de manter o anonimato dos pesquisados, cada um foi identificado com a letra “E” e um número sequencial, de 1 a 12. No Apêndice 1 e Apêndice 2 estão os *scripts* montados para as entrevistas, tanto de consultores quanto para colaboradores internos. Abaixo a discussão dos assuntos, separados nos principais tópicos. O processo de discussão foi estruturado de forma que os principais pontos foram colocados em tópicos, trazendo as informações gerais levantadas das entrevistas, com citações dos entrevistados e relações com a bibliografia levantada previamente.

4.1.1 A utilização do home office no período pandêmico

Conforme Barua (2020) levanta, os governos adotaram medidas de distanciamento social, sendo essas as indicadas pelos órgãos de saúde como a mais efetiva para o impedimento da disseminação do vírus. Dentro dessas medidas, houve a suspensão de atividades empresariais não-essenciais, obrigatoriedade da utilização de máscaras, protocolos de segurança e higienização, entre outras mudanças. No campo da suspensão das atividades não-essenciais, as empresas viram-se com uma necessidade de adaptação abrupta com a mudança de suas atividades diárias para atividades a distância, com os colaboradores atuando cada um de seu próprio lar.

Observou-se, conforme as entrevistas que as empresas com atividades caracterizadas como não essenciais se transferiram completamente para as atividades remotas (Entrevistados

E2, E3, E4, E6, E11). As empresas as quais efetuavam atividades consideradas essenciais (como indústrias, *death care*, entre outros, conforme decretos publicados) mantiveram suas atividades operacionais, com a adição de uma série de protocolos de segurança, porém, os setores administrativos (*back office*, escritório, administrativo) foram transferidos para a forma remota, sendo assim, uma estrutura empresarial híbrida (Entrevistados E1, E5, E7, E8, E9, E10 e E12).

Em relato de um dos participantes (E10), a empresa já tinha uma estrutura de controles internos e *compliance* extremamente reforçada, uma vez que a empresa em questão já passou por necessidades anteriores de enfoque regulamentário. Nessa situação, no que tange os controles internos e *compliance*, a empresa já estava preparada previamente para o trabalho remoto e a adaptação para o distanciamento social ocorreu sem grandes problemas.

Os consultores relataram dificuldades empresariais, assim como também uma queda em um primeiro momento da procura das consultorias, uma vez que o risco financeiro e econômico direcionou o foco empresarial para outro sentido, diminuindo a preocupação nesse sentido, o que é relatado pelos consultores como um grande risco empresarial que a pandemia trouxe. (Entrevistados E4, E6)

4.1.2 As adaptações empresariais devido ao período pandêmico e seus impactos

Com as necessidades impostas pela nova realidade apresentada perante as empresas, pode-se separar duas características opostas que foram averiguadas: as empresas que já tinham uma estrutura prévia (ou já utilizavam o home office) e as empresas que tinham pouca ou nenhuma estrutura preparada para a estruturação da atividade remota. O primeiro grupo notou uma baixa dificuldade, uma vez que já atuavam ou tinham uma preparação prévia para a atuação de forma remota, assim sendo seus servidores, protocolos de segurança cibernética, treinamentos, controles internos e operações preparados para essa estrutura (Entrevistados E3 e E9).

> Bom, estou nessa empresa que eu trabalho atualmente, eu entrei na pandemia. Então até hoje, nunca fui fisicamente para a empresa. Estou trabalhando cem porcento remoto. Mas, pelo o que o pessoal da equipe comenta, é que não mudou muito a rotina, até porque a empresa já tinha uma rotina de home office, já podiam fazer o home office algumas vezes por semana. Nem foi tão difícil para a empresa, em um dia eles decidiram, vamos entrar 100% e eles entraram em minutos, porque já tinha toda uma estrutura de TI que facilitava isso também. (Entrevistado E3)

> . . . tem uma estrutura de governança absurdamente bem estruturada, de excelência mesmo, primeiro que já tinha pratica de home office e, quando veio a pandemia, não foi uma novidade. Então, foi ok. Tanto em relação a estrutura de material para as pessoas quanto cultura das pessoas em trabalhar em home office. Aquela rotina, enfim, já era algo ok, já era algo tranquilo para as pessoas. (Entrevistado E9)

No caso relatado pelo Entrevistado E12, apenas o setor do entrevistado tinha a estrutura para home office, sendo assim a empresa direcionou sua atenção de adaptação para os outros setores.

> O que acontece, assim por exemplo, a minha área, a gente já tinha essa adaptação. A minha e algumas outras áreas. Igual te falei, como somos uma empresa que estamos expandindo muito, muita parte do administrativo trabalha viajando muito. Então tem o acesso à rede, a gente já tinha os mecanismos para poder trabalhar o home office. Tanto que assim, assim que lançaram a quarentena, o lockdown, eu estava voltando de São Paulo e eu fiquei em casa direto com computador e só voltei meses depois para poder pegar alguma coisa, enfim. Mas, qual foi a parte mais difícil para a gente. O setor de compras, financeiro, contabilidade, a gente teve que adaptar maquinários, computador, cadeira, estrutura... Demorou um tempinho até que a gente conseguisse colocar todo mundo para trabalhar em casa, mas ficou todo mundo em home office mesmo. (Entrevistado E12)

Nas empresas que não tinham perspectiva da utilização do home office, houve a necessidade de mudanças e adaptações, uma vez que não houve um cenário de preparação para a implementação da atividade, mas sim, a implementação, com erros e acertos ocorrendo durante a atividade diária, uma vez que, com a implantação dos protocolos de distanciamento social que envolviam também a suspensão das operações físicas, fato esse que ocorreu de forma imediata e gerando a necessidade de modificação da cultura empresarial, assim como a estruturação de um projeto de trabalho remoto demanda tempo (Entrevistados E1, E2, E5, E7, E8, E10, E11).

> Tinha já, de certa forma, a estrutura preparada pra atuar de home office, porque toda a liderança, os gestores conseguiram acessar o ambiente interno da empresa da conexão pessoal ou da própria residência. Só que não tinha isso aberto para todos os colaboradores que prestam apoio, fazem parte do back office. Isso teve um investimento razoável em tecnologia para garantir a segurança e as conexões seguras entre os equipamentos pessoais de algum colaborador que poderia estar utilizando e que não tinha a possibilidade ainda de disponibilizar o da companhia. (Entrevistado E1)

Observou-se uma preocupação empresarial, nas empresas que não tinham protocolos inicialmente preparados para a atividade remota, para o treinamento dos colaboradores para a utilização integral dos sistemas e processos feitos de forma digital, assim como também a

preocupação com possíveis vazamentos de dados conforme cita Ma & McKinnon (2020), uma vez que *hackers, spammers e* praticantes de *pishing* poderiam se aproveitar da concentração dos dados em nuvem e servidores para se apossar e utilizar essa possível brecha contra as empresas.

As empresas que não tinham uma estrutura previa de trabalho remoto enfrentaram diversas dificuldades na adaptação das suas operações, observando, em um primeiro momento, uma queda da produtividade até a adaptação e treinamento dos colaboradores, falta de equipamento necessário, preocupação com equipamentos de ergonomia para os funcionários e movimentos empresariais para que houvesse o fornecimento de todo o material necessário para o trabalho remoto, corroborando com o que Lança (2020) explica, sobre a possível dificuldade empresarial em mitigar riscos de fraudes e vazamentos de dados, além da dificuldade na distribuição de equipamentos preparados para que os colaboradores pudessem efetuar suas atividades, de forma que o risco de fraudes e vazamentos fosse diminuído com o uso dessas ferramentas instaladas.

> Eu acho que a gente tem, que antigamente você estava no meio do escritório, você tinha uma percepção que eu chamo de percepção de ruído. . . . Então a gente teve que implementar controles e processos pra tentar mapear e identificar o que está acontecendo, ter reuniões periódicas com os times. Eu estou sempre em contato com as áreas, mas é óbvio que a gente perde qualidade por essa questão da percepção do ruído porque a percepção para o *compliance*, ela é muito mais efetiva até do que os controles. (Entrevistado E2)

> Cara, então, assim, no início foi aquele susto, em março [de 2020] todo mundo sem saber o que fazer. Ah, vai ser uma semana, vão ser duas, vai ser um mês, ninguém sabendo direito quanto tempo ia ser. Mas assim, as áreas corporativas, cara, foi todo o mundo para home office, assim, ainda naquela dúvida de quanto tempo seria, mas, todo mundo foi deslocado para o home office, só a área mesmo envolvida com uma produção mesmo, que o core business da empresa que não tinha como parar. E aí tomando todos os cuidados o pessoal continuou. (Entrevistado E5)

Visto isso, observa-se o movimento empresarial para mitigar o “susto inicial”, além do investimento em equipamentos para que os colaboradores pudessem efetuar suas atividades de casa.

> No primeiro momento, como foi muito urgente, eu entendo que ficamos expostos, pois, tivemos que nos reinventar muito rápido, e aí, a área de infraestrutura, pessoal de segurança da informação, eles precisaram de se reinventar, com as medidas de VPN adequadas, direcionando as estações de

> trabalho, para quem estivesse de home office, que elas pudessem estar mais seguras possíveis. (Entrevistado E7)

Essa situação também é relatada pelo Entrevistado E8. O entrevistado explica que a empresa não tinha a perspectiva de home office, e essa cultura foi abruptamente modificada com a chegada da pandemia. Visto isso, investimentos em sistemas, compra de equipamentos o suficiente para que as pessoas pudessem exercer suas atividades remotamente, além da necessidade de investimentos na área de Tecnologia da Informação, para reforço dos sistemas internos e aumento da segurança cibernética para prevenção de vazamentos de dados, *pishing*, hackers, entre outros. Além disso, o investimento em treinamento para que as pessoas se adaptassem ao novo período, conforme levanta IBGC (2017), que levanta a importância da integração dos departamentos e da cultura organizacional para que haja a percepção dos riscos e melhoria das qualidades dos controles. Cita o Entrevistado E8:

> Ela [a empresa] nunca quis implementar uma política de trabalho remoto ou no nosso 'Brasilzão', o home office. Ela nunca quis implementar isso. Ela teve que implementar a fórceps. Acho que a primeira questão é assim, como é que isso se conecta com a cultura da empresa, que mensagem irá passar e, é claro, qual a mensagem de emergência. Você convoca um comitê de emergência. (Entrevistado E8)

Na visão dos consultores, os posicionamentos convergem. O Entrevistado E6, levanta que as empresas necessitaram de direcionar seu foco para o pagamento de necessidades básicas da empresa, como fornecedores, aluguel e funcionários, e, essa mudança de foco, ocasionou na diminuição de outros produtos preventivos, como a própria área de *compliance*, conflitos de interesse, etc. Cita o Entrevistado E6:

> E, é, claro, assim, o que a gente viu também o foco do orçamento mudar para pagar funcionários, fornecedores e aluguel. E isso, obviamente, teve uma drenagem em algumas outras áreas não core da empresa. Uma delas é o *compliance*. A gente passou a ver empresas não investindo mais em muitos produtos preventivos do tipo: automação da área de *compliance*, no que tange à automação no gerenciamento de conflitos de interesse, a automação de gestão de terceiros, que são serviços obviamente, que tem um valor agregado, mas ele não é um *cost-saver* imediato, então, assim, diferentemente de um trabalho que te traz uma economia do tipo uma economia tributária, um melhor fluxo de caixa. Esses serviços eles se tornam rentáveis ou se tornam um *cost-savers* mais a longo prazo. Então pensando no curto prazo esse tipo de serviço foi, talvez, a demanda diminuiu bastante. (Entrevistado E6)

Em complemento a isso, o Entrevistado E4 levanta que o *compliance*, na sua visão, perdeu protagonismo e prioridade.

> . . . o *compliance* perdeu protagonismo e prioridade imediatamente. Não é o que deveria ter acontecido, já que gestão de riscos, em tese, passou a ser uma coisa a mais relevante. Eu esperava, pessoalmente, que Gestão de Risco fosse ser uma coisa mais relevante, por causa da pandemia, mas as pessoas continuam achando que essas são coisas imprevisíveis e sim, continuam confiando na gestão de riscos para isso. Não teve a repercussão que eu achava que teria. . . . Eu esperava que a gestão disso fosse ganhar um protagonismo e de novo não ganhou, assim, automaticamente, os projetos de *compliance* foram despriorizados. (Entrevistado E4)

Um ponto observado de interesse que surgiu durante a análise das entrevistas, foi a diferença de pontos de vista entre os colaboradores internos das empresas dentro das áreas do GRC e os consultores empresariais, que atuam em várias empresas.

O primeiro ponto a ser observado é a divergência no que tange à queda da qualidade do controle interno e o aumento do risco de fraudes empresariais e desinvestimentos nas áreas de GRC das empresas. Enquanto os colaboradores internos não citam o aumento da fraude organizacional ou desinvestimentos até o momento das entrevistas, os consultores tiveram uma visão diferente desse assunto, corroborando com as preocupações para os períodos levantados por EY (2020), ACFE (2020), PWC (2020) e Uzele e Ferezini (2020), relevando o risco de fraude e corrupção organizacional por conta das adaptações que a pandemia necessitou.

Os consultores também observaram o afrouxamento e desinvestimento organizacional no que tange os pilares do GRC, por conta do enfoque econômico-financeiro que o risco pandêmico trouxe, sendo assim, uma queda do monitoramento e abrindo precedentes para que o agente fraudulento pudesse agir, seguindo a ideia do ponto Pressão, do Triângulo da Fraude de Cressey (1973). Esse movimento, em sua maioria, não foi observado pelos internos, que citaram uma adaptação interessante para os novos processos organizacionais que surgiram no período.

Conforme discussão e apresentação prévia das entrevistas, observa-se esse conflito de visões entre internos e externos, onde, por um lado, dentro do escopo dos que foram entrevistados, a pandemia trouxe uma notoriedade mais interessante para a área do GRC, com maior participação em decisões, comitês de crise, análise de controles, entre outras funções, os consultores entrevistados tiveram a visão inversa, com uma perca de protagonismo do GRC dentro da empresa. Cita o Entrevistado E7:

“A nossa voz. A gente estava no comitê de crise. Todas as ações relacionadas à COVID, direcionada pela área de competência técnica da empresa, que é a segurança e saúde ocupacional, mas, sempre, pedindo aval do *compliance*, do tipo ‘ah, isso está dentro, né?’”

Em complemento, explica o Entrevistado E12, quando questionado se houve desinvestimento na área de *compliance*, por conta das necessidades empresariais decorrentes da pandemia:

> Não. Eu entendo até que a gente ganhou uma relevância ainda maior em relação com o que era antes da pandemia. Muitas coisas que a gente identificou, por que assim, ao mesmo tempo que somos um setor preventivo, a gente faz o monitoramento, o controle, a gente identifica alguns pontos onde passa alguma coisa e a gente está atuando ali para a gente remediar, né. . . . Além das pessoas, das áreas solicitantes, as partes de cima também só assinavam se tivesse liberação de *compliance*, só assinava se tivesse passado pelo *compliance*, enfim, teve um rigor maior. . . . O nosso medo, assim que começou a pandemia, era que acontecesse justamente o contrário. Mas, dai, talvez por a gente ter criado essa análise mais simplificada, não que a gente não analisava, mas a gente não fazia uma diligencia tão completa quanto era normalmente, antes durava uma semana para fazer uma diligencia, ou uma coisa assim, a gente deu aquela encurtada. A gente usou, obviamente, ferramentas de buscas, de informações de documentos, de consulta em sites, mas, a gente conseguia entregar em um período menor.

Ao observar o que foi dito pelo E12 acima, verifica-se que, assim como o relatório da EY (2020) expunha inicialmente um receio maior sobre as áreas de GRC serem afetadas por um menor fluxo financeiro por conta da pandemia, assim como a necessidade de adaptação de procedimentos, que pudessem abrir um maior escopo para que essas áreas tivessem algum mal funcionamento ou, que gerassem gargalos nas operações, nessa situação houve a adaptação do setor para a nova realidade, de forma que o controle se mantivesse rigoroso conforme a empresa solicitava previamente à pandemia mas, também, não atrapalhasse o fluxo de operações com a nova realidade empresarial.

Esse diferente ponto de vista traz à tona a discussão que o entrevistado E6 levanta, onde diz: “A gente passou a ver empresas não investindo mais em muito produtos preventivos do tipo . . . Então pensando no curto prazo, esse tipo de serviço foi, talvez, a demanda diminuiu bastante.” (Entrevistado E6)

Por um lado, há o relato de crescimento, ou, na pior hipótese citada pelos entrevistados, a estagnação do setor. Ao prestador de serviço (consultor externo), uma queda da busca pelos seus serviços, uma vez que as organizações tinham um foco na sobrevivência durante o período de crise, direcionando assim, suas tomadas de decisões que envolvessem a manutenção do fluxo

de caixa, mitigando assim a contratação de serviços externos. São dois pontos de vistas interessantes que foram observados dentro da área de GRC.

Observando essa diferença entre os pontos de vistas dos entrevistados, levanta-se a discussão do impacto da pandemia no mercado de consultoria em GRC, observado pelos consultores. As empresas que já possuíam um setor interno que organiza essas questões, entendeu a necessidade de alocar seus recursos, assim como realocar o fluxo de operações de forma com que o setor de *compliance* fizesse parte das ações tomadas, ao ponto em que estejam em conformidade com as leis vigentes, assim como também auxiliando em questões internas (prevenção de desvios de ética, prevenções de fraudes, legitimidade de contratos, controles internos reforçados, entre outros).

Uma das preocupações observadas nos relatórios no início da pandemia (EY, 2020; PWC, 2020), além do relatório da ACFE (2020), foi a possível redução ou desinvestimento da área de GRC, assim, abrindo potenciais brechas para agentes oportunistas e novas oportunidades de fraudes, com a reformulação do ambiente empresarial para o trabalho remoto e as dificuldades de adaptações que as empresas pudessem enfrentar. Essa visão inicial prospectiva da pandemia, onde as áreas de controles internos poderiam sofrer reduções, quando observada pelo ponto de vista dos colaboradores internos, não ocorreu, com as empresas se adaptando a etapa de grandes mudanças empresariais derivadas do isolamento social, inclusive aparentando crescimento e reorganização das áreas.

4.1.3 Observações dos entrevistados sobre o possível aumento de fraudes organizacionais e seus controles antifraudes

Uma das preocupações observadas nos relatórios de consultorias, assim como pela ACFE (2020), foi o possível aumento de fraudes organizacionais em detrimento da situação causada pela pandemia. Além disso, o estudo de Estrada (2020) levantou em sua metodologia que os países emergentes poderiam sofrer mais com o surgimento de casos de fraudes e corrupções em detrimento da crise causada pelo coronavírus. Ao questionar sobre esse assunto para os entrevistados, houveram respostas variadas. Os consultores (E4 e E6) observaram um maior risco, visto a situação de trabalho remoto.

Cita o entrevistado E6:

> O que eu vejo é um ponto ainda pouco disseminado e que algo que talvez mais acontece nas empresas nos casos, os casos que pegamos com mais recorrência, são casos da chamada corrupção privada. . . . . Isso é o default, é o

> que a gente mais vê, o chamado corrupção privada, muitas vezes atrelado ao conflito de interesses. Ou seja, casos em que as empresas, o fornecedor, o funcionário, têm alguma proximidade, tem um conflito com o fornecedor. . . . O compras acaba sendo responsável pela análise de alguns critérios formais do fornecedor, do prestador de serviço. Então, a certidão de dado razão CNPJ na Receita, débitos fiscais etc. E não existe o envolvimento de *compliance* ou um controle mais apurado do background desse fornecedor. Então, é o que a gente vê acontecer. Empresas mais estruturadas com um orçamento maior e que tem um volume muito grande e eles têm essa medida antifraude vamos dizer aqui, né. (Entrevistado E6)

Conforme o E6 exemplifica, uma relação entre a compra de suprimentos para a empresa, que não passa por um protocolo de controles internos para que possa ser feita a operação com o menor risco possível. Operação essa que, durante a pandemia, passou por mudanças com a adoção do home office.

O outro entrevistado que também é consultor, entende que há a aquisição de ferramentas para adaptar os protocolos antifraudes nas empresas por uma necessidade natural, mas, comentando que o movimento de procura de procedimentos, protocolos e serviços de controles antifraudes são mais normais em comércio e indústria, porém, não sentiu uma maior procura dessa consultoria ou, necessidade, para a abrangência em contratos.

Cita o entrevistado E4:

> Eu acho que o que está acontecendo é que, e por conta da pandemia, você acaba adquirindo ferramentas para poder conseguir fazer as coisas à distância. Essas ferramentas vêm com os controles antifraude, mas eu acho que é mais uma externalidade que está acontecendo, do que realmente um movimento. Por exemplo, pessoal procura *compliance* mas não procura o antifraude. . . . Quando você fala de home office, geralmente você está falando de serviços. Comércio e indústria que eu vejo mais esses comportamentos antifraude, com relação aos contratos não vi nenhuma mudança, não vi ninguém falando sobre isso. (Entrevistado E4)

Quando levantada as visões dos outros entrevistados, que são participantes internos das empresas, há uma mescla de opiniões. Alguns não comentaram ou agregaram ao assunto, pois, não tinham contato ou não era do seu setor esse assunto. Aos que tinham contato com o assunto, houveram dois tópicos: os que já tinham um preparo prévio e não sentiram necessidade de angariar investimentos e os que precisaram de adaptar seus movimentos para a nova realidade.

Dentro das adaptações observadas, houve a adaptação do canal de denúncias. Conforme relata o Entrevistado E8, anteriormente, os casos relatados no canal passavam por uma investigação presencial, com termo de depoimento e outras operações internas. Após a

migração para o trabalho remoto, houve um novo protocolo jurídico, para que o processo fosse feito de forma digital, podendo assim, concluir investigações em situações sensíveis.

Outro entrevistado que relatou adaptações nos canais de denúncias foi o E5, que relata:

> Pessoal estava mais preocupado com a questão do canal de denúncias, de monitoramento, se aumentar ou diminuir e assim, nos primeiros meses até deu uma diminuída, depois o número denúncias lá para maio [de 2020] começou a aumentar, mas, em termos de controle e mesmo de fraude, não teve nada muito específico desenhado não. (Entrevistado E5)

No caso relatado acima, a empresa não efetuou grandes movimentos para controles antifraudes, porém, o canal de denúncias foi mais observado, devido ao maior uso do mesmo pelos colaboradores, corroborando o que Uzele e Ferenzini (2020) observaram para o período, no que tange ao reforço da cultura de integridade e maior uso do canal de denúncias no período, além da colocação de Lança (2020), sobre o possível aumento do uso do canal durante o período de quarentena.

