

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O crescimento do *Compliance* e seu impacto nas grandes empresas – alguns aspectos

Jacqueline de Carvalho Torres

Mestrado em Direito das Empresas e do Trabalho

Orientador:

Doutor Luís Vasconcelos Abreu, Professor Auxiliar do ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Departamento de Economia Política

O crescimento do Compliance e seu impacto nas grandes empresas – alguns aspectos

Jacqueline de Carvalho Torres

Mestrado e Direito das Empresas e do Trabalho

Doutor Luís Vasconcelos Abreu, Professor Auxiliar do ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

“Aos meus pais, por todo esforço em providenciar um oceano inteiro só para a sua peixinha nadar tranquila.”

Agradecimento

Inicialmente, ao meu Orientador de Mestrado, Sr. Professor Doutor Luís Fernando Abreu, pela sua cooperação, compreensão e paciência na conclusão da tese.

Ao meu pai, que sempre batalhou e que desde que eu era pequena se preocupou com minha educação e não mediu esforços para que eu pudesse ter as melhores chances diante das oportunidades que a vida nos apresenta. Por ser meu companheiro e acreditar em mim, sendo o meu ponto de calma e coerência nos momentos de maior aflição. Por nunca desistir e me mostrar que conhecimento nunca é demais e que comprometimento e dedicação são absolutamente necessários em todas as etapas da vida de qualquer pessoa que almeja crescimento profissional (e pessoal).

À minha mãe, por ser meu porto seguro para que este dia chegasse. Por sempre me encorajar e incentivar a aceitar novos desafios e alcançar novos voos. Por ser inspiração de ideais e verdadeiro sinônimo de força e amor em mesma medida, o que a torna mais que uma mãe incrível, mas um ser humano admirável e a melhor amiga que qualquer filha quer/precisa ter. Hoje finalizo os nossos planos da pandemia, com a certeza de que nada que sonhamos juntas é impossível ou em vão.

A todos os amigos de longa data, e a alguns em particular, imprescindíveis na concretização deste trabalho, com destaque para Thaysa, Bruna, Flávia e Marcelo, que estiveram a todo tempo comigo, ainda que à distância, me dando forças para continuar, independente da dificuldade.

Aos amigos que fiz em Portugal, que ajudaram em minha ambientação e adaptação, fazendo com que meu mestrado não fosse “apenas” um título, mas uma gostosa lembrança de tudo que vivi nos dois anos de estudo. Débora, Ivie, Beatriz, Ana Teresa, Gabriela, Eduardo, Marina e Nathalia: Lisboa não seria a mesma sem vocês!

Ao meu colega de trabalho e amigo, Rafael Orazem, que dividiu comigo a felicidade da decisão de seguir nessa empreitada e me ajudou a torná-la possível. Seja com sua sensibilidade e seu equilíbrio na tratativa das questões profissionais, seja por ser um ouvinte atento das dificuldades encontradas, ou mesmo por compartilhar seu conhecimento diariamente comigo. Obrigada pela parceria!

A Deus por ter mudado tantas vezes o meu caminho, mas sempre me permitindo vivenciar experiências únicas e esbarrar com pessoas maravilhosas por onde passei.

Resumo

Partindo da premissa de que o *Compliance*, em sucinto resumo, trata-se de um conjunto de regras a serem cumpridas, em um primeiro momento é destacada a importância das normas para o convívio em sociedade, e é feita uma análise do porquê. Ante os entendimentos e ensinamentos filosóficos, vê-se que ao mesmo tempo em que o homem tem necessidade de agrupar-se, é um transgressor, o que faz com que seja necessária a imposição de regras e sanções.

Mostrou-se, então, urgente a adoção de medidas que mostrassem segurança nas relações e principalmente nas operações econômicas, diante do crescimento da globalização, desenvolvimento de novas técnicas e rápida propagação de informações.

Assim, é elaborada uma projeção histórica da origem do *Compliance* e sua importância no mundo empresarial, contextualizada com esse panorama da época. Além disso, é feita uma breve exposição dos pilares do *Compliance*, bem como seus tipos e classificações mais relevantes, e suas influências no mundo empresarial.

Passando por exemplos de casos e legislações em outras nações, como o exemplo do Brasil com a Lei 12.846/2013, para a qual foi reservado todo um capítulo, chegamos a Portugal e suas particularidades. Para explicar sobre Corporate Governance/Governo das Sociedades também foi necessário dedicar mais um capítulo, já que o modelo adotado é atual e tão importante para a economia portuguesa.

Para que dê certo, porém, imprescindível a necessidade de existência de canais de denúncia, fidedignos e anônimos, que possam gerar segurança para aqueles que contribuem para a extinção de práticas abusivas. Assim também é a aplicação de sanções a fim de que aqueles que se aventuram neste caminho não confiem na impunidade diante seus atos.

Mais a frente é demonstrado, em caso real, como funciona a aplicação das regras de *Compliance* na prática, e o quanto influencia na adoção de campanhas visando a preocupação das empresas com o tema diversidade e inclusão.

Por fim, é reservado um capítulo a parte, o qual trata do *Compliance* comportamental, suas características e seu papel na pandemia de Covid-19, que assolou o mundo, principalmente no que tange ao crescimento de uma forma de trabalho não tão habitual: o fatídico home office.

O objetivo deste trabalho, portanto, é apontar a importância do *Compliance* a prevenir os impactos negativos que as ações desconformes, presentes nas relações humanas e empresarias desde a antiguidade, trazem para sociedade, em especial para as empresas atingidas.

Abstract

Based on the premise that Compliance, in brief, is a set of rules to be complied with, at first, the importance of standards for living in society is highlighted, and an analysis is made of why. In view of the philosophical understandings and teachings, it is seen that at the same time that man has the need to group himself, he is a transgressor, which makes the imposition of rules and sanctions necessary.

It was urgently shown the adoption of measures that show the strategies for the development of new operations, with urgency and emergency, mainly in the operations of development of new and emerging development techniques.

After elaborating a historical projection of the origin of Compliance and its importance in the business world, contextualized with the panorama of the time, it was urgent to adopt measures that showed security in relationships and especially in economic operations, in the face of the growth of globalization, development of new techniques and rapid information propagation.

Therefore, a brief exposition of the pillars of Compliance is made, as well as their most relevant types and classifications, and their influences on the business world.

Going through examples of cases and legislation from other nations, such as the example of Brazil with Law 12,846/2013, for which an entire chapter was reserved, we arrive at Portugal and its particularities. To explain about Corporate Governance/Corporate Governance, it was also necessary to dedicate another chapter, as the model of adoption of theeconomy is current and so important for the Portuguese.

To succeed, however, it is necessary to have reliable channels and complaints that can generate security for those who contribute to the extinction of abusive practices. So also is the application of ways of their acts of those who venture into this do not trust in impunity.

Further on, it is shown, in a real case, how the application of compliance rules works in practice, and the influence on the implementation of prevention and inclusion campaigns.

Finally, a separate chapter is reserved, which deals with behavioral compliance, its characteristics and its role in the Covid-19 pandemic, which devastated the world, regarding the growth of a not so usual form of work: the fateful home office.

The objective of this work, therefore, is to point out the importance of Compliance and prevent the negative impacts presented in relationships and companies that have been deformed in relationships and companies since age, especially for the affected companies.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	3
Capítulo 1. O homem na sociedade e a necessidade de normas para adequar o seu comportamento	5
Capítulo 2. Origem e Histórico de crescimento do <i>Compliance</i> como hoje conhecido	11
Capítulo 3. Os pilares do <i>Compliance</i> : prevenir, detectar e corrigir	17
3.1. Prevenir	19
3.1. Detectar	22
3.2. Corrigir	25
Capítulo 4. Principais tipos e classificações do <i>Compliance</i>	27
Capítulo 5. Lei brasileira 12.846/2013	31
5.1. Multa	32
5.2. Programas de Integridade	32
5.3. Acordo de leniência	33
5.4. Investigação Preliminar	34
5.5. Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)	34
Capítulo 6. Compliance em Portugal: Lei n° 20/2008, de 21 de abril, e “ENAC”	35
Capítulo 7. Casos Práticos	39
Capítulo 8. A importância dos Canais de Denúncia e da Aplicação de Sanções	45
Capítulo 9. Diversidade e Inclusão	49

Capítulo 10. Compliance Comportamental: um novo dilema ético na era do Home Office	51
Capítulo 11. Riscos à Reputação de Grandes Marcas	53
Conclusões	55
Referências Bibliográficas	57

Introdução

Como dito acima, acompanha-se ao redor do mundo um elevado nível de corrupção em vários segmentos econômicos. Talvez por crescimento de oportunidades, talvez por facilidade de descobertas trazida por maior esclarecimento sobre o assunto junto à tecnologias próprias de segurança..

De uma forma ou de outra, tem-se que cada vez mais empresas preocupam-se em estar de acordo com normas e valores éticos, o que traz valor agregado ao negócio, o que as leva às medidas de *Compliance*. E engana-se quem pensa que apenas as empresas de grande porte ou específicos seguimentos têm essa preocupação, já que o envolvimento em condutas transgressoras acaba por fragilizar reputação e imagem de qualquer uma, tanto em nível de negócios como também na esfera política.

Tal fato pode ser facilmente visualizado quando percebemos que a corrupção, por exemplo, já não é mais considerada um problema interno de cada país. Hoje, a preocupação de combate a corrupção é uma pauta das Organizações Internacionais, e encontra-se inclusive numerada no Pacto Global lançado em 2000 pelo Secretário Geral das Nações Unidas, onde chama as empresas para “alinham suas estratégias e operações a 10 princípios universais [...] É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com cerca de 14 mil membros em 70 redes locais, que abrangem 160 países”¹

A questão principal aqui tratada é que essa crescente realmente auxilia as empresas na diminuição de condutas desconformes e no maior alcance de igualdade, seja corporativa, seja entre pessoas/funcionários.

Assim, o *Compliance* traduz-se como um meio para as empresas transmitirem mais transparência e segurança a todas as partes interessadas.

Agora, de forma consolidada, as empresas privadas perceberam que não devem depender somente do Estado para implementar políticas de combate à corrupção já praticada, mas sim devem se proteger de eventuais danos reputacionais e jurídicos, e que somente prevendo ilícitos, incluindo os criminais, se alcançará maior integridade empresarial, dentro e fora de sua esfera.

¹ PACTO GLOBAL. [em linha] [consult. 05 jun. 2020]. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ainiciativa>

Ao Estado, inclusive, cabe hoje a participação de incentivar as empresas a constituírem seus planos próprios, conscientizarem seu pessoal, fiscalizarem e adotarem medidas coercitivas e corretivas quando necessário.

Todavia, ainda existe um longo caminho a percorrer no que toca à harmonização da relação do *Compliance* com direito penal português, mas tudo indica que o caminho já fora, ao menos, traçado.

Portanto, seja para combate a corrupção ou gerenciamento de riscos, considerando a responsabilização das empresas e dos seus dirigentes diante do apelo de organismos internacionais e da própria sociedade em si pela transparência e boas práticas, quanto mais eficiente o *Compliance* da empresa, maior a segurança dos sócios, investidores e consumidores. É o que veremos.

CAPÍTULO 1

O homem na sociedade e a necessidade de normas para adequar o seu comportamento

Não se pode dizer que o estudo sobre sociedades é um interesse recente. Desde Aristóteles são testadas e comprovadas diversas teorias quanto ao homem e a sua necessidade de viver em coletividade. Mais que uma necessidade, diria o filósofo, viver em sociedade é a finalidade do próprio ser humano.

Enquanto viver em isolamento está associado a incompletude humana, é em sociedade que a humanidade se manifesta, a medida que se faz necessário direcionar faculdades intelectuais em prol da coletividade e agir com justiça.

Portanto, partindo da premissa de que comprovadamente a sociedade seja a forma mais eficiente de vida humana, é estranho pensar que os indivíduos possam agir de modo a não respeitá-la.

Porém, tal situação é vista com tanto frequência que dividiu opiniões de outros filósofos e gerou questionamento que perduram até hoje. Como exemplo pode ser citada a dualidade entre Jean-Jacques Rousseau e Thomas Hobbes.

Para o primeiro, os homens nascem bons, mas em contato com a sociedade que é má, tornam-se igualmente maus, são corrompidos pelo processo civilizador.²

Já o segundo, no período entre os séculos XVI e XVII, diz que o homem é mau por natureza, com instintos de sobrevivência, e que devido a tais instintos é capaz de fazer qualquer coisa. Para Hobbes³, o homem é essencialmente mau, e a sociedade tem o papel de educá-lo, de humanizá-lo, de torná-lo sociável.

