

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
NÍVEL MESTRADO**

FERNANDA ULYSSÉA PEREIRA

**A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NO BRASIL:
Avaliação e Documentos de Comprovação**

**Porto Alegre
2021**

FERNANDA ULYSSÉA PEREIRA

A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NO BRASIL:

Avaliação e Documentos de Comprovação

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios

Orientador: Prof. Dr. Francis Rafael Beck

Porto Alegre

2021

P436e Pereira, Fernanda Ulysséa.

A efetividade dos programas de *compliance* no Brasil: avaliação e documentos de comprovação / por Fernanda Ulysséa Pereira. – Porto Alegre, 2021.

103 f.: il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, Porto Alegre, RS, 2021.

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios.
Orientação: Prof. Dr. Francis Rafael Beck, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2.Programas de compliance – Brasil.
3.Sociedades comerciais – Corrupção – Prevenção. 4.Corrupção – Legislação – Brasil. 5.Governança corporativa. 6.Responsabilidade por atos ilícitos das sociedades comerciais – Brasil. I.Beck, Francis Rafael. II.Título.

CDU 347.7

658.011.1(81)

658.011.1:328.185(81)

FERNANDA ULYSSÉA PEREIRA

**A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NO BRASIL:
Avaliação e Documentos de Comprovação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 26 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francis Rafael Beck (orientador) – UNISINOS

Prof. Dr. Manoel Gustavo Trindadera – UNISINOS

Prof. Dr. Wilson Engelmann – UNISINOS

Prof. Dr. José Francisco Lyra – URI/Santo Ângelo

A Janine e Paulo, por tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Prof. Dr. Francis Rafael Beck pela impecável orientação neste trabalho, pelo tempo despendido respondendo dúvidas e aliviando tensões ao longo do desenvolvimento da pesquisa, apoio irrestrito e incondicional, de forma interessada e atenta, pela sutileza empregada nos momentos de críticas e reflexões. O meu eterno agradecimento.

Ao coordenador do curso de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da Unisinos, Prof. Dr. Wilson Engelmann, por sua incansável busca por ofertar um ensino de excelência.

Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da Unisinos, por todo o aprendizado.

À minha querida amiga Laura, pessoa fundamental ao longo do curso de mestrado e na minha vida particular.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial aos meus amigos Luiz Fernando, João, Fabrizio e Arturo, pela convivência e compartilhamento de ideias, experiências, aflições e celebrações.

À minha amada avó Irene (*in memoriam*), por ser meu eterno exemplo de mulher, mãe e avó dedicada.

Aos meus queridos tios e primos, por todo carinho.

Ao meu afilhado Joaquim, que um dia entenderá seu significado em minha vida.

À minha amada irmã Paula, por sempre me incentivar a ser uma pessoa melhor e mais segura.

Por fim, agradeço ao meu companheiro Bruno, por todo carinho e constante incentivo.

RESUMO

Os programas de *compliance* ganharam força nos últimos anos, principalmente no ambiente regulatório nacional, em decorrência da entrada em vigor das legislações anticorrupção nacional e estaduais. Ambientes empresariais éticos e transparentes, visando coibir a prática de ilícitos, viraram regra e corroboram para o desenvolvimento de uma sociedade menos corrupta. A presente dissertação, que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, tem como tema a efetividade dos programas de *compliance* no Brasil. O objetivo da presente pesquisa é analisar o surgimento do instituto do *compliance* no país, bem como seu desenvolvimento e a aplicação das legislações anticorrupção no desenvolvimento de um programa efetivo. O problema que a presente pesquisa enfrenta é como o país está avaliando a efetividade do *compliance* nas empresas, bem como os documentos necessários para a sua comprovação. Para tanto, analisam-se as legislações vigentes no Brasil, manuais de órgãos federais, ferramentas de avaliação de gestão, legislação estrangeira, entre outros instrumentos. O resultado da pesquisa com o estudo realizado indicou que a avaliação da efetividade no Brasil é puramente documental, devendo a organização demonstrar como estruturou seu programa, por meio dos pilares (comprometimento da alta administração, *risk assessment*, código de ética e políticas, controles internos, treinamento e comunicação, canais de comunicação, investigações internas, *due diligence* e auditoria e monitoramento), e demais elementos essenciais (indicação de responsável pelo *compliance*, recursos financeiros alocados e ações após confirmação do cometimento de ato ilícito).

Palavras-chave: programas de *compliance*; efetividade; legislação anticorrupção.

ABSTRACT

Compliance programs have gained strength in recent years, especially in the national regulatory environment, as a result of the entry into force of national and Brazilian states anti-corruption laws. Ethical and transparent business environments, aimed at curbing the practice of illegal activities, have become the rule and contribute to the development of a less corrupt society. This dissertation, which is part of the Graduate Program in Company and Business Law at the University of Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, has as its theme the effectiveness of compliance programs in Brazil. The objective of this research is to analyze the emergence of the compliance institute in the country, as well as its development and the application of anti-corruption legislation in the development of an effective program. For that, the legislation in force in Brazil, manuals of federal agencies, management evaluation tools, foreign legislation, among others, is analyzed. The problem that this research faces is how the country is evaluating the effectiveness of compliance in companies, as well as the documents needed to prove it. The result of the research with the study carried out indicated that the assessment of effectiveness in Brazil is purely documentary, and the organization must demonstrate how it structured your program through the pillars (commitment of senior management, risk assessment, code of ethics and policies, internal controls, training and communication, communication channels, internal investigations, due diligence and auditing and monitoring), as well as other essential elements (appointment of the person responsible for compliance, allocated financial resources and actions after confirmation of the commission of an illegal act).

Keywords: compliance programs; effectiveness; anti-corruption legislation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo de Coso.....	33
Figura 2 – Cubo de Coso 2013.....	41

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGU	Controladoria Geral da União
DOJ	Department Of Justice
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GRC	Governança, Riscos e <i>Compliance</i>
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
UK	United Kingdom

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 O NOVO PARADIGMA DO <i>COMPLIANCE</i> E A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS.....	16
2.1 A exigibilidade e as sanções administrativas como pontapé inicial na mudança de conduta ética nas empresas.....	21
2.2 A autorregulação como forma de estímulo ao cumprimento de regras	25
2.3 Os fundamentos e a estrutura dos programas de <i>compliance</i> nas organizações	28
2.3.1 O suporte da alta administração.....	31
2.3.2 <i>Risk assessment</i>	33
2.3.3 Código de ética e políticas de integridade	37
2.3.4 Controles internos	39
2.3.5 Treinamento e comunicação	41
2.3.6 Canais de comunicação (ou denúncias).....	44
2.3.7 Investigações internas.....	45
2.3.8 <i>Due diligence</i>	48
2.3.9 Auditoria e monitoramento.....	49
2.4 O papel do <i>Compliance Officer</i> na construção da cultura ética	51
2.5 A integração de Governança, Riscos e <i>Compliance</i> – GRC	54
3 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i>.....	60
3.1 Modelo americano de comprovação: <i>Evaluation of Corporate Compliance Programs</i>.....	64
3.2 A CGU e o selo pró-ética	67
3.3 Os órgãos de certificação e o sistema de gestão de <i>compliance</i>.....	74
3.3.1 As ISO's 37001 e 37301 (antiga ISO 19600).....	74
4 DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DE EFETIVIDADE	79
4.1 O que se deve entender por efetividade de um programa de <i>compliance</i>...80	80
4.2 Indicadores e métricas de desempenho.....	82
4.3 Documentação entregável para fins de comprovação da efetividade	85
4.3.1 Rol de documentos passíveis de entrega.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	95

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversos fatores fizeram que o ambiente regulatório no Brasil passasse por inúmeras modificações e atualizações, seja pelos escândalos políticos ou pela dinamicidade e complexidade dos negócios realizados entre particulares e entes públicos, bem como entre empresas brasileiras e estrangeiras, além do clamor público por mudanças, sobretudo quando o assunto é corrupção.

De acordo com as Nações Unidas, anualmente, cerca de US\$ 1 trilhão é pago em subornos e cerca de US\$ 2,6 trilhões são roubados devido à corrupção, o que corresponde a cerca de 5% do PIB global¹. A crescente demanda por uma sociedade menos corrupta faz aumentar o dever de responsabilidade social, o que era esperado, num primeiro momento, dos órgãos públicos (protagonistas dos grandes escândalos que abalaram o país nas últimas décadas); porém, também se percebe o anseio da sociedade por organizações privadas mais transparentes².

Desde que esquemas de corrupção³ foram amplamente divulgados nas mídias brasileira e internacional, paira sobre o país um sentimento de descrédito em todas as esferas da administração pública, inclusive nos três poderes que sustentam o Estado: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Casos de corrupção, por óbvio, não são exclusividades do Brasil⁴, tanto é que a ideia de conformidade, nos moldes em que é vista hoje, surgiu nos Estados Unidos, com a política intervencionista do New Deal, em 1932⁵, como forma de resposta à

¹ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Todos os anos, US\$ 1 trilhão é pago em subornos no mundo. **ONU News**, [s. l.], 9 dez. 2019. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/12/1697261>. Acesso em: 3 jun. 2021.

² BATISTI, Beatriz Miranda. **Compliance e corrupção**: análise de risco e prevenção nas empresas em face dos negócios públicos. Curitiba: Juruá, 2017. p. 105.

³ Para Wagner Giovanini: “Na linguagem comum, o termo corrupção tem uma acepção ampla, referindo-se a qualquer processo de deterioração de valores e das práticas que acompanham e sinalizam tal deterioração [...]. Dessa forma a corrupção inclui o suborno, extorsão, nepotismo, tráfico de influência e utilização de informação privilegiada para fins pessoais ou de grupos restritos de pessoas em detrimento de uma gama da população.” GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [s. n.], 2014. p. 22.

⁴ Nesse sentido: “A prática de atos de corrupção é antiga na história da humanidade, no entanto, para a conduta, se impõe como fator essencial um ambiente propício e fértil. Assim como a vegetação seca é favorável ao fogo, pela teoria triangular da fraude, a corrupção precisa de combustíveis, como a pressão externa, a falta de controles e sua racionalização.” CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo. *In*: LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 134.