Além da observação dos canais de denúncia, houve relatos de novas metodologias na área de controles internos e *compliance*. Cita o Entrevistado E2:

> Você está ali no dia a dia e quando as pessoas te veem ali, elas lembram da existência do *compliance*. Então, o que eu tenho feito para tentar mitigar isso do meu lado, eu criei uma série de alertas de periódicos, tenho feito mais treinamento do que eu faria presencialmente, né. Porque quando você está no escritório, você faz reunião, participa. Hoje não é tão efetivo assim, mas eu criei esse processo de mandar alertas diferentes, *refreshs*, tentar fazer treinamentos com maior periodicidade para as pessoas lembrarem mesmo de que existe *compliance*, existe regra, existe gestão de conflito de interesses, existe controles e que eles precisam ter isso em mente, mas, óbvio que a gente perde um pouco sim dessa interação. Não vou te dizer que é o controle que fica falho, mais é a interação. Então, é a experiência do home office ela melhorou muito os nossos sistemas, mas em contrapartida, a gente perde muito na interação pessoal. (Entrevistado E2)

Já o Entrevistado E1 explica que as adaptações foram a partir dos controles antifraudes que já existiam previamente, passando por revisões para o novo período:

> Sim, a gente a gente manteve o que a gente já tinha e criou algumas revisões de processos a mais. Alguns relatórios pra gente conseguir confrontar algumas variações que pudessem acontecer, por exemplo, com relação a pagamentos com relação a despesas voltadas para o RH, folha de pagamento, benefícios, pagamentos de benefícios, contratação de parceiros, então tudo isso a gente tentou criar alguns relatórios para poder identificar novas operações, e aí, nessas novas operações fazer um trabalho um pouco mais detalhado para

> entender se foi algo somente da operação mesmo essa alteração ou não, é algo que precisava de uma atenção a mais que levantava alguma suspeita. Mas agora, criar outros mecanismos além dessas revisões do que a gente já tinha e alguns relatórios a mais, para poder evidenciar novas operações, a gente não fez. . . . Houve, o reforço houve. . . . Então, a gente acabou colocando alguns mecanismos detectivos pra avaliar e algum tipo de variação, que aí sim seria de uma análise mais aprofundada. (Entrevistado E1)

Além dos relatos de adaptações, houveram também relatos onde a empresa já havia um controle antifraude prévio considerado robusto ou, a empresa havia recentemente, por algum motivo, passado por uma revisão dos seus processos antifraudes, que indiretamente já as deixaram preparadas para o período de trabalho remoto (Entrevistado E10 e E12).

Um dos casos entrevistados, a empresa capacitou suas áreas para as práticas antifraude, para mitigar o risco da pandemia, conforme relata o Entrevistado E9: “. . . houveram treinamentos antecipados, treinamentos periódicos de prevenção de lavagem de dinheiro, integridade, ética, independência.”, Situação essa sugerida por EY (2020) e Uzele e Ferenzini (2020) para a melhoria dos controles durante o período, além da explicação de Mendes e Carvalho (2019) no que tange à importância de treinamentos e condução do processo de implantação de um setor de integridade.

4.1.4 Doações, licitações e Lei 13.979/2020 durante o período pandêmico

Uma das preocupações levantadas no início do trabalho foi a organização das empresas com as mudanças regulamentárias no que tange as licitações, uma vez que a Lei n. 13.979/2020 abriu, para cidades em estado de emergência por conta da pandemia, a dispensa da licitação, visto os trabalhos de Estrada (2020), Gomez (2020) no que tange a um possível aumento dos casos de desvios e fraudes em decorrência da pandemia.

Além disso, em uma etapa de calamidade como o ápice dos casos, internações e mortes no decorrer da pandemia, era esperado que houvesse um aumento de doações das empresas para entidades, na busca do auxílio ao combate dos possíveis estragos que a pandemia causou. Esse aumento gerou receios em possíveis aumentos de fraudes devido a mudança na regulamentação e afrouxamento na forma em que se faz a licitação (Gomez, 2020) e, conforme Estrada (2020) levanta, países emergentes, em sua métrica, poderiam sofrer mais com processos de corrupção devido à pandemia.

A partir do que todos os 12 entrevistados relataram, o possível impacto da Lei 13.979/2020 não pôde ser observada, uma vez que a maioria dos entrevistados trabalhavam em

empresas onde não participavam de processos licitatórios. Aos que participavam, não houveram mudanças nos procedimentos em decorrência da lei.

Quanto aos processos de doações, mais especificamente os entrevistados E7, E8 e E10 relataram esses processos. Nos casos relatados por E7 e E8, ambas empresas foram rígidas em seus processos de doações, evitando a doação de dinheiro ou transferências diretamente para entidades públicas, mas, doando materiais hospitalares, itens de infraestrutura e uso nas linhas de frente em hospitais e hospitais de campanha, além da transparência e legalidade das operações, conforme Pinheiro et al. (2019) comenta sobre a importância da pratica de *due dilligence*, logo que a legislação no Brasil torna as empresas responsáveis pelos atos fraudulentos praticados por terceiros e a pratica dessa metodologia pode mitigar os riscos empresariais.

O entrevistado E8 levanta que, a empresa, antes da pandemia, já continha politicas duras de doações, onde, não eram aprovadas doações para órgãos públicos. Logo, direcionou as doações para hospitais diretamente, doando itens de higiene diretamente, sendo a empresa a compradora dos itens a serem entregues diretamente no ponto de doação. “Teve, teve porque a empresa tinha uma política muito dura, sim, muito severa, de não fazer nenhum tipo de doação que fosse para órgãos do governo.” (Entrevistado E8)

No caso do E7, também havia uma rigidez no código de ética empresarial para restringir as doações para quaisquer entes da administração pública, porém, com o momento da pandemia e com a empresa ampliando sua visão para o ESG (*environmental, social and corporate governance – compliance* ambiental, social e corporativo, em tradução livre), houve uma reunião no conselho administrativo para que houvesse essa modificação no código de ética.

> Na versão 2021 [do Código de Ética], a gente já teve que observar de outra forma a doação para municípios. Quando uma doação for feita para algum município, ela tem que ter uma análise de integridade previa, uma prestação de contas bem delimitada no instrumento contratual, uma forma de como possa medir a legalidade e transparência daquela doação. (Entrevistado E7)

Com essa nova versão do código de ética, houve uma mudança para que houvesse abertura para doações, porém, com uma necessidade de análise de integridade previa, prestação de contas bem delimitada, mensuração da legalidade e transparência da doação, só assim, para acontecer a liberação da doação em questão, assim sendo, as doações politicas sendo feitas para fomentar o desenvolvimento socioeconômico do lugar e contribuir com a saúde pública.

Observa-se, de acordo com os relatos apresentados pelos entrevistados, uma preocupação nas adaptações dos controles internos e do departamento de *compliance* na aplicação dos seus procedimentos para os processos de doações. Conforme levanta Carvalho e Abreu (2019), um dos principais elementos para um programa de integridade no Brasil leva em consideração a criação de um código de ética que aborda os temas relacionados com o setor público, assim como também CCFB (2020) reforça a necessidade de maior conferencia e cuidado com contratos de doações e dispensas de licitação.

4.1.5 Riscos derivados da pandemia

Ao início da pandemia, as preocupações foram com as necessidades de infraestrutura para as organizações conseguirem se adaptar à nova realidade. Observou-se que, as empresas que não tinham uma estrutura previam para que o home office acontecesse, passaram por maior dificuldade, para a adaptação abrupta das suas operações físicas para as operações remotas.

Logo, além dos riscos que as empresas já estavam habituadas, houve o surgimento de novos riscos e o agravamento de outros. A crise derivada da pandemia, impactou economias no mundo todo (Barua, 2020) e as empresas se encontraram em uma situação de lutar pela sobrevivência nessa primeira etapa. Além dessa situação, com a necessidade das medidas para conter a disseminação do vírus, as organizações se viram a frente de novos desafios, antes não presenciados e, que ocorreram de formas abruptas.

Além do risco financeiro, derivado da crise econômica que se acometeu, houve também o aumento de outros dois principais riscos: o sanitário e o cibernético. O risco sanitário deriva-se da possibilidade de contágio dos colaboradores da empresa durante o período pandêmico, risco esse observado de forma maior em empresas as quais continuaram suas operações físicas (em setores considerados essenciais), como foi relatado pelos Entrevistados E1, E7, E8 e E12. Principalmente no caso de E7 e E12 esse risco se tornava ainda maior, uma vez que seus setores eram considerados linha de frente e poderiam ter contato direto com pessoas contaminadas.

Além do risco sanitário, o risco cibernético teve um forte agravamento no período, principalmente nas empresas que não tinham condições prévias para submeter suas operações administrativas e *back office* para o uso remoto. Com isso, as organizações precisaram de se reinventar rapidamente para conseguir mitigar esse risco, de forma que não colocasse em xeque suas operações e dados confidenciais internos, que poderiam estar à mercê de ataques de hackers, *pishing*, vazamento de informação e fraudes, conforme cita Ma & McKinnon (2020) sobre os riscos cibernéticos derivados do período pandêmico.

Notou-se, durante o relato dos entrevistados, o movimento empresarial para a mitigação desse risco que, também carregou a necessidade de as operações funcionarem da melhor forma possível sem estarem todos dentro de um escritório. Logo, pôde-se observar um movimento de investimento em infraestrutura e tecnologia da informação, com melhorias em servidores para manter a estabilidade dos acessos remotos (que antes eram pequenos e agora eram toda a empresa conectada), assim como criações de VPN para acessos remotos, reforços em equipamentos e treinamentos para a diminuição da possibilidade de casos de ataques cibernéticos, conforme levanta a necessidade vista por Ahmad (2020), onde as empresas poderiam sofrer durante o período, destruição de bancos de dados, sistemas invadidos, dados vazados e um aumento do risco de danos à imagem empresarial. Calder (2008) também reforça sobre a preocupação empresarial no que tange as ameaças à segurança da informação.

4.1.6 Efetividade das adaptações sob o olhar dos participantes

Nesse ponto, houve uma concordância nos relatos. Em sua maioria, os entrevistados relataram uma boa adaptação empresarial, de controles e das áreas do GRC em decorrência dos protocolos necessários durante a pandemia. As empresas que, inicialmente não tinham a estrutura previa, tiveram maiores dificuldades e até preferiram voltar para o trabalho presencial quando os protocolos permitiam. Empresas que se adaptaram melhor, optaram por continuar no home office mesmo após a liberação da atividade presencial, por notarem uma maior produtividade e queda de custos.

Cita o Entrevistado E3: “Eu acho que está indo super bem. A empresa que estou atualmente não teve perda de produtividade, muito pelo contrário, as áreas são elogiadas assim em reuniões que envolvem outras áreas em que todo mundo está conseguindo levar sim, numa boa.” Em complemento, o Entrevistado E11 ressalta que não há como saber se poderia estar melhor não estando em home office, porém, com a realidade proposta, a empresa se adaptou bem e julga que as adaptações foram boas.

O Entrevistado E2 ressalta a discussão, comentando que as empresas que já tinham uma estrutura prévia voltada para a tecnologia, conseguiram uma adaptação mais fácil ao isolamento social:

> Assim, se essa pandemia trouxe algo de bom, foi a evolução tecnológica que a gente teve. Assim, a empresa onde eu trabalho já era muito tecnológica, já tinha tudo na nuvem, a gente sofreu muito pouco, na verdade, para se adaptar. (Entrevistado E2)

O Entrevistado E6 relata as duas realidades. A sua realidade, na consultoria onde trabalha, que não teve dificuldades na adaptação uma vez que já tinha a estrutura toda preparada. Em contrapartida, relatou a dificuldade das empresas que não tinham a infraestrutura previa e tiveram que fazer grandes adaptações para enfrentar a fase de isolamento social.

> A [nome da empresa censurado] tem a estrutura, e já tinha anteriormente a estrutura de TI que comportasse cinco mil funcionários trabalhando de casa, da noite para o dia, que foi o que aconteceu. Então não tivemos grandes solavancos, grandes perdas no processo com esse êxodo para casa, né. Agora, o que a gente viu, sim, algumas empresas que penaram, não conseguiram, tiveram que aumentar servidor, melhorar o suporte o suporte remoto. Mas, esse não é um dado tão científico que eu posso trazer para você. É de conversa com os nossos clientes.

Relato esse que foi corroborado pelo outro consultor entrevistado, que ressalta essa diferença entre as realidades empresariais:

> Olha, eu acho que foram efetivas sim, e eu observo, inclusive, que algumas empresas que já tinham uma tendência mais para a inovação, elas abraçaram sim o home office e estão vendo como uma grande vantagem, para a própria empresa e para o colaborador. E acho que tem uma tendência muito grande das equipes administrativas continuarem nesse modelo, justamente porque antes não se adotava o home office, porque tinham receio dos gestores de que as pessoas iam morcegar no trabalho. De que isso ou aquilo. Justamente porque essas ferramentas, elas trouxeram até um pouco mais de controle na gestão das equipes do que tinha antes. Então, tem um conforto. Agora, os modelos de negócio que não permitem o home office, que eles não se adaptaram, esses daí, acabaram voltando [para as atividades presenciais, após a liberação dos protocolos de isolamento] e não vai ter grande valor agregado não, vai ter sido um momento passageiro. E de novo aí, a gente está bem dividindo comércio, serviços e indústria. O serviço é muito mais adaptável ao home office. (Entrevistado E4)

4.1.7 Futuro do GRC com os aprendizados da pandemia

A última etapa da entrevista se deu com um questionamento aos entrevistados com seus pontos de vista e experiencias mercadológicas em quais movimentos a área de GRC teria em decorrência das adaptações necessárias durante o período, o que ficaria, o que foi melhorado e qual a prospecção de futuro, de acordo com suas opiniões.

Essa pergunta teve o intuito de trazer à pesquisa qual o futuro esperado pelos participantes do mercado, uma vez que a pandemia trouxe uma modificação muito grande nas

formas de se lidar no dia-a-dia, adoção de maiores tecnologias, investimentos em infraestrutura e nova realidade sanitária e organizacional. Abaixo, o Quadro 3 expõe a visão dos entrevistados:

Quadro 03 – Quadro resumo de aprendizados da pandemia - Entrevistados

Entrevistado	Aprendizados para a área de GRC de acordo com a visão dos participantes
E1	Mudanças digitais da pandemia foram positivas. Responsabilidade e compromisso de cada um com o próximo, maior relação de confiança.
E2	Aproveitar o período de home office, onde houve a modernização de cursos remotos, a oportunidade para se especializar, aumentar a qualificação e evoluir o *compliance*.
E3	Mudanças nas formas que se faz controle, maior modernização e inovação. Necessidade de reinvenção da área de GRC para adotar a modernização e tecnologia.
E4	Necessidade de planejamento e observa que o *compliance* é uma prática de gestão que se agregou como necessária para as empresas excelentes.
E5	Aceitação da adoção do home office e operações remotas.
E6	O uso da tecnologia, automatização do *compliance.*
E7	Aceleração digital proporcionada pela pandemia, assim como inovação.
E8	Maior relevância do *compliance*.
E9	Maior foco na tecnologia, maior efetividade dos mecanismos de GRC e automatização do *compliance*.
E10	Necessidade do *compliance officer* ser visionário, o líder, pensar em longo prazo.
E11	Maior preocupação com modelos prospectivos, aceleração de mudanças que eram planejadas, adoção de reuniões remotas facilitando a comunicação.
E12	Adoção do home office na empresa, além de um retorno positivo da parte comportamental da empresa, por meio de uma gestão de risco mais sustentável.

Fonte: autor, com base nas respostas dos entrevistados.

Conforme pôde-se observar no quadro, a maioria dos entrevistados levantam a maior necessidade do uso de tecnologia da informação na prática diária do GRC, derivada da necessidade que se apresentou no início da etapa de isolamento social. Também é observado relatos da adoção do home office como prática sadia para a empresa a ser continuada no futuro, mesmo com a queda de decretos que obrigavam o uso do isolamento social nas empresas, observando um movimento maior da utilização de acessos remotos para as práticas diárias.

Em dois casos (E10 e E11) foi observado a preocupação onde os participantes do GRC tenham uma visão voltada para o futuro, utilizando modelos prospectivos, serem visionários e pensarem a longo prazo.

A próxima etapa do trabalho será a análise dos dados coletados via *websurvey* por meio do questionário enviado aos participantes do mercado de GRC, coletados via *LinkedIn*, em análise conjunta com os relatos coletados na etapa das entrevistas.

4.2 Análise dos Questionários

Esta etapa busca demonstrar os resultados dos dados coletados pela *websurvey*, aplicada via LimeSurvey aos profissionais da área de governança corporativa, riscos, controle e *compliance*. Os dados analisados abaixo estão organizados na sequência: perfil da amostra coletada, discussão das respostas aos assuntos relativos à pesquisa e o relacionamento entre os perfis dos respondentes e os resultados exprimidos. Para tal, utilizou-se estatísticas descritivas, além de testes de hipóteses (Qui-quadrado para uma amostra, Mann-Whitney para duas amostras independentes e Kruskal-Wallis para *k* amostras independentes) no intuito de buscar possíveis diferenças estatisticamente relevantes entre os grupos entrevistados e as respostas fornecidas. Quando houve a aplicação de testes de hipótese, foram aplicados testes não-paramétricos, sendo:

H_0: Não houve diferença estatisticamente significativa na resposta dos grupos analisados;

H_1: Houve diferença estatisticamente significativa na resposta dos grupos analisados.

Em caso de rejeição da H_0, o texto foi discorrido sobre potenciais diferenças nas respostas.

O número total foi de 120 questionários respondidos, de 971 enviados, gerando uma taxa de retorno de 12,36%, sendo que todos os respondentes aceitaram o TCLE. As respostas qualitativas (escritas nos campos de texto do questionário) foram utilizadas no decorrer do texto.

4.2.1 Caracterização e perfil dos respondentes

Conforme análise dos respondentes, foram obtidas respostas de 13 estados diferentes, sendo a maioria concentrada em São Paulo. O segundo maior estado foi Rio de Janeiro, seguido por Rio Grande do Sul, demonstrando uma maior concentração, na amostra selecionada utilizada, de respondentes na região Sudeste do país, representando 81,7% dos participantes.

Tabela 1 – Distribuição regional dos profissionais

Estado Federativo	Percentual (%)	Região	% Região
Bahia	0,8	Norte	0
Ceará	1,7	Nordeste	5,0
Distrito Federal	3,3	Centro-Oeste	5,0
Espirito Santo	1,7	Sudeste	81,7
Minas Gerais	2,5	Sul	8,4
Mato Grosso do Sul	0,8	Total	100
Mato Grosso	0,8		
Pernambuco	1,7		
Paraná	1,7		
Rio de Janeiro	13,3		
Rio Grande do Norte	0,8		
Rio Grande do Sul	6,7		
São Paulo	64,2		
Total	100		

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Essa concentração é comentada pelo Entrevistado E4, que atua como consultor no Espírito Santo:

> A consultoria de *compliance*. Ela ainda é um desafio principalmente aqui no Espírito Santo. A gente sabe que em São Paulo isso existe há um pouquinho mais de tempo, um pouquinho mais de profundidade. Rio de Janeiro e talvez algum polo em Santa Catarina e um polo, mas mais difuso, que a gente observa em Belém, no Pará. Tem alguma coisa um pouco mais forte, mas, aqui no Espírito Santo, ainda é bem incipiente. (Entrevistado E4)

Outra característica buscada pelo questionário foi a diferenciação entre participantes internos e externos em GRC. A amostra mostrou uma maioria, de 73,3% de participantes internos das empresas. Por interno, são os profissionais que atuam nos setores de GRC e atuam para a empresa que são contratados. Os externos são os profissionais que atuam como consultores externos, tendo contato com várias empresas por meio da prestação de serviços.

Tabela 2 - Atuação dos questionados

Atuação interna ou externa	Frequência	Percentual (%)
Interno	88	73,3
Externo	32	26,7
Total	120	100

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

A faixa de idade está apresentada na Tabela 3. Os dados são entre 20 a 60 anos, com sua maioria concentrada na faixa de 31 a 40 anos. A principal concentração está entre 31 a 50 anos, que somados os dois percentuais, atingem 66,7%.

Tabela 3 – Faixa de idade

Faixa de idade	Frequência	Percentual (%)
de 20 a 30 anos	18	15
de 31 a 40 anos	51	42,5
de 41 a 50 anos	29	24,2
de 51 a 60 anos	16	13,3
Mais de 60 anos	6	5
Total	120	100

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Ao comparar o gênero dos respondentes com a área de atuação, apresentou-se uma dispersão baixa entre os gêneros, demonstrando, para a amostra questionada, um equilíbrio entre os gêneros e a sua área de atuação, sendo a quantidade de pessoas do gênero feminino pouco maior que a masculina. Os dados estão na Tabela 4.

Tabela 4 – Gênero x Atuação interna ou externa

Gênero x Atuação	Interno	Externo	Total
Feminino	47	14	61
Masculino	41	18	59
Total	88	32	120

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Também foi questionado qual a graduação dos respondentes. A maioria respondeu ser graduado em Direito (34,2%), seguido pela formação em Administração de Empresas (27,5%). Ciências Contábeis representa 10% dos respondentes. A Tabela 5 relaciona a graduação dos respondentes com a área de atuação (entre internos e externos), observando que a maioria se concentra como participante interno e graduado em direto. Porém, ao observar os externos, a maioria se apresenta como Administradores de Empresas (9,17%). Também pode-se observar

a participação de outras áreas, como Tecnologias da Informação, Engenharia e Outros, que somadas entre internos e externos, se referem a 20% da amostra.

Tabela 5 – Graduação x Atuação

Graduação x Atuação	Interno (%/total)	Externo (%/total)
Administração de Empresas	18,33%	9,17%
Ciências Contábeis	7,50%	2,50%
Direito	27,50%	6,67%
Economia	6,67%	1,67%
Tecnologias da informação	4,17%	2,50%
Engenharias	4,17%	2,50%
Outros	5,00%	1,67%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Para entender qual a posição dos respondentes dentro da empresa, perguntou-se, a partir do nível hierárquico do principal executivo da área em questão, em qual nível o respondente se encontrava (dados na Tabela 6). Os dados apresentados já estão confrontando também o nível hierárquico e a forma de atuação do respondente. Pode-se observar que, dos respondentes que atuam internamente, a maioria está em um cargo logo abaixo, hierarquicamente, ao executivo direto, e, o segundo maior dado, está em 2 níveis. Quando se observa nos respondentes externos, a maioria está no mesmo nível ou em um nível abaixo.

Tabela 6 – Nível hierárquico em relação ao superior imediato x Atuação interna ou externa

Hierarquia x Atuação	Interno (%/total)	Externo (%/total)
0, ou mesmo nível	9,17%	9,17%
1, ele é seu superior imediato	34,17%	8,33%
2	23,33%	3,33%
3 ou mais	6,67%	5,83%
Total	73,33%	26,67%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Também foi questionado a área de atuação dos questionados, dentro das atuações entre governança corporativa, riscos, controles internos e *compliance* (Tabela 7). A partir desse dado, pode-se observar, na amostra, se há interposição de funções entre os participantes das áreas. A soma total das frequências foi de 234, mostrando que os questionados fazem mais de uma função dentro da área de GRC (mesmo que tenham a descrição de cargo como apenas uma das áreas). A maioria dos questionados atua em *compliance* (64,2%).

Tabela 7 – Área de maior atuação dos questionados

Área de maior atuação	Frequência	Percentual (%)
Governança Corporativa	52	43,3
Riscos	59	49,2
Controles Internos	46	38,3
Compliance	77	64,2
Total	234	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Essa sobreposição pode ser observada na Tabela 8, onde, quando compilada a quantidades de áreas de atuações que cada respondente selecionou, observou-se que a maioria absoluta atua em mais de uma área, uma vez que menos da metade dos respondentes (42,5%) disseram atuar em apenas uma função. A média de áreas de atuação foi de 1,98.