Como visto, seja para um ou para outro, a maldade do homem sempre foi um ponto carecedor de atenção e de tentativas de mitigação. Assim, para que alcançada a finalidade de que tratou Aristóteles, era necessário que o homem observasse não só a si mesmo, mas ao seu redor. Caso não fosse por sua própria vontade, deveria ser por imposição de regras e normas.

² ROUSSEAU, Jean-Jacques. O Contrato Social: princípios do direito político. (Tradução de Antônio de Paula Danesi; revisão da tradução de Edson Darci Heldt). 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

³ HOBBS, Thomas. Leviatã. Matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. (Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva). 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983. Col. Os Pensadores.

Porém, engana-se quem acredita que as únicas normas a serem seguidas são as, agora, impostas pelo Direito. O cultivo de hábitos e posturas tendem a tornar as pessoas mais prudentes e disciplinadas, visando que saiam de sua liberdade natural a escolher o caminho que mais se equipare a justiça aos demais.

Essas normas são as que nos moldam, sejam sociais, políticas e morais, que determinam a nossa sociedade. Neste sentido, o homem deixa de lado sua natureza e tendências egoísticas para atender aos costumes adotados no grupo. E a obrigatoriedade fica clara da simples não aceitação e mesmo exclusão do grupo daquele que não cumprir as regras amplamente aceitas.

Ao aceitar as regras, o homem entende por receber de volta vantagens como proteção mútua contra perigos naturais e inimigos e a perpetuação da espécie dentro do próprio grupo. Assegurada essa parcela, poderia o homem, então, procurar por valorizar outros pontos de sua vida como família e trabalho.

Além disto, a repetição da obediência às regras sociais gera validação do restante do grupo, o que influencia na vontade do indivíduo que quer fazer parte. Em contrapartida, se o descumprimento resulta na reprovação dos demais, o indivíduo acaba por ser penalizado. Não com penas impostas pelo Direito, mas psicologicamente afetáveis. Como feitas para viver em sociedade, as pessoas precisam de aceitação, por medo da consequência do caminho inverso: a solidão. Segundo a psicologia, é natural e positivo no ser humano preocupar-se com sua imagem social e com o que os outros pensam ao seu respeito.

Seja por uma vertente ou outra, normas positivadas ou costumes, o *Compliance* se faz presente, porquanto as empresas têm direcionado a seus colaboradores a necessidade do agir com ética.

Quanto a isso, válida a seguinte citação:

“A ética de responsabilidade não vale somente as intenções, mas também e principalmente a capacidade do indivíduo de entender o mundo em sua complexidade e de assumir a responsabilidade pelas consequências dos seus próprios atos” (FAORO apud WEBER, 2003).

A ética, inclusive, é abordada em um dos assuntos mais importantes para o *Compliance* corporativo: a fraude empresarial. Em um estudo realizado nos anos 1950, denominado posteriormente de “Triângulo da Fraude”.

Um dos estudos mais importantes sobre o tema e utilizado até hoje, visava compreender e identificar de onde surgem ou como são incentivadas as ocorrências de fraude.

Como a imagem abaixo demonstra, o autor do estudo, o americano Donald Cressey, concluiu que onde ocorre a fraude são visualizados três fatores. São eles:

1. racionalização – este primeiro fator trata do discernimento do indivíduo sobre o que é certo e o que é errado. Isto quer dizer que, diante de um dilema ético, o fraudador encontra uma flexibilização da ética, como forma de justificar a si mesmo e à sua consciência a ação errada, ou que lhe pareça certa.

2. oportunidade – é a análise da disposição de meios e capacidade de cometer a fraude, de quão fácil será a prática de acordo com a vulnerabilidade do meio em que se encontra. É o caso das lideranças, que se normalmente são as pessoas que possuem mais conhecimento e acesso.

3. necessidade/pressão – considera o contexto em que o potencial fraudador está vivendo em um determinado momento, como medo de perder seu trabalho ou vontade de obtenção ou manutenção de padrão de vida que não consegue sustentar.⁴



⁴ Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições bancárias brasileiras. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis- SC, 2017.

Vê-se, então, que é possível que qualquer pessoa, na junção dos três elementos possam se tornar fraudadora. Uma pessoa que está passando por problemas financeiros (pressão) e tem acesso a formas de obtenção de renda fora do estabelecido em seu emprego (oportunidade), como um cargo de confiança, por exemplo. Esta pessoa, caso consiga classificar seu comportamento como “aceitável” ou “justificável” (racionalização), poderá se tornar uma fraudadora.

Hoffman, Couch e Lamont (1998) apresentam a teoria do caráter situacional argumentando que o indivíduo adotará uma determinada conduta antiética influenciado pelo contexto em que estiver inserido e sob a batuta da situação que estiver vivenciando. Nomesmo estudo que gerou a teoria da escala da fraude, Albrecht, Howe e Romney (1984) pesquisaram as motivações de 212 fraudes registradas nos primeiros anos da década de 1980, as quais resultaram em nove categorias⁵ :

- viver acima de seus padrões de renda;
- ter um incontrolável desejo de ganhos pessoais;
- ter dívidas;
- ter uma relação próxima com o cliente;
- sentir que pagar não faz parte de suas responsabilidades;
- ter uma atitude de desafio em relação aos procedimentos e aos paradigmas;
- ter prazer de quebrar sistemas;
- gostar de jogo ou apostas; e
- ser proveniente de famílias desestruturadas ou sofrer pressão do cônjuge.

Explicam que são necessidades que podem acometer o ser humano, pois elas podem ser determinadas pela natureza do desenvolvimento individual, apontando para diversas necessidades, como segurança, reconhecimento, adaptação, adequação, status e autoafirmação (FELDMAN, 1971).⁶

⁵ https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/compliance_ferramenta_mitigacao.pdf

⁶ FELDMAN, David. *Psychoanalysis and crime*. In: *mass society in crisis and social pathology*. Toronto: Collier-Macmillan, 1971.

No entanto, ainda que estas análises sejam assertivas e contribuam para a identificação de situações que favoreçam a prática de atitudes contrárias ao esperado pelas empresas, certo é que, como visto acima, a complexidade humana torna difícil extingui-las.

E é nesta necessidade de prevenção que surge o *Compliance*. Com seu conjunto de regras éticas e administrativas a serem seguidas dentro e fora da empresa, o combate às práticas contrárias deixou de se apegar às situações hipotéticas e favoráveis que poderiam ser evitadas e passou a investigar na prática o que não está sendo feito de acordo.

Mas essa tarefa não se mostrou fácil, já que é necessário⁷ :

- garantir o comprometimento da alta direção;
- criar códigos de conduta e procedimentos;
- treinar funcionários;
- mudar estratégias de comunicação e controles internos;
- desenvolver novas avaliações e gestão de riscos;
- criar canais de denúncias;
- monitorar de forma contínua, com investigações internas, due dilligence e medidas disciplinares.

Todos os itens elencados acima fazem parte das ações contidas nos pilares do *Compliance*, que serão vistos mais adiante. Porém, quanto ao último item, cabem algumas considerações desde já.

De forma sucinta, o “*Due Diligence*” consiste na pesquisa prévia do máximo de informações a respeito de uma pessoa ou empresa. Antes de estabelecer qualquer tipo de relação, seja empregatícia ou parcerias, é esta análise que possibilita a avaliação de riscos. Por meio dela, os profissionais que a realizam podem tomar decisões com mais facilidade, pois tem maior conhecimento dos fatores que podem ser benéficos ou se transformar em ameaças.

A junção do “*Due Diligence*” com a adoção de tecnologias de ponta capazes de se sobrepor às tecnologias utilizadas pelos próprios transgressores, e ainda com os testes a serem aplicados para avaliar as reações dos colaboradores frente a situações eticamente duvidosas é uma forma de minimizar as situações de fraude ou, caso ocorram, que sejam detectadas rapidamente.

⁷ <https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/>

Além do mais, em tempos de mídias sociais e velocidade de propagação de pensamento, é de extrema relevância o cuidado que a empresa tem que ter para que sua imagem não seja associada a pessoas, físicas ou jurídicas, que possam comprometê-la.

Deste modo, imperioso compreender que o fator humano é complexo e sempre será uma incógnita. Porém, dispondo dos atuais meios para prevenção e mitigação dos riscos que a ação ceivada de irresponsabilidade traz para os negócios é de suma importância para a saúde financeira da empresa que o façam.

Origem e Histórico de crescimento do *Compliance* como hoje conhecido

O termo “*compliance*” vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa cumprir ou obedecer aquilo que foi determinado, agir em conformidade com as regras. Por este motivo, é normalmente é traduzido como o atendimento às normas e legislações vigentes em certo contexto.

Em sentido estrito, pode estar relacionado a cumprimento normativo legal. Entretanto, em uma análise mais abrangente e com relação às empresas, pode ser também visto quanto a normas internos de uma empresa e dos padrões éticos-sociais esperados. Portanto, trata-se de conjunto de disciplinas adotadas por empresas para que as normas necessárias ao exercício das suas atividades sejam observadas.

Deste modo, mais fácil evitar ou detectar mais brevemente uma inconformidade, antes que se esgotem as possibilidades de trata-la.

Também em termos empresariais, em muitos lembra as auditorias, que também se prestam a localizar erros e tratar as inconformidades. Porém, os dois termos não são sinônimos, tendo em vista a habitualidade. Enquanto as auditorias são trabalhos direcionados ou periódicos, o *Compliance* é uma atividade rotineira, constante.

Além disto, cumpre observar que o *Compliance* analisa a empresa como um todo. Pensado como um “órgão regulador interno”, tem como objetivo manter a empresa o mais regular possível, a fim de que externamente não possam ser aplicadas sanções, sejam nas esferas cíveis, administrativas, tributária, ou mesmo na esfera penal, diminuindo assim os riscos de sua própria atividade.

Nas palavras de Renato Silveira e Eduardo Saad-Dini⁸, Ulrich Sieber definiu os programas de *Compliance* como “[programas que] criam frequentemente uma correção estatal-privada, despertando interesse dessa análise também nas fronteiras entre direito, teoria do direito, criminologia, sociologia e economia As transformações introduzidas pelos programas de *Compliance* encaminham questionamentos futuros fundamentais sobre a privatização da prevenção criminal e do controle da criminalidade com sistemas autorreferenciais de ‘autorregulação regulada’.

⁸ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge.; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2015.

Com o liberalismo econômico e cada vez menos influência do Estado a não ser pelo poder inerente de tutela, a proteção contra atos lesivos ao funcionamento das empresas e, conseqüentemente do mercado e da economia, se mostra de grande valia.

Isto porque, diante de um panorama de crescimento de tecnologias e a necessidade de uma corrida do Estado para acompanhar a elas e a velocidade de informação, é gerada uma insegurança muito grande quanto à manutenção da ordem econômica.

No entanto, apesar de os fatos expostos acima fazerem parecer que o *Compliance* é medida recente, suas normas já estão inseridas no mercado há bastante tempo. Antes pouco conhecidas, e de fato ainda bem diferentes do que hoje podem ser vistas, serviram como pano de fundo para recuperação econômica de diversos países no mundo globalizado em que vivemos.

Historicamente, como visto, com o fim da Primeira Guerra Mundial, os países se viram na obrigação de se reorganizarem, trabalhado arduamente na redução de problemas socioeconômicos advindos do conflito. Com isso, mercados internos foram fortalecidos. Diminuindo as exportações e as realizações e pagamentos de empréstimos e investimento em mercados de capitais internacionais, o panorama pós guerra foi caótico para nações que encontravam nessas práticas sua principal fonte lucrativa.

O principal exemplo que pode ser citado é o ocorrido com os Estados Unidos. Com a diminuição de exportação, sem pagamento de empréstimos retirados, aumento do desemprego e conseqüente queda de consumo, houve drástica baixa de lucratividade das empresas americanas. Tal recessão culminou na Quebra da Bolsa de Nova York, em 1929, considerada como o marco dessa crise, em que milhares de acionistas perderam grandes somas de dinheiro.

Para conter esse cenário e recuperar sua economia, era preciso que fosse restabelecida a confiança no mercado de capitais. As propostas governamentais, então, passaram a prever meios de tornar o investidor prioridade, colocando seus interesses em primeiro lugar e exigindo dos mercados (principalmente de títulos) um tratamento baseando em honestidade e transparência. Esta foi a principal função das agências reguladoras desenvolvidas à época.

Em 1930 ocorreu a Conferência de Haia, que estabeleceu a fundação do Bank for International Settlements – BIS – com sede na Suíça, cujo principal objetivo era o de proporcionar a cooperação entre os bancos centrais. Ressalte-se que em 1913 havia sido criado o Banco Central Americano (*Board of Governors of the Federal Reserve*), objetivando um sistema financeiro mais seguro.