⁵ MALLMANN, Paulo Sérgio Viana. **O compliance program e a sua efetividade nas empresas do segmento de papel e celulose**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito da Empresa e dos Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019. p. 19.

quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Aqui, já se verifica a necessidade das empresas se autorregularem para evitar o cometimento de ilícitos.

Após o período acima, duas legislações anticorrupção se mostram cruciais no desenvolvimento das legislações sobre integridade ao redor do mundo, não sendo diferente no Brasil: a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e a *United Kingdom Bribery Act*.

A FCPA⁶ foi promulgada como uma “resposta” do Congresso após as investigações do caso *Watergate* (1972), que culminou em um relatório emitido pela *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)*, em que se descobriram inúmeras doações corporativas para fins puramente políticos, revelando um grande esquema de pagamentos a funcionários públicos estrangeiros, resultando, inclusive, na renúncia do então presidente Richard Nixon. Isso porque com essas investigações se desvendou o financiamento ilegal de campanha eleitoral para elegê-lo⁷.

Ressalta-se que esta lei se destina às empresas atuantes na bolsa de valores norte-americanas e subsidiárias, ao passo que, para as demais, ela se configura como recomendação de boas práticas empresariais⁸.

Já em 2010, o Reino Unido, seguindo os padrões internacionais anticorrupção, aprovou o *UK Bribery Act*. Segundo Wagner Giovanini, essa lei “não pretende punir situações pontuais, mas busca balancear responsabilidade corporativa e o interesse público”⁹. Na visão de Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha, esta lei tem como objetivo o combate rigoroso à corrupção para que se preserve, em sua essência, o Estado de Direito, a livre concorrência e a democracia¹⁰.

Assim como no FCPA, a aplicação do *UK Bribery Act* é ampla, superando os

⁶ Segundo Adán Nieton Martín, a FCPA representa fonte de inspiração normativa no âmbito internacional. Entre tantos motivos, avalia que o fato de ser uma lei de caráter extraterritorial, ou seja, além de se aplicar as empresas americanas ou em empresas que atuem no território americano, aplica-se a qualquer pessoa jurídica “[...] que quotize no mercado de valores norte-americano, tanto nos oficiais, como nos paralelos, sempre, neste caso, que haja supervisão por parte da SEC.”. MARTÍN, Adán Nieto. A prevenção da corrupção. *In*: MARTÍN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael Mendes (Coord.). **Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. 2ª ed. – São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 404-405.

⁷ CABRAL, Danilo Cezar. O que foi o escândalo Watergate? *In*: **Superinteressante**. [S.l.], 06 jan. 2011. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/o-que-foi-o-escandalo-watergate/>>. Acesso em 20 set. 2021.

⁸ JOBIM, Rosana Kim. **Compliance e Trabalho**: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado. 1ª ed. – Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 21.

⁹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1ª ed. – São Paulo: 2014. p. 27.

¹⁰ CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo. *In*: LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p.153.

limites do território do Reino Unido e atingindo todos aqueles que têm negócios em sua dependência.

Com a deflagração e consequências da Operação Lava Jato, maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve em sua história, as empresas sentiram a necessidade de se adequar às condutas que vão ao encontro da ética, da transparência no meio corporativo e, principalmente, das leis. Além disso, a crescente competitividade no mercado mundial fez que o Brasil se preocupasse com um ambiente de negócios mais ético e transparente.

A lei brasileira anticorrupção coíbe condutas que possam favorecer práticas ilícitas, com o objetivo claro de estimular o desenvolvimento sustentável das atividades empresariais, sobretudo nos negócios que envolvam a Administração Pública, insurgindo na defesa da ampla e livre concorrência. Ela estabelece a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica.

Ao estabelecer a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, dispensa a comprovação de culpa e se satisfaz somente com o dano e o nexo de causalidade. Dito de outra forma, a empresa poderá ser punida, tanto administrativa quanto civilmente, independente da culpa pela prática de atos ilegais cometidos por seus colaboradores ou, até mesmo, responder por atos de terceiros.

Antes da promulgação da lei, punia-se a pessoa natural, ou seja, aquela que agia em nome da empresa. Porém, com a Lei Anticorrupção, o Estado agora conta com instrumentos para punir a própria pessoa jurídica. Além dos bens jurídicos tutelados, a mencionada lei traz em seu bojo a necessidade de as empresas criarem instrumentos de controles internos, com o claro objetivo de prevenir e detectar possíveis desvios de conduta e descumprimento às leis, sendo que, ao menor sinal de “má conduta”, há respostas e consequências para o ato.

O Programa de Integridade (ou *compliance*¹¹), conceituado no artigo 41, do Decreto n. 8.420/2015¹², tem o condão de estabelecer medidas para prevenir, detectar e remediar atos lesivos praticados contra a administração pública, nacional

¹¹ A palavra *compliance* será utilizada neste trabalho com maior frequência, pois se entende que tal terminologia é a mais consagrada e utilizada atualmente.

¹² BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

ou estrangeira. Por este motivo, cada vez mais cresce o número de empresas que buscam “estar em *compliance*”, ou seja, estar em conformidade com as leis, normas e regulamentos externos e internos.

Não existe “receita de bolo” para a implementação do programa. É necessário pensar no tamanho, na complexidade, perfil de funcionários, nas atividades desenvolvidas e, principalmente, nos riscos da operação que a empresa desenvolve. Tal iniciativa não se limita ao estabelecimento e à publicação de códigos de ética ou conduta. Ter um programa de *compliance* não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade e, por vezes, obrigação, a depender da legislação a que a organização está sujeita, evidenciada por uma sociedade, marcada por representantes corruptos, que não mais tolera práticas antiéticas e ilegais, seja em esfera pública ou privada.

Até junho de 2021, a Controladoria Geral da União (CGU), em conjunto com a Advocacia-Geral da União (AGU), assinou quinze acordos de leniência com empresas investigadas pela prática dos atos lesivos previstos na Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013) e dos ilícitos administrativos previstos na Lei de Licitações (nº 8.666/1993). Os valores a serem ressarcidos envolvem os pagamentos de multa, dano e enriquecimento ilícito. O retorno de recursos aos cofres públicos atingiu a marca de R\$ 15,33 bilhões. Outros 24 acordos de leniência estão em andamento¹³.

O Brasil, por sua vez, está cada vez mais comprometido com esta transformação cultural em busca da ética, da moralidade e da responsabilidade social. Nesse sentido, a legislação está exigindo, progressivamente, a implementação de programas de *compliance* também no meio empresarial, bem como penalizando aqueles que insistem em não se adequar ao contexto de integridade e de transparência organizacional.

Diante dessas constatações, apresenta-se como problema central de pesquisa a seguinte questão: como se comprova a efetividade dos programas de *compliance* no Brasil?

A hipótese inicial com que se trabalhou é a de que a avaliação da efetividade no Brasil é documental, devendo a organização demonstrar como estruturou seu programa por meio de pilares (comprometimento da alta administração, *risk assessment*, código de ética e políticas, controles internos, treinamento e

¹³ ACORDO de Leniência. In: **CONTROLADORIA Geral da União**. Brasília, DF, jun. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo- leniencia>. Acesso em: 2 ago. 2021.

comunicação, canais de comunicação, investigações internas, *due diligence* e auditoria e monitoramento), bem como demais elementos essenciais (indicação de responsável pelo *compliance*, recursos financeiros alocados e ações após confirmação do cometimento de ato ilícito).

Pelo cenário acima construído, o objetivo do estudo é definir quais são os documentos essenciais para demonstrar que a empresa implementou efetivamente seu *compliance*. Também apontar os elementos constantes nas normas e legislações para a elaboração desses documentos.

Nesse sentido, o primeiro capítulo aborda o instituto do *compliance* no Brasil e seus desdobramentos, em especial a exigibilidade por parte dos estados brasileiros da implementação dos programas de *compliance* em empresas que contratam com a administração pública, os pilares estruturais do programa de *compliance* para alcançar sua efetividade, a figura do *compliance officer* na disseminação da cultura ética e íntegra dentro da organização e o instituto da governança corporativa sob o enfoque da GRC (Governança, Riscos e *Compliance*).

O segundo capítulo é voltado a analisar os mecanismos de avaliação dos programas de *compliance*, trazendo como temas a autorregulação regulada, o modelo americano de comprovação da efetividade dos programas, a atuação da CGU na construção de um cenário empresarial ético e as certificações ISO's, tudo isso sob a perspectiva normativa.

No terceiro capítulo são analisadas ferramentas de avaliação do *compliance* que possam garantir que o programa não seja mero papel e tem elementos suficientes para evitar o cometimento de um ilícito ou, pelo menos, abrandar suas consequências. Assim, indica a documentação mínima necessária para a avaliação dos programas sob a perspectiva de sua efetividade.

Pelo exposto, a análise de como os programas de *compliance* são avaliados quanto a sua efetividade mostra-se necessária para nortear as empresas no desenvolvimento de seus programas, levando-as a adotar diversas ações para se adequar às exigências normativas. A partir de um programa bem estruturado, a empresa pode ter inúmeros ganhos financeiros e competitivos no mercado, além de tornar seu ambiente laboral mais harmônico e transparente.

A metodologia do trabalho contou com a revisão bibliográfica doutrinária nacional e estrangeira, das legislações, dos regulamentos e de manuais disponibilizados pela CGU para as empresas públicas e privadas. Foram efetuadas

buscas pelas bases de dados do *Portal de Periódicos Capes*, no *Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos – RDBU* e *Google Acadêmico*. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram: *compliance*, *compliance programs*, governança corporativa, gestão de riscos, *risk assessment*, liderança, corrupção, lavagem de dinheiro, *effective compliance program*, levantando estudos já realizados no Brasil.