Tabela 8 – Quantidade de áreas de atuação por respondente

Qtd. de áreas de atuação por respondente (em GRC)	Frequência	Percentual (%)
1	51	42,5
2	33	27,5
3	19	15,8
4	15	12,5
Média = 1,98		

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Em característica empresarial, foi questionado qual das áreas tem, de forma claramente definida, nas empresas onde atuam (Tabela 9). Não houve um dado homogêneo (por exemplo, todos ou, a maioria, deixando claro que há todos os setores), mostrando que as empresas, dentro da amostra pesquisada, podem ter, de forma definida, apenas uma área ou todas as áreas do estudo, podendo ser um indicador de sobreposição de funções do GRC. A de maior predominância foi a área de *compliance*. A média de sobreposição apresentada na Tabela 9 é de 1,92. Esse questionamento era condicional aos respondentes que eram internos as empresas.

Tabela 9 – Áreas do GRC claramente definidas nas empresas dos questionados internos

Área de atuação claramente definida nas empresas	Frequência	Percentual (%)
Governança Corporativa	53	44,2
Riscos	65	54,2
Controles Internos	59	49,2
Compliance	80	66,7
Auditoria interna	56	46,7
Média = 1,92		

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Também essa sobreposição se mostra ainda maior quando observado apenas os funcionários que se caracterizaram como internos (trabalham em setores dentro das empresas), com a média de área subindo para 3,6 áreas de atuações. O percentual de respondentes internos que atuam em apenas uma função é de 10,8% (Tabela 10).

Tabela 10 – Quantidade de áreas de atuação em respondentes internos

Qtd. de áreas de atuação de respondentes internos	Frequência	Percentual (%)
1	13	10,8
2	11	9,2
3	11	9,2
4	20	16,7
5	33	27,5
Total	88	73,3
Média áreas = 3,6		

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Nas características empresariais dos respondentes internos, observou-se uma frequência de 47 respondentes (39,2%) de empresas multinacionais, 71 respondentes (59,2%) de empresas nacionais e 2 respondentes de *joint-ventures* (1,7%). Ao relacionar esses dados com a sobreposição das empresas nas áreas de GRC, a Tabela 11 apresenta os dados, onde pode-se notar que, as empresas que tem acima de 5000 funcionários tem a média de 4,2, observando uma maioria de áreas do GRC definidas dentro da empresa, sendo o percentual de 05 áreas 51,4% e apenas uma minoria tendo de três a menos áreas definidas. A menor média foram para as empresas de até 100 funcionários, sendo 2,6 a média, dividindo entre 1 e 4 áreas nos percentuais (37,5% cada) e não houve respostas que haviam as 5 áreas nas empresas com essa característica. Observa-se que quanto maior a empresa, maior aumenta-se o percentual que havia as 5 áreas definidas dentro da empresa, mostrando, na amostra pesquisada, uma necessidade organizacional maior de áreas definidas para o dia a dia empresarial no âmbito do GRC. A média na categoria de 1001 a 5000 funcionários foi de 2,9.

Tabela 11 – Quantidade de Funcionários x Quantidade de áreas do GRC na empresa

Qtd áreas GRC	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
1	37,5%	7,7%	31,6%	5,7%	14,8%
2	0,0%	19,2%	21,1%	5,7%	12,5%
3	25,0%	23,1%	5,3%	5,7%	12,5%
4	37,5%	19,2%	5,3%	31,4%	22,7%
5	0,0%	30,8%	36,8%	51,4%	37,5%
Média	2,6	3,5	2,9	4,2	3,6

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foi apresentada uma diferença estatística ao efetuar o teste de Kruskal-Wallis (Tabela 12) entre a quantidade de áreas indicadas e quantos funcionários a empresa tem, demonstrando diferenças estatisticamente significativas nas respostas.

Tabela 12 – Teste de Kruskal-Wallis quantidade de funcionários, característica e áreas GRC

Teste de Kruskal-Wallis	Áreas indicadas (p-value)
Número de funcionários	0,008***
Nacionalidade	0,091*

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

As empresas nacionais apresentaram maior concentração de 05 áreas definidas na empresa, contra uma distribuição maior no caso das multinacionais, apresentando menores valores percentuais para maior quantidade de áreas (Tabela 13).

Tabela 13 – Nacionalidade empresarial e Quantidade de áreas do GRC na empresa

Qtd. áreas GRC na empresa	Multinacional	Nacional
1	16,1%	14,5%
2	22,6%	7,3%
3	12,9%	12,7%
4	22,6%	21,8%
5	25,8%	43,6%
Média	3,2	3,7

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Com a necessidade da prática de isolamento social por parte das empresas, conforme pediam-se os decretos iniciais na pandemia e para que houvesse a tentativa da mitigação do espalhamento do vírus (Barua, 2020), questionou-se qual foi o perfil empresarial dos questionados, em frente a necessidade de ida ao home office. Pode-se observar que grande parte das empresas onde os participantes atuam, adotaram o home office, sendo apenas 04 participantes que tiveram ou sua carga horária reduzida ou não houve nenhuma adoção de medida de distanciamento (fato esse que pode ocorrer devido ao enquadramento da empresa como atividade essencial, por exemplo). Os dados estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Utilização do home office

Utilização do home office	Frequência	%
A empresa não adotou o home office, nem redução de carga horária	2	1,7
A empresa adotou apenas o home office	90	75
A empresa adotou apenas a redução de carga horária	2	1,7
A empresa adotou o home office e redução de carga horária	26	21,7
Total	120	100

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

4.2.2 Questões sobre as relações entre o GRC e o acontecimento da pandemia

Nessa etapa do questionário, buscou-se entender, a partir dos relatos dos participantes, como foram as adaptações, revisões e mudanças empresariais que ocorreram devido ao acontecimento da pandemia e as necessidades e obrigações derivadas desse acontecimento.

Foi questionado se houve desinvestimentos nas áreas de GRC, conforme preocupações levantadas pelos relatórios prévios ao início da pandemia (EY, 2020; ACFE, 2020, Uzele e Ferenzini, 2020). Observou-se, por meio desse questionamento, que não houveram, dentro da amostra analisada, fortes desinvestimentos, com as frequências sendo maiores a partir do ponto 4 da escala. A maioria dos respondentes está concentrada da escala 5 a 7 (que somadas, representam 56,6%), demonstrando um movimento de investimento nas áreas de GRC durante o período da pandemia. 35% responderam que houve uma estagnação do investimento, não havendo nem aumento, nem redução. Os dados estão na Tabela 15

Também é observado uma maior preocupação empresarial das empresas no que tange a importância do GRC durante o desenvolvimento do período pandêmico, relacionando-se também com os relatos dos entrevistados internos na etapa das entrevistas do presente trabalho.

A Tabela 15 também oferece os dados do questionamento se houve afrouxamento de regras, processos e controles por conta da adaptação durante o período de home office, redução de carga horária e diferentes necessidades por conta dos protocolos de isolamento social. Os dados apresentam uma minoria citando os afrouxamentos do controle. Em contra partida, a resposta com maior frequência foi a resposta de manutenção dos processos que antes haviam (escala 4, 31,7%). Ao concentrar os dados de aumento de rigidez dos controles (escala 5 a 7), observa-se uma maioria absoluta dos respondentes, chegando a 52,5% no somatório dos percentuais.

Esse dado pode demonstrar a preocupação empresarial da adaptação da rigidez dos seus controles, observando possíveis brechas para desvios de conduta durante o período pandêmico,

conforme sugerido por EY (2020) e comentários sobre a etapa Pressão, no Triângulo da Fraude de Cressey (1973).

Tabela 15 – Escalas de desinvestimentos e afrouxamentos de regras

Possíveis desinvestimentos em GRC	%
Queda de investimentos (escalas 1 a 3)	8,30%
Os investimentos permaneceram estagnados (escala 4)	35,00%
Aumento de investimentos (escalas 5 a 7)	56,60%
Possíveis afrouxamentos de regras, processos e controles	%
Afrouxamento de regras (escalas 1 a 3)	15,80%
Manutenção do *status quo* (escala 4)	31,70%
Maior rigidez dos procedimentos e controles (escalas 5 a 7)	52,50%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes de hipóteses entre os dados da Tabela 15 e os grupos. Os testes não apresentaram diferença estatística.

A Tabela 16 refere-se aos dados sobre o questionamento aos participantes sobre quais riscos surgiram ou aumentaram devido aos acontecimentos decorridos da pandemia. O risco com maior grau de concordância foi o risco cibernético, sendo assinalado como “Sim” por 77,5% dos respondentes e sem diferenças estatísticas entre os grupos que responderam, conforme explicam Ahmad (2020) e Ma & McKinnon (2020) sobre os potenciais riscos cibernéticos que a pandemia poderia trazer, uma vez que houve a necessidade da migração dos funcionários dos escritórios para o trabalho remoto. Lança (2020) também levanta, a partir desse risco, a dificuldade que as empresas poderiam encontrar no que tange a necessidade da compra de computadores e equipamentos com as ferramentas devidas para que o trabalho fosse efetuado de forma que houvesse o mínimo de risco possível de possíveis vazamentos de dados, fraudes e risco reputacional.

Outro ponto de destaque observado na Tabela 16 foi que a maioria dos participantes não observaram o risco estratégico como aumentado ou criado a partir da pandemia (69,2% não selecionaram essa opção), assim como também não houve uma percepção que o risco fiscal surgiu ou cresceu (91,7% não assinalaram essa opção).

Também foi mencionado, no campo “Outros”, os riscos de continuidade e cadeia de suprimentos (o campo “Outros” continha respostas redigidas pelos questionados em campo de texto livre). Dentre os participantes que relataram sobre os riscos derivados da pandemia, houveram citações sobre os aumentos de exposição ao risco de fraude, horas extras de trabalho,

dificuldade de adaptação aos processos e procedimentos nos sistemas, falta de treinamento e desconhecimento de leis.

Tabela 16 – Riscos derivados da pandemia

Riscos	Sim (%)	Não (%)
Sanitário	50,8	49,2
Operacional	56,7	43,3
Financeiro	47,5	52,5
Cibernético	77,5	22,5
Estratégico	30,8	69,2
Conformidade	46,7	53,3
Fiscal	8,3	91,7

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Além dessa análise, foram feitos testes de qui-quadrado, relacionando os grupos e as respostas, para a observação se houve diferenças estatísticas. Nas respostas referentes ao risco cibernético, não houveram diferenças estatísticas, logo, não foram apresentados os *p-values* deste grupo na tabela a seguir. Os dados dos testes estatísticos relacionando os riscos com os grupos estão dispostos na Tabela 17.

Tabela 17 – Testes estatísticos entre os riscos e os grupos (p-value)

p-value	Sanitário	Operac.	Financ.	Estrat.	Conform.	Fiscal
Tamanho Empresarial	0,058*	0,669	0,464	0,838	0,08*	0,242
Atua em Governança	0,002***	0,092*	0,796	0,237	0,922	0,001***
Atua em Riscos	0,145	0,564	0,146	0,749	0,196	0,205
Atua em Controles	0,886	0,724	0,007***	0,74	0,841	0,213
Atua em Compliance	0,744	0,363	0,548	0,604	0,43	0,329
Gênero	0,272	0,04**	0,993	0,749	0,367	0,545
Hierarquia	0,407	0,533	0,722	0,734	0,215	0,753
Internos x Externos	0,177	0,374	0,116	0,34	0,003***	0,803
Nac x Multinac	0,095*	0,369	0,684	0,014**	0,282	0,367

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Diferenças nos padrões de respostas da percepção de riscos:

a) O risco sanitário foi percebido de forma diferente entre os grupos diferentes de localidade empresarial (p = 0,095). Isso é observado, pois nenhum respondente que enquadrou a empresa em *joint-venture* marcou essa opção de risco. Além disso, houve uma concordância

maior desse risco pelas empresas nacionais (57,75%) em frente as empresas multinacionais (42,55%), conforme observado na Tabela 18.

Tabela 18 – Risco sanitário e Nacionalidade Empresarial

	Multinacional	% Multinacional	Nacional	% Nacional	Joint-venture	%Joint-venture
Sim	20	42,55	41,00	57,75	0,00	0,00
Não	27	57,45	30,00	42,25	2,00	100,00
Total	47	100,00	71,00	100,00	2,00	100,00

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Essa diferenciação também se mostrou estatisticamente significante (p = 0,058) no tamanho empresarial, onde as empresas menores (de até 100 funcionários) perceberam mais o surgimento ou crescimento desse risco (52,4%) que as empresas de tamanhos maiores (Tabela 19).

Tabela 19 – Risco sanitário e Tamanho empresarial (quantidade de funcionários)

Tamanho x Risco Sanitário	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim	11	10	9	31	61
Não	10	18	14	17	59
	21	28	23	48	120
Sim (%)	52,4%	35,7%	39,1%	64,6%	50,8%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Os atuantes em governança também mostraram maior tendencia em concordar sobre o risco sanitário (p = 0,002) em comparação a amostra geral (Tabela 20).

Tabela 20 – Risco sanitário e atuantes em governança corporativa (GC)

Risco Sanitário x GC	Sim (GC)	Não (GC)	
Sim (Risco Sanitário)	35	26	61
Não (Risco Sanitário)	17	42	59
Total (Risco Sanitário)	52	68	120
Sim %	67,3%	38,2%	50,8%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) O risco operacional teve diferenças estatisticamente significativas em dois grupos. O primeiro grupo foram os atuantes em governança corporativa (p = 0,092), onde 65,4% dos atuantes marcaram essa opção de risco, conforme pode-se observar na Tabela 21.

Tabela 21 – Risco Operacional e Atuantes em governança corporativa

Risco Operacional x Gov. Corporativa	Sim (GC)	Não (GC)	Total (GC)
Sim (Risco Operacional)	34	34	68
Não (Risco Operacional)	18	34	52
Total (Risco Operacional)	52	68	120
Sim (%) Risco Op.	65,4%	50,0%	56,7%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

O gênero masculino teve diferença estatística (p = 0,04), sendo que dos 59 homens que responderam, 66,1% marcaram essa opção, demonstra a Tabela 22.

Tabela 22 – Risco Operacional e gênero dos participantes

Risco Op. x Gênero	Feminino	Masculino	Total
Sim (Risco Op.)	29	39	68
Não (Risco Op.)	32	20	52
Total (Risco Op.)	61	59	120
Sim (%) Risco Op.	47,5%	66,1%	56,7%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

c) O risco financeiro demonstrou diferença estatisticamente significativa (p = 0,007) na concordância do grupo atuante em controles internos. Esse grupo teve uma maior aceitação referente a esse tópico, sendo que 63% dos seus participantes marcaram essa opção (Tabela 23).

Tabela 23 – Risco Financeiro e atuantes em controles internos

Risco Financeiro x Controles internos	Sim (Controles)	Não (Controles)	Total (Controles)
Sim (Risco Financeiro)	29	28	57
Não (Risco Financeiro)	17	46	63
Total (Risco Financeiro)	46	74	120
Sim (%) Risco Financeiro	63,0%	37,8%	47,5%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

d) O risco estratégico apresentou diferença estatisticamente significante no grupo da nacionalidade empresarial (p = 0,014). Conforme os dados apresentados na Tabela 24, os dois participantes que fazem parte de empresas *joint-ventures* selecionaram essa opção e o percentual das empresas nacionais que marcaram essa opção foi de 36,6%. Em contrapartida, entre os participantes de empresas multinacionais, apenas 19,1% marcaram essa opção de risco;

Tabela 24 – Risco Estratégico e Nacionalidade Empresarial

Risco Estr. x Nacionalidade	Multinacional	Nacional	Joint-venture	Total
Sim (Risco Estratégico)	9	26	2	37
Não (Risco Estratégico)	38	45	0	83
Total (Risco Eestratégico)	47	71	2	120
Sim (%) Risco Estratégico	19,1%	36,6%	100,0%	30,8%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

e) No que tange o risco de conformidade (estar dentro das regras e diretrizes, parâmetros antifraudes, entre outras questões), houveram dois grupos com diferenças estatisticamente significativas. O primeiro grupo tange ao tamanho empresarial (p = 0,08), sendo que 71,4% dos atuantes de empresas que tem menos de 100 funcionários marcaram essa opção, logo, a percepção desse risco nas empresas menores foi maior que de outros tamanhos empresariais. Os dados estão apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 – Risco de Conformidade e Tamanho Empresarial

Risco Conform. x Tamanho	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim (Risco Conform.)	15	11	11	19	56
Não (Risco Conform.)	6	17	12	29	64
Total (Risco Conform.)	21	28	23	48	120
Sim (%) Risco Conf.	71,4%	39,3%	47,8%	39,6%	46,7%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Houve também diferença estatisticamente relevante (p = 0,003) entre os grupos de atuantes internos e externos (consultores), sendo que, para os consultores, 68,8% dos participantes desse grupo assinalou este risco. Essa diferença é corroborada pela percepção diferente também observada na etapa das entrevistas, onde os consultores traziam essa maior preocupação com o *compliance* durante a pandemia, em contrapartida, os internos demonstraram um crescimento da área. Para os internos, apenas 38,6% assinalaram esse risco (Tabela 26).

Tabela 26 – Risco de Conformidade entre atuantes Internos e Externos

Risco Conform. e Internos x Externos	Interno	Externo	Total
Sim (Risco Conform.)	34	22	56
Não (Risco Conform.)	54	10	64
Total (Risco Conform.)	88	32	120
Sim (%) Risco Conform.	38,6%	68,8%	46,7%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

f) Por último, o risco fiscal que apresentou diferença estatisticamente significativa (p = 0,001) no grupo que atua em governança corporativa. Dentro desse grupo, 17,3% assinalaram essa opção de risco, acima do percentual geral de 8,3%, conforme apresenta a Tabela 27.

Tabela 27 – Risco Fiscal e Atuantes em Governança Corporativa (GC)

Risco Fiscal x atuantes em GC	Sim (GC)	Não (GC)	Total (GC)
Sim (Risco Fiscal)	9	1	10
Não (Risco Fiscal)	43	67	110
Total (Risco Fiscal)	52	68	120
Sim (%) Risco Fiscal	17,3%	1,5%	8,3%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

O próximo questionamento, com dados apresentados na Tabela 28, foi se houve a criação de novas regras ou diretrizes antifraudes na empresa onde os participantes atuam, sendo separada em 03 respostas: “Novas metodologias”, “Adaptações das diretrizes atuais” e “Não houve mudanças”, sendo esta, de múltipla escolha. Observou-se, nessa etapa, que as empresas dos integrantes da pesquisa buscaram adaptar, em sua maioria, as diretrizes que já existiam para a realidade que se apresentou, conforme observada a assinatura da negativa na etapa “Sem mudanças”, representado por 75,8% dos respondentes.

Conforme o relatório da EY (2020) e ACFE (2020), no início da pandemia havia uma preocupação com que as empresas pudessem sofrer um maior risco com fraudes organizacionais. Cressey (1973) levanta os pontos do triangulo da fraude que podem ser associados com a pandemia, sendo eles: a pressão, devido a situação socioeconômica, sobrevivência empresarial, isolamento social, entre outros; a oportunidade, como por exemplo os estímulos governamentais, flexibilizações, aumentos de doações durante o período e migração ao home office e; a racionalização, sendo essa etapa podendo ser potencializada por conta das crises proporcionadas pela pandemia.

Quando perguntados (via caixa de texto opcional) sobre maiores explicações sobre as metodologias, foram citadas a atualização da regulamentação em novos procedimentos e manuais para o meio informatizado, adoção de tecnologias preditivas, comitês de monitoramento de riscos, processo de *due dilligence* em processos, adequação no processo de coletas de assinaturas digitais, maior controle de acesso na rede empresarial, e protocolos para o trabalho remoto.

Tabela 28 – Questão sobre possíveis mudanças nas operações antifraudes das empresas

	Novas Metodologias (%)	Adaptações (%)	Sem mudanças (%)
Sim	30	59,2	24,2
Não	70	40,8	75,8

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Foram efetuados testes de qui-quadrado entre as respostas e os grupos estudados. Na alternativa "Adaptações" não houveram diferenças estatisticamente significativa. Nas duas outras alternativas, a Tabela 29 apresenta os dados do teste.

Tabela 29 – Teste estatístico entre os grupos e questionamentos das diretrizes antifraudes

Qui-quadrado (p-value)	Novas Metodologias	Sem mudanças
Tamanho Empresarial	0,992	0,559
Atua em Governança	0,296	0,295
Atua em Riscos	0,359	0,165
Atua em Controles	0,623	0,959
Atua em Compliance	0,967	0,131
Gênero	0,781	0,912
Hierarquia	0,981	0,359
Internos x Externos	0,015**	0,022**
Empresa Nacional x Multinacional	0,641	0,702

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Pontos de diferenças estatisticamente significativos entre os grupos questionados:

a) Na alternativa "Novas metodologias", houve diferença estatística (p = 0,015) entre os participantes internos e externos. Dos participantes externos, 46,9% assinalaram essa opção, sendo maior que os dados gerais da pesquisa (30%). Os participantes internos tiveram uma menor participação que os dados gerais, sendo que 23,9% assinalaram essa opção (Tabela 30).

Tabela 30 – Novas metodologias ou diretrizes antifraudes x Atuantes Internos/Externos

Mudanças e Internos x Externos	Interno	Externo	Total
Sim (Mudanças Antifraudes)	21	15	36
Não (Mudanças Antifraudes)	67	17	84
Total (Mudanças Antifraudes)	88	32	120
Sim (%) Mudanças Antifraudes	23,9%	46,9%	30,0%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) na alternativa “Não houve mudanças” (p = 0,022) observa-se que apenas 9,4% dos colaboradores externos assinalaram essa opção e 29,5% dos internos assinalaram, conforme apresentado na Tabela 31. Esse achado vai de encontro com os relatos apresentados nas entrevistas, uma vez que os entrevistados consultores (E4 e E6) haviam relatado um potencial perca do *compliance* das empresas, devido a necessidade organizacional de redirecionar seu fluxo financeiro para sua sobrevivência.

Tabela 31 – Não houve mudanças nas metodologias ou diretrizes antifraudes x Atuantes Internos x Externos

Não houve mudanças e Internos x Externos	Interno	Externo	Total
Sim (Não houve mudanças)	26	3	29
Não (Não houve mudanças)	62	29	91
Total (Não houve mudanças)	88	32	120
Sim (%) Não houve mudanças	29,5%	9,4%	24,2%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Em complemento, os dois próximos questionamentos foram escalas, onde um foi direcionado aos atuantes internos das empresas e o outro aos externos (consultores). A questão buscava entender, por meio de uma escala de 1 a 7, o quanto aumentou o risco de fraudes organizacionais por conta do acontecimento da pandemia.

Para os funcionários internos, com os dados apresentados na Tabela 32, a maior escala respondida foi que os riscos não mudaram (38,6%). Porém, ao somar as escalas de 5 a 7, que indicam aumento, tem-se a maioria absoluta dos respondentes, representando 55,7%. A média de respostas foi de 4,76, indicando, dentro da amostra, que os respondentes observaram um aumento do risco das fraudes dentro do período, relacionando com a questão anterior, onde as empresas se direcionaram para novas metodologias ou adaptações dos procedimentos atuais para prevenirem e/ou remediarem os casos de fraudes organizacionais.