Mais do que nunca, as empresas precisavam chamar atenção de quem poderia investir e garantir que seu investimento se mostrava seguro.

Mas foi na década de 60 que teve início a chamada “Era do *Compliance*”⁹. Nesse ano a SEC (*Securities and Exchange Commission – criada em 1933*) passou a insistir na contratação de *compliance officers* para criar procedimentos internos.

Vê-se que os Estados Unidos sempre estiveram à frente quanto o assunto era o conjunto de regras que poderiam aumentar controle, treinamento de pessoal e monitoramento, com objetivo de auxiliar nas áreas de negócios para a ocorrência de efetiva supervisão.

Já com relação aos países europeus, o marco interessante para o histórico de *Compliance* no mundo se deu por volta do ano de 2008, quando passaram por uma crise econômica, também ligada aos Estados Unidos.

Depois de uma grande expansão de crédito no mercado, houve uma bolha imobiliária norte-americana, causada pelo aumento nos valores de hipotecas imobiliárias, já que as pessoas passaram a não ter condições de arcar com os devidos pagamentos.

Com a quebra de seu tradicional banco, era de se esperar uma atitude drástica do governo para salvá-lo, o que não ocorreu. Ao decidir por injetar dinheiro público em instituições privadas, houve impacto mundial, já que os investidores perderam a segurança no mercado e passaram a resgatar suas aplicações, diminuindo a liquidez e causando colapso nas bolsas ao redor do mundo.¹⁰

Foi, então, que a Europa se viu sem regulação de mercado e com dívidas se alastrando em diversos países e diferentes setores. No calor da emoção, muitos administradores de instituições financeiras foram responsabilizados por má-gestão, o que fez com que a Europa mudasse sua postura com relação a prevenção de riscos.

Já com relação ao Brasil, ao qual será dedicado um tópico próprio mais adiante, e outros países emergentes, os efeitos da crise foram menores. Porém desde 1992 já se consegue vislumbrar padrões de *Compliance* com a abertura do mercado nacional e chegada cada vez mais forte de empresas e investimentos estrangeiros.

⁹ ASSI, Marcos. *Gestão de Compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013)

¹⁰ *Época Negócios: o mundo depois da crise de 2008*

Do início até a globalização moderna em que hoje vivemos, o aumento da liberdade entre mercados e a burocratização da economia incitaram os empresários a recorrerem a soluções ilegais/ímorais. Enquanto isto, a dificuldade menor relacionada a distâncias geográficas e a influência que grandes empresas passaram a exercer sobre todo o mundo financeiro acabaram por permitir não só desenvolvimento das economias em geral, mas também de gana por cada vez mais lucro, independente da legitimidade das formas de obtenção.

A questão é que, com o aumento da corrupção e, principalmente, com o maior acesso da população a informações sobre desvio de conduta, muito possibilitada pela internet, que facilita a disseminação de notícias, aumentou-se, também, a cobrança quanto a adoção de medidas que visem punir tal comportamento, ao passo que as próprias instituições governamentais não dão conta de absorver tanta demanda.

Note-se que já há algum tempo deixaram de ser raras e isoladas as manifestações de repúdio. Ao contrário, com o advento e constante evolução das redes sociais e outros recursos de interatividade humana, muitas empresas do setor privado vêm sendo constantemente “boicotadas” quando vem à tona envolvimento em atividades reprováveis.

Não se discute, então, o impacto negativo das repressões midiáticas pode causar aos cofres das sociedades empresariais imenso prejuízo. Hoje, não se preocupar em desenvolver programas de *Compliance* nas companhias pode gerar diversos tipos de riscos, entre eles sofrer sanções regulatórias, perda financeira e perda de reputação.

Observando toda essa situação, os clientes passaram a ser mais cuidados em seus relacionamentos de consumo, ao mesmo tempo que os investidores passaram a ser cada vez mais exigentes em suas avaliações sobre futuros negócios. Na mesma linha, colaboradores chegaram à conclusão que, mesmo quando aparentam, nem toda empresa produz um ambiente propício para que haja qualidade de vida no trabalho.

Pra evitar tal risco, cria-se um programa que assegura um controle interno maior e zela pela reputação da empresa, assegurando a capacidade de gestão empresarial de mitigar riscos e verificar práticas condizentes com o esperado. Esta implementação gera a transparência necessária a mostrar às pessoas em geral podem confiar na empresa.

Partindo disto, tem-se que o *Compliance* envolve-se em diversos meios de controle como maneira de encarregar-se de que as medidas, ações ou decisões de uma empresa sejam tomadas de forma a não comprometer seus ideais, e os valores morais e éticos de uma sociedade, mantendo mais facilmente e com melhor trato suas relações interpessoais, seja com outras empresas, clientes, sócios ou fornecedores.

Com a adoção de regras que livram a empresa de condutas fraudulentas, e buscam sintonia com a lei, a tão sonhada relação de confiança entre cliente e companhia fica cada vez mais próxima. Num passo evitam problemas quanto ao espaço social conquistado pela empresa, e em outro refletem uma maior segurança financeira ao passo que minimizam prejuízos. Ambos aspectos chamam atenção aos investidores, certos de que não terão seus nomes envolvidos em escândalos e ações que visem combate a desvios e inconformidades.

E engana-se quem pensa que as regras de *Compliance* são atrativas aos investidores tão somente no quesito credibilidade e impacto social. Sabendo que a pessoa jurídica atende a manuais de conduta, acredita-se que as equipes de monitoramento interno para o seu atendimento estarão sempre a postos a analisar riscos operacionais, o que minimiza danos, o que garante sua sustentabilidade a longo prazo, e conseqüentemente (indiretamente) os beneficia.

O contrário, porém, também é válido! Alguns tipos de informações relevantes para a companhia passam pela análise das pessoas que com ela se relacionam, como parceiros de negócios que não possuem a mesma filosofia e adequação aos seus ideais, ou até colaboradores envolvidos em casos anteriores de corrupção e/ou desvio de conduta.

A questão do aumento do lucro das empresas atualmente, portanto, está intimamente ligada à preocupação que esta tem com todas as políticas, regras, controles internos e externos aos quais a organização precisa se adequar.

Não se deve olvidar que, de igual forma, deve-se estar atenta à diminuição de baixas, e conseqüente aumento dos lucros, no que concerne ao aspecto interno da gestão de riscos. Fraudes e irregularidades internas causam, além de problemas com a Receita Federal e as leis anticorrupção, danos significativos ao faturamento da companhia. A falta de confiança nestas questões também gera conflitos que podem refletir em um mau desempenho social e financeiro.

Logo, conclui-se que o atendimento às normas de *Compliance* é algo imprescindível para obter bons resultados, e não só financeiros. Os colaboradores, por exemplo, espelham suas atitudes nas de seus superiores, e quando estas são positivas, acaba-se por ajudar a criar um ambiente saudável, em que as pessoas trabalhem motivadas e inspiradas a apoiar o crescimento da empresa como um todo. Desta forma, se mostra fundamental analisar atentamente reclamações internas e criar um canal de denúncias seguro, que motive as pessoas a usá-lo.

Mas, o que fazer quando não atendidas as expectativas quanto ao cumprimento das regras?

Conhecendo e interpretando as leis que se relacionem à empresa, as normas e os códigos de conduta, há um menor risco de que a gestão se depare com surpresas desagradáveis que levem a perda de receita com pagamentos de indenizações e evitando sanções legais. E, ainda que algo fuja ao controle, e se encaminhe para além das conformidades, o *Compliance* vai detectar as irregularidades e corrigi-las a tempo.

Ocorre que, devido às muitas exigências aplicáveis, nem sempre os sócios sabem exatamente o que deve ser feito com as particularidades de seus negócios, que vai desde o aspecto contábil ao comportamental, o que acaba por gerar transtornos que poderiam ser evitados.

Sobre qualquer ótica, então, o *Compliance* pode ser visto como de suma importância para o mundo empresarial.

CAPÍTULO 3

Os pilares do *Compliance*: prevenir, detectar e corrigir

Os chamados “pilares do *Compliance*” tem a finalidade de servir de orientação quando da elaboração de um programa a ser cumprido.

Apesar de fazerem parte do ponto inicial (da prévia elaboração do programa), são de suma importância, já que são a base da implementação do sistema que deverá ser aderido por todos e apenas se seguidos corretamente possibilitam que os profissionais da área e gestores possam garantir que um o planejamento gere uma boa execução.

Entre os estudiosos a divergências sobre quantos seriam estes pilares, mas em análise mais completa, seguem abaixo os principais que devem ser observados, como mostram as imagens colacionadas, com destaque para os três já expostos no título deste capítulo: prevenir, detectar e corrigir.

- Suporte da alta administração
- Avaliação de riscos
- Código de Conduta e Políticas de *Compliance*
- Controles Internos
- Treinamento e Comunicação
- Canais de Denúncia
- Investigações Internas
- Due Diligence
- Auditoria e Monitoramento
- Diversidade e Inclusão



Fonte: Blog LEC – [Infográfico] Os 10 Pilares De Um Programa De Compliance



https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf

Alguns destes pilares serão melhor explicados no curso deste trabalho, como o 6º - “Canais de Denúncia”, ou o 10º - “Diversidade e Inclusão”, porém todos os outros sempre estarão interligados e presentes em todos os passos. Ou até por vezes citados como indicadores de resultados. É o caso, por exemplo, do “Código de Conduta” e “Treinamento e Comunicação”, 3º e 5º, respectivamente, que estão diretamente ligados à parte comportamental, pois é o que dá ciência a todos dos limites estabelecidos. Além disto, somente a partir da cientificação das pessoas é possível que as condutas desconformes sejam denunciadas e que sejam aplicadas sanções.

Cada um tem sua relevância. Mas presente nas duas imagens, vê-se que o comprometimento da alta direção é essencial para o sucesso pois, como dizem os mais velhos, é o exemplo que arrasta! É quando o topo apoia e promove o cumprimento do programa que os mais baixos calções são encorajados a fazer o mesmo. A mensagem somente será fomentada se permeada em todos os níveis hierárquicos e enfim compreendida sua importância.

Para além do que já foi exposto nas imagens, cabem algumas considerações sobre as ações mais importantes.

3.1. Prevenir

Relembrando, os preceitos principiológicos que devem ser observados pelas empresas são a função social, liberdade de concorrência, livre iniciativa, propriedade privada. Por serem valores fundamentais, norteiam toda a atividade da empresa.

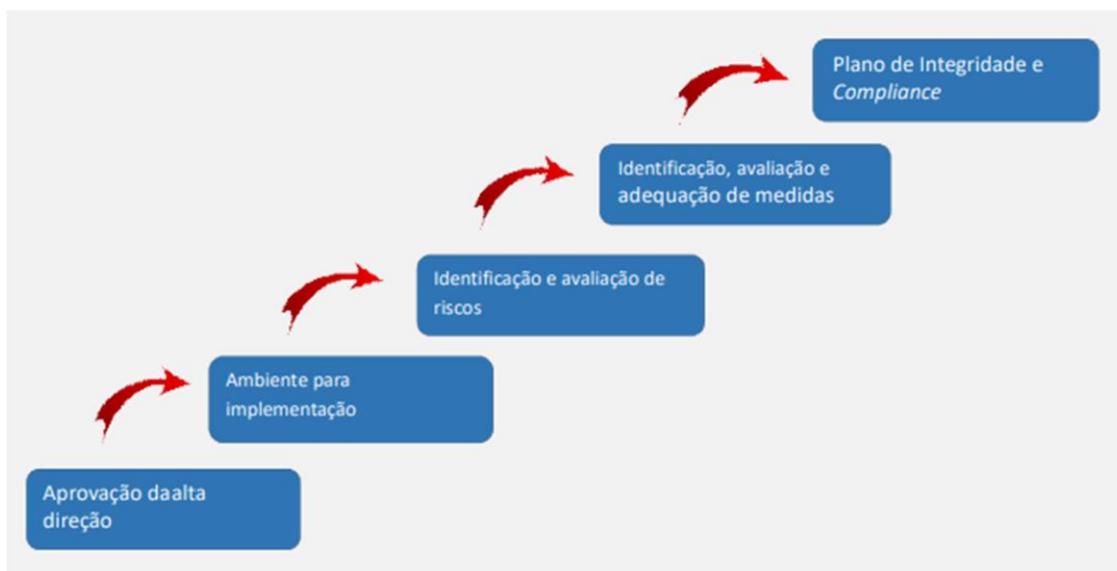
A ideia do *Compliance* é garantir a observação dos princípios e que eles estejam presentes no cotidiano da empresa. Assim, os gestores e diretores são conduzidos a aplicar o programa de acordo com suas demandas, mas principalmente de forma a minimização de comportamentos inadequados futuros, o que evita que as empresas sucumbam às próprias falhas e percam a credibilidade e competitividade no mercado.