2 O NOVO PARADIGMA DO *COMPLIANCE* E A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS

O *compliance*¹⁴, no viés deste trabalho, deve ser entendido como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”¹⁵. Ou seja, são as práticas organizacionais internas voltadas a garantir ética e transparência entre empresas (e suas relações negociais) e Poder Público.

Nesse sentido, os programas¹⁶ de *compliance* (ou integridade) têm como função primordial prevenir, detectar e remediar condutas ilícitas que coloquem em xeque a transparência das organizações. Em suma, existem para minimizar os riscos de cometimento de ilícitos por parte dos envolvidos com uma empresa ou órgão público, sejam colaboradores ou terceiros.

O que se pretende é fazer que todos os integrantes de uma relação comercial ajam de forma minimamente adequada e esperada, e essa ação se torne parte indissociável da cultura organizacional. “Isso é o que se chama “*ser compliant*” ou “*estar compliant*”¹⁷.

Já o contrário, expõe a empresa a riscos que vão desde a aplicação de multas e penalidades às perdas de imagem. Para as pessoas, além de efeitos negativos à sua imagem, como profissional e ser humano, há os riscos relacionados às sanções aplicáveis: medidas disciplinares, perda do emprego, multa e até prisão¹⁸.

De acordo com o *US Sentencing Commission Guidelines Manual 2018*¹⁹, em seu item §8B2.1 sobre a efetividade dos programas de *compliance*, as empresas devem,

¹⁴ O termo *compliance* vem do inglês *to comply* e significa “cumprir”, em “agir de acordo com”. No âmbito jurídico, significa estar em conformidade com as leis, padrões éticos, regulamentos internos e externos.

¹⁵ BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de *compliance***. Brasília: Ministério da Justiça, jan. 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021. p. 9.

¹⁶ “Um “programa” é algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos e outros temas, algo que depende de uma estrutura mais complexa que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias.” SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance. [S. l.: s. n.], 2006. *E-book*. p. 7.

¹⁷ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [s. n.], 2014. p. 20.

¹⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [s. n.], 2014. p. 20.

¹⁹ UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Guidelines Manual**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

dentre outras ações, exercer diligências para prevenir e detectar condutas criminosas e promover uma cultura organizacional que incentive a conduta ética e o compromisso com o cumprimento da lei. Para tal, a alta governança deve dar o total suporte para o estabelecimento de políticas e procedimentos quanto à implementação e ao desenvolvimento do programa.

Além disso, os colaboradores devem receber comunicação e treinamentos periódicos sobre os padrões de conduta esperados e procedimentos, bem como ser estabelecido um canal que permita a confidencialidade dos colaboradores para que possam relatar ou buscar orientação sobre (possível) conduta criminosa sem medo de retaliação. E, após investigação e confirmação de cometimento de ação contrária à lei ou a procedimentos da organização, aplicar medidas disciplinares²⁰ para que não ocorra novamente. Por fim, a organização deve reavaliar os possíveis riscos a que suas atividades estão sujeitas para tentar minimizá-los o máximo possível, trazendo melhorias constantes ao programa.

Verifica-se, assim, que o programa de *compliance* para ter sucesso depende de todos os agentes que fazem parte da relação negocial, tanto a alta administração e demais colaboradores quanto terceiros e parceiros negociais.

Nesse sentido:

O que garantirá a efetividade do programa de *compliance* será a soma de esforços sistemáticos empregados com o intuito de prevenir, detectar e responder aos desvios de normas internas e externas de uma organização e de seus grupos de interesses. Ressalta-se que esses esforços precisam ser habituais e empregados de forma intuitiva e bem organizada, além de refletir a realidade da empresa [...]²¹.

Para que seja possível a implementação do programa, a figura do *Compliance Officer* é essencial. Esse profissional fará o gerenciamento e a operacionalização do programa, podendo ser um agente externo à empresa ou interno. Ainda, dependendo da estrutura organizacional da empresa, pode-se ter um setor destinado apenas a isso²².

²⁰ A aplicação de medidas disciplinares sinaliza aos colaboradores e *stakeholders* que as regras têm eficácia, induzindo maior comprometimento e atenção.

²¹ LOURENÇO, Luana. *Compliance e ética corporativa para a transformação cultural*. In: COLA, Cristiane Petroseolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 26.

²² SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance. [S. l.: s. n.], 2006. *E-book*. p. 13-16.

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a lei anticorrupção brasileira (12.846/13), dispõe, em seu artigo 42, que o programa de *compliance* será avaliado, quanto a sua existência e a sua aplicação de acordo com alguns parâmetros. Desses parâmetros, extraem-se nove pilares que embasam a implementação do *compliance* nas empresas (suporte da alta administração, *risk assessment*, código de ética e políticas de integridade, controles internos, treinamento e comunicação, investigações internas, *due diligence* e auditoria e monitoramento).

Para que um programa de *compliance* seja efetivo, a disseminação das regras empresariais, bem como a divulgação de ações em que a organização está engajada são elementos que devem ser transmitidos com clareza para todos os níveis hierárquicos que compõem a empresa, visando proporcionar para as partes atuantes na relação de trabalho um meio ambiente laboral equilibrado, bem como transparência nas relações comerciais, como exemplos.

O Departamento de Justiça norte-americano (DOJ) publicou, no dia 8 de fevereiro de 2017, um guia para *Avaliação dos Programas de Compliance Corporativos*. O objetivo do documento é dar maior transparência ao público sobre a análise dos programas feita pelos procuradores. Além disso, destina-se a:

[...] to assist prosecutors in making informed decisions as to whether, and to what extent, the corporation's compliance program was effective at the time of the offense, and is effective at the time of a charging decision or resolution, for purposes of determining the appropriate (1) form of any resolution or prosecution; (2) monetary penalty, if any; and (3) compliance obligations contained in any corporate criminal resolution (e.g., monitorship or reporting obligations)²³.

Cumprido ressaltar que independentemente do tamanho da empresa, se pequena, média ou grande, faz-se importante a implementação de procedimentos que conduzam à transparência negocial. É difícil, entretanto, exigir robustez em empresas pequenas e médias, isso porque o programa deve ser condizente também com o tamanho dela²⁴.

²³ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021. p. 1.

²⁴ CARLI, Carla Veríssimo de. **Anticorrupção e compliance**: a incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance. 2016. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/99813/DE%20CARLI_Carla_anticorru_pcao_compliance_incapacidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 6 jul. 2021. p. 218-219.

A implantação de programa de *compliance* é importante para refletir a cultura organizacional da empresa, sendo que organizações que prezam pelo cumprimento das normas, pela valorização do empregado e pela preocupação com o social tendem a transferir essa cultura aos empregados, que passam a agir da mesma forma²⁵. O passo a passo da implantação deve ser documentado, a fim de comprovar ao agente fiscalizador tudo o que foi feito para tornar os ambientes negocial e de trabalho os mais íntegros e transparentes possíveis.

Desde 1990, o Brasil é um dos países parceiros da *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico* (OCDE), que se dedica ao desenvolvimento econômico. Suas raízes são encontradas após a Segunda Guerra Mundial, época em que muitos países europeus precisavam reerguer suas economias²⁶. Com o passar dos anos, países de outros continentes foram se interessando pelas diretrizes da OCDE, como quando foram elaboradas diretrizes (recomendações) aos Governos em atenção às empresas multinacionais.

As *guidelines* servem de orientação às empresas sobre padrões a serem cumpridos, de acordo com as políticas governamentais, e direcionam a uma condução empresarial responsável que contribua para o desenvolvimento sustentável. Destaca-se, dentre as políticas gerais, o dever das empresas de “respeitar os direitos humanos daqueles envolvidos nas atividades destas empresas, consistentes com as obrigações e os compromissos internacionais do governo hóspede”²⁷. Tais diretrizes, apesar de serem destinadas às multinacionais, compõem orientações gerais que servem de base para implementação de um programa de integridade em qualquer organização.

Algumas empresas, por mera liberalidade, decidem ter um programa de *compliance* apenas para cumprir a legislação a que está submetida ou para dar a aparência de integridade em suas ações, sem o comprometimento e intenções reais na prevenção de práticas ilícitas. Esses programas são os chamados *sham programs*

²⁵ MATHIES, Anaruez. **Assédio moral e compliance na relação de emprego**: Dos Danos e dos Custos e Instrumentos de Prevenção, De acordo com a Reforma Trabalhista. Curitiba: Juruá, 2018. p.148.

²⁶ OCDE: O que é, estrutura organizacional, objetivo e membros. *In*: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Interesse Público**. [S. l.], 15 fev. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/ocde/>. Acesso em: 4 set. 2021.

²⁷ ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Síntese Linhas Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais**. [S. l.]: OECD, 2000. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/mne/38110590.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2021. p. 8.

(programas de fachada)²⁸ e são pouco eficazes em garantir os objetivos de prevenção, mitigação e remediação de riscos.

De acordo com a Controladoria Geral da União (CGU), o programa de *compliance* só será efetivo se os pilares forem desenvolvidos de forma “conjunta e sistêmica”²⁹. Ou seja, não terão sua efetividade demonstrada aqueles programas que aplicarem os pilares de forma isolada, sem conexão com os demais. Para tal, a implementação de um programa efetivo surge a partir do comprometimento da alta administração e desenvolve-se para a implementação e aprimoramento dos outros pilares.

Salienta-se que não só o Brasil vive forte influência para o desenvolvimento dos programas de *compliance*. Conforme preconiza Jacobo Dopico Gómez-Aller, as empresas espanholas também estão sentindo essa necessidade de adequação:

Por influencia de los usos empresariales del mundo anglosajón, en las grandes y medianas empresas españolas es cada vez más frecuente la existencia de programas de cumplimiento y prevención que prevén un alto responsable en materia de cumplimiento. Los cometidos de esta nueva figura giran en torno a una idea central: generar un entorno de cumplimiento en la empresa que dificulte la comisión de conductas ilícitas o incluso delictivas en su seno³⁰.

Nesse diapasão, verifica-se que, em diversos países do mundo, os programas de *compliance* estão em pauta, diante da necessidade de adequar-se aos regramentos e normas, bem como à transparência e à ética nos negócios.