Ao analisar a resposta dos consultores externos (dados apresentados na Tabela 32), o padrão de respostas foi diferente. Ao somar as escalas de 5 a 7, que representava o aumento do risco de fraudes organizacionais, houve um percentual de 81,2%, muito superior aos observados pelos funcionários internos. A média da escala foi de 5,53, representando que os consultores observaram esse risco de forma mais acentuada que os funcionários internos.

Tabela 32 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Internos e Externos

Escala aumento de risco de fraudes - internos	Percentual (%)
Diminuição de risco (escalas 1 a 3)	5,60%
Manutençao do *status quo*	38,60%
Aumento de risco (escalas 5 a 7)	55,70%
Média = 4,76	
Escala aumento de risco de fraudes - externos	
Diminuição de risco (escalas 1 a 3)	6,20%
Manutençao do *status quo*	12,50%
Aumento de risco (escalas 5 a 7)	81,20%
Média = 5,53	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes não paramétricos para observar se houve diferenças estatísticas entre as respostas, conforme a Tabela 33:

Tabela 33 – Testes estatísticos escala de aumento de risco e grupos de internos e externos

Mann-Whitney/Kruskall-Wallis	Internos (p-value)	Externos (p-value)
Tamanho Empresarial	0,537	0,267
Atua em Governança	0,321	0,390
Atua em Riscos	0,202	0,746
Atua em Controles	0,388	0,666
Atua em Compliance	0,053*	0,017**
Gênero	0,909	0,399
Hierarquia	0,248	0,143
Internos x Externos	0,765	0,111

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Observando a Tabela 33, houveram diferenças de concordância entre o grupo de *compliance* entre os grupos de atuantes Internos e Externos:

a) No questionamento direcionado aos participantes internos (p = 0,017), houve diferença estatística no grupo *compliance*. Neste grupo, a média da escala foi menor (4,63), com as respostas mais concentradas na escala 4 (46,7% dos respondentes). Ao somar as escalas de 5 a 7, chegou-se a 46,7% dos respondentes. Se comparar com os participantes que não atuam na área de *compliance*, esse risco foi observado de forma mais acentuada, sendo a média da escala de 5,04 e a concentração de respostas na escala de 5 a 7 (Tabela 34).

Tabela 34 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Atuantes em internos em compliance

	Atua Compliance - Internos				
Escala	Sim	Não	Total	Sim (%)	Não (%)
1 - os riscos diminuíram	1	0	1	1,7%	0,0%
2	2	1	3	3,3%	3,6%
3	1	0	1	1,7%	0,0%
4 - os riscos continuaram iguais antes	28	6	34	46,7%	21,4%
5	16	14	30	26,7%	50,0%
6	6	4	10	10,0%	14,3%
7 - os riscos tiveram um grande aumento	6	3	9	10,0%	10,7%
Total	60	28	88		
			Média	4,63	5,04

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Quando direcionado aos participantes externos (consultores) também houve diferença estatisticamente significativa no grupo *compliance*. O grupo dos consultores que atuam em *compliance* apresentaram uma diferença estatisticamente significativa (p = 0,017) com uma média maior da escala (6,06), não havendo nenhuma resposta da escala de 1 a 3, ou seja, nenhum deles percebeu que o risco diminuiu de alguma forma. Ao somar os percentuais da escala de 5 a 7, obtém-se 94,1% das respostas referentes ao aumento deste risco. Ao comparar com os consultores não-atuantes em *compliance*, estes observaram um menor impacto deste risco, sendo a média de 4,93 da escala, com a soma do aumento do risco (escala de 5 a 7) de 66,7%. Os dados podem ser vistos na Tabela 35.

Tabela 35 – Escala do aumento de risco de fraudes organizacionais – Atuantes em externos em compliance

	Atua Compliance - Externos				
Escala	Sim	Não	Total	Sim (%)	Não (%)
1 - os riscos diminuíram	0	0	0	0,0%	0,0%
2	0	1	1	0,0%	6,7%
3	0	1	1	0,0%	6,7%
4 - os riscos continuaram iguais antes	1	3	4	5,9%	20,0%
5	4	5	9	23,5%	33,3%
6	5	3	8	29,4%	20,0%
7 - os riscos tiveram um grande aumento	7	2	9	41,2%	13,3%
Total	17	15	32		
			Média	6,06	4,93

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

No que tange a perca de comunicação ou ruído por conta do home office, os atuantes externos concentraram suas respostas na escala de 1 a 3 (que somadas obteve-se 62,5%) observando uma queda na qualidade da comunicação empresarial por conta da necessidade empresarial do isolamento social, levando ao trabalho remoto. Apenas 04 participantes (12,6%) assinalaram que a comunicação teve melhorias (escalas 5 e 7), sendo a média de respostas 3,16. Os dados estão exibidos na Tabela 36.

Tabela 36 – Perdas ou ruídos na comunicação decorrente do isolamento social – externos

Escala de perdas ou ruídos na comunicação (externos)	Frequência	Percentual (%)
1 - houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação	3	9,4%
2	9	28,1%
3	8	25,0%
4 - não houve impactos na comunicação	8	25,0%
5	2	6,3%
6	0	0,0%
7 - a comunicação melhorou	2	6,3%
Total	32	
Média	3,16	
Desvio	1,48	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Dentro da pergunta direcionada aos consultores, houve 02 grupos que apresentaram diferenças estatisticamente significativas nas respostas, conforme apresentado na Tabela 37. Entre os atuantes internos, não foram apresentadas diferenças estatísticas.

Tabela 37 – Testes não paramétricos entre a escala de perdas e ruídos e participantes internos/externos

Mann Whitney / Kruskall-Wallis	Externos (p-value)	Internos (p-value)
Tamanho Empresarial	0,364	0,503
Atua em Governança	0,079*	0,679
Atua em Riscos	0,651	0,394
Atua em Controles	0,184	0,515
Atua em Compliance	0,187	0,190
Gênero	0,058*	0,370
Hierarquia	0,274	0,115
Internos x Externos	0,104	0,254

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

a) Os que assinalaram que trabalham com governança corporativa (p = 0,079), a média foi superior da escala de todos os externos, sendo 3,73. As respostas foram concentradas entre

“não houveram impactos” (36,4%) e nas escalas 1 a 3, que representavam as percas e ruídos (45,5%). Quando confrontado esses dados com os consultores que não atuam com governança corporativa, essa média cai para 2,86, com as respostas concentradas na escala de 1 a 3 (71,4%). Os consultores que atuam em governança corporativa sentiram menor impacto do distanciamento social na comunicação empresarial (Tabela 38).

Tabela 38 – Escala perdas e ruídos durante a pandemia - externos em governança corporativa

Escala	Atua GC - internos				
	Sim	Não	Total	Sim (%)	Não (%)
1 - houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office	0	3	9	0,0%	14,3%
2	2	7	8	18,2%	33,3%
3	3	5	8	27,3%	23,8%
4 - não houve impactos na comunicação	4	4	2	36,4%	19,0%
5	1	1	0	9,1%	4,8%
6	0	0	2	0,0%	0,0%
7 - a comunicação melhorou	1	1	32	9,1%	4,8%
Total	11	21			
			Média	3,73	2,86

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Entre os gêneros houve diferença estatística (p = 0,058), sendo as participantes consultoras femininas as que mais perceberam essa perca na comunicação empresarial, tendo a média de escala de 2,57, com concentração dos dados na escala de 1 a 3 (percas e ruídos), somando 78,6%. Os consultores do gênero masculino tiveram sua concentração de respostas entre as escalas 2, 3 e 4, sendo a média apresentada de 3,61 na escala (Tabela 39).

Tabela 39 – Escala perdas e ruídos durante a pandemia – externos/gêneros

Escala	Feminino	Masculino	Total	Sim (%)	Não (%)
1 - houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office	3	0	3	21,4%	0,0%
2	4	5	9	28,6%	27,8%
3	4	4	8	28,6%	22,2%
4 - não houve impactos na comunicação	2	6	8	14,3%	33,3%
5	1	1	2	7,1%	5,6%
6	0	0	0	0,0%	0,0%
7 - a comunicação melhorou	0	2	2	0,0%	11,1%
			Média	2,57	3,61

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Quando observados os participantes internos das empresas, houve uma percepção um pouco melhor no que tange à comunicação. A concentração dos dados está na escala 4, sendo a média de escala de 4,08 (dados na Tabela 40). Não houveram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de participantes que se qualificaram como funcionários internos.

Tabela 40 – Perdas ou ruídos na comunicação decorrente do isolamento social – internos

Escala de perdas ou ruídos na comunicação (internos)	Frequência	Percentual (%)
1 - houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação	4	4,5%
2	8	9,1%
3	17	19,3%
4 - não houve impactos na comunicação	32	36,4%
5	9	10,2%
6	11	12,5%
7 - a comunicação melhorou	7	8,0%
Total	88	
Média	4,08	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Os processos de doações aumentaram durante a pandemia, observando a necessidade social com o aumento de casos, leitos de UTI ocupados, crise econômica e desemprego. Foi questionado aos participantes se a empresa dos mesmos participou de processos de doações durante a pandemia e, caso sim, se houve reforços dos controles sobre esse procedimento. Também foi perguntado aos consultores se as empresas onde eles atuam (ou atuaram) participaram de processos de doações e se houve melhorias nos processos.

Quanto aos participantes internos que responderam que suas empresas participaram de processos de doações, a maioria citou o reforço do controle de doações durante o período (Tabela 41). A necessidade desse reforço é mencionada por Lança (2020), que observou uma possibilidade de maior complexidade na doação no período, levantando a importância para que as organizações tenham políticas claras com procedimentos quando tange esse assunto. Pinheiro et al (2019) levanta que o processo de *due dilligence* deve ser observado como investimentos pelas empresas, pois acarreta em uma diminuição de possíveis riscos.

Quando questionados quais os reforços foram efetuados (caixa de texto opcional) foram citados a transparência dos processos, criação de novas políticas, adaptação de controles internos, associação de parceiros e investimentos. Também foi questionado, aos que responderam que não houve reforço, o porquê não houve o reforço (via caixa de texto opcional), onde se referiram que os controles já existiam e eram suficientes, a falta de programas de *compliance* eficientemente implementados e alto custo para a implantação de controles.

Referente a resposta dos consultores da amostra no que tange o assunto das doações (Tabela 41), a maioria assinalou que não havia empresas onde o processo de doação foi efetuado (50%). Porém, entre os que efetuaram serviços em empresas onde havia o processo de doação, a maioria apresentou reforços nos controles das doações (37,5%).

Tabela 41 – Participações em doações

Participações em doações	Internos (%)	Externos (%)
A empresa não participou de processos de doações	42,00%	50,00%
Sim e houve reforço dos controles de doações	42,00%	37,50%
Sim e não houve reforço dos controles de doações	15,90%	12,50%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Observou-se uma diferença estatisticamente significativa (p = 0,05) entre os tamanhos empresariais, onde as pequenas empresas (abaixo de 100 funcionários) em sua maioria não participavam de processos de doações e as empresas que tem acima de 5000, em sua maioria, participaram de processos de doações e indicaram um maior reforço de controle. Essa participação do reforço cresce quanto mais funcionários a empresa tem, conforme disposto na Tabela 42.

Tabela 42 – Tamanho empresarial x Participações em doações – Internos

Participação em doações x Tamanho empresa	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000
Não participou de doações	87,5%	50,0%	42,1%	25,7%
Sim e houve reforço dos controles	12,5%	26,9%	47,4%	57,1%
Sim e não houve reforço dos controles	0,0%	23,1%	10,5%	17,1%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Com o êxodo das pessoas para o trabalho em casa devido ao isolamento social, o home office foi a medida utilizada por grande parte das empresas, como necessidade durante o período inicial da pandemia, como forma de conter o alto índice de contaminação do vírus (Barua, 2020). Logo, as empresas precisaram redirecionar seus olhares para o risco cibernético (conforme observado na Tabela 16, onde o risco cibernético foi percebido por 77,5% dos participantes) e, conforme Ma & McKinnon (2020) e Ahmad (2020) ressaltam sobre os perigos que os dados, ativos e informações confidenciais podem sofrer durante o período. Visto essa necessidade, foi questionado se houve movimentos para reforços empresariais durante o período da pandemia, para a adaptação nessa realidade, além do que Calder (2008) explica,

onde as informações em empresas são consideradas ativos que podem ser de interesse de pessoas externas à organização, gerando preocupação no reforço da segurança dessa área.

Na Tabela 43 pode-se observar que a maioria dos entrevistados relataram investimentos na área, com a maioria demonstrando uma necessidade imediata pois não tinha uma estrutura preparada para o home office (ao somar os percentuais, 97,5% responderam alternativas que continham "Sim"), conforme Lança (2020) ressalta essa dificuldade e o relato do Entrevistado E8, onde explicou que a empresa não tinha prospecção de utilizar o home office e o setor de Tecnologia da Informação precisou trabalhar diuturnamente para conseguir realizar as mudanças necessárias para operacionalizar a estrutura tecnológica durante o período.

Tabela 43 – Investimentos das empresas na área tecnológica

Investimentos em tecnologia	Frequência	%
Sim, a empresa não tinha uma estrutura para home office	48	40,0%
Sim e a empresa já tinha uma estrutura prévia	47	39,2%
Sim, houve investimentos pontuais	22	18,3%
Não houve investimentos	3	2,5%
Total	120	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Dentre os resultados observados, foi feito um teste de qui-quadrado entre os grupos do questionário, para observar se houve diferenças estatisticamente significativa. O teste apresentou duas diferenças estatísticas, conforme observado na Tabela 44:

Tabela 44 – Teste qui-quadrado entre os grupos e investimentos em tecnologia

Qui-quadrado entre grupos e investimentos em tecnologia	p-value
Tamanho Empresarial	0,003***
Atua em Governança	0,507
Atua em Riscos	0,743
Atua em Controles	0,741
Atua em Compliance	0,524
Gênero	0,347
Hierarquia	0,169
Internos x Externos	0,451
Empresa Nacional x Multinacional	0,003***

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Entre os testes de hipóteses feitos, dois grupos apresentaram diferenças na percepção:

a) Tamanho empresarial (p = 0,003): Observou-se a necessidade empresarial em investimentos para a criação da estrutura em home office sendo maior em empresas menores que em maiores (de até 100 funcionários, 57,14% e de 101 a 1000, 53,57% marcaram a opção do investimento pois não havia estrutura para o home office). Já para as empresas maiores, a concentração se dá em investimentos pontuais e/ou necessários, pois já havia uma estrutura prévia ou pronta para a utilização do home office. Os dados estão oferecidos na Tabela 45.

Tabela 45 – Investimento das empresas em tecnologia relacionado ao tamanho empresarial

	Até 100	%	De 101 até 1000	%	De 1001 até 5000	%	Acima de 5000	%	Total
Sim, a empresa não tinha uma estrutura para home office	12	57,14%	15	53,57%	10	43,48%	11	22,92%	48
Sim e a empresa já tinha uma estrutura prévia	6	28,57%	10	35,71%	11	47,83%	20	41,67%	47
Sim, houve investimentos pontuais	2	9,52%	1	3,57%	2	8,70%	17	35,42%	22
Não houve investimentos	1	4,76%	2	7,14%	0	0,00%	0	0,00%	3
Total	21	100,00%	28	100,00%	23	100,00%	48	100,00%	120

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Nacionais e Multinacionais (p = 0,003): nas empresas dos participantes que são enquadradas como multinacionais, houve a principal necessidade de investimentos, porém, já havia uma estrutura prévia para o home office. Conforme os dados apresentados na Tabela 46, os participantes que são atuantes em empresas nacionais, esse valor se inverte, sendo a maioria (53,52%) optando pela necessidade dos investimentos em tecnologia pois a empresa não tinha estrutura preparada para o trabalho remoto. Os dois participantes que trabalham em *joint-ventures* marcaram a opção de que houve investimentos, porém já tinha uma estrutura prévia.

Observa-se por meio desse dado que as empresas multinacionais foram menos impactadas com a necessidade abrupta de modificação da sua forma de trabalho, no que tange a adaptação a forma de serviço remota, precisando de direcionar seu fluxo de dinheiro para a adaptação do sistema e não da criação do sistema do zero.

Tabela 46 – Investimentos em tecnologia relacionado à nacionalidade empresarial

	Multinacional	%	Nacional	%	Joint-venture	%
Sim, a empresa não tinha uma estrutura para home office	10	21,28%	38	53,52%	0	0,00%
Sim e a empresa já tinha uma estrutura prévia	23	48,94%	22	30,99%	2	100,00%
Sim, houve investimentos pontuais	14	29,79%	8	11,27%	0	0,00%
Não houve investimentos	0	0,00%	3	4,23%	0	0,00%
Total	47	100,00%	71	100,00%	2	100,00%

Fonte: autor, com base nos dados coletados

Para os participantes que assinalaram quaisquer uma das opções que havia “Sim” na pergunta anterior, abria-se uma questão condicional, visando entender qual foi o direcionamento desse investimento no que tange ao home office.

Tabela 47 – Investimentos efetuados na área tecnológica em decorrência ao home office

Investimentos em tecnologia	Sim %	Não %
Estruturas de reforços de controles (1)	47,01%	52,99%
Estruturas de VPN (2)	68,38%	31,62%
Treinamento em tecnologias (3)	44,44%	55,56%
Compra de equipamentos para uso em casa (4)	64,10%	35,90%
Segurança cibernética (5)	62,39%	37,61%

Fonte: autor, com base nos dados coletados

Conforme os dados apresentados na Tabela 47, observa-se que o principal foco empresarial foi a preparação da estrutura para a atuação operacional diária com a característica do trabalho remoto. Houve um fortalecimento em estruturas de VPN para acessos ao servidor empresarial, a compra de equipamentos para uso em casa (conforme Lança, 2020 havia comentado, sobre a necessidade de equipamentos com as ferramentas necessárias para a segurança organizacional) e os reforços em segurança cibernética, buscando mitigar os riscos levantados por Ahmad (2020) e Ma & McKinnon (2020).

Foram efetuados testes de qui-quadrado entre os grupos dos questionados para verificação de percepções de forma estatisticamente significante. Para a construção da Tabela 48, houve a utilização da classificação de 1 a 5 colocada na Tabela 47, em cada característica perguntada, onde representa cada um dos itens nas colunas da tabela a seguir.

Tabela 48 – Teste de qui-quadrado Grupos de respondentes x Investimentos em tecnologia

Qui-quadrado	1 (p-value)	2 (p-value)	3 (p-value)	4 (p-value)	5 (p-value)
Tamanho Empresarial	0,955	0,663	0,766	0,014**	0,019**
Atua em Governança	0,191	0,466	0,296	0,682	0,941
Atua em Riscos	0,768	0,229	0,621	0,836	0,174
Atua em Controles	0,205	0,232	0,172	0,935	0,542
Atua em Compliance	0,641	0,805	0,668	0,532	0,391
Gênero	0,001***	0,794	0,116	0,752	0,489
Hierarquia	0,398	0,971	0,628	0,414	0,148
Internos x Externos	0,509	0,417	0,454	0,414	0,311
Empresa Nacional x Multinacional	0,346	0,466	0,119	0,179	0,801

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Observou-se diferenças estatisticamente significativas nos seguintes grupos:

a) No que tange aos investimentos em reforços nas estruturas de controles (p = 0,001), esse investimento foi mais percebido pelo gênero masculino, onde 62,07% dos respondentes homens assinalaram essa opção, contra 32,20% da percepção feminina desse investimento, conforme apresentado na Tabela 49.

Tabela 49 – Investimentos em estruturas de controle e Gêneros

	Feminino	Masculino	Total
Sim (reforço nas estruturas de controle)	19	36	55
Não (reforço nas estruturas de controle)	40	22	62
Total (reforço nas estruturas de controle)	59	58	117
Sim (%) reforço nas estruturas de controle	32,20%	62,07%	47,01%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Referente a necessidade de investimentos na compra de equipamentos para o uso durante o trabalho remoto, observou-se que as empresas de médio porte foram as que mais efetuaram esse investimento (p = 0,014), sendo que as empresas de 101 a 1000 funcionários, 88,46% dos respondentes assinalaram essa opção, estando 24,36% acima da percepção geral dos respondentes (Tabela 50).

Tabela 50 – Compra de equipamentos em relação ao tamanho empresarial

	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim (Compra de equip.)	9	23	15	28	75
Não (Compra de equip.)	11	3	8	20	42
Total	20	26	23	48	117
Sim (%) Compra de Equip.	45,00%	88,46%	65,22%	58,33%	64,10%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

c) Por último, foi observada diferença estatística (p = 0,019) no investimento em reforço de segurança cibernética de acordo com o tamanho empresarial, onde, quanto maior a empresa, maior foi essa taxa de respostas, indicando uma preocupação empresarial na área de segurança digital e investimento direcionado, relacionado com o tamanho organizacional. Conforme pode-se observar na Tabela 51, nas empresas que contem de 1001 a 5000 funcionários, a taxa de resposta foi de 78,26% e nas empresas acima de 5000 foi de 68,75%, estando acima da resposta global do questionário.

Tabela 51 – Reforços de segurança cibernética em relação ao tamanho empresarial

	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim (Reforço de segurança cib.)	7	15	18	33	73
Não (Reforço de segurança cib.)	13	11	5	15	44
Total (Reforço de segurança cib.)	20	26	23	48	117
Sim (%) Reforço de segurança cib.	35,00%	57,69%	78,26%	68,75%	62,39%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foi feita também uma concatenação de áreas, para contabilização, de acordo com as respostas fornecidas, quantas tecnologias foram indicadas, conforme apresentado na Tabela 52. A média de respostas foi de 2,9, apresentando direcionamento financeiro das empresas de forma geral para o reforço tecnológico, surgido por conta da necessidade do isolamento social.

Tabela 52 – Quantas tecnologias foram indicadas com reforços

Quantas tecnologias indicadas com reforços	Frequência	Percentual (%)
1	23	19,7%
2	24	20,5%
3	29	24,8%
4	28	23,9%
5	13	11,1%
Total	117	
Média	2,9	
Desvio	1,3	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis entre as áreas e a quantidade de tecnologias que tiveram investimentos. Observou-se diferença estatisticamente significante (p = 0,061) referente a nacionalidade empresarial. A Tabela 53 expõe que a média de investimento das empresas nacional (3,1) foi maior que das empresas multinacionais (2,6). Além disso, as empresas multinacionais focaram seus investimentos em menores quantidades de áreas (concentrando de 1 a 3 áreas), enquanto as empresas nacionais demonstraram uma necessidade de investir em mais áreas (de 3 a 5).

Tabela 53 – Quantidade de tecnologias investidas em relação ao tamanho empresarial

	Multinacional	%	Nacional	%	Joint-venture	%	Total
1	12	25,5%	11	16,2%	0	0,00%	23
2	13	27,7%	10	14,7%	1	50,00%	24
3	8	17,0%	20	29,4%	1	50,00%	29
4	10	21,3%	18	26,5%	0	0,00%	28
5	4	8,5%	9	13,2%	0	0,00%	13
	47	100,00%	68	100,00%	2	100,00%	117
	Média	2,6	Média	3,1			

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Lança (2020) e Uzele & Ferenzini (2020) levantam sobre a possibilidade do maior uso do canal de denúncias durante o período de isolamento social. No que tange esse assunto, foi questionado, via escala, o nível de utilização do canal de denúncias durante o período. Observou-se, dentro da amostra pesquisada (Tabela 54), que a maioria dos respondentes não relataram um impacto no uso do canal de denúncias (seja para mais ou para menos), sendo estes representando 60,8%. Quando excluídos os dados dos que relataram não utilizar o canal de denúncias, esse percentual aumenta para 63,5%.