Por conseguinte, não estar em *Compliance* significa estar correndo grandes riscos desnecessariamente, que podem levar a perdas financeiras, patrimoniais, de mercado e muitas outras. Gestão de riscos e *Compliance* estão intimamente ligados.

Por isso, as empresas que adotam políticas de *Compliance* devem estar mais preocupadas em prevenir o risco do que compor sanções, já que as medidas preventivas bloqueiam condutas ineptas.

O programa proposto deve, portanto, ser elaborado pelo advogado após grande estudo sobre as necessidades da empresa, seu modelo de negócios, suas áreas de atuação, a legislação correlacionada à sua atividade, entre outros fatores que possam influenciar na adesão das medidas. Somente conhecendo a fundo se pode identificar possíveis problemas futuros, criar uma análise de riscos e estruturar diretrizes que eliminem esses males da empresa.

Antes de colocado em prática, então, o plano deve seguir etapas de evolução, que garantam sua eficácia na prevenção dos riscos, como mostra a imagem abaixo.



□

Fonte: https://www.gov.br/iti/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf

Após, a preocupação se dará em fazer com que a adesão seja geral, gerando parceria e união de esforços para uma melhor execução do plano. É certo que quando as pessoas se identificam com a causa, fica mais fácil a adesão e cumprimento. Há casos em que até mesmos próprios empregados realizam, de forma voluntária, monitoramento e denúncias, pois entendem a importância para o desenvolvimento saudável da empresa e manutenção de seu próprio posto.

“O treinamento dos colaboradores, uma comunicação interna intensa e eficaz, aliados a uma análise de risco clara são fundamentais no processo de difusão de uma cultura organizacional ética e na implantação de novas normas, o fato é que devemos ser preventivos e não corretivos, pois capacitar os colaboradores pode ser caro, mas acredito que não capacitar se torna mais caro ainda”, afirma o Profº MSc. Marcos Assi.¹¹

Abaixo, segue um exemplo de análise elaborada com base nas características da empresa e sua situação de fragilidade diante do mercado:

¹¹ Professor e Comendador MSc. Marcos Assi: 'Governança, Riscos e Compliance – Mudando a conduta dos negócios' – Saint Paul Editora – 2017

#	FATORES DE RISCO	CONTROLES EXISTENTES	ANÁLISE
I	Desconhecimento do Decreto nº 7.203/2010 pelos servidores da área.	Servidores da Coordenação-Geral de Recursos Humanos receberam uma capacitação na época da aprovação do Decreto. Não houve capacitações posteriores apesar de vários servidores terem saído e chagado à área.	Apesar de existir previsão de capacitação, ela não foi continuada.
II	Ausência de procedimento de verificação de laços de parentesco das pessoas nomeadas, contratadas ou designadas com o Ministro de Estado, autoridade máxima correspondente ou ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança.	Nenhuma.	Não há medidas.
III	Ausência de regras claras para ocupação de cargos em comissão e funções de confiança.	Normativo recente estipulou regras claras para ocupação de cargos DAS somente até nível 3 e em algumas unidades do órgão.	Medidas não abarcam todos os cargos e unidades
IV	Implementar controle na gestão de pessoas quanto às contratações de prestadores de serviços.	Nenhuma.	Medidas não abarcam todos os cargos e unidades
V	Exigência do perfil técnico/administrativo sem apadrinhamentos.	Nenhuma.	Medidas não abarcam todos os cargos e unidades
VI	Alteração do padrão salarial dos prestadores de serviços por qualificação curricular e ou histórico e não por amizades ou afinidades.	Nenhuma.	Medidas não abarcam todos os cargos e unidades

Fonte: https://www.gov.br/iti/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf

A partir da identificação das brechas, é analisada a aplicação de medidas regulatórias de mitigação de vulnerabilidades, que *“promove, em tese, o processo de desenvolvimento econômico ao preservar os princípios da ética e moral no âmbito comercial, consequentemente, reduzindo eventuais insucessos no mercado devido a práticas de improbidade e possíveis processos devido aos atos de má-fé.”*¹²

3.2. Detectar

Ultrapassada a fase de criação do projeto, voltada integralmente para a prevenção dos riscos, o trabalho não se torna mais fácil.

É igualmente relevante o monitoramento das ações e prática das medidas propostas. Este monitoramento é constante e realizado através de procedimentos específicos e previstos levando em consideração às características da empresa, previamente estudadas na primeira etapa.

¹² Governo das sociedades e compliance em Portugal: um esboço de sua delimitação histórico normativa

Auditorias periódicas são os melhores indicadores de preocupação em acompanhar o rumo do plano de *Compliance*. Com base nos resultados são percebidas necessidades de correção ou de adequação das medidas, ou mesmo transgressão delas. Também com base nos resultados, em conjunto ao estudo prévio, é determinado o tempo de intervalo entre uma auditoria e outra, ou das demais medidas de monitoramento.

O ideal é que a empresa tenha uma rotina completa de monitoramento, e não apenas quando sentir necessário. Além disto, é necessário verificar, através desta rotina, se o programa está foi absorvido e integrado com as outras áreas da empresa.

Uma metodologia plenamente hábil a auxiliar na execução do programa é o PDCA: PLAN – DO – CHECK – ACTION, que depende do monitoramento para que seja aplicado.

Trata-se de um “*método de gestão de quatro etapas usado em negócios para o controle e melhoria contínua de processos e produtos, também conhecido como ciclo de Deming ou Shewhar, passível de ser aplicado à gestão de riscos. Afinal, como pode-se ver abaixo, esse método compreende o planejamento e estudo dos processos da companhia, focando justamente nas falhas desses processos, a fim de melhorá-los constantemente:*”¹³



¹³ http://www.iso.org/iso/iso9001_2015_process_approach.pdf

a) Plan: nesta etapa se identifica a inconsistência, se analisa o fenômeno e o processo, se identifica suas causas e se desenvolve um planejamento de correção ou adequação.

b) Do: nesta etapa se executa o planejamento.

c) Check: nesta etapa se checa se o planejamento teve êxito na correção ou adequação das falhas apresentadas no processo.

d) Action: nesta etapa se desenvolve ações voltadas a correção de ações não eficazes.

Este método, como visto, está presente em todas as etapas, desde o planejamento da correção. Portanto é indicado o monitoramento de todo o programa, analisando fase a fase seu êxito e quando não obtido, as ações aplicáveis e apropriadas a cada caso.

Somente com o monitoramento os problemas são identificados e é desenvolvido o plano para corrigi-los (P). Posto o plano em prática (D), novamente com o monitoramento, é possível verificar se está dando certo ou não, se é necessário insistir ou modificar/adequar as ações de correção do problema (C). Com o resultado da verificação, são aplicadas novas ações de correção para as ações não eficazes (A).

E é a partir do monitoramento que várias empresas conseguiram detectar e resolver problemas como os enumerados abaixo como mais comuns:

- 1: acesso indevido e vazamento de informações sensíveis nos bancos de dados acerca de futuros projetos.
- 2: pressões indevidas de superiores hierárquicos para alterar posicionamentos técnicos de subordinados.
- 3: servidores solicitarem/receberem valores indevidos em fiscalizações feitas pelo órgão.
- 4: nepotismo em nomeação ou designação de pessoa para cargo em comissão ou função de confiança.
- 5: utilização de bens públicos (carros, terceirizados e material de expediente) em atividades privadas.

Para evitar estes e mais riscos é tão importante o monitoramento e detecção das falhas. Sempre que necessário, são revistas as etapas do PCDA e o retorno ao início, possibilitando a efetividade de cada etapa e por fim aplicação das correções. E quanto a estas, seguirão explicadas no próximo tópico.

3.3. Corrigir

Ultrapassada a fase de criação do projeto, voltada integralmente para a prevenção dos riscos, o trabalho não se torna mais fácil.

Nesta fase, são analisadas as possibilidades de ações mediante a descoberta de condutas inapropriadas.

De acordo com o Professor Assi,¹⁴ *“É imprescindível que haja tolerância zero para casos de corrupção, fraudes e afins, sendo aplicada a medida disciplinar pertinente a cada caso imediatamente, afinal, é preciso garantir a credibilidade de todo o processo”*

Segue ressaltando: *“Independente do tamanho do negócio, o que devemos avaliar é a complexidade, volume e tamanho do mesmo, pois, somente assim aplicamos programas que realmente funcionem, já que nenhuma empresa é igual, mas muitos processos são, a diferença é o volume e a forma de gestão”*

E finaliza: *“Além da importância em se cumprir a legislação, as organizações que implantam e mantêm um programa de compliance estruturado e eficaz ganham destaque no mercado, atraindo novos parceiros e investimentos”*.

Seguindo essa linha de raciocínio, não resta dúvida de que a falta de políticas de combate à corrupção permite que “se construa uma sensação de impunidade e, conseqüentemente, que se construa o fenômeno do abuso de poder econômico”¹⁵

Então, caso seja identificado qualquer desvio, o responsável deve ser punido, na medida proporcionalmente indicada, independentemente do nível hierárquico envolvido.

¹⁴ Professor e Comendador MSc. Marcos Assi: 'Governança, Riscos e Compliance – Mudando a conduta dos negócios' – Saint Paul Editora – 2017

¹⁵ BALLESTEROS, 2016, p. 25

CAPÍTULO 4

Principais tipos e classificações do *Compliance*

Ultrapassados os pilares, importante destacar que há vários tipos e Classificações de *Compliance* e os mais importantes e discutidos são os elencados abaixo:

- Empresarial
- Trabalhista
- Fiscal
- Tributário
- TI
- Ambiental

Sem que um possa excluir o outro, cada classificação irá constituir um conjunto de regras voltadas àquela área de atuação.

Por exemplo, quanto ao Trabalhista, será voltado ao cumprimento da legislação, de forma que não haja problemas jurídicos desta origem. O mesmo ocorre quanto ao Tributário e Fiscal, que se diferem pois o primeiro tem como foco o as finanças e atividades monetárias do negócio, a partir de informações e documentações. Já o segundo tem como foco a coleta e pagamento de tributos e seus respectivos juros e atualizações.

Com relação ao TI, é de extrema importância que sejam verificados os cumprimentos de legislação específica de cada país, e mais as mundiais, com relação a proteção de dados, principalmente, e segurança digital, tanto interna quanto a de seus parceiros.

Este se mostra um assunto muito delicado, porque com o desenvolvimento de tecnologias, imprescindível que as empresas tenham formas de manter em segredo suas estratégias, a fim de que possa assegurar a competitividade no mercado.

Por fim, o *Compliance* Ambiental é pauta em voga e caminha não só em aspectos empresariais, mas políticos e sociais, sendo certo que o cumprimento das normas e a consciência ambiental são tidos como responsabilidade e solidariedade social.

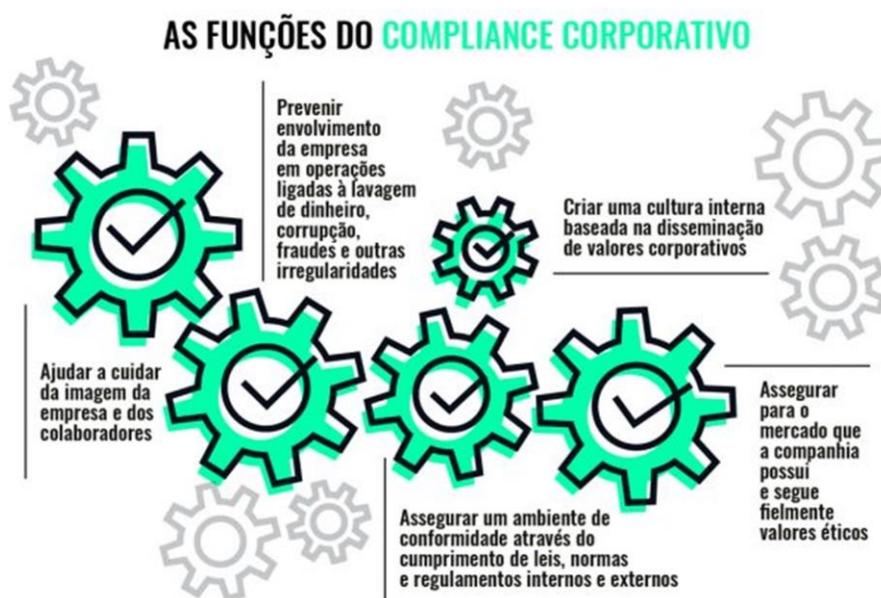
Assim, não se mostrar preocupada com sustentabilidade e ações que minimizem o risco ao meio ambiente não só são mal vistas, mas geram pressão política, social e das empresas concorrentes. Medidas devem ser adotadas de forma que as práticas econômicas não ponham em risco o meio ambiente, que já vem sofrendo grandes ameaças.