Diversos são os regramentos e legislações a que as empresas precisam adequar-se, criando verdadeiro arcabouço regulatório, fazendo crescer a necessidade de controle sobre os riscos a que estão sujeitas. Para tanto, internamente, deve-se criar procedimentos específicos para garantir que as atividades desenvolvidas estejam conformes.

Diante dessa necessidade, há uma crescente demanda de integração entre

²⁸ BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance**. Brasília: Ministério da Justiça, jan. 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021. p. 15.

²⁹ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021. p. 25.

³⁰ GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del *compliance officer* por infracción del “deber de control”: una aproximación tópica. In: ZAPATERO, Luis Arroyo; Martín, Adán Nieto (coord.). **El derecho penal económico en la era compliance**. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013. p. 166.

governança, riscos e *compliance*, representada pela sigla GRC. Além de trazer mais confiança e credibilidade, essa integração colabora com o crescimento do negócio de forma mais estável e segura.

Dessa forma, busca-se, neste primeiro capítulo, analisar a exigibilidade da implementação dos programas de *compliance* em empresas que contratam com a administração pública, os fundamentos legal e histórico e a estrutura dos programas de compliance nas organizações, elencando importantes aspectos até o panorama dos programas atualmente, bem como quais são os pilares que devem ser seguidos para sua implementação e desenvolvimento, com a sua consequente efetivação.

Além disso, trata-se da figura do *compliance officer* na disseminação da cultura de integridade e governança corporativa sob o enfoque do GRC.

2.1 A exigibilidade e as sanções administrativas como pontapé inicial na mudança de conduta ética nas empresas

Na lei 12.846/2013³¹ (lei anticorrupção brasileira), nota-se que a implementação do programa é facultativa, servindo como circunstância atenuante da pena de multa. Em outras palavras, a manutenção de programas de integridade efetivos, bem estruturados e atualizados repercutirá na redução das multas aplicadas às pessoas jurídicas condenadas no âmbito da lei.

Assim, no Brasil, não há previsão que exija às empresas privadas a implementação do compliance, sendo que “a grande maioria delas é totalmente livre para decidir se (e como) utilizam esses programas”³².

Porém, diversos estados brasileiros tornaram obrigatória a implementação dos programas de *compliance* nas empresas que contratarem com a Administração Pública, por exemplo a lei estadual do Rio de Janeiro³³ (nº 7.753 de 2017) e a lei

³¹ BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 jul. 2021.

³² SCANDELARI, Gustavo Britta **Compliance e law enforcement**: propostas para o aperfeiçoamento da prevenção corporativa de ilícitos no Brasil. 2021. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021. p. 1.

³³ RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 7.753, de 17 de outubro de 2017**. Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a administração pública do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>>. Acesso em 10 jul. 2021.

estadual do Rio Grande do Sul³⁴ (nº 15.228 de 2018), sob pena de não poderem contratar com o órgão público. Em apertada síntese, as empresas que participam do procedimento licitatório dos agentes governamentais são obrigadas a implementar o programa de *compliance* em até 180 (cento e oitenta) dias após a assinatura do contrato.

Além das legislações estaduais trazerem a obrigatoriedade dos programas de *compliance* em seu bojo, a nova lei de licitações também passa a exigí-los. A nova lei nº 14.133, denominada “Lei de Licitações e Contratos Administrativos”, foi publicada em 1º de abril de 2021, e substitui a Lei nº 8.666/93. Dentre as inovações trazidas pela nova lei, ela estabelece aos licitantes e contratantes com o Poder Público implantar e aperfeiçoar programas de *compliance*, para evitar o cometimento de crimes e ilícitos. Nesse sentido:

De acordo com a nova lei, a implementação de um programa de *compliance* será obrigatória aos vencedores de certames públicos para contratações de alto valor (200 milhões de reais). Tal obrigatoriedade deverá estar prevista já no edital de licitação e o contratado terá o prazo de seis meses para implementação do programa, contados a partir da data da celebração do contrato (artigo 25, § 4º)³⁵.

Verifica-se que a lei vai ao encontro do que muitos estados e municípios brasileiros têm feito: estabelecem prazo para a implementação do programa, valorizando as empresas que estão engajadas em modificar o cenário corrupto que há tantos anos impera no país.

Sobre o tema da inserção de práticas socialmente desejáveis e o incentivo a atividades e a setores econômicos estratégicos, por meio do procedimento licitatório, Rafael Carvalho Rezende Oliveira, em uma contextualização histórica, aduz que:

³⁴ RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Lei nº 15.228, de 25 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração Pública Estadual, da Lei Federal n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=64904&hTexto=&Hid_IDNorma=64904>. Acesso em 10 jul. 2021

³⁵ LIMA, Ricardo Caiado; LIMA, Ana Júlia Andrade Vaz de. iNFRA Debate: Os programas de *compliance* na Nova Lei de Licitações. **Portal da Infra**. Brasília, DF, 26 jul. 2021. Disponível em: <https://www.agenciainfra.com/blog/infradebate-os-programas-de-compliance-na-nova-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 6 set. 2021.

Foi principalmente a partir da edição da Lei 12.349, de 15 de dezembro de 2010, que ficou consolidada a possibilidade de utilização das licitações públicas como relevante mecanismo de desenvolvimento nacional sustentável. Até o advento dessa lei, a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública limitava-se, em regra, a uma avaliação de aspectos meramente econômicos, voltados à redução de custos. Todavia, o sentido da Lei 8.666/1993 adquiriu novos e ampliados contornos com a inclusão expressa, pela referida lei, da promoção do desenvolvimento nacional sustentável como um dos objetivos da licitação. Conseqüentemente, a proposta mais vantajosa para a Administração Pública deixaria de ser aquela que demonstrasse ter a melhor relação direta 'custo-benefício' pelo aspecto estritamente financeiro, passando a ser a que também possa propiciar, mesmo que a longo prazo, benefícios sociais, ambientais e econômicos duradouros para o país³⁶.

Os estados brasileiros, assim, adotam em suas legislações não apenas um programa de integridade, mas impõem sua implementação. Ocorre que a implementação de um programa não é simples e sua maturidade vem com o tempo. Nas palavras de Rafael Carvalho Rezende Oliveira, "Soa no mínimo estranha, portanto, a implementação de programa voltado especificamente para determinada contratação com um ente público específico"³⁷.

É inegável a importância de procedimentos internos que estabeleçam regras de conduta, controles etc., porém a implementação dos programas de *compliance* dependerá de uma série de circunstâncias, podendo onerar as empresas de diversas formas, mas, principalmente, pode levar mais tempo do que o estabelecido nas legislações estaduais³⁸. Nesse sentido, deve-se ter em mente que "ser ético é agir voluntariamente com princípios morais para com a sociedade. Já *compliance* é cumprir com regras e regulamentos; é trabalhar ou agir dentro da lei"³⁹.

A adequação dos programas de *compliance* vai além dos limites organizacionais e estruturais da corporação. Sua implementação e desenvolvimento

³⁶ OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. A Exigência de Programas de Compliance e Integridade nas Contratações Públicas: O Pioneirismo do Estado do Rio de Janeiro e do Distrito Federal. **GenJurídico**, [s. l.], 29 abr. 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/04/29/a-exigencia-de-programas-de-compliance-e-integridade-nas-contratacoes-publicas-o-pioneirismo-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-do-distrito-federal/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

³⁷ OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. A Exigência de Programas de Compliance e Integridade nas Contratações Públicas: O Pioneirismo do Estado do Rio de Janeiro e do Distrito Federal. **GenJurídico**, [s. l.], 29 abr. 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/04/29/a-exigencia-de-programas-de-compliance-e-integridade-nas-contratacoes-publicas-o-pioneirismo-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-do-distrito-federal/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

³⁸ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 86.

³⁹ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 46.

estão atrelados à distribuição de responsabilidades dentro da organização, por meio de um processo de conscientização e convencimento de todos os envolvidos, evitando se tratar de uma imposição, ou seja, todos são responsáveis pela efetividade do programa, não apenas o *compliance officer*⁴⁰.

Tal tema está em constante evolução, inclusive tendo sido publicada a Norma ISO 37301, no ano de 2021, que trata sobre o Sistema de Gestão de Conformidade. Ela é aplicável a todos os tipos de organizações e traz requisitos e orientações para implementação, desenvolvimento e manutenção de um sistema de gestão de compliance eficaz dentro de uma organização⁴¹.

A adoção destes programas inegavelmente melhora a imagem da organização, pois aquelas que aderem a este mecanismo de mitigação de riscos acabam por gerar confiança nos âmbitos interno e externo, já que desenvolvem a cultura ética e transparente no mercado. E, conseqüentemente, acabam por agregar valor aos seus produtos ou serviços. Com isso, verifica-se que o *compliance* contribui para o desenvolvimento organizacional, mas também para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Quanto à imagem e à reputação das organizações, Ederson Porto faz a seguinte alusão ao tema:

O *compliance* possui efeito importantíssimo na esfera reputação das instituições, especialmente numa era de informação descentralizada. Neste contexto, as imagens das instituições podem sofrer abalo reputacional gravíssimo e tornar irreversível qualquer movimento de remediação. A instituição que usa mão de obra escrava e tem a notícia disseminada em redes sociais pode não conseguir se reerguer ainda que possa esclarecer o ocorrido. A organização envolvida num desastre ambiental pode sofrer sanção mais severa pelo mercado consumidor o que pode deixar de consumir seus produtos que qualquer medida adotada pelos órgãos públicos⁴².

A verdade é que, com as referidas legislações em vigor, são perceptíveis as mudanças geradas no ambiente de negócios brasileiro. Muitas empresas, pequenas, médias e grandes, estão, pela primeira vez, dispostas a dar atenção ao tema e a desenvolver um programa de *compliance* que as permitam comprovar o seu

⁴⁰ SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: LiberArs, 2016. p. 39-66.

⁴¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

⁴² PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 40.

comprometimento com a ética nos negócios e a prevenção de riscos.