Tabela 54 – Uso do canal de denúncias durante o período pandêmico

Uso do canal de denúncias	Frequência	Percentual	Valido (sem 0)
0 - a(s) empresa(s) não possui(em) canal(is) de denúncias	5	4,2%	
1 - houve redução do uso do canal de denúncias	8	6,7%	7,0%
2	4	3,3%	3,5%
3	5	4,2%	4,3%
4 - não houve impactos no uso do canal de denúncias	73	60,8%	63,5%
5	11	9,2%	9,6%
6	3	2,5%	2,6%
7 - houve grande aumento no uso do canal de denúncias	11	9,2%	9,6%
Total	120	100%	115
Média		3,9	4,1

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes estatísticos para a verificação de concordâncias diferentes entre os grupos e os testes não rejeitaram a hipótese nula, não representando diferenças estatisticamente significativas.

Para os participantes que atuam na área de *compliance*, foi questionado se houve a criação ou a melhoria de mecanismos de *compliance* (conforme vistos em Carvalho & Abreu, 2019; Venturini, 2017; Tarantino, 2008) em detrimento da pandemia, novas regulamentações e o acontecimento do trabalho remoto.

Foi observado um aumento expressivo, dentro das respostas fornecidas, na comunicação e treinamentos durante o período (importante pilar do *compliance*, conforme Carvalho et al., 2019), reforçando a comunicação interna durante o período. Também foi observado, porém em caráter menos expressivo, a melhoria da *due dilligence* no período. Os dados estão apresentados na Tabela 55.

Tabela 55 – Criação e/ou melhorias de mecanismos por conta do home office

Mecanismos criados ou melhorados devido ao home office	Sim %	Não %
Monitoramento/criação do canal de denúncia	21,1%	78,9%
Monitoramento de e-mails e comunicações	28,9%	71,1%
Conferência extra em casos de dispensas de licitações ou doações	13,2%	86,8%
Aumento da comunicação e treinamentos	59,2%	40,8%
Melhoria da *due dilligence*	38,2%	61,8%
Não houve melhoria dos mecanismos	25,0%	75,0%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Dentro das respostas apresentadas, foram efetuados testes de qui-quadrado entre os grupos, conforme a Tabela 56.

Tabela 56 – Teste de qui-quadrado entre o questionamento de criação e melhorias de mecanismos por conta de home office e grupos

	Monitoramento/criação do canal de denúncia (p-value)	Monitoramento (p-value)	Conferência extra (p-value)	Aumento comunicação (p-value)	Melhoria due dilligence (p-value)	Não houve melhoria (p-value)
Tamanho Empresarial	0,110	0,553	0,271	0,045**	0,279	0,487
Gênero	0,424	0,260	1,000	0,815	0,121	0,791
Hierarquia	0,331	0,414	0,848	0,884	0,780	0,775
Internos x Externos	0,310	0,776	0,151	0,971	0,391	0,427
Empresa Nacional x Multinacional	0,147	0,688	0,305	0,326	0,402	0,333

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Foi verificada apenas uma diferença estatisticamente significante (p = 0,045) na resposta do aumento da comunicação e treinamento, referente ao grupo do tamanho empresarial. Pode-se verificar na Tabela 57 que tanto as empresas que tem de 101 a 1000, quanto as que tem acima de 5000 funcionários foram as que mais efetuaram comunicações internas e treinamentos no período. Também se observa que, quanto maior a empresa, maior foi a participação em treinamentos e comunicações.

Tabela 57 – Respostas positivas de investimentos em comunicação e tamanho empresarial

	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim (Comunicação)	5	14	8	18	45
Não (Comunicação)	11	6	7	7	31
Total	16	20	15	25	76
Sim (%) Comunicação	31,3%	70,0%	53,3%	72,0%	59,2%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Aos participantes que marcaram sua atuação em Governança Corporativa, foi questionado no que tange as reuniões de assembleia e conselho durante o trabalho remoto, se essas reuniões foram efetivas quando comparadas com as reuniões presenciais que ocorriam antes desse período.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 58, a maioria dos respondentes demarcou a escala de 5 a 7 (soma percentual de 56,1%), demonstrando uma melhoria da efetividade das reuniões (conforme o Entrevistado E11 havia relatado, sobre a melhoria da efetividade dessas reuniões, além da redução de custos de viagem, transporte, locação e hospedagem). O restante dos respondentes se concentrou na escala 4 (não houve impactos). A média da escala foi de 5,4 e não houve respostas negativas (escala 1 a 3) nesse questionamento, indicando que essa área não foi afetada negativamente pelo trabalho remoto.

Foram efetuados testes estatísticos (Mann-Whitney e Kruskall-Wallis) nos resultados com os grupos, porém, nenhum dos testes demonstrou diferença estatística.

Tabela 58 – Efetividade das reuniões de assembleia e conselho durante o trabalho remoto

Efetividade de reuniões de assembleias durante o home office	Frequência	%
0 - não houve assembleia remota ou a empresa não faz assembleias	0	0,0%
1 - não foram efetivas	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4 - não houve impacto sobre as reuniões de assembleia e conselho	18	43,9%
5	3	7,3%
6	5	12,2%
7 - foram muito efetivas	15	36,6%
Total	41	
Média	5,4	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

A criação de um comitê de crise se tornou uma opção para as empresas, para que conseguissem traçar estratégias, a fim de mitigar os riscos e passar pelo momento turbulento do período pandêmico (EY, 2020). Visto essa situação, foi questionado aos participantes se as empresas onde atuam (ou prestaram serviços, nos casos dos consultores), se houve a criação de um comitê de crise para essa situação. A maioria dos respondentes (74,2%) consentiu com a opção de criação de um comitê de crise para o período (Tabela 59).

Ao questionar os participantes via caixa de texto (resposta opcional ao participante) como foi a atuação do mesmo durante o período pandêmico, houve relatos como a alta assertividade dos comitês, os períodos foram se alterando conforme a necessidade da pandemia,

importância para o planejamento das ações estratégicas, controle de ações de prevenção e um relato sobre a participação de todas as áreas empresarial para traçar estratégias.

Aos que responderam “Não”, houve a pergunta via caixa de texto (opcional) do porquê da não criação do comitê. As respostas envolvem a não necessidade pelo tamanho empresarial (poucas pessoas, decisões tomadas de forma conjunta), liderança assumindo papel decisional, área de controles e riscos coordenando os planos de crise e também a utilização de comitês já existentes para a discussão do tema.

Tabela 59 – Criação de comitê de crise

Criação de comitê de crise	Frequência	Percentual
Sim	89	74,2%
Não	31	25,8%
Total	120	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes de qui-quadrado entre os grupos de respondentes, para observar diferentes padrões de respostas entre os grupos, apresentado na Tabela 60.

Tabela 60 – Testes de qui-quadrado entre os grupos na questão sobre comitê de crise

Comitê de crise – Qui-quadrado	p-value
Tamanho Empresarial	0,002***
Atua em Governança	0,281
Atua em Riscos	0,176
Atua em Controles	0,216
Atua em Compliance	0,631
Gênero	0,921
Hierarquia	0,130
Internos x Externos	0,901
Empresa Nacional x Multinacional	0,017**

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Observa-se dois grupos com padrões de respostas com diferenças estatisticamente significantes:

a) Na característica do tamanho empresarial (p = 0,002), observou-se que quanto maior a empresa, maior a taxa de respostas positivas na criação de comitê de crise. O maior padrão de respostas foi nas empresas que tem acima de 5000 funcionários, representando 87,5% de respostas positivas nesse grupo (Tabela 61);

Tabela 61 – Criação de comitê de crise em relação à quantidade de funcionários da empresa

	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000	Total
Sim (Comitê)	9	21	17	42	89
Não (Comitê)	12	7	6	6	31
Total (Comitê)	21	28	23	48	120
Sim (%) Comitê	42,9%	75,0%	73,9%	87,5%	74,2%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Na característica da nacionalidade empresarial (p = 0,017), onde nota-se que 87,2% do grupo multinacional assentiram sobre a criação do comitê de crise. As empresas nacionais tiveram taxa de 64,8% de respostas positivas e os dois participantes de *joint-ventures* responderam positivamente essa questão. Os dados estão apresentados na Tabela 62.

Tabela 62 – Criação de comitê de crise em relação à nacionalidade empresarial

	Multinacional	Nacional	Joint-venture	Total
Sim (Comitê)	41	46	2	89
Não (Comitê)	6	25	0	31
Total (Comitê)	47	71	2	120
Sim (%) Comitê	87,2%	64,8%	100,0%	74,2%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Por fim, foi perguntado aos participantes, de acordo com a sua experiencia, qual a perspectiva de futuro, de acordo com a experiencia deles, que os aprendizados e acontecimentos da pandemia podem serem novas medidas para o futuro.

Para tal, houve a aplicação de uma questão de múltipla escolha, com os dados apresentados na Tabela 63. A resposta com maior demarcação foi a adoção do trabalho remoto (65,8%), observando que, o home office é uma prática que pode ser adotada pelas empresas

após a adaptação empresarial que houve durante o período pandêmico, fato este observado também pelo Entrevistado E8, onde cita que sua empresa não tinha perspectiva de adoção do home office, porém, se adaptou durante o período e conseguiu, por meio de sua competência na adaptação, a adoção do procedimento.

Também houve alta adesão à resposta da automatização dos fluxos de processos e controles gerenciais, citado em relato pelo Entrevistado E9, além de outros relatos do reforço tecnológico que decorreu do período, correlacionando com a alternativa demarcada "Aumento da tecnologia das análises e indicadores", que teve 58,3% de adoção dos respondentes.

A alternativa de menor seleção foi a manutenção do comitê de crise, indicando que, após passado o período de turbulência decorrido da crise do novo coronavírus, as empresas podem desfazer seu comitê de crise, após a resolução de suas pendências e necessidades.

Tabela 63 – Perspectiva de futuro dos participantes em decorrência das adaptações

Perspectiva de futuro para o GRC na ótica dos participantes	Sim %
Adoção do trabalho remoto para áreas da empresa que antes não utilizavam essa modalidade (1)	65,8%
Aumento da tecnologia nas análises e indicadores (2)	58,3%
Automatização dos fluxos de processos e controles gerenciais (3)	63,3%
Reuniões de assembleias e conselhos de forma remota (4)	58,3%
Manutenção do comitê de gerência de crise (5)	31,7%
Uma maior visão das empresas da importância do GRC na empresa (6)	53,3%
Aumento dos investimentos na área de GRC (7)	39,2%
Não são esperadas grandes mudanças para o futuro da área de GRC (8)	8,3%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Foram efetuados testes de qui-quadrado (Tabela 64) entre os grupos de respondentes para observar se houve diferenças nas percepções a nível de significância estatística. Os números entre parênteses apresentados na Tabela 63 são os números que demarcam o cabeçalho de cada coluna da Tabela 64.

Tabela 64 – Testes de qui-quadrado entre os grupos de respondentes e percepção futura do GRC

Qui-quadrado	1 (p-value)	2 (p-value)	3 (p-value)	4 (p-value)	5 (p-value)	6 (p-value)	7 (p-value)	8 (p-value)
Tamanho Empresarial	0,955	0,671	0,875	0,886	0,257	0,240	0,395	0,914
Atua em Governança	0,928	0,213	0,980	0,319	0,833	0,403	0,890	0,120
Atua em Riscos	0,478	0,339	0,810	0,600	0,363	0,575	0,479	0,545
Atua em Controles	0,777	0,751	0,132	0,569	0,326	0,353	0,125	0,428
Atua em Compliance	0,599	0,115	0,274	0,058*	0,329	0,430	0,268	0,275
Gênero	0,047**	0,184	0,536	0,600	0,789	0,864	0,279	0,205
Hierarquia	0,387	0,853	0,956	0,206	0,755	0,372	0,122	0,409
Internos x Externos	0,087*	0,329	0,753	0,677	0,203	0,424	0,143	0,046**
Empresa Nacional x Multinacional	0,638	0,395	0,656	0,828	0,154	0,939	0,638	0,367

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Foram observadas 04 diferenças estatísticas nas respostas coletadas:

a) Sobre o tópico da adoção do trabalho remoto para áreas que antes não utilizavam essa metodologia, foram observadas duas diferenças estatísticas. A primeira, percepção diferente entre os gêneros dos respondentes (p = 0,047). O gênero masculino teve uma taxa de resposta mais positiva nessa questão (74,6%), estando acima da taxa global de respostas (Tabela 65).

Tabela 65 – Adoção do trabalho remoto e gênero

	Feminino	Masculino	Total
Sim (Adoção home office)	35	44	79
Não (Adoção home office)	26	15	41
Total (Adoção home office)	61	59	120
Sim (%) Adoção home office	57,4%	74,6%	65,8%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Além disso, a percepção entre atuantes externos e internos houve diferença (p = 0,087), onde os consultores tiveram uma taxa de resposta nessa alternativa maior (78,1%), estando acima também da taxa global dos questionários. A taxa dos funcionários internos foi de (61,4%), conforme apresenta a Tabela 66.

Tabela 66 – Adoção do trabalho remoto em relação a atuantes internos e externos

	Interno	Externo	Total
Sim (Adoção home office)	54	25	79
Não (Adoção home office)	34	7	41
Total (Adoção home office)	88	32	120
Sim (%) Adoção home office	61,4%	78,1%	65,8%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) No que tange a perspectiva sobre as reuniões de assembleias e conselhos de forma remota, houve diferença estatística no grupo dos respondentes que atuam em *compliance* (p 0,058), observando que esse grupo teve uma taxa de marcação dessa resposta menor que a quantidade global dos dados (51,9% dos respondentes do grupo *compliance*), conforme exposto na Tabela 67.

Tabela 67 – Reuniões de assembleias e conselhos em relação aos atuantes em compliance

	Sim	Não	Total
Sim (assembleias remotas)	40	30	70
Não (assembleias remotas)	37	13	50
Total (assembleias remotas)	77	43	120
Sim (%) assembleias remotas	51,9%	69,8%	58,3%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

c) Quanto à não espera de grandes impactos ao GRC decorridos do período pandêmico, houve diferença estatística (p = 0,015) entre os atuantes internos e externos, onde nenhum externo demarcou essa questão e 11,4% dos funcionários internos consentem que o período pandêmico não apresentaria nenhum aprendizado para a área (Tabela 68).

Tabela 68 – Sem mudanças para o futuro do GRC em relação aos atuantes internos e externos

‘	Interno	Externo	Total
Sim (Não são esperadas mudanças)	10	0	10
Não (Não são esperadas mudanças)	78	32	110
Total (Não são esperadas mudanças)	88	32	120
Sim (%) Não são esperadas mudanças	11,4%	0,0%	8,3%

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Durante a pesquisa, observou-se uma questão sobre o ambiente de GRC: uma possível sobreposição e confusão das áreas, fato este observado nas Tabelas 7, 8, 9 e 10 apresentadas anteriormente. Para tal, foi aplicado uma questão se o acontecimento da pandemia auxiliou com que as áreas do Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* (GRC) fossem mais delimitadas

do que eram no período pré-pandemia. Buscando a visão dos participantes do mercado de GRC, questionou-se aos respondentes se o acontecimento da pandemia causou uma maior sobreposição de funções ou as funções foram mais delimitadas. Essa pergunta foi feita por meio de uma escala, de 1 a 7.

Ao observar os dados na Tabela 69, a maior concentração dos foi na escala 4, "não houve impactos", com 43,3%. A média de escala foi de 3,93. Por meio dessa questão, observa-se que o fato das necessidades de adaptações decorrentes pandemia não impactaram sobre essa questão, de acordo com a amostra pesquisada.

Tabela 69 – Sobreposições do GRC após as mudanças ocasionadas pela pandemia

Sobreposições de funções do GRC após a pandemia	Frequência	%
1 - as áreas apresentaram maior sobreposição de funções	15	12,5%
2	8	6,7%
3	12	10,0%
4 - não houve impactos	52	43,3%
5	13	10,8%
6	8	6,7%
7 - as áreas se tornaram mais delimitadas sobre suas funções específicas	12	10,0%
Média	3,93	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Nos testes estatísticos efetuados (Tabela 70), observou-se diferença na resposta do grupo que atua em governança corporativa (p = 0,015), onde houve uma concentração maior dos nas escalas de 5 a 7, que demarcam uma maior delimitação das áreas de GRC, logo, os atuantes em governança observaram que as áreas se tornaram mais delimitadas sobre suas funções, conforme apresentado na Tabela 71.

Tabela 70 – Testes estatísticos sobre a delimitação das áreas do GRC após a pandemia

Mann-Whitney/Kruskall Wallis	p-value
Tamanho Empresarial	0,695
Atua em Governança	0,015**
Atua em Riscos	0,996
Atua em Controles	0,289
Atua em Compliance	0,653
Gênero	0,822
Hierarquia	0,769
Internos x Externos	0,628
Empresa Nacional x Multinacional	0,856

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Tabela 71 – Delimitação do GRC após a pandemia visto pelo grupo Governança Corporativa

	Sim (GC)	Não (GC)	Total	Sim (%)	Não (%)
1 - as áreas apresentaram maior sobreposição de funções	4	11	15	7,7%	16,2%
2	3	5	8	5,8%	7,4%
3	5	7	12	9,6%	10,3%
4 - não houve impactos	20	32	52	38,5%	47,1%
5	6	7	13	11,5%	10,3%
6	5	3	8	9,6%	4,4%
7 - as áreas se tornaram mais delimitadas sobre suas funções específicas	9	3	12	17,3%	4,4%
	52	68	120		
			Média	4,38	3,59

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Por fim, foi colocada uma caixa de texto (opcional) para que o participante, caso quisesse, discorresse mais sobre as discussões do GRC no contexto da pandemia. Houve relatos como menor impacto por forte estrutura de gestão, observação sobre o desenvolvimento maior do GRC durante a pandemia, ajudando a conseguir melhores resultados e maior segurança empresarial e maior relevância do GRC em geral, além do relato da implantação da área de GRC durante a pandemia, com a implantação de cada etapa durante o período, sendo muito bem recebida e participante de vários comitês e processos internos.

4.2.3 Questões relacionadas ao Triângulo da Fraude e pandemia

A próxima etapa do questionário buscou questionar aos participantes aspectos tangentes ao Triângulo da Fraude de Cressey (1973), visto que o GRC pode utilizar essa ferramenta para assessorar o risco da fraude, sendo este um componente de assessoria dentro de uma auditoria ou uso empresarial (Dorminey et al, 2012). Além disso, houve um estudo da EY (2020) relacionando o Triângulo da Fraude com os acontecimentos da pandemia e a ACFE (2020) trazendo pontos dessa discussão com impactos decorridos dos acontecimentos durante a crise.

Visto esses fatores, inicialmente, questionou-se sobre o possível aumento da pressão sobre os colaboradores (ou, para os consultores, nas empresas onde atuaram), por causa do acontecimento da pandemia.

A maior escala observada foi a 4 – não houve impactos, conforme apresentado na Tabela 72. Porém, ao relacionar os dados, quando somados os dados 5 a 7, onde indicavam um possível

aumento (sendo o 7 um grande aumento) da pressão, chega-se à maioria absoluta de 55,1%, indicando que os acontecimentos pandêmicos inferiram uma maior pressão organizacional, o qual pode indicar um risco empresarial observando o que Cressey (1973) indica, sendo alguns fatores como a perca de status, violação de obrigações prescritas, relações entre patrões e empregados, entre outros.

Dorminey et al (2012) levanta que a pressão cria o motivo para o crime de fraude, por meio de um senso de orgulho que o indivíduo pode não procurar ajuda para o seu "problema financeiro não compartilhável" e partir para o ato fraudulento. Além desse fator, a EY (2020) levanta alguns fatores, como a sobrevivência empresarial durante o período, cumprimento de metas, manutenção do estilo de vida ou pressão para atender expectativas.

Tabela 72 – Percepção sobre o aumento de pressão em detrimento da pandemia

Escala Pressão - Triângulo Fraude	Frequência	%
1 - houve uma queda da pressão	4	3,3%
2	0	0,0%
3	2	1,7%
4 - não houve impactos	48	40,0%
5	29	24,2%
6	17	14,2%
7 - houve um grande aumento da pressão	20	16,7%
Média	4,91	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Além dessa observação, foram efetuados testes estatísticos entre os participantes da pesquisa, para observação de diferentes percepções entre os grupos. Foram detectadas 02 diferenças estatisticamente significativas, conforme os dados da Tabela 73.

Tabela 73 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento sobre a pressão

Mann-Whitney/Kruskall-Wallis	p-value
Tamanho Empresarial	0,022**
Atua em Governança	0,715
Atua em Riscos	0,841
Atua em Controles	0,676
Atua em Compliance	0,664
Gênero	0,110
Hierarquia	0,294
Internos x Externos	0,113
Empresa Nacional x Multinacional	0,028**

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Diferenças observadas:

a) Ao que confere o tamanho empresarial (p = 0,022), a Tabela 74 apresenta que houve maiores médias dessa escala nas empresas menores (até 100 funcionários – 5,43) e nas empresas que tem entre 1001 a 5000 funcionários (5,35 de média). Nas empresas de maior tamanho (mais de 5000 funcionários), houve uma maior concentração de dados na escala 4 (não houveram mudanças);

Tabela 74 – Percepção do ponto pressão em relação ao tamanho empresarial

Pressão/Tamanho Empresarial	Até 100	De 101 até 1000	De 1001 até 5000	Acima de 5000
1 - houve uma queda da pressão	0,0%	3,6%	4,3%	4,2%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	4,8%	0,0%	0,0%	2,1%
4 - não houve impactos	28,6%	50,0%	21,7%	47,9%
5	14,3%	25,0%	30,4%	25,0%
6	23,8%	14,3%	13,0%	10,4%
7 - houve um grande aumento da pressão	28,6%	7,1%	30,4%	10,4%
Média	5,43	4,64	5,35	4,63

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Também foram auferidas diferenças estatísticas nas respostas entre empresas nacionais e internacionais (p = 0,028), observa-se que houve uma média menor dessa pressão em empresas multinacionais (4,6), porém, em empresas nacionais, houve uma média maior dessa percepção (5,14). Quanto às empresas multinacionais, observa-se mais concordância na escala 4 (46,8%), porém com o restante dos dados desse grupo alocados em uma maior pressão. Nas empresas nacionais, a maioria absoluta dos dados se concentra nas escalas 5 a 7 (61,9%), observando nas empresas brasileiras, dentro da amostra coletada, uma maior percepção de um possível aumento da pressão nesse ambiente (Tabela 75).

Tabela 75 – Percepção do ponto pressão em relação a nacionalidade empresarial

Escala	Multinacional	Multinacional (%)	Nacional	Nacional (%)	Joint-venture	Joint-venture (%)
1 - houve uma queda da pressão	2	4,3%	2	2,8%	0	0,0%
2	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	2,1%	1	1,4%	0	0,0%
4 - não houve impactos	22	46,8%	24	33,8%	2	100,0%
5	13	27,7%	16	22,5%	0	0,0%
6	5	10,6%	12	16,9%	0	0,0%
7 - houve um grande aumento da pressão	4	8,5%	16	22,5%	0	0,0%
Média		4,60		5,14		4,00

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Em seguida, foi questionado sobre o segundo ponto do Triângulo da Fraude de Cressey (1973), a oportunidade. Logo, foi perguntado se, por conta da pandemia, houve a percepção do aumento da oportunidade para que agentes fraudulentos efetuem atos ilícitos durante o período.