Diante de toda a explanação acima, é possível observar que dentro de uma empresa está contida a preocupação com todas as outras áreas. E além de se atentar a tudo isso, o *Compliance* Empresarial ainda deve verificar as corretas operações inerentes ao exercício da função empresarial, como fusões, cisões, aquisições; compras, vendas, lançamentos de produtos; relação com parceiros e fornecedores; etc.

Quanto ao tratamento interno, podem ser citadas também práticas de cumprimento de normas regulamentadoras de segurança do trabalho ou o próprio cumprimento de normas sociais e comportamentais impostas pela empresa.

Este último grupo deve ter sua atenção dirigida de forma a garantir o bem estar, qualidade de vida e respeito entre os colaboradores. Em conjunto com o Trabalhista, auxilia no combate a abusos de poder e outros tipos comportamentos reprováveis, por exemplo.

Na imagem que segue é possível visualizar, resumidamente, como funciona o *Compliance* Empresarial e seus pontos de atenção.



Fonte: Capital Aberto

Para todas as áreas é possíveis aplicações de regras que possibilitem uma boa execução da função empresarial, pautada nos valores morais, tão perquiridos pelo *Compliance*.

Isto porque, apesar de as empresas o utilizarem para que sua imagem e reputação possam ser imaculadas, ou ainda que seus danos e prejuízos sejam minimizados enquanto seus lucros permaneçam intactos ou cresçam, numa demonstração fiel de ferocidade empresarial, o *Compliance* nasceu para promover a integridade das instituições às quais auxilia.

Portanto, independente da área de atuação, classificação ou tipo, o sistema visa o alcance dos objetivos da empresa, mantendo-se a integridade da organização e seus pares. Além da estratégia e do cumprimento de normas, objetiva-se a preservação da responsabilidade social, dos princípios legais, morais, sociais e da organização.

Tem-se, pois, que o bom funcionamento de um programa de *Compliance* favorece a qualidade das decisões e reduz o custo operacional, representando um pressuposto para a boa governança das organizações, mas mais que isso, reforça o compromisso da empresa com a construção de um ambiente coletivo melhor, dentro e fora de suas paredes.

CAPÍTULO 5

Lei brasileira 12.846/2013

Vivendo uma nova fase em relação ao *Compliance*, quando o assunto é Brasil, não se pode deixar de falar sobre a icônica “operação Lava Jato”, deflagrada pela Polícia Federal em março de 2014, revelando um enorme esquema de corrupção institucionalizado pela alta cúpula da empresa Petrobras, detentora de profunda participação econômica e política no país.

Apesar do grande impacto nacional, o escândalo teve alcance mundial, principalmente por ter envolvido também investidores internacionais, em especial norte americanos, tendo em vistas as ações comercializadas na Bolsa de Valores de Nova York.

“Com o Governo às voltas com o escândalo de corrupção que envolveu diretamente a maior empresa brasileira (e estatal) e diversas empreiteiras intimamente ligadas ao Governo, coube à presidente Dilma, em março deste ano, expedir o aguardado decreto que regula a aplicação da chamada lei anticorrupção”¹⁶.

Após, em 2022, foi implementado no Brasil o Decreto Federal nº 11.129/2022 (“Novo Decreto”), com objetivo de regulamentar a Lei Anticorrupção acima falada, de nº 12.846/2013.

É importante frisar que as empresas não seguiram as regras de forma voluntária, ainda que desde 2013 houvesse a tentativa de mudança de mentalidade através da pressão social e política.

Com isto a referida lei entrou em vigor em 18/07/2022, revogando o anterior. Com ela, fica mais evidente a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, vindo a de regulamentar e orientar a implantação de novas regras de *Compliance* em uma organização.

Entre tais regras, talvez uma das mais importantes tenha sido o envolvimento da alta direção como requisito, e a adoção de uma cultura mais englobadora de *Compliance*, já que passa por todos.

¹⁶ <https://www.migalhas.com.br/depeso/220599/reflexos-da-operacao-lava-jato-e-lei-anticorrupcao>

Os casos de corrupção, principalmente os vividos nos últimos anos no país causam insegurança aos funcionários, fornecedores, investidores e demais pessoas que trabalham ou contribuem para a gestão e sucesso da empresa. Os colaboradores precisam entender os objetivos, as regras e o papel de cada um para que ele seja bem-sucedido, sendo certo que as fraudes são inseridas no rol de casos de responsabilização objetiva. Ou seja, inexiste a necessidade de comprovação de culpa por parte da pessoa jurídica ou agente.

“Sucintamente, as práticas de *Compliance* nacionais e internacionais debruçaram em mecanismos que instigam à denúncia de anomalias entre a efetiva aplicabilidade das diretrizes éticas empresariais, a fim de que os atos ilícitos sejam reprimidos, tendo a noção de que o saber pelo direito é se preparar para a integridade corporativa.”¹⁷

Daí a importância da regulamentação estatal no momento anterior (incentivo) e posterior (punição). Agora vêem que a ausência de preocupação em respeitar os princípios da corporação e demais regulamentos na condução dos negócios (seja por ação ou omissão) resultará em consequências nas esferas administrativa e civil.

Com a prevenção estatal pretende-se o aumento da fiscalização do Poder Público e consequente efetiva execução das regras para que não passem a ser apenas ideias constituídos.

Entre as principais mudanças trazidas pelo Novo Decreto, destacam-se as seguintes:

5.1. Multa

Um dos aspectos mais relevantes do Novo Decreto foi a alteração dos percentuais de fatores para dosimetria da multa proveniente da Lei Anticorrupção.

Neste ponto passa a ser levada em consideração para estimar o valor da multa a vantagem auferida pela empresa infratora, que engloba: (i) o valor total da receita obtida pela pessoa jurídica no(s) contrato(s) viciado(s), subtraídos seus custos lícitos; (ii) o valor total das despesas evitadas por conta do ato lesivo e (iii) os lucros obtidos pela pessoa jurídica em decorrência do ato lesivo.

5.2. Programas de Integridade

“Em relação à avaliação da efetividade do programa de integridade, o Novo Decreto trouxe um detalhamento de alguns dos parâmetros, entre os quais vale destacar:

¹⁷ Gabrielle, Nathália. Compliance como instrumento de prevenção e combate à corrupção. Instituto de Direito Real. 05/10/2021

- (i) *a necessidade de evidenciar o comprometimento da alta direção por meio da destinação adequada de recursos ao programa de integridade;*
- (ii) *maior rigor na gestão dos riscos inerentes às atividades desempenhadas pela pessoa jurídica, incluindo a realização de análises de riscos periódicas e a alocação eficiente dos recursos da pessoa jurídica;*
- (iii) *necessidade de realização de diligências apropriadas para a contratação e supervisão de terceiros, agora com menção expressa a despachantes, consultores e representantes comerciais;*
- (iv) *diligências apropriadas para contratação e supervisão de pessoas expostas politicamente (PEPs), seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem;*
- (v) *diligências apropriadas para realização e supervisão de doações e patrocínios.*¹⁸

5.3. Acordo de leniência

“A palavra “leniência” deriva do latim (lenitate) e significa brandura, suavidade, mansidão.

O sentido do instituto do acordo de leniência é impor compromisso e responsabilidade às pessoas jurídicas que voluntariamente se propõem a romper com o envolvimento com a prática ilícita e adotar medidas para manter suas atividades de forma ética e sustentável, em cumprimento à sua função social.”¹⁹

Sobre o acordo, o Novo Decreto deixou prevista para o Estado a função de potencializar a capacidade de recuperação de ativos e integridade do setor privado.

Sua característica mais marcante é o monitoramento realizado de forma direta ou indireta pela Controladoria Geral da União (CGU) quanto ao monitoramento da adoção e prática do programa de integridade.

Marcante também que a pessoa jurídica, quando responder por mais de um processo que versem sobre os mesmos objetos do acordo celebrado, possa receber de volta a quantia gasta que a título de reparação de danos.

¹⁸ Blog LEC

¹⁹ <https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>

5.4. Investigação preliminar

“O Novo Decreto estabelece as regras para a investigação preliminar de atos potencialmente lesivos à administração pública federal, a qual poderá anteceder a instauração do Processo Administrativo de Responsabilização. Segundo o Novo Decreto, a investigação preliminar terá caráter sigiloso e não punitivo, podendo ser praticadas as diligências necessárias para elucidação dos fatos sob apuração, por exemplo, a solicitação de informações bancárias sobre movimentação de recursos públicos em sede de compartilhamento do sigilo com órgãos de controle, bem como o pedido de compartilhamento de informações tributárias da pessoa jurídica investigada.”²⁰

5.5. Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)

“O PAR destina-se a apurar a responsabilidade administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, podendo resultar na aplicação de sanções previstas na Lei Anticorrupção.”²¹

Em relação ao PAR, o Novo Decreto trouxe as seguintes disposições: (i) a obrigação da comissão do PAR, no ato de indiciamento da pessoa jurídica, em indicar o ato lesivo investigado, as provas que sustentam a tese da ocorrência do ato lesivo e o enquadramento legal específico imputado à pessoa jurídica e (ii) a possibilidade de notificação e intimação de pessoa jurídica estrangeira, que possua (ou não) procurador, representante, gerente ou administrador constituído em sua filial, agência, sucursal, estabelecimento ou escritório instalado no Brasil.

Por isto foi dito anteriormente sobre uma nova fase.

Se antes havia apenas a preocupação quanto à existência das medidas nas empresas, o que era suficiente para que estivessem enquadradas em programas de *Compliance*. Portanto, apenas eram respondidas perguntas sobre existência de códigos, treinamentos e canais de denúncia.

As respostas ainda importam nos dias atuais, porém o nível de exigência foi aumentando em cada fase. Apenas a existência passou a não ser suficientes, sendo questionados os níveis de efetividade de cada item. Há controle? Há código? Sim. Mas ele é retratado de forma clara

²⁰ Blog LEC

²¹ Banco Central do Brasil – bcbr.gov.br

aos colaboradores? Há canais de denúncia? Sim. Mas ele garante segurança e anonimato? Há controles quanto ao cumprimento das regras? Sim. Mas eles são proporcionais aos riscos assumidos?

Portanto, vê-se que se antes o foco era a estruturação de medidas, após houve a mudança para a sua efetividade e para mudança de comportamento que podem gerar. O objetivo não é mais conscientizar as empresas quanto aos riscos que poderiam ser causados e aguardar sua participação no cenário econômico, mas fiscalizar de fato sua contribuição para diminuir desvios éticos e tornar as organizações mais éticas e íntegras.

CAPÍTULO 6

Compliance em Portugal: Lei n° 20/2008, de 21 de abril, e “ENAC”

Portugal, acompanhando o cenário mundial, já prevê alguns instrumentos legais ao combate à corrupção baseados, principalmente, em tratados internacionais.

Membro da União Europeia e signatário do GRECO (Grupo de Estados Contra a Corrupção), grupo criado para controle da corrupção pelo Conselho da Europa, o país está sujeito a inspeções destinadas a avaliar o grau de empenho e eficácia das medidas de prevenção e combate.

Esta preocupação coletiva mostra-se mais eficaz, pois aumentam a probabilidade de fiscalização e detecção de tais comportamentos e as consequências jurídicas são mais gravosas para quem não cumpre o combinado. Além disto, uma empresa que segue a cartilha adotada pelo Conselho Europeu tem mais credibilidade no mercado, tendo sua idoneidade reconhecida, como reconhece o professor PAULO MENDES *“A adoção de boas práticas e sistemas efetivos de controlo interno é indispensável para as empresas não sucumbirem às próprias falhas e perderem afinal a batalha da competitividade.”*²²

Há também as avaliações da OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development) e a avaliação realizada no âmbito da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção).²³

²² PAULO DE SOUSA MENDES, ob. cit., pág. 15.

²³ SISTEMA NACIONAL DE INTEGRIDADE, Portugal, 2012, pág.26 Disponível em: https://images.transparencycdn.org/images/2011_NISPortugal_PT.pdf Consultado a 18 de março de 2021.