A evolução deste instituto no ordenamento pátrio, apesar de figurar-se – em nível estadual – como uma exigibilidade às empresas que querem contratar com a administração pública, também se demonstra como um estímulo às demais empresas, a partir do momento em que a cultura ética permite que se tenha mais segurança nos negócios realizados entre particulares.

Recentemente, diversas empresas brasileiras foram destaque em manchetes nacionais e internacionais por conta da corrupção. Dentre as mais famosas, pode-se citar Odebrecht, JBS e Petrobrás. A imagem destas e outras empresas ficou manchada e, por conseguinte, acabaram por trazer uma visão não segura para os negócios no Brasil. Certamente, os controles internos dessas organizações tiveram falhas gravíssimas, bem como suas políticas de integridade não foram cumpridas da forma que se esperava.

Nesse diapasão, a lei brasileira anticorrupção representou uma mudança importante no rumo das relações negociais e na cultura da Governança Corporativa brasileira e trouxe aos holofotes do mundo corporativo o instituto do *compliance* que, em linhas gerais⁴³, além de promover a ética nos negócios, uma vantagem competitiva no mercado, é visto como uma forma de “valor agregado e de sustentabilidade”⁴⁴.

2.2 A autorregulação como forma de estímulo ao cumprimento de regras

Após a repercussão dos escândalos de corrupção nacionais, o *compliance* teve seu boom legislativo, visando a uma maior e mais severa responsabilização administrativa de pessoas jurídicas, tanto pela entrada em vigor da lei anticorrupção quanto pelo seu decreto regulamentador. O Estado, sozinho, não é suficiente para assegurar a efetividade de seus próprios comandos legais. Nesse diapasão, o instituto da autorregulação vem tomando espaço no ambiente corporativo.

Segundo Ana Frazão e Ana Rafaela Martinez Medeiros, a lei anticorrupção nacional, ao elencar o programa de *compliance* efetivo como atenuante de pena à

⁴³ Nesse sentido: “Formado por leis, decretos, resoluções, normas, atos e portarias, o *compliance* é todo arcabouço regulatório aplicado pelas agências que controlam e regulam o setor no qual a empresa está inserida.” ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 47.

⁴⁴ BLOK, Marcella. O que é Compliance e qual sua importância para as empresas? **Advise blog**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://blog.advise.com.br/o-que-e-compliance-e-qual-sua-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em 20 jun. 2021.

pessoa jurídica, traz verdadeiro estímulo para a adoção da autorregulação⁴⁵. As autoras aferem que:

O Estado, portanto, não abre mão da tarefa de regular o mercado nem de impor regras coercitivas aos agentes privados, mas atribui a eles maior relevância no processo de conformação à regulação estatal, concedendo incentivos para a adoção de programas de *compliance*. tais incentivos passam a ocupar, portanto, um papel estratégico não apenas para a implementação dos programas de *compliance*, como também para a extensão e a efetividade destes⁴⁶.

Nesse contexto, a complexidade das operações desenvolvidas pelas organizações faz que a capacidade do Estado de controlá-las fique prejudicada. Assim, o governo passa parte do controle da atuação das empresas à esfera privada. Dessa maneira:

Compreendida como um fenômeno legal, a autorregulação é usualmente analisada como a delegação deliberada de parcela dos poderes estatais de criação de leis para, geralmente, uma agência, membros ou aquele que apresenta representatividade das organizações ou indivíduos cujas atividades devam ser reguladas⁴⁷.

Rodrigo Carril explica que, com o avanço tecnológico desenfreado e com as grandes crises financeiras, ao mesmo tempo em que o Estado ficou incapaz de regular as estruturas empresariais de forma eficiente, é inviável não haver alguma regulação dos mercados⁴⁸.

Surge, de tal modo, o instituto da autorregulação:

[...] como uma mudança na estratégia reguladora estatal, sem que seja promovida a retirada total do Estado ou o reconhecimento de sua incapacidade regulatória, de modo a se obter uma regulação rigorosa, efetiva e eficaz⁴⁹.

⁴⁵ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. p. 75.

⁴⁶ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. p. 75.

⁴⁷ CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance – um debate necessário. In: LAMBOY, Christian K. de (Coord.). **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 428.

⁴⁸ CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance – um debate necessário. In: LAMBOY, Christian K. de (Coord.). **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 430.

⁴⁹ CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance – um debate necessário. In: LAMBOY, Christian K. de (Coord.). **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 430.

Dessa forma, o estado “delegaria parte de sua função regulatória às próprias empresas, sem que perca sua titularidade sobre a função”⁵⁰.

Há dois tipos de autorregulação interessantes ao presente trabalho: a voluntária e a de base legal, também chamada de autorregulação regulada. A autorregulação voluntária:

Resulta de uma iniciativa organizada de agentes ou entidades de mercado de autorregular formalmente sua atuação mediante a adoção de regras e de mecanismos de solução de conflitos e de antecipação de demandas [...].

As regras são frutos de um consenso dos membros e associados do setor e refletem um entendimento e pensamento geral. Sua introdução é precedida de ampla discussão para colher opiniões e evitar surpresas quando do monitoramento e supervisão do sistema e eventual aplicação de penalidade.

Um exemplo de sistema de Autorregulação de Base Voluntária ocorre com a atuação da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, com regras internas em vigor desde 2008 para cumprimento por parte de Instituições Financeiras signatárias⁵¹.

Já a autorregulação regulada, pode ser entendida como:

[...] àquela decorrente de delegação estatal, por meio da qual o órgão regulador atribui ao julgamento e à discricionariedade das próprias instituições reguladas o poder e o ônus de efetuar a supervisão e de prevenirem violações às normas legais. É mais comum no exterior, mas pode ser verificada no Brasil no âmbito do mercado de capitais.

No caso, Comissão de Valores Mobiliários, criada pela Lei 6.385/76, é responsável pela integridade do funcionamento do mercado de capitais brasileiro, exercendo sua regulação e fiscalização. Apesar da competência conferida à CVM, a Lei 6.385/76 concedeu autonomia e poderes de Autorregulação às Bolsas de Valores, Bolsas de Mercadorias e Futuros (BSM/B3), entidades do mercado de balcão organizado e entidades de compensação e liquidação⁵².

As organizações, ao desenvolverem seus programas de *compliance*, criam suas próprias regras e normas acabam por autogerir-se, a depender das legislações que lhes forem aplicáveis. Em outras palavras, a própria organização se autorregula para que suas

⁵⁰ CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance – um debate necessário. *In*: LAMBOY, Christian K. de (Coord.). **Manual de Compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 431.

⁵¹ MARCHESANO, Carolina Alencar. Desenvolvimento empresarial por meio da autorregulação como medida de compliance. **JOTA**. [S.l.], 04 nov. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/desenvolvimento-empresarial-por-meio-da-autorregulacao-como-medida-de-compliance-04112019>. Acesso em 30 set. 2021.

⁵² MARCHESANO, Carolina Alencar. Desenvolvimento empresarial por meio da autorregulação como medida de compliance. **JOTA**. [S.l.], 04 nov. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/desenvolvimento-empresarial-por-meio-da-autorregulacao-como-medida-de-compliance-04112019>. Acesso em 30 set. 2021.

atividades cumpram com a legislação que a regula. Assim, entende-se que os limites da organização e de suas regras será a própria legislação⁵³. Nesse sentido:

a adoção da autorregulação regulada traz como consequência a possibilidade de responsabilização da própria empresa, uma vez verificada a desorganização interna e falhas nas providências de controle, desatendendo os programas de compliance⁵⁴.

A autorregulação regulada pode figurar-se como importante instrumento para a regulação das empresas, conforme pontua Rodrigo Carril:

[...] o problema deste modelo é que a agência privada detém maiores informações que o agente público, de modo que essa assimetria de informações poderá ser aproveitada em benefícios dos regulados. A autorregulação não é uma solução uniforme e acabada, mas pode desempenhar um papel extremamente importante na promoção e aceitação de normas jurídicas, principalmente se o entorno jurídico das empresas atua como incentivos para que estas implementem voluntariamente as medidas de autorregulação⁵⁵.

Para a proposta do presente trabalho, verifica-se que o *compliance* pode se beneficiar com o instituto da autorregulação, isso porque é mais proveitoso para as organizações desenvolverem suas normas e regras dentro dos parâmetros estabelecidos pelo seu setor de atuação, por exemplo. Claro que estes parâmetros devem estar alinhados com os interesses públicos. Diante do exposto, fica mais fácil cumprir normas e regras seguindo este instituto.

2.3 Os fundamentos e a estrutura dos programas de *compliance* nas organizações

O Direito deve acompanhar as mudanças e adequar-se à realidade da sociedade. Nesse sentido, devido à ânsia da coletividade e às exigências no âmbito

⁵³ DEVEIKIS, Gabriel Druda; BARBAS, Leandro Moreira Valente. O compliance como "autorregulação regulada" e desafios técnicos de ordem prática. **Migalhas**, [S.l.], 11 fev. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/340170/o-compliance-como-autoregulacao-regulada>. Acesso em 29 set. 2021.

⁵⁴ BASTIANEL, Jonas. **Criminal compliance como mecanismo de prevenção de responsabilidade por crime de gestão fraudulenta em instituição financeira cooperativa**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018. p. 51.

⁵⁵ CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance: o papel das entidades de classe. In: LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina; MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. **Compliance: essência e efetividade**. Brasília: OAB, 2018. p. 163.

corporativo mundial, surge a necessidade da estipulação de normas que garantam a transparência entre organizações.

Destaca-se que, a partir dos anos 1970, os programas de *compliance* passaram a se popularizar, tendo em vista a preocupação da época em relação à corrupção. Em 1977, entrou em vigor a legislação denominada *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), cujo objetivo é combater a corrupção das empresas que tinham funcionários públicos estrangeiros para expandir seus negócios. Sobre o FCPA:

A lei veda a qualquer organização que tenha suas ações negociadas na Bolsa de Nova York ou que tenham relação comercial com o país de cometer atos de corrupção que abranjam agentes públicos de governos no exterior. As penalidades variam de multas na casa dos milhares de dólares até penas privativas de liberdade (leia-se: prisão)⁵⁶.