Dentro dos dados apresentados na Tabela 76, a escala mais marcada foi a que não houveram impactos (4). Porém, ao se agrupar os dados da escala 5 a 7, que indicam um aumento das oportunidades durante o período pandêmico, chega-se à soma percentual de 59,2%. A média da escala foi de 4,99, indicando que, dentro da amostra pesquisada, observou-se um aumento da oportunidade para fraude durante o período pandêmico em detrimento do isolamento social, home office e novas formas de trabalho. Como oportunidade, Cressey (1973) explica sobre a necessidade de o indivíduo obter informações gerais ou habilidades técnicas para efetuar a fraude, conhecendo os caminhos necessários para o ato. O relatório da EY (2020) associa esse ponto do triangulo com as possíveis flexibilizações de regulamentos, aumentos das doações no período pandêmico e a tomada de decisão entre o gestor e o tomador de decisão na decisão de possíveis cortes de custos em determinadas áreas empresariais.

Tabela 76 – Percepção sobre o aumento da oportunidade em detrimento da pandemia

Escala Oportunidade - Triângulo Fraude	Frequência	%
1 - houve uma diminuição das oportunidades	2	1,7%
2	1	0,8%
3	4	3,3%
4 - não houve impactos	42	35,0%
5	30	25,0%
6	22	18,3%
7 - houve um grande aumento das oportunidades	19	15,8%
Total	120	
média	4,99	
desvio	1,28	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Os testes estatísticos efetuados entre as respostas e os grupos do questionário (Tabela 77), demonstraram diferenças estatísticas em respostas em apenas um grupo, sendo este a hierarquia do participante (p = 0,041). Observou-se que, quanto mais próximo ou no mesmo nível de seu superior hierárquico, maior foi percebido o aumento da oportunidade (Tabela 78).

Tabela 77 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento entre a oportunidade durante a pandemia

Mann-Whitney/Kruskall-Wallis	p-value
Tamanho Empresarial	0,362
Atua em Governança	0,116
Atua em Riscos	0,117
Atua em Controles	0,535
Atua em Compliance	0,691
Gênero	0,687
Hierarquia	0,041**
Internos x Externos	0,503
Empresa Nacional x Multinacional	0,411

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Tabela 78 – Percepção do ponto Oportunidade em relação ao nível hierárquico

	0, ou mesmo nível	1, ele é seu superior imediato	2	3 ou mais
1 - houve uma diminuição das oportunidades	0,0%	2,0%	0,0%	6,7%
2	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%
3	4,5%	3,9%	3,1%	0,0%
4 - não houve impactos	27,3%	29,4%	50,0%	33,3%
5	22,7%	17,6%	31,3%	40,0%
6	18,2%	29,4%	6,3%	6,7%
7 - houve um grande aumento das oportunidades	27,3%	17,6%	6,3%	13,3%
Média	5,36	5,20	4,53	4,73

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Em seguida foi questionado sobre a questão da dispensa de licitação (de acordo com a Lei 13.949/2020), flexibilização de controles decorridos do trabalho remoto e possíveis afrouxamentos de controles impactaram sobre o aumento do risco de fraude organizacional.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 79, a maioria observou que essas ações não influenciaram nesse risco. Porém, ao somar os dados da escala de 5 a 7, que representavam o possível aumento deste risco, obteve-se 48,3%. Os dados indicam que a maioria dos respondentes entendem que esses possíveis afrouxamentos possam aumentar o risco de fraude organizacional. A média de respostas da escala foi de 4,9.

Tabela 79 – Aumento de risco de fraudes devido as possíveis flexibilizações

Escala - aumento do risco de fraude devido as flexibilizações	Frequência	%
1 - essas ações possibilitaram uma queda no risco	1	0,8%
2	0	0,0%
3	5	4,2%
4 - essas ações não influenciaram sobre esse risco	56	46,7%
5	19	15,8%
6	20	16,7%
7 - essas ações tiveram grande impacto no aumento do risco	19	15,8%
Total	120	
média	4,9	
desvio	1,26	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Com a aplicação de testes estatísticos para observação em diferentes percepções entre os grupos, foi observada a diferença em 03 grupos (Tabela 80).

Tabela 80 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento e o afrouxamento e novas diretrizes durante a pandemia

Mann-Whitney/Kruskall-Wallis	p-value
Tamanho Empresarial	0,270
Atua em Governança	0,074*
Atua em Riscos	0,002***
Atua em Controles	0,158
Atua em Compliance	0,433
Gênero	0,618
Hierarquia	0,123
Internos x Externos	0,003***
Empresa Nacional x Multinacional	0,840

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Diferenças observadas em relação ao questionamento sobre riscos em relação as flexibilizações:

a) Nos atuantes em governança corporativa (p = 0,074), houve uma menor concordância em relação a esse risco, com a média se localizando em 4,71. A maior concentração destes respondentes foi na escala 4 (não teve influência), totalizando 63,5% (Tabela 81);

Tabela 81 – Risco derivado das flexibilizações visto pelo grupo GC

Escala	Sim (GC)	Não (GC)
1 - essas ações possibilitaram uma queda no risco	0,0%	1,5%
2	0,0%	0,0%
3	1,9%	5,9%
4 - essas ações não influenciaram sobre esse risco	63,5%	33,8%
5	9,6%	20,6%
6	11,5%	20,6%
7 - essas ações tiveram grande impacto no aumento do risco	13,5%	17,6%
Média	4,71	5,04

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

b) Os atuantes em riscos (p = 0,002) tiveram uma concordância diferente. A média da escala foi de 5,24, sendo que a concentração dos dados foi na soma das escalas 5 a 7, totalizando 62,7% dos participantes dessa área (Tabela 82);

Tabela 82 – Risco derivado das flexibilizações visto pelo grupo que atua em riscos

Escala	Sim (Riscos)	Não (Riscos)
1 - essas ações possibilitaram uma queda no risco	0,0%	1,6%
2	0,0%	0,0%
3	1,7%	6,6%
4 - essas ações não influenciaram sobre esse risco	35,6%	57,4%
5	20,3%	11,5%
6	22,0%	11,5%
7 - essas ações tiveram grande impacto no aumento do risco	20,3%	11,5%
Média	5,24	4,57

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

c) Por último houve a diferença estatística entre as observações dos colaboradores internos e externos (p = 0,003). No grupo dos internos, houve uma média menor que da amostragem geral, sendo 4,68, com os dados concentrados na escala 4 (não houve diferenças).

Em contrapartida, os atuantes externos observaram esse risco de forma mais acentuada, com a média de 5,50, com os dados concentrados entre as escalas de 5 a 7 (somando as escalas, chega-se ao percentual de 65,7%). Essa diferença é demarcada também pela percepção diferente entre os entrevistados internos e externos, conforme discussão em etapa prévia do presente trabalho (Tabela 83).

Tabela 83 – Risco derivado das flexibilizações visto entre atuantes internos e externos

Escala	Interno	Externo
1 - essas ações possibilitaram uma queda no risco	1,1%	0,0%
2	0,0%	0,0%
3	4,5%	3,1%
4 - essas ações não influenciaram sobre esse risco	52,3%	31,3%
5	17,0%	12,5%
6	15,9%	18,8%
7 - essas ações tiveram grande impacto no aumento do risco	9,1%	34,4%
Média	4,68	5,50

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Em seguida, houve o questionamento sobre o ambiente organizacional, no que tange a observação e monitoramento durante o trabalho remoto, devido aos protocolos aplicados no período.

A Tabela 84 apresenta os dados, onde houve a concentração dos dados na escala de 5 a 7 (somatória dos percentuais = 57,5%), demonstrando um ambiente mais pressionado, com uma falta de supervisão e mais estressante. Esse ambiente pode ser mais afetuoso para as empresas, observando o ponto "Oportunidade" de Cressey (1973), mencionado por ACFE (2020) em possíveis mitigações dos controles internos, além de sentimentos de falta de supervisão e monitoramento, que podem impactar na tomada de decisão do possível agente fraudulento. Nos testes efetuados para verificar a diferença estatística entre os grupos, não houve resultados que rejeitassem a hipótese nula.

Tabela 84 – Ambientes durante o home office

Ambientes durante o home office	Frequência	%
1 - o trabalho remoto proporcionou um aumento da supervisão e/ou ambiente menos estressante	7	5,8%
2	2	1,7%
3	8	6,7%
4 - o trabalho remoto não exerceu influência nessa questão	34	28,3%
5	39	32,5%
6	18	15,0%
7 - o trabalho remoto trouxe um ambiente muito estressante e/ou sensação de falta de supervisão	12	10,0%
Total	120	
média	4,65	
desvio	1,44	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Por último, foi perguntado sobre a questão da racionalização durante a pandemia, definida por Cressey (1973), é quando o fraudador acredita que pode fraudar e se convence que o ato será feito, logo, a racionalização é a tentativa de reduzir a dissonância cognitiva com o indivíduo, com o mesmo buscando estar em sua zona de confronto moral e não se considerar um violador da confiança.

Observou-se, de acordo com a Tabela 85, a concentração dos dados também se localizando na escala 5 a 7 (48,3%). Entre as respostas absolutas mais demarcadas, foi a 4 (a pandemia não exerceu influencia na racionalização). Observa-se que dentre os dados dos respondentes, a racionalização foi um fator considerável dentro do período pandêmico, com média de 4,78. A racionalização é quando o indivíduo tenta estar em sua zona de confronto

moral e não se sentir um violador da confiança, considerando sua ação como uma exceção (Dorminey et al, 2012). Em um ambiente com fechamentos empresariais, falências, adaptação sobre formas de trabalho remotas, isolamento social, pode impactar nessa percepção e aumentar esse ponto do Triângulo, sendo ponto de importância da observação empresarial para mitigação desse risco.

Tabela 85 – Possível aumento da racionalização em detrimento da pandemia

Escala Racionalização - Triângulo Fraude	Frequência	%
1 - a pandemia reduziu a racionalização da prática de ato fraudulento	2	1,7%
2	1	0,8%
3	3	2,5%
4 - a pandemia não exerceu influência na racionalização da prática do ato fraudulento	56	46,7%
5	26	21,7%
6	17	14,2%
7 - a pandemia exerceu uma grande influência na racionalização da prática do ato fraudulento	15	12,5%
Total	120	
média	4,78	
desvio	1,23	

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

Nos testes estatísticos para observar diferentes percepções entre os grupos pesquisados, verificou-se a diferença estatisticamente relevante em um grupo, conforme apresenta a Tabela 86.

Tabela 86 – Testes estatísticos entre os grupos e questionamento e o afrouxamento e novas diretrizes durante a pandemia

Mann-Whitney/Kruskal-Wallis	p-value
Tamanho Empresarial	0,273
Atua em Governança	0,015**
Atua em Riscos	0,338
Atua em Controles	0,378
Atua em Compliance	0,562
Gênero	0,898
Hierarquia	0,822
Internos x Externos	0,578
Empresa Nacional x Multinacional	0,296

Fonte: autor, com base nos dados coletados.
Nota: ***99% de confiança / **95% de confiança / *90% de confiança

Os atuantes em governança corporativa demonstraram diferença estatística nas respostas (p = 0,015), sendo sua média menor que a dos dados de todos os coletados (4,48), porém, com maior concentração na escala 4 (a não influencia na racionalização), conforme expõe a Tabela 87.

Tabela 87 – Aumento da racionalização visto pelo grupo Governança Corporativa

Escala	Sim (GC)	Não (GC)
1 - a pandemia reduziu a racionalização da prática de ato fraudulento	3,8%	0,0%
2	1,9%	0,0%
3	3,8%	1,5%
4 - a pandemia não exerceu influência na racionalização da prática do ato fraudulento	55,8%	39,7%
5	11,5%	29,4%
6	13,5%	14,7%
7 - a pandemia exerceu uma grande influência na racionalização da prática do ato fraudulento	9,6%	14,7%
Média	4,48	5,01

Fonte: autor, com base nos dados coletados.

4.3 Avaliação geral dos dados coletados

O trabalho proposto tinha 04 objetivos específicos a serem cumpridos, vinculados com o olhar de adaptação empresarial durante o período pandêmico, com foco nas áreas de governança corporativa, riscos, controles e *compliance*. Para tal, elencou-se um subtópico para cada objetivo específico abaixo.

4.3.1 Objetivo específico 1 – Verificar qual foi o movimento efetuado pelas organizações durante a pandemia

De acordo com os dados levantados tanto pela etapa das entrevistas quanto pela etapa dos questionários, observou-se que grande parte das empresas se movimentaram para a metodologia de trabalho remota, devido as necessidades de isolamento social decorridos da pandemia. Também foi observado, dentro da amostra coletada, que há uma possível sobreposição das áreas do GRC, com acúmulos de funções entre os colaboradores de cada área, porém, quanto maior a empresa, mais definidas eram as áreas do GRC dentro das organizações.

No que tange às temeridades levantadas por relatórios no início da pandemia (ACFE, 2020; PWC, 2020; EY, 2020; Uzele & Ferenzini, 2020), as áreas de GRC não sofreram desinvestimentos dentro da amostra coletada, durante o período pandêmico, indicando inclusive, o contrário, sendo que a maioria dos respondentes (tanto dos entrevistados quanto dos questionados) indicaram investimento nesse setor, verificando assim a preocupação empresarial de conformidade e mitigação de riscos, com maior participação das áreas de GRC para auxiliar nesse período.

Fato este é observado quando questionado sobre possíveis afrouxamento de regras e controles dentro das empresas, onde a maioria dos respondentes observaram reforços e maior rigidez das regras e controles durante o período.

O risco em maior concordância pelos respondentes dentro do período foi o risco cibernético, que, embasado por Lança (2020), Ma & McKinnon (2020), Ahmad (2020) e Calder (2008) explicam sobre a preocupação empresarial com seus ativos informacionais, que podem ser de interesse de participantes externos às empresas e, no período pandêmico, um maior risco de vazamento de dados, *pishing*, hackers entre outros ataques à integridade organizacional. Por meio disso, observou-se um movimento empresarial direcionado ao investimento tecnológico, como compra de computadores com ferramentas necessárias para o trabalho, investimentos em VPN e investimentos em segurança cibernética.

Visto esse aumento do investimento em áreas de controle, foi observado, na amostra, uma grande maioria de alternativas assentidas em criações de novas metodologias e/ou adaptações de metodologias antifraudes das empresas durante o período, reforçando a preocupação empresarial. Essa cautela decorre de uma percepção maior também de um possível aumento de riscos de fraudes organizacionais, com 81,3% dos participantes demarcando alternativas na escala que apresentam o crescimento deste risco.

Além deste fator, foi observado que a comunicação empresarial interna sofreu perdas decorrente ao trabalho remoto, mais percebido pelos colaboradores internos.

Outro ponto foi o aumento de doações no período devido à necessidade social de combater a pandemia. Para tal, dentre os respondentes que trabalham (ou atuaram – no caso dos consultores) em empresas que efetuaram doações, a maioria consentiu que houve reforços nos controles, ressaltando a importância organizacional de mitigação de riscos (também citada pelo Entrevistado E7, que comentou sobre a mudança do código de ética da sua empresa para aceitar efetuar doações desde que passasse por um crivo de integridade forte). Observou-se também que, quanto maior a empresa, maior a participação em doações, mas também maior a taxa de respostas que houve reforço dos controles.

Visando possíveis dificuldades organizacionais decorrentes da necessidade abrupta de adaptação ao trabalho remoto, verificou-se que grande parte dos respondentes atuaram em empresas as quais efetuaram investimentos necessários nas áreas tecnológicas, seja porque a empresa não tinha estrutura para o home office ou seja por investimentos pontuais e/ou necessários. Dentro destes investimentos, a maioria foi direcionado para VPN (acesso ao servidor organizacional de forma segura), compra de equipamentos para uso em casa e o reforço em segurança cibernética, reforçando o que Lança (2020) e Calder (2008) citam sobre segurança organizacional cibernética.

O canal de denúncias, de acordo com a maioria dos respondentes do questionário, não teve grandes impactos, não modificando seu uso (para mais ou para menos). Um dos entrevistados (E8) levanta que o canal de denúncias foi muito utilizado em sua empresa, aumentando o nível de reclamações e informações colocadas.

Observou-se também, por meio do questionário, que houve um enfoque direcionado das empresas no aumento da comunicação e treinamentos durante o período, para reforços de integridades internos. Também foi observada uma melhoria da *due dilligence*, que é explicada por Pinheiro et al. (2019) como uma prática importante de revisão de contratos e fornecedores, uma vez que a legislação brasileira torna as empresas responsáveis por atos fraudulentos cometidos por terceiros. Logo, essa melhoria pode ser associada aos incrementos nas políticas e regras de doações que possivelmente aumentaram durante o período.

Em contrapartida, os respondentes de governança corporativa observaram melhorias nas reuniões de assembleia e conselhos (fato este já levantado pelo Entrevistado E11, que comentou as melhorias nesse tópico).

As empresas tiveram um direcionamento para a criação de comitês de crise (que, de acordo com as respostas de perspectivas futuras, provavelmente não serão mantidos após o período), ressaltando as importâncias levantadas pela EY (2020) da necessidade da criação deste comitê para as tomadas de decisão direcionadas ao período.

No que tange a possibilidade de confusões entre as áreas de GRC, observadas pelas possíveis sobreposições de funções dentro das empresas, ao questionar aos participantes, os mesmos não perceberam uma mudança nesse tópico, demonstrando que as áreas podem continuar sobrepostas após o período pandêmico.

4.3.2 Objetivo específico 2 – Observar a perspectiva de futuro dos participantes da área de GRC

Relativamente às perspectivas futuras de acordo com os participantes, o que é esperado para as áreas de governança corporativa, riscos e *compliance* após os acontecimentos e aprendizados que a pandemia trouxe, além do possível incremento tecnológico observado no período.

Dentre os entrevistados, a maior fatia dos relatos levanta sobre a modernização do *compliance*, aceitação do home office pelas empresas, automatização dos controles, maior uso da tecnologia e uma maior relevância do *compliance* nas empresas. Também é citado a questão da necessidade de um olhar estratégico (longo prazo) para os *chief compliance officer*, com visões prospectivas e aceleração de mudanças que eram planejadas. Esses relatos foram também consentidos pelos respondentes do questionário, sendo que a maioria dos participantes esperam a adoção do trabalho remoto para áreas empresariais que antes não utilizavam, assim como a automação dos controles gerenciais e maior relevância do GRC dentro do dia a dia empresarial.

4.3.3 Objetivo específico 3 – Observar os diferentes pontos de vista dentro dos participantes das áreas de GRC nas questões empresariais derivadas das adaptações durante a pandemia

Conforme foi observado na primeira etapa metodológica do trabalho, entre os participantes internos (trabalham dentro e para as empresas que são contratados) e os participantes externos (consultores) em alguns fatores, como percepções de riscos, relevância do *compliance* e possíveis (des)investimentos nas áreas de GRC houveram discordâncias. Enquanto os internos levantavam uma maior relevância das áreas de GRC dentro das empresas, os externos entendiam uma possível despriorização desses setores e desinvestimentos nas áreas, devido ao direcionamento do fluxo financeiro para itens de sobrevivência empresarial.

Nos questionários, ao se aplicar os testes estatísticos (Qui-quadrado, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney, conforme a necessidade de cada aplicação), houveram diversas diferenças de concordâncias detectadas a níveis de significância estatística, conforme apresentado durante a análise dos dados. Na presente etapa, foram elencados os de maiores relevância para a discussão geral.

No que tange ao possível afrouxamento de regras de controles durante a pandemia, não foram observadas diferentes percepções entre os respondentes, concordando com as escalas (em sua maioria) de maior rigidez de controles internos. Quanto aos riscos empresariais, houve diferenças estatísticas principalmente em participantes de empresas de diferentes tamanhos e características, observando que as empresas nacionais perceberam mais riscos que as multinacionais e empresas menores constataram mais o risco de conformidade.

Sobre a adaptação ou criação de novas metodologias antifraude durante o período, os consultores notaram mais a criação de novas metodologias que os internos e perceberam menos que as empresas que não se movimentaram durante o período para adaptar suas metodologias antifraude durante o período.

O risco de fraude organizacional foi mais percebido pelos consultores que pelos funcionários internos, fator esse observado também durante as entrevistas, onde um dos consultores ressaltou o ponto de possíveis aumentos de fraudes organizacionais durante a condução da entrevista.

Com os aumentos de movimentos de doações durante o período, quando as empresas atuaram em processos de doações, a maioria dos participantes assinalou as opões de reforços nos controles durante o período. Foi observado, nos participantes internos que, quanto maior o tamanho da empresa, maior foi a taxa de respostas de reforços dos controles para os controles de doações.

Na área tecnológica, observou-se um movimento generalizado do investimento das organizações para o incremento desta área, seja porque não tinham o preparo para o trabalho remoto, ou seja, por investimentos necessários. Esses investimentos se mostraram mais robustos em empresas menores e nas empresas nacionais, que não tinham estrutura para o home office, de acordo com a amostra pesquisada.

Sobre a criação de comitês de crises, foi observado que quanto maior a empresa, maior a taxa de respostas positivas para a criação do comitê de crise, e também a taxa de respostas positivas nesse questionamento foi maior entre as empresas multinacionais.

4.3.4 Objetivo específico 4 – Observar as percepções dos participantes sobre os pontos do Triângulo da Fraude devido a pandemia

Dentro dos pontos do Triângulo da Fraude de Cressey (1973), baseado no trabalho de Lima (2019) e na pesquisa efetuada pela EY (2020), foram feitos 05 questionamentos baseados nos pontos de interesse do triângulo.

Com os dados levantados pelos questionados, foi observado um aumento da Pressão exercida durante a pandemia, que indica uma porta para riscos (vazamento de dados, erros técnicos, racionalização da fraude, cumprimento de metas, entre outros). Esse ponto do triângulo foi mais observado em empresas menores que nas maiores, e uma maior concentração de percepção deste ponto em empresas nacionais.

Quanto à Oportunidade (segundo ponto do triângulo), que pode ter surgido (ou aumentado) durante o período pandêmico em detrimento das decisões empresariais, necessidade de trabalho remoto, entre outros fatores, a maioria dos respondentes nas escalas apresentam o aumento das oportunidades. Esse fator pode indicar a percepção dos respondentes que o período pandêmico poderia abrir portas para que o possível agente fraudador (que teria algum "problema financeiro não compartilhável", de acordo com Cressey, 1973). Esse ponto do triângulo foi mais percebido pelos participantes que atuavam no mesmo nível ou eram o executivo da área, indicando que quanto maior o nível hierárquico, mais o participante pôde perceber esse ponto.

Ao questionar sobre o possível aumento do risco de fraudes devido às flexibilizações (que podem trazer impacto aos pontos de pressão e oportunidade), os respondentes consentiram que os riscos decorridos aumentaram caso possíveis flexibilizações ocorressem. Essa percepção foi mais acentuada pelos atuantes na área de riscos e entre os consultores (em comparação com os participantes internos).