A OCDE se auto intitula “*uma organização internacional que trabalha para construir melhores políticas para uma vida melhor.*” Em seu site é possível verificar a seguinte afirmação: “*Nosso objetivo é moldar políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos. Baseamo-nos em 60 anos de experiência e insights para preparar melhor o mundo de amanhã.*”

Juntamente com governos, formuladores de políticas e cidadãos, trabalhamos para estabelecer padrões internacionais baseados em evidências e encontrar soluções para uma série de desafios sociais, econômicos e ambientais. Desde melhorar o desempenho econômico e criar empregos até promover uma educação sólida e combater a evasão fiscal internacional, fornecemos um fórum único e um centro de conhecimento para dados e análises, troca de experiências, compartilhamento de melhores práticas e aconselhamento sobre políticas públicas e definição de padrões internacionais .”²⁴

É inegável, portanto, que a OCDE se mostra de suma importância para a compreensão da realidade econômica e garantia do exercício de práticas que contribuam para o livre comércio e crescimento do mercado de forma correta e sustentável. Exercendo liderança e abrindo chance para o debate, as empresas conseguem se mostrar de acordo com as preocupações mundiais, responsáveis e podem contribuir nacional e internacionalmente com soluções criativas para os problemas em comum que enfrentem.

E além de todas e não menos importante, deve ser ressaltado o controle interno do país, mais especificamente concentrado na Lei nº 20/2008, de 21 de abril, e na Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024² (“ENAC”), esta segunda aprovada em 2021, visando identificar prioridades para o enfrentamento da corrupção em âmbito nacional de forma mais eficaz.

Das sete prioridades listadas na nova legislação acima informada, duas têm especial relevância:

“(i) “Prioridade 2: Prevenir e detectar os riscos de corrupção no setor público”, que, entre outros temas, traz a necessidade da implementação de Programas de Compliance no setor público como forma de promoção da ética e de prevenção da corrupção, devendo, para tanto, ser considerada a experiência do setor privado, notoriamente mais avançado na adoção de tais Programas; e

²⁴ <https://www.oecd.org/about/>

(ii) “*Prioridade 3: Comprometer o setor privado na prevenção, detecção e repressão da corrupção*”, que sugere a implementação mandatória de Programas de Compliance nas empresas de grande e médio porte e a previsão de sanções no caso de não cumprimento desta obrigação.”²⁵

Reconhecendo a existência de lacunas na lei, a ENAC se apresentou com o propósito de oferecer direcionamento aos programas de *Compliance* devido à sua relevância penal. A partir deste momento, revela-se mais importante a prevenção do que a penalização, já que sempre se mostrou insuficiente para o combate à corrupção.

Em suma, é importante que, analisando a legislação e mentalidade política do Estado, as empresas reconheçam que o respeito e cumprimento das normas são uma mais-valia para evitar situações antiéticas. É o que justifica o investimento nos referidos programas.

Importante ressaltar que, quando da elaboração da Estratégia, foram consultados a Ordem dos Psicólogos Portugueses, a Ordem dos Advogados, a Associação Transparência e Integridade, a Associação Sindical dos Juizes Portugueses, o Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), a Associação Empresarial de Portugal (AEP), entre outros. O foco do debate ainda passou por acadêmicos e jornalistas.

Submetido o estudo e reflexões sobre as alterações necessárias, restaram previstas punições com o objetivo de reforçar o quadro repressivo da corrupção e criminalidade conexas, além de proteção que incentiva o uso dos canais de denúncia, sobre o qual será falado mais a frente. Cada ponto tornou-se primordial para o cenário que se tem hoje no país.

²⁵ COMPLIANCE: COMO A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA PODE AJUDAR EMPRESAS PORTUGUESAS. Izabel de Albuquerque Pereira. Idealizadora da IA+P (www.iamaisp.com). Behavioral Compliance Advisor na CLOO. Especialista e certificada internacionalmente em Ética e Compliance (CCEP-I) pela SCCE. Co-fundadora do NOVA Compliance Lab (NCL). Membro fundadora do Instituto Compliance Rio (ICRio). Doutoranda em Direito da NOVA School of Law (Lisboa). Mestre e licenciada em Direito pela UERJ (Brasil). Pós-Graduada em Direito Empresarial pelo IBMEC (Brasil).

CAPÍTULO 7

Casos Práticos

Portugal, acompanhando o cenário mundial, já prevê alguns instrumentos legais ao combate à corrupção baseados, principalmente, em tratados internacionais.

Membro da União Europeia e signatário do GRECO (Grupo de Estados Contra a Corrupção), grupo criado para controle da corrupção pelo Conselho da Europa, o país está sujeito a inspeções destinadas a avaliar o grau de empenho e eficácia das medidas de prevenção e combate.

Esta preocupação coletiva mostra-se mais eficaz, pois aumentam a probabilidade de fiscalização e detecção de tais comportamentos e as consequências jurídicas são mais gravosas para quem não cumpre o combinado. Além disto, uma empresa que segue a cartilha adotada pelo Conselho Europeu tem mais credibilidade no mercado, tendo sua idoneidade reconhecida, como reconhece o professor PAULO MENDES “*A adoção de boas práticas e sistemas efetivos de controlo interno é indispensável para as empresas não sucumbirem às próprias falhas e perderem afinal a batalha da competitividade.*”²⁶

Como visto ao longo deste trabalho, os programas de *Compliance* devem fazer parte da cultura de toda empresa que se preocupe com consequências em termos de desempenho e segurança econômica, e com sua reputação diante do mercado.

Como também visto, de interesse geral, a fiscalização do respeito às regras de *Compliance* e anti corrupção, em âmbito nacional e internacional, inclusive pela Organização das Nações Unidas. Isto porque, “Riscos que afetam as organizações podem ter consequências em termos de desempenho econômico e reputação profissional, bem como do meio ambiente, segurança e resultados sociais. Portanto, a gestão do risco efetivamente ajuda as organizações a um bom desempenho em um ambiente cheio de incerteza”²⁷

“Cumprir tantas exigências novas pode ser uma “dor de cabeça”, especialmente para empresas que não modernizam suas práticas de governança. Adotar uma abordagem que inclua ferramentas de automação e verificação on-line irão ajudar as empresas a reduzir seus riscos”, destaca Marcelo Borowski Gomes, CEO da *Compliance Station*.²⁸

²⁶ PAULO DE SOUSA MENDES, ob. cit., pág. 15.

²⁷ <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

²⁸ A Digitalização Do Compliance: 4 Tendências Para Ficar De Olho. Outubro 17, 2022. Redação Blog LEC

Com razão, Borowski destaca a realidade mundial. Com o crescimento da preocupação e, conseqüentemente, da regulamentação, se tornou um grande desafio para as empresas não permitirem o descumprimento das regras, principalmente as grandes.

Com isso, para além da conscientização, foi necessária uma saída mais prática e efetiva para atender a todos os requisitos atuais quanto a fatores ambientais, legais e financeiros.

Foi então que o avanço da tecnologia digital se tornou o maior aliado das empresas, auxiliando na promoção da fiscalização de forma mais rápida e certa, e na divulgação e conscientização das regras junto aos colaboradores.

Dito isto, seguem abaixo 4 tendências que têm ditado as rotas do *Compliance* neste novo cenário:

“1. Auditoria digital de conformidade e avaliação de riscos de terceiros

As auditorias podem ajudar a descobrir fraquezas em um Programa de Integridade e determinar o quão bem os fornecedores seguem os requisitos, regras e regulamentos específicos.

Normalmente, a administração contrata um auditor interno, que recebe treinamento adequado para realizar a auditoria. Na prática, a quantidade de trabalho para atender, de forma efetiva, a uma quantidade enorme de terceiros inviabiliza qualquer esforço neste sentido. A automatização destas ações por meio de plataformas digitais é o caminho certo para suprir este gap.

2. Transferência de *know-how* e fornecimento de treinamentos de *Compliance* através de plataformas digitais

O treinamento é essencial para melhorar a conformidade com os requisitos estabelecidos em qualquer relação comercial, pois fornece aos gestores e operadores as regras e padrões mais recentes que se aplicam às suas funções específicas.

O treinamento regular, por meio de uma plataforma digital, incentiva as empresas parceiras a serem consistentes em suas obrigações de conformidade com a empresa contratante.

3. Aumentar as medidas de privacidade e segurança cibernética

A digitalização abriu as portas para que empresas forneçam produtos e serviços inovadores aos seus clientes. Como muitos no setor continuam a adotar a tecnologia para gerenciar operações, dados e comunicações, cresce a necessidade de práticas mais robustas de segurança cibernética e privacidade de dados.

Testar continuamente as vulnerabilidades dentro dos sistemas de rede, usando ferramentas de automação e análise de riscos, pode ajudar as empresas e serviços públicos a construir uma estrutura aprimorada.

4. Automatizar relatórios e monitoramentos

Garantir que os processos operacionais de sua cadeia de terceiros atendam aos padrões de conformidade é um grande desafio, particularmente, quando várias planilhas são usadas para a documentação.

Plataformas podem servir como uma solução prática para que as empresas e serviços públicos rastreiem e armazenem sua documentação “na nuvem”, de forma mais organizada e segura.”

Neste sentido, ainda Coelho e Santos Júnior (2021, p. 27) defendem que “*entre os fatores que influenciam no nível de competitividade empresarial estão: capacidade de Inovação, produtos e serviços de qualidade, diferenciais comerciais, capacidade de produção e entrega, alcance geográfico, ações de marketing; entre outros*”.²⁹

O pensamento acima demonstra que de nada vale à empresa apenas potencial de investimento para que sejam bem colocados na competição empresarial. E adicionados aos fatores já apresentados está a mitigação de erros.

Quanto a este, diminuição de riscos, existe a ferramenta utilizada atualmente pelos líderes e operadores das empresas compreender rapidamente os dados-chave e desenvolver

²⁹ SILVA, Lilian Reis da. Benefícios do Compliance e da gestão de riscos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 12, Vol. 04, pp. 123-147. Dezembro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance

percepções acionáveis a partir deles, a partir de dados atuais ou antigos, aliados à projeção futura: o Mapa do Calor, representação gráfica em escala de cores com indicadores de risco.

Unido ao baixo custo e facilidade de uso, o Mapa do Calor representa verdadeiro ganho de produtividade, como se pode verificar abaixo, em estudo apresentado ao ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, em 2018³⁰:

“NESTE MOMENTO É DE EXTREMA IMPORTÂNCIA QUE A COORDENAÇÃO OU ASSESSORIA, SOB ORIENTAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO, DEFINA O NÍVEL DE RISCO QUE ESTÁ DISPOSTO A ACEITAR PARA A REALIZAÇÃO DE SEUS OBJETIVOS – O ‘APETITE A RISCO’ DA ORGANIZAÇÃO, NOS TERMOS DO ART. 2º, II, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU N.º 01/2016. A DEPENDER DO NÍVEL DE RISCOS QUE SE IRÁ ENFRENTAR OU TRANSFERIR, O PLANO DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE DEVERÁ APONTAR OS RISCOS A SEREM ACEITOS, TRANSFERIDOS, TRATADOS OU MITIGADOS”.