Em razão desse contexto e da evolução do ambiente regulatório no país, principalmente no que tange ao assunto integridade, os programas de *compliance* se tornaram matéria frequente e focal nas empresas que atuam no Brasil. Além de ser uma necessidade regulatória, os programas de *compliance* agregam valor à marca daquelas organizações que demonstram dedicação em tornar o ambiente de negócios mais ético e transparente.

Para Luana Lourenço, estarão sujeitas ao FCPA:

- empresas brasileiras com negócios, subsidiárias ou listadas, na bolsa de valores norte-americana;
- empresas que prestarem serviços para uma empresa americana;
- empresas que efetuem, diretamente ou por meio de intermediários, pagamento indevido em território americano ou que por lá transite⁵⁷.

O *UK Bribery Act* foi promulgado pelo Reino Unido em abril de 2010, e entrou em vigor em 1º de julho de 2011. A legislação abrange o direito penal relacionado ao suborno e combate à corrupção⁵⁸. Segundo Wagner Giovanini, esta legislação:

⁵⁶ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 19.

⁵⁷ LOURENÇO, Luana. Compliance e ética corporativa para a transformação cultural. *In*: COLA, Cristiane Petrosomolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 24-25.

⁵⁸ UK Bribery Act: contra corrupção e suborno. *In*: 360º compliance. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://360compliance.com.br/uk-bribery-act-contra-corrupcao-e-suborno/>. Acesso em: 7 set. 2021.

[...] busca balancear responsabilidade corporativa e o interesse público. Ela indica aos executivos e gestores a possibilidade de serem responsabilizados, se não forem capazes de demonstrar toda a ação possível para coibirem eventual ato de corrupção, seja cometido por funcionários da empresa ou por terceiros. Portanto, há um risco eminente de a empresa ser considerada culpada, mesmo possuindo políticas, programas, Códigos de Conduta e um arcabouço de regras internas, caso tais regulamentos não sejam efetivos, seguidos na prática⁵⁹.

De acordo com essa legislação, as organizações britânicas que operam em mercados estrangeiros poderiam ficar sujeitas a processos no Reino Unido, se fossem acusadas de envolvimento em práticas de corrupção, devido ao seu alcance global. A aplicação do *UK Bribery Act*, que abrange tanto o setor público como o privado, ocorre por meio de:

- empresas do Reino Unido que fazem negócios no país;
- empresas brasileiras que têm operações no Reino Unido;
- funcionários públicos brasileiros que pratiquem atos de corrupção com o Reino Unido;
- empregados ou qualquer cidadão brasileiro em operação com empresa no Reino Unido⁶⁰.

A importância do *compliance* para o combate à corrupção é inegável. As organizações não precisam de um programa robusto, mas sim de um que leve em consideração sua atividade econômica, os riscos aos quais estão submetidas e, principalmente, profissionais engajados com a ética e a transparência.

No desenvolvimento do programa de *compliance*, o responsável (ou responsáveis) por implementá-lo deve ter em mente que o objetivo primordial é prevenir, detectar e remediar atos ilícitos que possam afetar a organização⁶¹. Para isso, seguir um “roteiro” pode ser de grande valia.

Este “roteiro” nada mais é que desenvolver os pilares de *compliance*, que são: 1. Suporte da Alta Administração; 2. Análise de riscos (*risk assessment*); 3. Código de conduta e políticas internas; 4. Controles internos; 5. Comunicação e treinamento; 6. Canais de denúncia; 7. Investigações internas; 8. *Due Diligence*; e 9. Auditoria e monitoramento⁶².

⁵⁹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1ª ed. – São Paulo: 2014. p. 27.

⁶⁰ LOURENÇO, Luana. Compliance e ética corporativa para a transformação cultural. In: COLA, Cristiane Petrosomolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 25.

⁶¹ ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 27.

⁶² PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 56-57.

Esses nove pilares formam um sistema complexo, que deve ser pensado como se fossem engrenagens que, para funcionar de forma plena, uma precisa da outra. Ou seja, o programa deve estar em constante “movimento”. Além disso, é essencial contar com uma equipe (ou pessoa responsável) multidisciplinar, que consiga identificar os riscos de cada área da empresa, com o intuito de mitigá-los.

2.3.1 O suporte da alta administração

O comprometimento e a aderência para com o programa de *compliance* daqueles que detêm o poder decisório em uma organização dão o tom para a sua efetividade. O chamado *tone at the top*⁶³, primeiro pilar do programa de *compliance*, é elemento basilar na efetividade dos programas. Sem ele, o *compliance* não tem força para estimular a mudança de cultura interna. Líderes que demonstram no dia a dia os motivos pelos quais outras pessoas os seguem são, de fato, verdadeiros exemplos a serem seguidos.

Em suas diretrizes para as empresas privadas, a Controladoria-Geral da União evidencia a importância deste primeiro pilar para o programa, quando pontua que “o apoio permanente e o compromisso da alta direção com a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa é a base de um programa de integridade efetivo”⁶⁴. Além disso:

Os membros da alta direção devem ser exemplo de boa conduta, aderindo prontamente ao Programa de Integridade. Devem, ademais, declarar pública e ostensivamente a importância dos valores e das políticas que compõem o Programa, seja por intermédio de manifestações explícitas, internas ou públicas, ou de declarações escritas. Por um lado, o compromisso com a ética e integridade deve ser demonstrado ao público interno, como funcionários e dirigentes de diversos níveis, que devem ter a percepção da seriedade do Programa e da obrigatoriedade de se seguirem as regras. Por outro, tal compromisso deve estar claro também para terceiros, clientes e

⁶³ Nesse sentido: “O *tone at the top* se traduz como sendo o papel desempenhado pelos líderes na construção e na difusão de uma cultura corporativa de integridade e ética; é o que dá o tom e guia todas as demais atividades relacionadas”. PESCARMONA, Ana Carolina; CRESPO, Liana Irani; ALCÂNTARA, Eunice; PEREIRA, Clara Carneiro. A importância do *tone at the top* e os seus desafios na prática. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 34.

⁶⁴ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021. p. 8.

sociedade em geral⁶⁵.

Sobre a importância da liderança de uma organização para o *compliance*:

Incorporar o *compliance* no comportamento das pessoas que trabalham para uma organização depende acima de tudo da liderança em todos os níveis e dos valores claros de uma organização, assim como o reconhecimento e implementação de medidas para promover o comportamento de *compliance*. Se este não for o caso em todos os níveis de uma organização, há um risco de não *compliance*⁶⁶.

O papel dos líderes da organização é fator crucial para o sucesso do programa, pois são eles que direcionam o caminho a ser seguido por todos, captando adeptos dessa cultura. Por isso, quando da implementação do programa na empresa, deve haver comunicação extensiva sobre este comprometimento e adesão. Isso causará o impacto necessário para que todos percebam a importância da integridade organizacional⁶⁷.

Se a alta administração se envolver em casos de corrupção ou até mesmo não tomar providência quando se descobrem irregularidades, toda a cadeia organizacional fica comprometida, pois isso evidencia sua falta de adesão ao programa de *compliance*. Todos os funcionários de alto escalão devem ser responsáveis por promover uma cultura de integridade na organização. Ainda assim, é importante que o desenvolvimento do programa seja conferido a um profissional capacitado para tal atividade, que é o *Compliance Officer*, do qual se trata mais adiante.

Os reflexos de lideranças fortes e éticas na cultura corporativa trazem confiança nos resultados obtidos e a certeza de que se está trabalhando de forma ética, transparente e dentro das normas. Trazer a responsabilidade para os sócios, diretores e gerentes nessa construção demonstra que o programa está funcionando. Afinal, a conduta desses são inspiradoras a toda cadeia organizacional.

⁶⁵ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade**: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021. p. 8.

⁶⁶ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. VII.

⁶⁷ Nesse sentido, importante reflexão do autor Ederson Garin Porto, quando este refere: “Se os responsáveis pelos rumos da organização não estiverem comprometidos com o programa de integridade ou, ainda pior, se a alta administração estiver organizada para a prática de ilícito, dificilmente o programa de integridade funcionará. Portanto, a alta administração deve estar comprometida e engajada com o programa, incentivando e inspirando todos os colaboradores com o esforço iniciado rumo à cultura do *compliance*.” PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 35.

2.3.2 Risk assessment

Convive-se com riscos diariamente, eis que em todas as atividades do dia há risco de ocorrer algo fora do previsto e, às vezes, não se sabe como lidar com isso, o que pode causar inúmeros transtornos. Assim, é necessário encontrar um meio para gerir tais riscos.

Um risco nada mais é do que a possibilidade de ocorrência de um acontecimento que tem impacto nos objetivos de quem está exposto a ele, muitas vezes não previsto. Nesse sentido, gerir riscos é “identificar e adotar providências que diminuam a probabilidade do evento de risco se materializar ou que minimizem seus impactos se o evento ocorrer”⁶⁸.

O COSO (*The Comittee of Sponsoring Organizations*), criado em 1985, é uma entidade privada sem fins lucrativos e com o objetivo de prevenir e de evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das organizações. Em 2004, o COSO desenvolveu a obra *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada)⁶⁹, voltado para o gerenciamento de riscos.

É, assim, uma matriz de riscos, representada pela figura de um cubo tridimensional, que mostra uma visão integrada dos elementos que devem ser adotados pela empresa para gerenciar seus riscos de modo eficaz:

Figura 1 – Cubo de Coso



Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission⁷⁰.

⁶⁸ O QUE é gestão de risco. [S. l.: s. n.], 13 jul. 2018. 1 vídeo (2 min 14 s). Publicado pelo canal Tribunal de Contas da União. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=S0KSrIOS_4&t=7s. Acesso em: 3 jul. 2021.

⁶⁹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada.** [S. l.]: COSO, c2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 6 set. 2021.