Quando situado no assunto sobre o ambiente empresarial durante o home office (que poderia gerar os 03 pontos do triângulo – racionalização, pressão e oportunidade), foi observado que devido ao trabalho remoto, o ambiente se mostrou mais estressante e menos supervisionado, demonstrando uma possível de germinação de riscos fraudulentos, caso não houvesse o aumento dos controles gerenciais e investimentos nas áreas de conformidade.

Por último, perguntou-se sobre o ponto da racionalização (quando o fraudador aceita que vai fazer a fraude – Cressey, 1973). Os respondentes entenderam que a pandemia pode ter exercido impacto sobre essa questão, uma vez que o ambiente apresentou situações de necessidade de sobrevivência empresarial, adaptações para novas formas de trabalho e necessidade de investimentos em estrutura.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo entender como as empresas brasileiras adaptaram suas áreas de Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* durante o período inédito passado pela sociedade, que foi a pandemia do novo coronavírus, a qual modificou as estruturas socioeconômicas, além da forma de trabalho e interação das pessoas, impactando nas organizações e dia a dia operacional das empresas. Para tal, foi realizada uma metodologia quali-quantitativa, que teve uma etapa de entrevista a 12 profissionais das áreas propostas e, após a coleta destes dados, a geração do questionário, respondido por 120 participantes, observaou-se as adaptações, dificuldades, diferentes pontos de vista e tópicos do assunto levantado.

Com o uso do quadro teórico do entendimento em Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* (IBGC, 2015; Tarantino, 2008; Almeida, 2019; Neves & Figueroa, 2019; IBGC, 2017; Calder, 2008; Mendes & Carvalho, 2017; Veríssimo, 2017; Carvalho & Abreu, 2019), levantamentos de relatórios e literaturas sobre os impactos da pandemia no período (EY, 2020; Uzele & Ferenzini, 2020; ACFE, 2020; CCFB, 2020; Lança, 2020; Ahmad, 2020; Ma & McKinnon, 2020) e o Triângulo da Fraude de Cressey (1973), também explicado por Dorminey et al. (2012) e Coenen (2008), além de mais literaturas utilizadas em cada tópico, foi possível levantar, dentro da amostra pesquisada, as principais percepções dos participantes do mercado de GRC durante o período pandêmico, evidenciando sob a amostra a forma que as empresas se portaram durante o período de isolamento social, além de trazer uma luz sobre o futuro das áreas de GRC de acordo com os participantes do mercado.

Foi observado que, com a pandemia, as empresas tiveram seu direcionamento voltado para o trabalho remoto, devido às práticas de isolamento social estabelecidas no período. Em decorrência deste fato, as empresas que já tinham uma estrutura preparada, tiveram menores problemas relacionados à migração das operações para as áreas virtuais, porém, as empresas que não possuíam esse preparo, foram obrigadas a se adaptar de forma abrupta e atabalhoada, com direcionamento de fluxos de caixa para a compra e instalação de servidores, acessos, mecanismos reforçados e compras de equipamentos para que os funcionários pudessem efetuar suas funções em suas residências.

Além disso, pôde-se concluir que as áreas de GRC, dentro dos relatos levantados pela pesquisa, ganharam uma luz maior durante o período pandêmico, com maior evidenciação de suas decisões, participações em comitês de crise, auxílio organizacional em questões que tangem riscos que surgiram no período e maiores investimentos.

No que tange aos pontos do Triângulo da Fraude de Cressey (1973), foi relatada, em todos os pontos perguntados, uma maior percepção dos pontos, indicando que a pandemia por si, com as mudanças as quais foram necessárias para o período, aumentaram as portas para o acontecimento de fraudes organizacionais que, relacionando com os dados coletados, foram ponto chave de preocupação empresarial no direcionamento dos seus investimentos durante o período para mitigação de riscos durante o processo.

Quanto ao futuro da área de GRC, de acordo com os relatos dos participantes, observou-se a adoção da tecnologia na área, com maior busca de automação dos processos, maior uso de sistemas para controles internos e, também, houve a percepção que o trabalho remoto poderá ser melhor aceito pelas empresas, sendo essa um padrão de trabalho em determinadas áreas no futuro. Também houve a evidência de um fortalecimento das áreas do GRC, com sugestões de um olhar estratégico dos gestores das áreas de controle.

Logo, a pesquisa contribuiu com o levantamento e discussão de dados com a visão dos participantes do mercado sobre o impacto que a pandemia trouxe, dando continuidade sobre os relatórios e preocupações iniciais no período inicial da crise, assim como observando o movimento de adaptação empresarial, trazendo assim contribuições para os gestores, colaboradores, participantes do mercado de GRC com dados de direcionamento organizacional durante o período, além de utilizar a metodologia quali-quantitativa, a qual relacionou os dados tanto de entrevistados quanto de questionados para a conclusão do trabalho.

Como limitação desse estudo, o uso da metodologia de entrevistas e questionários podem levar a possíveis subjetividades das respostas e a dependência dos respondentes para o andamento da pesquisa, além de uma amplitude amostral restrita.

Os resultados apresentados no trabalho podem sugerir futuras pesquisas. A utilização de diferentes lentes teóricas e escopos metodológicos na aplicação da coleta de dados, além de uma pesquisa futura para verificar se os olhares de prospecção dos participantes se confirmaram. Além disso, esse estudo pode também ser conduzido em diferentes áreas empresariais, para observação do impacto que a pandemia trouxe durante o período, pesquisas futuras longitudinais nos próximos anos para observar as adaptações e efetividades e deixa-se a sugestão dos impactos da nova Lei n. 14.133/21, que até o presente momento, não foi completamente implementada nos processos.

REFERÊNCIAS[1]

Ahmad, T. Corona Virus (COVID-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity (April 5, 2020). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3568830 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3568830

Almeida, L. E. (2019). Governança Corporativa. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., & Venturini, O. (Coords), Manual de *Compliance* (pp. 3-20). Rio de Janeiro, RJ: Forense.

ACFE. (2020). *Coronavirus Pandemic Is a Perfect Storm For Fraud.* Recuperado de https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4295010491

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000. (2009). Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro.

Arruda, G. S. de, Madruga, S. R., & Freitas Junior, N. I. de. (2009). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. Revista de Administração Da UFSM, 1(1), 71–84. https://doi.org/10.5902/19834659570

Barth, N. L., & Lourenço, C. E. (2020). O P ainda tem valor?. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, *60*(3), 235–241. https://doi.org/10.1590/S0034-759020200306

Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The Economic Implications of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. Retirado de: https://ssrn.com/abstract=3566477

Bravo Research. (2021). *O Mercado Global de Governança, Riscos e Compliance até 2025*. Recuperado de https://solutions.bravogrc.com/relatorio-mercado-grc

Broedel, A., & Flores, E. da S. (2021). Pesquisa Contábil: O Falso Dilema entre a Consistência Metodológica e a Relevância Prática. *Revista De Administração Contemporânea*, *25*(6), e210119. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210119.en

[1] De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association*).

Calder, A. (2008). IT Governance Overview. In Tarantino, A. (Org.), Governance, Risk and Compliance Handbook (pp. 155-165). Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., & Venturini, O. (2019). *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense.

Carvalho, I. & Abreu, B. C. A. A. (2019). Programas de *compliance*: o programa de integridade. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., & Venturini, O. (Coords.), Manual de *compliance* (pp. 61-82). Rio de Janeiro, RJ: Forense.

Cassel, C. & Symon, G (2004). Electronic interviews in organizational research. In: Cassel, C. & Symon, G. Essential guide to qualitative methods in organizational research. Londres: Sage Publications (pp. 23-34

CCFB. (2020) *Covid-19 e riscos de compliance: como garantir a conformidade da empresa em período de crise e day after*. Recuperado de https://www.ccfb.com.br/noticias/covid-19-e-riscos-de- compliance-como-garantir-a-conformidade-da-empresa-em-periodo-de-crise-e-no-day-after/. Acesso em: 20 abr. 2020

Coelho, P. S., & Esteves, S. P. (2007). The Choice between a Fivepoint and a Ten-point Scale in the Framework of Customer Satisfaction Measurement. International Journal of Market Research, 49(3), 313–339. https://doi.org/10.1177/147078530704900305

Coenen, T. (2008). *Essentials of corporate fraud*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Costa, A. (2020, 04 de abril). AM compra respiradores 'inadequados' em loja de vinho e paga 316% mais caro. *UOL*. Recuperado de https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/04/20/amazonas-compra-de-adega-respiradores-inadequados-com-sobrepreco-de-316.htm

Creswell, J. W. (2007). *Projeto e Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Cressey, D. R. (1973). *Others people's money: a study in the social psychology of embezzlement.* Nova Jersey: Patterson Smith.

Deakin, H.; Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. Qualitative Research, 14(5), 603–616. doi:10.1177/1468794113488126

Delloite. (2020). Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”. Recuperado de: https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/covid19?utm_campaign=ins-052020-pesquisa-covi19-divulgacao-1&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br:2em:3cc:4elqbr:5gen:6oth&elqTrackId=326034E67D70F15AA5E6C0325CCC6F51&elq=905765b9014a44b696b7579081c33725&elqaid=1991&elqat=1&elqCampaignId=1341

Dorminey, J., Scott Fleming, A., Kranacher, M. J., & Riley, R. A. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, *27*(2), 555–579. https://doi.org/10.2308/iace-50131

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista, n. 24*, p. 213-225. Recuperado de: https://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf/

Estado de Minas. (2020, 26 de maio). Wilson Witzel é alvo da Polícia Federal em suspeita de corrupção na construção de hospitais de campanhas. *Estado de Minas*. Recuperado de https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2020/05/26/interna_politica,1150654/wilson-witzel-policia-federal-suspeita-corrupcao-hospitais-campanha.shtml

Estrada, M. A. R. (2020), Can COVID-19 Generate a Massive Corruption in Developing Countries and Least Developed Countries? Recuperado de: https://ssrn.com/abstract=3597367

EY. (2020). *COVID-19 e o Triângulo da Fraude*. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/forensics-/ey-triangulo-da-fraude-spread.pdf

Fávero, L. P.; Belfiori, P. (2017). *Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 105-112. Recuperado de:

http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2009). A strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Finance*, *90*(8), 20. Recuperado de: https://www.proquest.com/openview/0d1074b83b905114b63c0678519fb78a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48426

Gomez, L. D. T. (2020) COVID-19: Analysis of Corruption in Public Procurement. Recuperado de http://www.academia.edu/download/63396531/COVID-19-_Analysis_on_Corruption_in_Public_Procurement20200522-26151-1988gi2.pdf

Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. Qualitative Research, 12(2), 239–242. doi:10.1177/1468794111426607

Hassink, H., Meuwissen, R., & Bollen, L. (2010). Fraud detection, redress and reporting by auditors. *Managerial Auditing Journal, 25*(9), 861-881. doi:10.1108/02686901011080044

Hillison, W., Pacini, C., & Sinason, D. (1999). The internal auditor as fraud-buster. *Managerial Auditing Journal, 14*(7), 351-363. doi:10.1108/02686909910289849

IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf

IBGC. (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos*. Recuperado de https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794

IBGC (2020). *COVID-19 (Coronavírus), Gerenciamento de Crises e o Papel dos Administradores nas Organizações.* Recuperado de https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24211

Jayakumar, P., Brohi, S. N., & Zaman, N. (2020). Top 7 lessons learned from COVID-19 pandemic. 10.36227/techrxiv.12264722.v1

Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. European Journal of Business and Management, 12(15), 1-10.

Karpoff, J. M.. (2020). The future of financial fraud. Journal of Corporate Finance, 101694. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101694

King, N. (2004). Using interviews in quatitative research. In: Cassel, C. & Symon, G. Essential guide to qualitative methods in organizational research. Londres: Sage Publications (pp. 11-22).

Lança, D. P. (2020). GESTÃO CORPORATIVA DE RISCOS DE COMPLIANCE – DESAFIOS NA ERA DO COVID-19 E TENDÊNCIAS DA PÓS-PANDEMIA. In Carvalho, D. F. & Kraft, D. M. (Coords), Direito dos Negócios na era pós covid-19. Belo Horizonte, MG: D'Plácido.

Lei n. 12.846, (2013, 01 de agosto). Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm

Lei n. 13.979, (2020, 06 de fevereiro). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm

Lei n. 8.666, (1993, 21 de junho). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm

Lei n. 14.133, (2021, 01 de abril). Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Lima, D. S. (2019) *O uso do Pentágono da Fraude no processo de identificação de riscos de corrupção em empresas privadas* (Dissertação de mestrado, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie) Recuperado de: http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4310

Lima, J. P. R.; Silva, V. R. & Leal, E. A. (2020). *Análise do uso de entrevistas em trabalhos científicos de contabilidade no Brasil no período de 2010 a 2019*. Apresentado em XX USP International Conference in Accounting. Recuperado de: https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2564.pdf

Ma, K., & McKinnon, T. (2020). COVID-19 and Cyber Fraud: Emerging Threats During the Pandemic. Available at SSRN 3718845

Machado, M. R., & Gartner, I. R. (2017). The Cressey hypothesis (1953) and an investigation into the occurrence of corporate fraud: An empirical analysis conducted in Brazilian banking institutions. *Revista Contabilidade & Finanças, 29*(76), 60-81. doi:10.1590/1808-057x201803270

Machado, D. G., Fernandes, F. C., & Bianchi, M. (2016). Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. Revista de Auditoria Governança e Contabilidade, 4(1), 39–55. http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/642

Machado, M. R. R., & Gartner, I. R. (2017). Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições bancárias brasileiras. Revista Contemporânea de Contabilidade, 14(32), 108. https://doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n32p108

Magalhães, J. M. R. (2013). Aspectos relevantes da lei anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013). *Revista Controle - Doutrina e Artigos, 11*(2), 24–46. doi: 10.32586/rcda.v11i2.227

Maia, A. J. R., Costa, P. Y, Santos, A. R. S., Nascimento, I. C. S. & Melo, G. C. V. (2020). *Transparência dos Dados de Dispensa de Licitação para Combate à Covid-19*. Apresentado em XX USP International Conference in Accounting. Recuperado de: https://congressousp.fipecafi.org/anais/Anais2020/ArtigosDownload/2891.pdf

Maranhão, R., & Senhoras, E. (2020). PACOTE ECONÔMICO GOVERNAMENTAL E O PAPEL DO BNDES NA GUERRA CONTRA O NOVO CORONAVÍRUS. *Boletim de Conjuntura (BOCA), 2*(4), 27-39. doi: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3748888

Martinez, A. L. (1998). Teoria Da Agencia Na Pesquisa Contábil. *Encontro Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, ENANPAD, XXII*, 1–14.

Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. de. (2017). *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo, SP: Jurídicos Trevisan Editora.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.

Neves, E. C. & Figueroa, C. C. (2019). Gestão de Riscos. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., & Venturini, O. (Coords), Manual de compliance (pp. 21-38). Rio de Janeiro, RJ: Forense.

Oliveira, E. F., Pedrosa, C. K. A., Silva, S. L. P., da Silva, J. D., & da Costa, W. L. B. (2021). O Uso de Tecnologias Para Detecção de Fraudes na Pandemia da Covid-19. Revista Contabilidade e Controladoria, 13(1). Doi: http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i1.78756

Perera, L. C., Freitas, E. C., & Imoniana, J. O. (2014). Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *Revista Contemporânea De Contabilidade, 11*(23), 03. doi:10.5007/2175-8069.2014v11n23p3

Pinheiro, T. J., Lorca, P. P. & Araújo, V. H. A. (2019). *Due Diligence* Anticorrupção para a contratação de prestadores de serviços em fusões e aquisições. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. D. P., & Venturini, O. (Coords), Manual de compliance (pp. 61-82). Rio de Janeiro, RJ: Forense.

PWC. (2020). Integração das linhas de defesa como resposta à crise Covid-19 https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2020/integracao-linhas-defesas-20.pdf

Rapley, T. (2003). Sampling Strategies in Qualitative Research. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 49–63). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Ritchie, J. Lewis, J., Nicholls, C. M., Ormston, R., et al. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2nd ed.). Sage.

Rodgers, I. (2008). Internal Control Best Practices. In Tarantino, A. (Org.), Governance, Risk and Compliance Handbook (pp. 301-322). Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Roldo, F. R., & Thaines, A. H. (2020). COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA PREVENÇÃO DE RISCOS E NO COMBATE À FRAUDE ORGANIZACIONAL. *Revista Eletrônica De Ciências Contábeis*, *9*, 241-271. Recuperado de: http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1602

Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (1st ed.). Sage.

Sandes, A. (2020, 02 de maio). Saúde perde R$ 14 bi ao ano com fraudes, e covid-19 pode piorar situação. *UOL*. Recuperado de https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/05/02/saude-perde-r-14-bi-ao-ano-com-fraudes-e-covid-19-pode-piorar-o-problema.htm

Schramm, F. S. (2018) *O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas* (Dissertação de mestrado, Centro de Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina) Recuperado de: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190091/PDPC1368-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Soares, R. F., & Guarido Filho, E. R. (2021). Enforcement Anticorrupção e Organizações: Uma Revisão Narrativa. *Revista De Administração Contemporânea*, *25*(6), e190149. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190149.en

Sohrabi, C., Alsafi, Z., Oneill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., … Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, *76*, 71–76. doi: 10.1016/j.ijsu.2020.02.034

Silva, A. G. D., & Robles Junior, A. (2008). Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da lei Sarbanes-Oxley. *Revista Contabilidade & Finanças*, *19*(48), 112-127. Recuperado de: https://www.scielo.br/j/rcf/a/Q9Z9ngbcP9svWPdcBYFCGQp/?format=pdf&lang=pt

Tarantino, A. (2008). *Governance, Risk and Compliance Handbook*. Nova Jersey: John Wiley & Sons

Uzele, H. Ferenzini, F. (2020). *COVID-19 COMBATE EM TODAS AS FRENTES.* Recuperado de https://www.trenchrossi.com/3r/covid-19-o-papel-da-governanca-riscos-e-compliance-grc-na-era-do-coronavirus/

Vinod, H. D. (2008). Fraud And Corruption. In Tarantino, A. (Org.), Governance, Risk and Compliance Handbook (pp. 121-130). Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Veríssimo, C. (2017). *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo, SP: Saraiva.

Widhoyoko, S. A. (2017). Fraud in rights and contracts: a review of bankruptcy case of livent inc. based on governance, risk, and compliance (GRC) framework. *Binus Business Review*, *8*(1), 31-39. Recuperado de: https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/1827/2992

APÊNDICE A – Estrutura de roteiro para entrevistas com colaboradores

1. Apresentação do tema e ressalto do anonimato da pesquisa.
2. Qual o cargo e função do entrevistado?
2.1 Atividades desenvolvidas pelo entrevistado.
3. Como era seu setor pré-pandemia?
4. Ao início da pandemia aqui no Brasil, quais medidas foram adotadas na empresa que você trabalha? (home office, redução de carga horária, entre outras).
4.1 Como foi essa transição?
5. Houve alterações no setor, como desinvestimento ou afrouxamento de regras e controles internos devido às novas formas de trabalho?
6. Partiu da empresa ou dos colaboradores as transições? (participação ativa ou passiva na decisão).
7. Fazem transações com o setor público, como licitações ou doações? Se sim, durante a pandemia elas aumentaram?
7.1 Se sim, quais modificações ocorreram para aumento dos controles nessa questão?
7.2 A Lei n. 13.979/2020 afetou vocês, em caso de licitação?
8. Houve modificação nos sistemas, para proteção dos dados, uma vez que aumentou as transações e informações online?
9. Quais os principais riscos que a pandemia trouxe?
10. Você sentiu uma maior oportunidade para o possível agente fraudador para efetuar a fraude, com as mudanças da pandemia?
11. No geral, quais as dificuldades da adaptação da empresa durante o período em home office e a volta gradual das operações físicas?
12. Você julga as adaptações feitas como efetivas?
13. Qual sua perspectiva para o GRC com os aprendizados que a pandemia trouxe?
14. (para atuantes em Governança Corporativa) Como a pandemia afetou os comitês de GC e comunicação interna?
15. Pedir outros pontos interessantes a serem discutidos.
16. Agradecimentos.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas para consultores

1. Apresentação do tema e ressalto do anonimato da pesquisa.
2. Foco de atuação do consultor.
3. Como as empresas se comportavam pré-pandemia?
4. Ao início da pandemia aqui no Brasil, quais medidas foram adotadas na empresa que você atuou? (home office, redução de carga horária, entre outras).
4.1 Como foi essa transição?
5. Houve alterações nas empresas, como desinvestimento ou afrouxamento de regras e controles internos devido às novas formas de trabalho?
6. Nas empresas onde atuou/observou, houve transações com o setor público, como licitações ou doações? Se sim, durante a pandemia elas aumentaram?
6.1 Se sim, quais modificações ocorreram para aumento dos controles nessa questão?
6.2 A Lei n. 13.979/2020 afetou as empresas, em caso de licitação?
7. Você notou um maior risco empresarial no que tange a segurança da informação?
7.1 O que foi feito?
8. Quais os principais riscos que a pandemia trouxe?
9. Ao seu ver, quais foram as dificuldades de adaptações das empresas e a volta gradual das operações físicas?
10. As adaptações observadas, em geral, foram efetivas?
11. Qual sua perspectiva para o GRC com os aprendizados que a pandemia trouxe?
12. Pedir outros pontos interessantes que observou durante o período.
13. Agradecimentos.

APÊNDICE C – E-mail de convite de participação ao questionário

Para:
De: iedofilho@usp.br
Assunto: Governança, Risco e Compliance em tempos de pandemia - Solicitação de apoio para pesquisa de avaliação

---

Prezado(a),
Me chamo Iedo Matuella Filho, sou mestrando em Controladoria e Contabilidade da FEA/RP - USP, orientado pelo prof. Dr. Claudio de Souza Miranda.
Minha pesquisa se chama: "Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controles e *compliance*".

Buscamos, por meio desta, entender as adaptações empresariais das empresas devido ao período pandêmico, com enfoque nas áreas de Governança, Risco e *Compliance*, assim como também entender as dificuldades e efetividades dessas adaptações.

Gostaríamos de lhe convidar a participar do questionário disponível no link abaixo.

[link da pesquisa]

Sua participação é muito importante para nossa pesquisa.

O tempo médio de preenchimento nos pré-testes efetuados foi de 10 minutos.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP/USP sob o código - CAAE: 52669721.1.0000.5407.

Desde já agradecemos o tempo despendido.

Dúvidas em relação aos objetivos da pesquisa e quanto à segurança do link podem ser sanadas pelo e-mail iedofilho@usp.br e csmiranda@usp.br.

Atenciosamente,

Iedo Matuella Filho
Mestrando do PPGCC - FEA/RP - USP - iedofilho@usp.br / LinkedIn: linkedin.com/in/iedofilho

Dr. Claudio de Souza Miranda
Professor Orientador do PPGCC - FEA/RP - USP - csmiranda@usp.br / LinkedIn: linkedin.com/in/claudiod1

APÊNDICE D – Texto padrão de convite via chat no LinkedIn

Olá,

Me chamo Iedo, sou mestrando da FEA-RP/USP e recentemente lhe adicionei a minha rede.

Minha dissertação é uma pesquisa em parceria com meu orientador Dr. Cláudio Miranda, onde buscamos avaliar como a área de GRC se adaptou às questões da pandemia.

Gostaria de saber se você poderia colaborar com nosso projeto.