O Mapa de Calor é uma ferramenta que pode ser utilizada para a avaliação global de um conjunto de riscos, apresentando de forma simples e visual suas relevâncias através do cruzamento das probabilidades e dos níveis de impacto em um gráfico. Ele pode designar as seguintes pontuações para a probabilidade de um risco ocorrer, por exemplo:

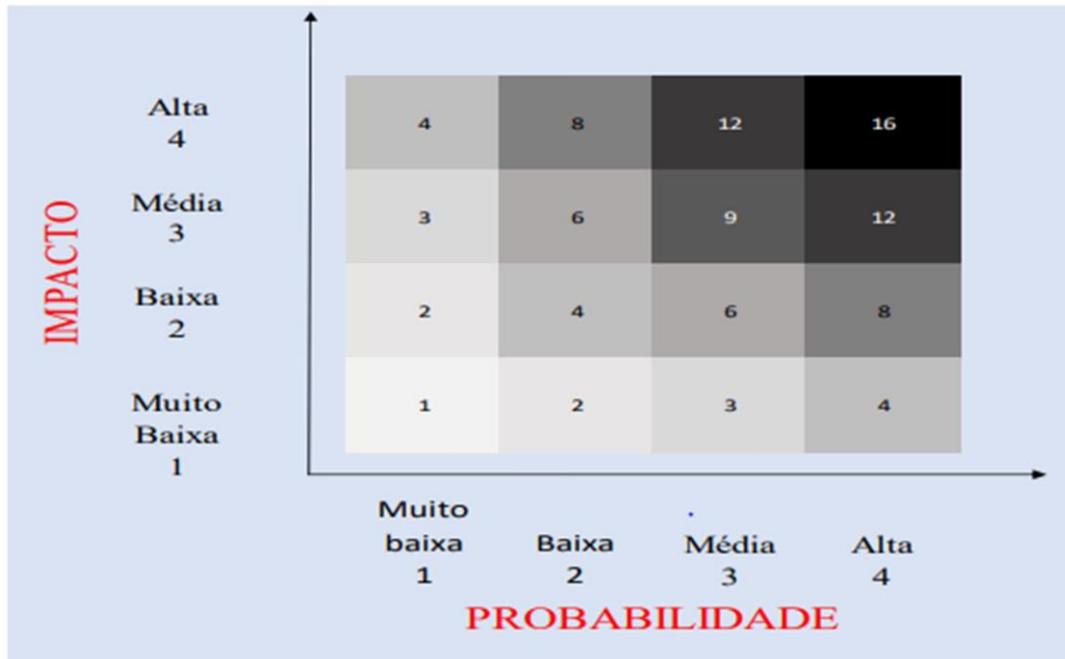
- **Muito baixa (1)** – baixíssima possibilidade de o evento ocorrer.
 - **Baixa (2)** – o evento ocorre raramente.
 - **Média (3)** – o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer.
 - **Alta (4)** – o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer outras tantas.
-

Já as consequências de ocorrência do risco e seu impacto na organização podem ser avaliadas através da seguinte escala de pontuação:

- **Muito baixo (1)** – consequências insignificantes caso o evento ocorra.
 - **Baixo (2)** – consequências menores em processos e atividades secundários.
 - **Médio (3)** – consequências relevantes em processos e atividades secundários ou consequências menores em processos e atividades prioritárias.
 - **Alto (4)** – consequências relevantes em processos e atividades prioritárias.
-

³⁰ <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance>

Fundamentado nas informações levantadas nas etapas anteriores, para cada risco a Coordenação ou Assessoria deve indicar uma pontuação de probabilidade e impacto. O cruzamento dessas notas (relevância) pode ser assim representado no Mapa de Calor:



A ideia das medidas adotadas e também do mapa do calor, como já dito, é gerar segurança às empresas como um todo, inclusive na relação entre colaboradores e sua imagem reputação, a fim de evitar o que ocorreu com várias grandes marcas.

CAPÍTULO 8

A importância dos Canais de Denúncia e da Aplicação de Sanções

Uma vez ultrapassada a insistência da existência de uma política ativa de *Compliance* e conscientização de toda a empresa quanto ao seu cumprimento, é necessário que todos tenham conhecimento e acesso a canais de denúncia ativos para alertar sobre violações.

Seja por e-mails, telefones, sites, ou outras formas de comunicação, estas devem sempre estar à disposição dos colaboradores, que apontarão a conduta desconforme. As irregularidades não se bastam em ação, mas podem ser também omissão, ou ocultação de ação relativas a violações a leis nacionais e internacionais ou a desvios de condutas que possam resultar em dano à empresa

O objetivo é possibilitar que os órgãos competentes da empresa possam investigar suspeitas de ilegalidades ou irregularidades (condutas infratoras, em geral) e antecipar as tratativas, protegendo a empresa de incorrer em responsabilidade penal. É isto que preceitua RAMÓN RAGUÉS VALLÈS: “a introdução destes sistemas facilita a descoberta e a prevenção de factos ilícitos que podem ser levados a cabo no quadro da atividade empresarial, um meio a que as investigações policiais e judiciais têm dificuldades em aceder”³¹

Ainda no cenário internacional, na legislação espanhola os canais de denúncia internos são reconhecidos como um dos pilares do *Compliance*, uma vez que prevê que “*Impondrán la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención*”.

Já em Portugal, a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção (ENAC) 2020-2024, já comentada anteriormente, reconhece que a os canais de denúncias internos são ferramenta indispensáveis à prevenção da corrupção.

Ocorre que, ao avaliar a implementação dos canais, algumas empresas não consideram itens importantes, como os listados abaixo:

- (i) avaliar se o ambiente cultural, o modelo organizacional e a governança ainda favorecem a manutenção do Canal de Denúncias;

³¹ Cfr. NUNO BRANDÃO, O Whistleblowing no ordenamento jurídico português, Revista do ministério público 161, Janeiro-Março 2020, pág.102

- (ii) assegurar que o sistema se adequa às leis e regulamentos aplicáveis, especialmente leis trabalhistas e LGPD;
- (iii) avaliar se o canal e os processos de apuração estão assegurando, de fato, a confidencialidade da identidade das pessoas envolvidas e demais informações sensíveis relatadas no canal; e
- (iv) rever periodicamente os acessos do canal e os poderes desses usuários, estabelecer termo de confidencialidade às pessoas que tomarão contato com os relatos
- (v) criar domínios próprios (diferentes do domínio da empresa e sem acesso pelo TI) para e-mails confidenciais trocados pelos membros do departamento de compliance,
- (vi) exigir termo de confidencialidade dos parceiros forenses e ficar atento às faturas de prestadores de serviços,
- (vii) firmar posicionamentos adicionais e fundamentais: haverá incentivo aos denunciantes? E quem não denunciar desvio de conduta de que tenha conhecimento? A comunicação será centralizada ou descentralizada? Será permitida denúncia anônima? Haverá acesso de terceiros ao canal?

Estes canais são importantes, mas não funcionam sozinhos, pois apenas levam a empresa a investigar os comportamentos antiéticos e ilícitos que forem denunciados. De forma séria, apurando todos os fatos correlacionados, caso confirmadas as condutas, o resultado da investigação deverá levar à correção e (imprescindível) punição dos responsáveis conforme previsão legal adequada à situação.

Assim, havendo previsão de punição aos envolvidos, o canal de denúncia apenas funcionará se for seguro e confidencial, a fim de que não haja retaliações àquele que reportou a infração.

“Reconhecendo a fragilidade desta posição, o Conselho e o Parlamento Europeu publicaram a Diretiva (UE) 2019/1937, de 23 de outubro de 2019, que reforça a necessidade de proteção das pessoas que denunciam as violações do direito da União.”³² Em Portugal,

³² Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>.

existe legislação extravagante onde o denunciador é reconhecido. Na Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, temos o artigo 4.º que aborda a garantia dos denunciantes e a sua proteção.”³³

Não obstante esta previsão, mais especificamente são listadas abaixo condições que, caso ocorram no período de dois anos após a apresentação da denúncia, serão consideradas abuso, já que restará presumida sanção aplicada ao denunciante, motivada pela denúncia.

- “alterações das condições de trabalho, tais como funções, horário, local de trabalho ou retribuição, não promoção do trabalhador ou incumprimento de deveres laborais;
- suspensão de contrato de trabalho;
- avaliação negativa de desempenho ou referência negativa para fins de emprego;
- não conversão de um contrato de trabalho a termo num contrato sem termo, sempre que o denunciante tivesse expectativas legítimas nessa conversão;
- não renovação de um contrato de trabalho a termo;
- despedimento;
- inclusão numa lista, com base em acordo à escala setorial, que possa levar à impossibilidade de, no futuro, o denunciante encontrar emprego no setor ou indústria em causa;
- resolução de contrato de fornecimento ou de prestação de serviços; ou
- revogação de ato ou resolução de contrato administrativo, conforme definidos nos termos do Código de Procedimento Administrativo

Por isso os itens acima listados têm de estar sempre em dia, em junção a todas as medidas que a empresa puder aplicar em segurança aqueles que contribuem para o seu bom desenvolvimento.

A empresa ainda precisa se certificar se os gestores do canal estão sendo qualificados com treinamento necessários à manutenção do canal. A designação de um gestor para o canal,

“Whistleblower protection is necessary to enhance the enforcement of Union law on public procurement. It is necessary, not only to prevent

³³ Machado, Ines Alves. Programas de compliance como ferramenta preventiva da corrupção empresarial. Universidade do Porto. 2021.

que possa avaliar as denúncias de forma imparcial, com competência, experiência e idoneidade é de suma importância.

“O gestor do canal de denúncias deve ter plena autonomia e se portar ao mais alto escalão dentro da empresa. Adicionalmente, é fundamental que haja um órgão ou pessoa encarregada para acompanhamento dos trabalhos do gestor do canal e deliberações necessárias, preferencialmente de cargos de diretoria. A criação de um Comitê de Ética, com a participação de membros da diretoria, conselho de administração, jurídico, Compliance e/ou RH é a forma mais usual.”³⁴

É certo que fará toda a diferença para o sucesso da medida uma boa consultoria, formada por profissionais capacitados, que vejam em cada situação como estabelecer um plano de ação que se ajuste às necessidades e porte da empresa.

³⁴ Incentivo Ao Canal De Denúncias E Estruturação Do Sistema De Gestão De Denúncias: De Onde Nascem Frutos Duradouros De Um Programa De Compliance Eficaz. Redação LEC. Outubro, 18, 2022. Filipe Henrique Vergniano Magliarelli, Advogado, sócio das áreas de Compliance & Investigações e Penal Empresarial do KLA Advogados, mestre em Direito Processual Penal pela USP e Especialista em Crimes Econômicos pela Universidade de Coimbra, professor nos cursos da LEC, noMBA da FIA e na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Autor de diversos livros e artigos acadêmicos.

CAPÍTULO 9

Diversidade e Inclusão

Assim como com relação ao combate à corrupção, a sociedade se tornou mais exigente no que concerne à liberdade e inclusão, buscando posicionamento das empresas na luta por uma sociedade mais justa e equitativa.

A fim de entender melhor o papel do *Compliance* nesta luta, é importante diferenciar os dois conceitos. Enquanto a diversidade se refere a um conjunto de diferenças e semelhanças, como gênero, etnia, orientação sexual, deficiência, idade, religião ou nacionalidade, a inclusão pode ser compreendida como um conjunto de ações que combatem a exclusão das minorias, relacionadas a estas diferenças.

Desta forma, interligados, para que possa haver inclusão social, é preciso que as políticas de *Compliance* nas empresas estejam também voltadas à observação da diversidade e às particularidades, respeitando as características que formam a identidade pessoal de cada um.

Forçoso compreender que a inclusão social não está apenas ligada à imagem da empresa, mas à integridade e colaboração social. Lembrando que não basta contratar pessoas, é preciso oferecer condições para que esse profissional trabalhe com equidade e acessibilidade. Isso se aplica ao PCD, à mulher, à pessoa negra, aos LGBTQIA+, indígenas e todos que trabalham na organização, aos que deve ser assegurada, fundamentalmente, saúde mental.

Assim, para que uma empresa promova de fato condições para fazer acontecer a inclusão, deve-se avaliar as condições estabelecidas para alcançá-la. Neste caso, algumas questões podem ser respondidas, como por exemplo:

- Sua empresa contrata LGBTs?;
- Você consegue ver, com frequência, mulheres em posição de liderança?;
- Todos são tratados com respeito e empatia?;
- Aos deficientes é assegurada condição de trabalho que os permita exercer suas funções?

Estas e outras perguntas, que demonstram cuidados com o próximo, devem estar enraizadas nos pensamentos da sociedade, motivo pelo qual devem ser facilmente respondidas (positivamente) pelos colaboradores.

Para isso, todos devem estar conscientes da importância de manterem e promoverem um ambiente mais igualitário, acolhedor, ético e justo para todos. Então é necessário promover educação e trabalhar comunicação com base em políticas antidiscriminação.

Porém, de mesma importância deve ser lembrado que transformações culturais não acontecem rapidamente, e que alguns problemas de má conduta são fruto de poderes estruturais, e assim complexos e subjetivos. Por isso o monitoramento para o combate severo às ofensas aos direitos das minorias.

Como será visto mais adiante, o comportamento dos colaboradores podem gerar impacto significativo na reputação da empresa e na sua relação com o público. Não são raras as ocorrências de discriminação provenientes de condutas de colaboradores. E certo é: repercussão negativa, principalmente em redes sociais, além de refletirem na reputação, acabam por impactar nos resultados financeiros da empresa.

Conclui-se desta forma que o *Compliance* nesta área não se difere tanto quanto nas demais já tratadas nesse trabalho.

Aqui também é preciso a instauração de regras a serem cumpridas e previsão de comportamentos que não firam leis, ética ou, mais especificamente nestes casos, direitos do próximo.

E também como nas demais, é o exemplo a melhor ferramenta para criar uma cultura de solificação de esforços. Por isso, em todas as etapas é necessário o envolvimento da liderança e que seja demonstrado seu comprometimento e vontade de contribuir.

A tecnologia também ajuda neste caso, pois se mostram válidas ferramentas que possibilitem, por exemplo, detectar e monitorar ocorrências como assédio moral, assédio sexual, discriminação e bullying, com objetivo de reduzi-las e mitigá-las.

E por fim, os canais de denúncia também devem se mostrar canais de acolhimento e meio de solução.