⁷⁰ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada.** [S. l.]: COSO, c2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 6 set. 2021.

Segundo preceitua o documento:

As quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos⁷¹.

A avaliação de riscos⁷² dará o direcionamento para todo o programa de *compliance*, pois é por meio dela que se verificará a dimensão das consequências que a organização pode sofrer, caso ocorram atos de corrupção e outras ilicitudes. Sem dúvidas, é fundamental para o sucesso do programa a realização de um mapeamento dos riscos aos quais a empresa está exposta, com o envolvimento de responsáveis pelas diferentes áreas existentes na organização. Nesse sentido:

O escopo da atuação do *compliance* envolve tanto uma estratégia preventiva, no sentido de evitar o surgimento de riscos e ilícitos, assim como engloba uma atuação repressiva ou reativa, assegurando que a organização tenha ferramentas para identificar as irregularidades e tomar as medidas cabíveis para sua preservação. Essa atuação preventiva e repressiva busca evitar a ocorrência de riscos legais (aqueles que estão regulados pela legislação), assim como os riscos ocupacionais (aqueles que embora não regulados podem igualmente representar em danos a corporação), estabelecendo um claro sinal para os *stakeholders* e sobretudo para o mercado que aquela corporação está comprometida em evitar e também remediar qualquer conduta incompatível⁷³.

Para isso, imprescindível que, antes desse mapeamento, se conheça a

⁷¹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.

Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada. [S. l.]: COSO, c2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 6 set. 2021.

⁷² Nesse sentido: “A primeira medida é também a identificação e a análise dos riscos aos quais ela está sujeita (seja na qualidade autora, seja na qualidade de vítima), levando em consideração aspectos específicos daquela empresa, ou seja, seu porte, ramo de atividade, base territorial, etc. Devem ser analisados os riscos legais e reputacionais que poderão advir da ocorrência de atos ilícitos, e que o programa de *compliance* pretenderá mitigar.” CARLI, Carla Veríssimo de.

Anticorrupção e compliance: a incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de *compliance*. 2016. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. p. 222. Disponível em:

http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/99813/DE%20CARLI_Carla_anticorruptao_compliance_incapacidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 6 jul. 2021.

⁷³ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa:** Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 33-34.

atividade desenvolvida pela empresa, bem como quais são os objetivos dela e de seu *compliance*, “uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados como relevantes durante esta fase de análise”⁷⁴.

O mapeamento e a identificação de situações que possam gerar exposição da organização à responsabilização devem vir precedidos da avaliação da probabilidade de ocorrência e do grau de impacto que tal risco possa causar, caso venha se concretizar. Além disso, deve-se eleger quais serão as medidas a serem adotadas quando se confirmar o cometimento da infração. Nesse sentido: “a análise deve passar pelos aspectos relativos às leis aplicáveis no mercado da empresa, riscos dos processos, relacionamentos externos e internos e particularidades relativas a fatores humanos (pessoas e posições que ocupam)”⁷⁵. Neste viés:

A organização deve considerar os efeitos potenciais de riscos no contexto empresarial conforme seu perfil de risco juntamente com a definição do apetite de risco no contexto da criação, preservação e realização de seus valores com processos definidos, mas a organização deverá avaliar as estratégias alternativas e o seu impacto, baseado no potencial do perfil de risco, conforme tamanho, porte e complexidade dos negócios⁷⁶.

A análise de riscos deve ser realizada de forma periódica, pois novos riscos podem aparecer, seja por alterações legislativas ou edição de novos regulamentos a que a organização está vinculada, bem como por “mudanças internas na própria empresa, como ingresso em novos mercados, áreas de negócios ou abertura de filiais, por exemplo”⁷⁷.

Nessa senda, a metodologia da avaliação vai depender da maturidade decada programa de *compliance* e da importância que a empresa dá para a sua

⁷⁴ SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**. [S. l.]: Legal Ethics Compliance, 2020. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 6 jul. 2021. p. 6.

⁷⁵ STROBEL, Carolina; GOMES, Marcelo Borowski; PEDRO, Wagner Osti. **Compliance: fundamentos e reflexões para integridade nas empresas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. *E-book*.

⁷⁶ ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios – 3. ed.** – São Paulo: Saint Paul Editora, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041583/pageid/0>. Acesso em: 05 out. 2021. p. 166.

⁷⁷ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

análise de riscos. Assim,

a avaliação de riscos do programa de compliance foca principalmente as ameaças potenciais relacionadas ao descumprimento da legislação, políticas, código de ética ou conduta – o que poderia levar a multas ou penalidades e danos à reputação⁷⁸.

Sobre o propósito da avaliação de riscos e seus benefícios, Cristiane Petrosecolo Cola discorre:

O objetivo da avaliação de riscos é desenvolver uma visão clara e consistente dos riscos emergentes, identificar controles existentes e atividades de mitigação e áreas onde podemos ajustar ou melhorá-los, e possibilitar a mitigação do risco por meio de controles de compliance. Seus benefícios incluem uma melhor visibilidade das áreas de risco pela organização, o fortalecimento do pensamento estratégico, o conhecimento do negócio, a promoção de uma linguagem comum sobre o risco e, também, a validação das ações necessárias para os ajustes e melhorias do programa de compliance com base nos riscos identificados⁷⁹.

Segundo a ISO 37301:2021, o *risk assessment* serve de base para o sistema de gestão de *compliance* e para a alocação de recursos e procedimentos que sejam adequados para gerenciar os riscos identificados⁸⁰. Além disso, a norma difere os riscos de *compliance* em: inerentes e residuais:

Os riscos de *compliance* inerentes se referem a todos os riscos de *compliance* enfrentados por uma organização em uma situação descontrolada sem qualquer medida correspondente de tratamento dos riscos de *compliance*. Os riscos de *compliance* residuais são os riscos de *compliance* não controlados efetivamente pelas medidas existentes de tratamento de risco de *compliance* em uma organização⁸¹.

A referida norma pontua sobre a importância do planejamento do sistema de gestão de *compliance* quanto ao pilar do *risk assessment*:

⁷⁸ RODRIGUES, André Luis; ALCÂNTARA, Eunice; LIMA, Fábio de; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Gestão de riscos (*risk management*): desafios e melhores práticas. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 120.

⁷⁹ RODRIGUES, André Luis; ALCÂNTARA, Eunice; LIMA, Fábio de; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Gestão de riscos (*risk management*): desafios e melhores práticas. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 120.

⁸⁰ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 27.

⁸¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 27.

O propósito do planejamento é para antecipar cenários e consequências em potenciais e é, como tal, preventivo. Com base nos resultados de uma avaliação de riscos de *compliance*, convém que a organização planeje como abordar os efeitos indesejados antes que eles ocorram e como se beneficiar de condições ou circunstâncias favoráveis que possam apoiar a eficácia do sistema de gestão de *compliance*⁸².

Pelo exposto, verifica-se que a análise de riscos é complexa, devendo os riscos serem identificados e mapeados de forma continuada, com base nas atividades desenvolvidas, legislações a que a organização está sujeita, além de considerar as “causas-raiz e as fontes do não compliance e as consequências destas, ao mesmo tempo em que inclui a probabilidade de que estas ramificações possam ocorrer”⁸³.

2.3.3 Código de ética e políticas de integridade

Após a avaliação e o diagnóstico de riscos, deve-se criar regras internas e controles para que eles sejam mitigados. Dito de outra forma, para que se reduza a possibilidade de ocorrência dos riscos, priorizando aqueles que sejam de alto risco. Nessa senda, cumpre referir que “essas regras são descritas por meio de políticas e procedimentos, que ajudam a parametrizar a atuação dos funcionários e a aumentar a estabilidade do negócio”⁸⁴.

Dessa maneira, o Código de Ética e as Políticas de Integridade em uma organização são um conjunto de diretrizes, referenciais de conduta moral e ética para nortear as ações e decisões de todos os colaboradores. Assim sendo, todos os colaboradores, independentemente do cargo ou da função que ocupem, estarão sujeitos às orientações dessas diretivas, reduzindo a subjetividade das interpretações sobre o que se entende por princípios morais e éticos na organização. Nesse sentido, Luis Roberto Antonik analisa que:

Condutas éticas e códigos respeitados e seguidos asseguram governança e perenidade, fatores indispensáveis para aqueles que desejam se firmar, crescer ou se manter grandes. Qualidade não significa fazer bem-feito, pois isso está implícito. Qualidade é fazer

⁸² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 35.

⁸³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 27.

⁸⁴ COLA, Cristiane Petrosemoló. Pilares de um programa de *compliance*. In: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 55.

sempre igual, comportar-se igualmente e repetidamente do mesmo modo. O sucesso empresarial depende diretamente da percepção que a sociedade tem da companhia. Ela deve mostrar a todos que beneficiará o conjunto social na totalidade: funcionários, acionistas, fornecedores e clientes⁸⁵.

Esses documentos são confeccionados pela organização e aplicam-se a todas as pessoas que compõem a relação negocial (colaboradores, diretores, terceiros, órgãos públicos, parceiros negociais etc.). Por meio deles, deve-se “promover as questões éticas em todos os níveis de indivíduos e abranger as situações mais comuns do cotidiano”⁸⁶.

Além disso, devem conter linguagem apropriada ao seu público de destino, bem como devem ser amplamente divulgados e comunicados, pois é a partir daí que se perceberá seu devido cumprimento ou não. Sobre as características do código de ética, “o conteúdo desse código impõe imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem apropriada aos públicos de destino e aplicável a todas as pessoas, sem distinção ou discriminação”⁸⁷. No mesmo viés, Fernanda Nunes Coelho Lana e Souza faz importante compilado do assunto:

Todos estes documentos deverão escritos de forma clara e objetiva sem que haja qualquer dúvida quanto a sua interpretação. A mensagem transmitida deverá chegar a todos os colaboradores (independentemente do nível de atuação do profissional dentro da Organização) da mesma maneira, com igual compreensão acerca de todos os preceitos éticos ali fixados, sendo submetido para leitura e adesão do colaborador, quando da sua contratação e periodicamente reforçado, através de uma comunicação eficaz e de treinamentos efetivos⁸⁸.