O tempo médio de participação do questionário é de 9 minutos. Caso concorde, o link para participar é:

[link do questionário]

Importante ressaltar que o link é individual e que os dados da pesquisa serão tratados de forma conjunta, sem que se saiba os dados individuais de cada respondentes.

Grato, Iedo

APÊNDICE E – Questionário aplicado via LimeSurvey

Na frente de cada questão, há a classificação de qual forma a pergunta foi apresentada e, nas questões condicionais, apresenta-se a condição para que ela apareça. As questões marcadas com "*" eram obrigatórias a resposta para a continuação do questionário.

Dissertação - Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controles e compliance.
Este questionário faz parte do levantamento de dados para a pesquisa que compõe a dissertação do mestrando Iedo Matuella Filho, que busca entender as adaptações empresariais por conta da pandemia do novo coronavírus, com enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controles internos e compliance. Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar deste questionário, que faz parte da dissertação do pesquisador Iedo Matuella Filho, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, FEA/RP - USP, o qual tem como título: Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controles e *compliance*.
Para fins práticos do questionário, GRC é Governança, Riscos e Compliance.
O tempo estimado para responder este questionário é de 10 minutos.
A pesquisa é anônima e não tem como objetivo a identificação dos participantes, com todos os dados sendo tratados de forma confidencial.
Agradecemos sua participação.
Iedo Matuella Filho - Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA/RP - USP
Dr. Claudio de Souza Miranda - Professor Orientador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA/RP - USP

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
[] (Dicotômica)
Prezado(a) participante,
O acontecimento da pandemia do novo coronavírus, a qual causou mudanças em vários aspectos do mundo, empresarial, social, tecnológico, sanitário entre outros, assim sendo, abre-se uma necessidade do estudo dos impactos desse acontecimento na sociedade. Neste sentido, você está sendo convidado a participar da pesquisa a participar da pesquisa "Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controle e compliance".
1. Esta pesquisa tem como objetivo observar as adaptações empresariais das empresas brasileiras em função do período pandêmico, com enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controles internos e compliance.
2. A coleta de dados ocorrerá por meio da aplicação deste instrumento on line, questionando aspectos relativos à sua percepção acerca da sua participação empresarial durante a pandemia, assim como, reflexos que a pandemia pôde trazer de acordo com a sua visão. Estima-se um tempo de 10 minutos para responder.
3. O benefício esperado, pela participação na pesquisa é trazer à tona, de forma cientifica e metodológica, as formas de adaptações empresariais em função da pandemia, com o enfoque na área de GRC. Com isso, espera-se que o projeto sirva de benchmark para os colaboradores que o lerem, assim como, um ponto de partida para pesquisas futuras na área, levando em consideração o impacto do período

pandêmico.
4. Os desconfortos esperados envolvem a possibilidade do participante se sentir entediado durante a leitura e resposta ao instrumento, ou ainda, sentir-se emocionalmente identificado com algumas das condições de prejuízo ao bem-estar questionadas no instrumento, resultando em sentimento de angústia.
5. A/O participante tem direito à indenização por danos causados pela pesquisa.
6. Não haverá reembolso financeiro referente à sua participação na pesquisa. Mas, caso haja eventuais despesas decorrentes da sua participação na pesquisa, elas serão ressarcidas integralmente.
7. A/O participante tem a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa a qualquer momento (no momento em que desejar), sem necessidade de qualquer explicação.
8. A desistência de participação não deverá causar prejuízo algum à saúde ou bem estar físico, social, psicológico, emocional, espiritual e cultural.
9. Os dados pessoais dos participantes serão mantidos em sigilo. Os resultados da pesquisa serão divulgados em publicações científicas, mas sem menção a qualquer informação individual.
10. Os participantes poderão consultar os pesquisadores responsáveis, abaixo identificados, sempre que entenderem necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e sobre a participação na pesquisa.
11. Os participantes têm a garantia de poder tomar conhecimento, dos resultados parciais e finais desta pesquisa, se solicitarem.
12. Os participantes autorizam a gravação de suas respostas no banco de dados criado especificamente para esta pesquisa, e que serão destruídos após o fim da pesquisa.
13. Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – USP sob o código - CAAE: 52669721.1.0000.5407
14. Caso a/o participante necessite de algum esclarecimento sobre eventuais dúvidas dos procedimentos éticos associados ao presente projeto pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – USP no endereço Avenida Bandeirantes, 3900 - Bloco 01 –Prédio da Administração – sala 07, 14040-901 - Ribeirão Preto - SP – Brasil, Fone: (16) 3315-4811 – Atendimento de 2ª a 6ª das 13h30 às 17h30, E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br
Prezado participante, você participará da pesquisa somente como respondente do questionário e em nenhum momento ocorrerá a sua identificação. As respostas serão usadas no agregado somente para fins de pesquisa.
Caso aceite participar, enviaremos uma via deste termo assinada ao seu e-mail, para tanto basta fazer esta solicitação ao e-mail de algum dos pesquisadores.
Solicito que o guarde para qualquer esclarecimento futuro.
Equipe de pesquisa:
Prof. Dr. Cláudio de Souza Miranda (csmiranda@usp.br)
Mestrando Iedo Matuella Filho (iedofilho@usp.br)
Programas de Pós-Graduação envolvidos:
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP). Desde já agradecemos sua valiosa participação!
Concordo em participar desta pesquisa: *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Sim

Não
Variáveis de controle (Lista – Dropdown)
[]Qual o seu gênero? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Masculino
Feminino
Outros
[]Em qual estado você atua? * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
AC
AL
AM
AP
BA
CE
DF
ES
GO
MA
MG
MS
MT
PA
PB
PE
PI
PR
RJ
RN
RO
RR
RS
SC
SE
SP
TO
[]Qual sua idade? * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
de 20 a 30 anos
de 31 a 40 anos
de 41 a 50 anos
de 51 a 60 anos
Mais de 60 anos
[]Qual sua graduação? * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Administração de Empresas
Ciências Contábeis
Direito
Economia
Outros

[]A partir da sua posição no organograma da área do GRC, quantos níveis hierárquicos te separam do principal executivo da área em questão? * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
0, ou mesmo nível
1, ele é seu superior imediato
2
3 ou mais
[]Qual o setor da empresa onde você trabalha? * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Petróleo, Gás e Biocombustíveis
Serviços - Educação
Serviços - Consultoria e Auditoria
Serviços - Diversos
Materiais Básicos - Mineração
Materiais Básicos - Siderurgia e Metalurgia
Materiais Básicos - Químicos
Materiais Básicos - Madeira e Papel
Materiais Básicos - Embalagens
Materiais Diversos
Bens Industriais - Construção e Engenharia
Bens Industriais - Material de Transporte
Bens Industriais - Máquinas e Equipamentos
Bens Industriais - Transporte
Bens Industriais - Serviços Diversos
Bens Industriais - Comércio
Agropecuária
Alimentos Processados (açúcar/álcool, carnes e derivados)
Bebidas
Produtos de uso pessoal e higiene
Comércio e Distribuição - Alimentos
Consumo Cíclico - Construção Civil
Consumo Cíclico - Tecidos, Vestuário e Calçados
Consumo Cíclico - Utilidades Domésticas
Consumo Cíclico - Automóveis e Motocicletas
Consumo Cíclico - Hotéis e Restaurantes
Consumo Cíclico - Viagens e Lazer
Consumo Cíclico - Comércio
Saúde - Medicamentos
Saúde - Serviços Médicos
Saúde - Equipamentos
Saúde - Comércio e Distribuição
Tecnologia da Informação - Programas e Serviços
Comunicações - Telecomunicações
Comunicações - Mídia
Utilidade Pública - Energia Elétrica
Utilidade Pública - Água e Saneamento
Utilidade Pública - Gás
Financeiro - Bancos
Financeiro - Securitizadoras de Recebíveis

Financeiro - Previdência e Seguros
Financeiro - Serviços Diversos
Imóveis
Outros
[]Qual a área onde você mais atua?
Em caso de atuar em mais de uma área, por favor, selecionar mais de uma alternativa. * (Múltipla Escolha)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Governança Corporativa
Riscos
Controles Internos
Compliance
Outros:
[]Você atua interna ou externamente na empresa?
Internamente: suas funções são para a própria empresa
Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas * (Lista – Rádio)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Interno
Externo
[]Quantos funcionários tem a empresa onde você trabalha? * (Lista – Dropdown)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Externo' *ou* 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente:
suas funções são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras
empresas)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
até 50
de 51 a 100
de 101 a 250
de 251 a 500
de 501 a 1000
de 1001 a 2500
de 2501 a 5000
mais de 5000
[]A empresa onde você atua é uma: * (Lista – Dropdown)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Multinacional
Nacional
Joint-venture
[]De forma claramente definida, quais áreas existem na empresa onde você atua? * (Múltipla escolha)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Governança Corporativa

Riscos
Controles Internos
Compliance
Auditoria interna

Questões GRC/Compliance e pandemia
[]A empresa, na qual você atua, utilizou o home office ou redução de carga horária em algum momento durante a pandemia? * (Lista – Rádio)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
A empresa não adotou o home office, nem redução de carga horária
A empresa adotou apenas o home office
A empresa adotou apenas a redução de carga horária
A empresa adotou o homeoffice e redução de carga horária
[]Em caso de adoção do home office ou redução da carga horária, essa condição se estendeu para toda a empresa ou apenas para o setor administrativo? * (Lista – Rádio)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'A empresa adotou o homeoffice e redução de carga horária' *ou* 'A empresa adotou apenas a redução de
carga horária' *ou* 'A empresa adotou apenas o home office' na questão '13 [homeoffice]' (A empresa, na qual você atua,
utilizou o home office ou redução de carga horária em algum momento durante a pandemia?)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Para toda a empresa
Apenas para o setor administrativo
[]Você observou desinvestimentos na área de GRC por conta da pandemia?
(Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde trabalha). (Escala)
Em uma escala de 1 a 7, onde: *
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 - houve
redução/desinvestimento na área
2
3
4 – os investimentos permaneceram estagnados
5
6
7 – houve forte investimento na área
[]Houve afrouxamento de regras, processos e controles por conta do home office/pandemia?
(Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde trabalha).
Em uma escala de 1 a 7, onde: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 - as regras, processos e controles tiveram um grande afrouxamento
2
3
4 - as regras, processos e controles permaneceram como eram anteriormente
5
6
7 – as regras, processos e controles tornaram-se muito mais rígidos

[]Por causa da pandemia, qual(is) riscos aumentaram ou surgiram?
(Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde trabalha). * (Múltipla escolha)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Risco sanitário
Risco operacional
Risco financeiro
Risco cibernético
Risco estratégico
Risco de conformidade
Risco fiscal
Outros:
[]Caso queira discorrer mais sobre os riscos da pergunta anterior, explique sucintamente, o porquê do aumento e/ou surgimento dos riscos, ou suas causas. (Texto Livre Longo)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Por conta da pandemia, houve a criação de outras (novas) regras ou diretrizes antifraudes na empresa onde atua?
(Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde trabalha). * (Múltipla escolha)
Por favor, escolha no mínimo uma resposta
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Novas metodologias
Adaptações as diretrizes atuais
Não houve mudanças
[]Caso queira discorrer sobre, quais foram as novas metodologias e diretrizes? (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi na questão '19 [diretrizesantifraude]' (Por conta da pandemia, houve a criação de outras (novas) regras ou
diretrizes antifraudes na empresa onde atua? (Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde
trabalha).)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Caso queira discorrer sobre, quais foram as adaptações feitas nas diretrizes antifraudes? (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi na questão '19 [diretrizesantifraude]' (Por conta da pandemia, houve a criação de outras (novas) regras ou
diretrizes antifraudes na empresa onde atua? (Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde
trabalha).)
Por favor, coloque sua resposta aqui:

[]Por conta da pandemia, quanto aumentou o risco de fraudes organizacionais (na empresa onde você atua)?
Em uma escala de 1 a 7, onde: * (Escala)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – os riscos diminuíram
2
3
4 - os riscos continuaram iguais antes
5
6
7 – os riscos tiveram um grande aumento
[]Por conta da pandemia, quanto aumentou o risco de fraudes organizacionais (nas empresas onde atuou)?
Em uma escala de 1 a 7, onde: * (Escala)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Externo' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – os riscos diminuíram
2
3
4 - os riscos continuaram iguais antes
5
6
7 – os riscos tiveram um grande aumento
[]Na empresa onde atua, houve perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office?
Em uma escala de 1 a 7, onde: * (Escala)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office
2
3
4 – não houve impactos nacomunicação
5
6
7 – a comunicação melhorou
[]Nas empresas onde atuou, houve perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office?
Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Externo' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – houve muitas perdas e/ou ruídos na comunicação por conta do distanciamento social e home office
2
3
4 – não houve impactos na comunicação
5
6
7 – a comunicação melhorou
[]A empresa onde você atua participou de processos de doações durante a pandemia? * (Lista – Rádio)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
A empresa não participou de processos de doações
Sim e houve reforço dos controles de doações
Sim e não houve reforço dos controles de doações
[]As empresas onde você prestou serviços, na maioria, participaram de processos de doações durante a pandemia? * (Lista – Rádio)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Externo' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou externamente na empresa? Internamente: suas funções
são para a própria empresa Externamente: você atua como consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Nenhuma empresa que prestou serviço participou de doações
Sim e houve reforços nos controles de doações
Sim e não houve reforço nos controles de doações
[]Quais reforços foram observados nas empresas onde você atuou? Foram casos pontuais ou generalizados? * (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim e houve reforços nos controles de doações' na questão '27 [doacaoext]' (As empresas onde você prestou
serviços, na maioria, participaram de processos de doações durante a pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Por que não houve o reforço nos controles de doações durante a pandemia, nas empresas onde você autou? * (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim e não houve reforço nos controles de doações' na questão '27 [doacaoext]' (As empresas onde você
prestou serviços, na maioria, participaram de processos de doações durante a pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Quais reforços foram executados para controle de doações? * (Texto livre longo)

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim e houve reforço dos controles de doações' na questão '26 [doacao]' (A empresa onde você atua
participou de processos de doações durante a pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Por que não houve reforço dos controles para as doações durante a pandemia? * (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim e não houve reforço dos controles de doações' na questão '26 [doacao]' (A empresa onde você atua
participou de processos de doações durante a pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Houve movimentos da(s) empresa(s) para reforços da área tecnológica para a utilização do home office? (Lista – Rádio)
(Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa onde trabalha). *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Sim, houve investimentos, pois a empresa não tinha uma estrutura preparada para home office
Sim, houve investimentos, e a empresa já tinha uma estrutura prévia
Sim, houve investimentos pontuais, pois a estrutura para home office já funcionava bem
Não houve investimentos
[]Por que não houve movimentos da(s) empresa(s) para reforços da área tecnológica para a utilização do home office? * (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Não houve investimentos' na questão '32 [antipishing]' (Houve movimentos da(s) empresa(s) para reforços da
área tecnológica para a utilização do home office? (Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa
onde trabalha).)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Se houve investimentos em tecnologia, qual foi o direcionamento? * (Múltipla escolha)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim, houve investimentos pontuais, pois a estrutura para home office já funcionava bem' *ou* 'Sim, houve
investimentos, e a empresa já tinha uma estrutura prévia' *ou* 'Sim, houve investimentos, pois a empresa não tinha uma
estrutura preparada para home office' na questão '32 [antipishing]' (Houve movimentos da(s) empresa(s) para reforços da
área tecnológica para a utilização do home office? (Para consultores: nas empresas onde atuou / Para internos: na empresa
onde trabalha).)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Investimentos em estruturas de reforços de controles
Investimentos em estruturas de VPN
Treinamento de colaboradores para o uso das tecnologias
Compra de novos equipamentos para uso em casa
Reforços contra possíveis ataques hackers/pishing, antivirus e segurança cibernética
Outros:
[]Houve aumento do uso do canal de denúncias na(s) empresa(s) onde você atua (atuou)?

Em uma escala de 1 a 7, onde: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
0 - a(s) empresa(s) não possui(em) canal(is) de denúncias
1 – houve redução do uso do canal de denúncias
2
3
4 – não houve impactos no uso do canal de denúncias
5
6
7 – houve grande aumento no uso do canal de denúncias
[]Houve criação e/ou melhorias dos mecanismos abaixo por conta do home office? * (Múltipla Escolha)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi na questão '8 [atuacao]' (Qual a área onde você mais atua? Em caso de atuar em mais de uma área, por
favor, selecionar mais de uma alternativa.)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Monitoramento/criação do canal de denúncia
Monitoramento de e-mails e comunicações
Conferência extra em casos de dispensas de licitações ou doações
Aumento da comunicação e treinamentos
Melhoria da due dilligence
Não houve melhoria dos mecanismos
Outros:
[]As reuniões de assembleia e conselho, durante o trabalho remoto, foram efetivas? Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi na questão '8 [atuacao]' (Qual a área onde você mais atua? Em caso de atuar em mais de uma área, por
favor, selecionar mais de uma alternativa.) *e* A resposta foi 'Interno' na questão '9 [intext]' (Você atua interna ou
externamente na empresa? Internamente: suas funções são para a própria empresa Externamente: você atua como
consultor ou prestador de serviço para outras empresas)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
0 – não houve assembleia remota ou a empresa não faz assembleias
1 – não foram efetivas
2
3
4 – não houve impacto sobre as reuniões de assembleia e conselho
5
6
7 - foram muito efetivas
[]A empresa onde você atua (ou, no caso dos consultores, as empresas onde atuou) houve a criação de um comitê de crise para o combate à pandemia? * (Dicotômica)
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
Sim
Não
[]Com a criação do comitê de crise, como foi a atuação do mesmo durante o período pandêmico? (Texto livre longo)

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Sim' na questão '38 [comitecrise]' (A empresa onde você atua (ou, no caso dos consultores, as empresas
onde atuou) houve a criação de um comitê de crise para o combate à pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Por que não houve a criação de um comitê de crise? (Texto livre longo)
Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Não' na questão '38 [comitecrise]' (A empresa onde você atua (ou, no caso dos consultores, as empresas
onde atuou) houve a criação de um comitê de crise para o combate à pandemia?)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Com a sua experiência e os aprendizados da pandemia, qual a perspectiva de futuro para o GRC? * (Múltipla escolha)
Por favor, escolha as opções que se aplicam:
Adoção do trabalho remoto para áreas da empresa que antes não utilizavam essa modalidade
Aumento da tecnologia nas análises e indicadores
Automatização dos fluxos de processos e controles gerenciais
Reuniões de assembleias e conselhos de forma remota
Manutenção do comitê de gerência de crise
Uma maior visão das empresas da importância do GRC no ambiente empresarial
Aumento dos investimentos na área de GRC
Não são esperadas grandes mudanças para o futuro da área de GRC por conta da pandemia
Outros:
[]Ao seu ver, com o acontecimento da pandemia e as adaptações que ocorreram, as áreas que fazem parte do GRC estão mais delimitadas sobre qual função cada uma faz, ou houve uma maior sobreposição de funções?
Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 - as áreas apresentaram maior sobreposição de funções
2
3
4 – não houve impactos
5
6
7 – as áreas se tornaram mais delimitadas sobre suas funções específicas

Triângulo da Fraude
[]Houve aumento da pressão sobre os colaboradores (incluindo você) por parte da empresa onde atua (para consultores: das empresas onde atuou) durante a pandemia, por conta do isolamento social?
Sendo exemplos dessa pressão: entregar resultados, cumprir metas, pressão econômica... (Escala)
Em uma escala de 1 a 7, sendo: *
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 - houve uma queda da pressão
2
3
4 – não houve impactos

5
6
7 – houve um grande aumento da pressão
[]É observado, de forma geral, por conta da pandemia, um aumento da oportunidade para que agentes fraudulentos efetuem atos ilícitos?
Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – houve uma diminuição das oportunidades
2
3
4 – não houve impactos
5
6
7 - houve um grande aumento das oportunidades
[]As flexibilizações de controles, assim como a possibilidade da dispensa da licitação, entre outros afrouxamentos possibilitaram o aumento do risco de fraude organizacional, de forma geral?
Em uma escala de 1 a 7, sendo:
*** (Escala)**
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – essas ações possibilitaram uma queda no risco
2
3
4 – essas ações não influenciaram sobre esse risco
5
6
7 - Essas ações tiveram grande impacto no aumento do risco
[]Na sua experiência, durante a pandemia, o trabalho remoto pôde trazer a sensação de falta de supervisão e monitoramento e/ou um ambiente mais estressante para os colaboradores da empresa onde você trabalha (ou das empresas onde você atuou)?
Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – o trabalho remoto proporcionou um aumento da supervisão e/ou ambiente menos estressante
2
3
4 – o trabalho remoto não exerceu influência nessa questão
5
6
7 – o trabalho remoto trouxe um ambiente muito estressante e/ou sensação de falta de supervisão
[]Os riscos que a pandemia traz para a empresa e para as pessoas pode aumentar sua racionalização (aceitação da prática do ato) para a possibilidade de efetuar um ato fraudulento?
Em uma escala de 1 a 7, sendo: * (Escala)
Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:
1 – a pandemia reduziu a racionalização da prática de ato fraudulento
2
3

4 – a pandemia não exerceu influência na racionalização da prática do ato fraudulento
5
6
7 – a pandemia exerceu uma grande influência na racionalização da prática do ato fraudulento

Questões finais
[]Caso deseje, coloque nesse espaço mais informações e discussões do GRC no contexto da pandemia. (Texto livre longo)
Por favor, coloque sua resposta aqui:
[]Se, porventura, desejar receber os resultados da pesquisa, deixe abaixo seu e-mail. (Texto livre curto)
Por favor, coloque sua resposta aqui:

Muito obrigado pela participação neste questionário.
Caso tenha dúvidas, críticas ou sugestões, por favor, envie um e-mail para iedofilho@usp.br.
Iedo Matuella Filho - Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA/RP - USP
Dr. Claudio de Souza Miranda - Professor Orientador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA/RP -
USP
Enviar questionário
Obrigado por ter preenchido o questionário.

ANEXO A – Ofício de aceite da submissão da etapa dos questionários à Plataforma Brasil

Universidade de São Paulo
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
Comitê de Ética em Pesquisa

OF.140/CEP/FFCLRP/USP/22.11.2021

Prezado Pesquisador,

Comunicamos a V. Sa. que o projeto de pesquisa intitulado "**Adaptações empresariais em relação à pandemia do novo coronavírus: um enfoque nas áreas de governança corporativa, riscos, controle e compliance**" foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP-USP em sua 221ª Reunião Ordinária, realizada em 18.11.2021, e enquadrado na categoria: **APROVADO** (CAAE nº 52669721.1.0000.5407).

Solicitamos que eventuais modificações ou emendas ao projeto de pesquisa sejam apresentadas ao CEP, de forma sucinta, identificando a parte do projeto a ser modificada e suas justificativas. De acordo com a Resolução nº 466 de 12.12.2012, devem ser entregues relatórios semestrais e, ao término do estudo, um relatório final, sempre via Plataforma Brasil.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Sylvia Domingos Barrera
Coordenadora

Ilmo. Sr.
Iedo Matuella Filho
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP USP
Av. Bandeirantes, 3900 - Bloco 01 da Administração - Sala 07.
14040-901 - Ribeirão Preto - SP – Brasil. Fone: (16) 3315-4811.
Homepage: http://www.ffclrp.usp.br. E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br.