***Compliance* Comportamental: um novo dilema ético na era do Home Office**

Como visto na prática, o *Compliance* passou por várias fases até se transformar no que é hoje. Se antes bastava a existência de regras, hoje a preocupação é sua eficácia e poder de transformação da empresa.

E uma das mais importantes transformações, se não a mais, é a de cultura.

O *Compliance* não deve ser só um conjunto de regras a serem seguidas, não apenas uma questão política, mas fazer parte do dia a dia de todos que participam da empresa.

São as pessoas que e contribuem para o desenvolvimento da empresa que devem ver no cumprimento do programa vantagem e desejo de se perceberem e serem percebidas como pessoas honestas e que trabalham em ambiente saudável, que gere bem-estar aos seus colaboradores.

Várias empresas já conseguem enxergar a necessidade de voltar o *Compliance* para pessoas e não apenas ao conjunto, porém há de se admitir que, apesar da crescente, ainda é um panorama em desenvolvimento, sempre com novas realidades e desafios.

O desafio mais recente foi a adequação do *Compliance* comportamental à realidade da pandemia, que trouxe com ela o aumento do home office.

À distância ficou mais difícil para os dirigentes controlarem aspectos como estabelecer uma comunicação ativa de conscientização, como palestras e reuniões para tratar sobre o tema. Como garantir a participação e atenção através da tela de um computador?

Igualmente difícil apurar denúncias fora do ambiente físico, e calcular riscos comportamentais. Identificar possíveis novos comportamentos que possam ferir a cultura ética da empresa já é um grande esforço diário, que se tonou pior considerando a prática em meio digital.

Até mesmo com relação à diversidade e inclusão o desafio cresceu, já que mesmo os processos seletivos se mostraram, neste período, foram feitos sem forma rápida, mais mecanizada e com menos empatia, sem o devido cuidado que o programa de diversidade precisa.

Contornando esses contratemplos inevitáveis, mais do que nunca o *Compliance* precisou estar aliado ao uso da tecnologia, tanto para controle e efetividade, quanto para proteção de

dados. Novamente, sai à frente no mercado quem possui mais capacidade de adaptação em meio a crises e busca soluções criativas.

Somente através de um programa bem estruturado a empresa consegue manter o ambiente preocupado com a saúde física, mental e emocional de seus colaboradores e preparado para as adversidades encontradas e que, pelo visto, se perpetuarão, visto que o home office já é uma realidade adotada para o pós pandemia.

Riscos à Reputação de Grandes Marcas

Dentre os muitos casos conhecidos, os mais icônicos relacionados a danos à reputação são de grandes marcas do segmento fast food, como KFC e Taco Bell.

1- Segundo constou em reportagem veiculada pela revista brasileira Exame, atendente Cameron Jankowski publicou uma foto em redes sociais fazendo xixi em um prato do Taco Bell, nos Estados Unidos. A conduta não custou apenas um escândalo à empresa, mas o emprego do de Jankowski, que ainda tentou se explicar após ter seus dados divulgados, porém em vão.

2- Também envolvendo a empresa Taco Bell, o segundo exemplo é de um funcionário que postou foto lambendo uma pilha de tortilhas.(imagem abaixo).³⁵ Na época, a empresa veiculou comunicado oficial, esclarecendo que os procedimentos para manusear alimentos são rígidos. Neste caso a tolerância para a “brincadeira” do funcionário foi zero e ele, como no primeiro, também foi demitido.



Fonte: Veja on-line (2014)

³⁵ Revista Veja On Line (2014),

3- Como terceiro caso a mencionar segue foto de funcionária da Rede KFC, norte-americana, que também postou uma foto em rede social, desta vez lambendo o purê de batatas. Como em todos os casos anteriores, a funcionária foi demitida, bem como a que registrou o momento. Em nota oficial, a empresa se justificou dizendo que a comida não foi servida.



Fonte: Revista Exame (2014)

O que se verificou, então, na prática é que não basta à empresa o capital de investimento, mas é necessário construir (dos maiores aos menores cargos) uma política interna sólida de padrões éticos.

Todos os casos apresentados chamaram atenção das mídias, comprometendo a imagem e credibilidade das empresas envolvidas. Ao acaso, nas histórias relatadas se tratavam de grandes empresas, então ainda que alto o alcance da polêmica jornalística, ainda assim as empresas, já solidificadas no mercado, tiveram chances de reverter a situação, o que poderia não ter ocorrido com uma empresa pequena.

Por isso importante sempre ressaltar que o investimento em *Compliance* não será em vão. Muito melhor este gasto, do que abalos na reputação da empresa baseados em atos ilícitos, ainda que cometidos isoladamente por funcionários.

Conclusões

Em breve síntese, o objetivo deste trabalho foi tecer comentários sobre a existência do *Compliance*, sua importância e evolução, sobre os desafios que as empresas enfrentam para sua adoção e prática, e ainda sobre como se tornou um aliado para aqueles que verdadeiramente se preocupam com sua reputação e com um ambiente de trabalho respeitoso e harmônico.

Por isso importante sempre ressaltar que o investimento em *Compliance* não será em vão. Muito melhor este gasto, do que abalos na reputação da empresa baseados em atos ilícitos, ainda que cometidos isoladamente por funcionários.

Isto porque se mostrou clara a importância de se avaliar os riscos e sua extensão, a fim de que possa ser dado efetivo controle e criadas políticas internas de acordo com a gravidade de cada caso.

E, como visto, engana-se quem pensa que o *Compliance* se presta apenas a detectar e evitar fraudes e corrupção em âmbitos numéricos. O estudo conseguiu mostrar que o *Compliance* pode ser aplicado em todos os ramos do Direito, como também o Cível e Criminal, por exemplo.

Portanto, a fim de que as políticas sejam exitosas, é preciso mais que sua criação, mas conscientização de colaboradores de todos os níveis da empresa. Deve-se desenvolver uma cultura de *Compliance*, voltada para as pessoas, que deixe clara a relevância do cumprimento das medidas, suas vantagens e desvantagens, até mesmo para que possam se sentir incentivados a denunciar casos em desacordo dos quais tenham conhecimento.

Mais que mudar medidas e exigir o empenho de todos (sempre lembrando que o esforço inicial deve partir dos mais altos cargos a servir de exemplo), é preciso mudar o comportamento das pessoas. É preciso que as próprias pessoas se sintam bem em adequar sua rotina ao programa apresentado.

Para isso, fundamental contar com o apoio e expertise de profissionais especializados na área, que possam cultivar valores de ética e transparência em todos os níveis da organização.

A estes profissionais cabe a análise de questões que demonstrarão se os códigos de conduta são de fato eficazes, se fazem sentido ao tipo de empresa, seus colaboradores, seu porte, sua situação econômica, mercado, e todas as suas outras particularidades que sempre deverão ser levadas em consideração.

Por fim, falado sobre o quanto o avanço da tecnologia e os canais de denúncia fazem diferença ao controle do cumprimento dos programas.

Enquanto o primeiro alia-se ao *Compliance* para auxiliar em uma busca mais assertiva e imparcial, como o exemplo do mapa do calor, que se define em previsão de risco e produtividade, o segundo é a visão de quem vive a empresa em sua rotina e também sofre as consequências do descumprimento das regras. Relembrando que aos canais de denúncia, especificamente, devem estes passar segurança ao denunciante, o que se configura em anonimato e certeza de não retaliação.

Por isso, tanto prevenir quanto controlar e corrigir são igualmente relevantes no programa, cada qual com suas etapas e características distintas.

Para encerrar, colaciono abaixo as palavras de Renato Capanema, publicadas em seu perfil profissional³⁶: *“Colocar os programas de compliance “de pé” é um passo fundamental, mas não é — nem pode ser — um fim em si mesmo. Pelo contrário, todo o investimento e a estruturação dos programas realizados ao longo da última década só fazem sentido na medida em que contribuam, de fato, para diminuir desvios éticos e tornar as organizações mais íntegras.”*

³⁶ Capanema, Renato. Mas todo compliance não é sempre comportamental?, 2022. Arquivo LinkedIn disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/compliance-comportamental-o-que-%C3%A9-e-para-serve-renato-capanema/?trk=pulse-article&originalSubdomain=pt>

Referências Bibliográficas

- 3MIND JURÍDICO. Compliance: o que é e o benefício para empresas. Abril de 2021. Disponível em: [\[https://www.3mind.com.br/blog/compliance-empresas/\]](https://www.3mind.com.br/blog/compliance-empresas/)
- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. Governação das Sociedades Comerciais. Almedina, 2ª Ed., 2010, Coimbra.
- ASSI, Marcos. Gestão de Compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013)
- COUTINHO DE ABREU, J. M. Governação das Sociedades Comerciais. 2ª edição, Coimbra: Almedina, 2010.
- CUNHA, P. O. Corporate & Public Governance em Portugal em 2016: fragilidades decorrentes da soft law. Porto: Univ. Porto, 2010.
- CUNHA, Matheus. Gestão de riscos no relacionamento com terceiros. Disponível em <https://www.t4compliance.com/category/artigos/>
- DAMACENO, Tainá. O Protagonismo do Compliance e da Governança no avanço da Diversidade e Inclusão dentro das Organizações Tainá Damaceno | 9 mar, 2022. Blog canal de denúncia.
- DI PIETRO Zanella, Maria Sylvia. Comentários ao Artigo 6. Pg 113 a 122. in Lei Anticorrupção Comentada. Coordenadores: DI PIETRO Zanella, Maria Sylvia; MARRARA, Thiago. 2a Edicao. Editora Forum. Belo Horizonte, 2018. Pg. 122.
- DONELLA, Geovana. Compliance - Descubra o significado desse conceito e por que sua aplicação é crucial dentro das empresas. Capital Aberto. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/>, 2019
- Época Negócios: o mundo depois da crise de 2008.
- FELDMAN, David. Psychoanalysis and crime. In: mass society in crisis and social pathology. Toronto: Collier-Macmillan, 1971.
- FLORÊNCIO FILHO, Marcos Aurélio Pinto e LIMA, Ricardo Alves de. COMPLIANCE E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: A GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR. Disponível em [\[https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208/178\]](https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208/178)
- Governo das sociedades e compliance em Portugal: um esboço de sua delimitação histórico-normativa. GALILEU – REVISTA DE DIREITO E ECONOMIA • e ISSN 2184 1845 Volume XX • 1st July Julho – 31TH December Dezembro 2019 • pp. 26-45 DOI: <http://doi.org/10.26619/2184-1845>
- HOBBS, Thomas. Leviatã. Matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. (Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva). 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983. Col. Os Pensadores.
- MELLO JORGE SILVEIRA DE, Renato. Compliance e Direito Penal na Era Pós-Lava Jato. Revista dos Tribunais, Vol. 979. Maio de 2017
- MELO, Luísa. 8 crises empresariais causadas por funcionários brincalhões. Matéria publicada em 14 mar 2014. Disponível em: [\[https://exame.com/negocios/8-crises-empresariais-causadas-por-funcionarios-brincalhoes\]](https://exame.com/negocios/8-crises-empresariais-causadas-por-funcionarios-brincalhoes)
- NASCIMENTO, Débora Minuncio. Evolução histórica e legislações acerca do Compliance. Artigo publicado em 07 nov 2021. Disponível em: [\[https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance\]](https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance)

- Os 10 Pilares De Um Programa De Compliance. Blog LEC. 2017. Disponível em <https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>
- PUTRI, Alhayyu Shafira Wahyu. COMPLIANCE COMPORTAMENTAL: UM NOVO DILEMA ÉTICO NA ERA DA PANDEMIA DA COVID-19, Indonésia, online, fevereiro, 25, 2021. Disponível em [<https://www.allianceforintegrity.org/pt/regioes/asia/activities/compliance-comportamental-um-novo-dilema-tico-na-era-da-pandemia-da-covid-19.php>]
- RODRIGUES, Julian Henrique Dias. Compliance em Portugal para Empresas: uma visão estruturante. Janeiro, 2022. Disponível em [<https://jhdr.jusbrasil.com.br/artigos/1370020826/compliance-em-portugal-para-empresas-uma-visao-estruturante>]
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. O Contrato Social: princípios do direito político. (Tradução de Antônio de Paula Danesi; revisão da tradução de Edson Darci Heldt). 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- SANTOS, Renato Almeida dos. Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. 6º concurso de monografias da CGU.
- Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições bancárias brasileiras. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis- SC, 2017.
- VEJA ON LINE. Funcionário de restaurante publica foto lambendo comida de clientes. Junho de 2013. Disponível em: [<https://veja.abril.com.br/economia/funcionario-de-restaurante-publica-foto-lambendo-comida-de-clientes/>]
- VIEIRA, Fernando Borges. Compliance: 7 pilares de um programa de integridade eficaz. São Paulo, 2017