Além de disciplinar sobre questões legais, o código de conduta deve retratar os valores da empresa, o que espera de seus *stakeholders*⁸⁹ e, não menos importante,

⁸⁵ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. xxv.

⁸⁶ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014. p. 137.

⁸⁷ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014. p. 137.

⁸⁸ SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana. Implementação de um programa de compliance. *In*: LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina; MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. **Compliance**: essência e efetividade. Brasília: OAB, 2018. p. 212.

⁸⁹ Em linhas gerais, *stakeholders* são “[...] todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas – direta ou indiretamente – por ela.” STAKEHOLDERS: quem são e por que monitorá-los. *In*: **NEOWAY**. [S.l.], c2019. Disponível em: https://blog.neoway.com.br/stakeholders/#O_que_eacute_stakeholders_e_sua_funcedilatildeo. Acesso em: 10 jul. 2021.

deixar claras quais serão as consequências, caso haja violação de suas diretrizes. Porém, de nada adiantam os códigos de conduta e as políticas de integridade serem extensos e desconexos da realidade da organização. Nesse sentido:

[...] é preciso dosar o número de procedimentos e regras, pois o excesso deles pode culminar no efeito inverso a que se visa, ou seja, o regramento excessivo de condutas cria a possibilidade de adotarem-se posturas que, embora não sejam proibidas pelo regramento, não são as mais assertivas quando o viés é a ética⁹⁰.

Assim sendo, o código de conduta e as políticas de *compliance* indicam aos *stakeholders*, pelo menos num primeiro momento, o comprometimento da organização com um ambiente de negócio e de trabalho íntegro e transparente, sendo que todos têm o dever de agir corretamente.

2.3.4 Controles internos

Os controles internos integram importante etapa no processo de gestão, já que permitem o estabelecimento de padrões para que se acompanhe o desenvolvimento da parte operacional, o que contribui para conservação das atividades das empresas⁹¹.

Os controles internos criam regras e ferramentas válidas para toda a organização, de forma a garantir que as políticas de *compliance* sejam cumpridas por todos. Geralmente esses controles vêm em procedimentos escritos. Além disso, têm por função prezar pelos registros contábeis e financeiros, por exemplo, com governança de documentos e registros de transações. São, em outras palavras, a totalidade dos procedimentos e das políticas desenvolvidos pela organização, com o intuito de minimizar riscos a que estão sujeitos.

Luis Roberto Antonik destaca a importância dos controles internos nas empresas ao referir que:

Para prevenir fraudes, é imperativo melhorar os controles internos

⁹⁰ WAGATSUMA, Adriana Tocchet; CATTAN, Karina Nigri; FERNANDES, Luciana Miliauskas. Departamento de Compliance: independência e autonomia. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 5.

⁹¹ DAMIANI, Natália Cristiane de Souza. **Controles Internos**: conceitos e técnicas para implementação em empresas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria Externa) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EMAE-98LHUM/1/monografia_controles_internos_nat_lia_damiani.pdf. Acesso em 08 jul. 2021. p. 14.

permanentemente. Uma empresa social e eticamente responsável controla seus empregados. Ambientes excessivamente democráticos são nocivos à sociedade e expõe os homens aos seus instintos mais primários. Controles “frouxos” não são éticos. As empresas que mantêm um olhar atento sobre suas contas sofrem menos perdas. Aqueles que agem e aplicam a lei somente após serem alertados por um empregado, fornecedor, auditor ou algum outro terceiro gerenciam suas empresas irresponsavelmente e são suscetíveis de incorrer em grandes perdas⁹².

Quando implementados de forma adequada, os controles internos são capazes de mitigar os riscos na organização. Neste sentido, o COSO (*Comitee of Sponsoring Organizations*)⁹³ elaborou um modelo em que explicita o conjunto de elementos necessários para a eficácia no desenvolvimento dos controles internos nas organizações. Para Marcos Assi:

Quando falamos de controles internos, a dúvida é sempre a mesma: o que controlar? E a resposta é: conhecendo o negócio e implementando os controles [...]. Não devemos implantar controles somente pela legislação, temos o compromisso de sempre buscar entender como o negócio se adapta à lei e quais os melhores controles a serem implementados conforme a capacidade de gerência⁹⁴.

Assim, sendo, em linhas gerais, os objetivos principais dos controles seriam: oferecer garantias razoáveis quanto ao cumprimento de operações, relatórios financeiros seguros e conformidade com leis e normas⁹⁵. O COSO ainda explicita que há cinco componentes que servem de estrutura para os três objetivos, i) ambiente de controle; ii) avaliação de risco; iii) atividades de controle; iv) informação e comunicação; e v) monitoramento das atividades. Quanto à estrutura organizacional, busca-se atingir a organização como um todo, do maior ao menor nível (nível da entidade, divisão, unidade operacional e função).

⁹² ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 39.

⁹³ Originalmente formado em 1985, o COSO é uma iniciativa conjunta de cinco organizações do setor privado e se dedica a fornecer liderança inovadora por meio do desenvolvimento de estruturas e orientação sobre gerenciamento de risco corporativo (ERM), controle interno e prevenção de fraude.

⁹⁴ ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios – 3. ed. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041583/pageid/0>. Acesso em: 05 out. 2021. p. 166.

⁹⁵ COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. **Compliance risk management**: applying the coso erm framework. [S.l.]: COSO, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021. p. 4.

Abaixo, segue representação do modelo de controle interno sugerido pelo Comitê com suas três faces.

Figura 2 – Cubo de Coso 2013



Assim, como pilar do programa de *compliance*, os controles internos podem colaborar na execução dos procedimentos e políticas internas desenvolvidos, ou seja, eles são capazes de mitigar os riscos de corrupção e criar um ambiente comercial favorável.

2.3.5 Treinamento e comunicação

Para a construção de um programa de *compliance*, que atue como instrumento de prevenção e gerenciamento de riscos, mister a adoção de ferramentas para promover a ética organizacional. Assim, é necessário que o empregador promova meios de instrução aos seus funcionários e terceiros, como forma de estímulo e de disseminação da cultura empresarial. Para tanto, merece destaque a ferramenta da comunicação e treinamento.

É basilar manter uma rotina de comunicação e treinamento para que os valores, normas, políticas e procedimentos sejam disseminados em toda a organização. Com relação aos diversos interesses existentes em todas as relações laborais e negociais, a comunicação tem papel fundamental na forma como será abordada dentro da organização, conforme explica Wagner Giovanini:

A comunicação adotará formatos, linguagem e abordagem peculiares para abranger, adequadamente, os públicos interno e externo, porquanto estes formarão diferentes grupos, de acordo com a cultura, o nível educacional e sua posição profissional. A regularidade da

comunicação será um fator decisivo de sucesso, pois admite-se não ser possível convencer as pessoas da “noite para o dia” e, mesmo após atingido esse objetivo, há necessidade de continuamente se reforçarem os propósitos do Programa de Compliance, para assegurar sua perenidade⁹⁶.

Nesse diapasão, é importante que haja um plano de ação de comunicação e treinamento para que se tenha foco em quais assuntos serão abordados ao longo do período a ser determinado pelo responsável pelo *compliance*. Além disso, dependendo da temática a ser abordada, é importante que defina objetivos e público-alvo. Melhor explicando: para que este pilar seja efetivo, além dos objetivos estarem claros, deve-se identificar quais conteúdos serão abordados e se é necessário classificá-los por público-alvo.

Por exemplo, é importante que todos os colaboradores saibam qual é o canal de denúncias de uma organização e suas características, ou seja, a comunicação e o treinamento deve ser para todos, de forma ampla e geral. Porém, será que todos os colaboradores devem receber comunicação e treinamento sobre isso? Não seria melhor apenas aqueles que lidam com isso diariamente receber o foco do conteúdo? Parece que sim. Dessa forma, muitos programas de *compliance* estruturarão seu pilar de comunicação e treinamento de modo a classificar grupos de pessoas para receber determinado tipo de conteúdo, com base em critérios pré- definidos.

Para que este pilar seja efetivo, Cristiane Petroseмоло Cola estabelece algumas premissas importantes, que são:

- a) Plano anual de treinamento educação continuada) estabelecido ao público interno, incluindo novos funcionários;
- b) Treinamentos adequados quanto ao seu conteúdo, frequência, carga horária mínima, elegibilidade e forma ou esfera (obrigatório, conscientização, capacitação, reciclagem e pontual);
- c) Monitoramento dos treinamentos realizados ou não, permitindo ações tempestivas e corretivas;
- d) Certificado de conclusão dos treinamentos formalizados com execução de provas;
- e) Disponibilização dos treinamentos em ferramenta web e/ou totens em unidades; e
- f) Operacionais que permitam a conscientização permanente⁹⁷.

Quando se separa a comunicação e o treinamento, de maneira prática, a

⁹⁶ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014. p. 291.

⁹⁷ COLA, Cristiane Petroseмоло. Pilares de um programa de *compliance*. In: COLA, Cristiane Petroseмоло; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 56.

comunicação seria algo mais superficial, de forma, inclusive, mais contínua a todos os colaboradores, sendo comunicada a importância dos objetivos do *compliance* ser cumpridos por todos. De outro lado, o treinamento é algo mais profundo, quando se pretende enfatizar algum ponto específico, de maior notoriedade⁹⁸.

Quanto à comunicação, exemplificando, deve-se informar que o *compliance* está se desenvolvendo na empresa, que os canais de denúncias estão ativos e “operantes”, os diretores estão comprometidos com a ética e esperam isso de seus colaboradores. É um voto de confiança depositado em cada um. Se está rotineiramente inserido no ambiente de trabalho, aos poucos os próprios colegas de trabalho cobrarão uns dos outros pela transparência, isso porque todos somos afetados diretamente pelas pessoas que estão ao nosso redor.

Dependendo para qual grupo, inovar no método de como é e por quem é realizado o treinamento é interessante, assim como trazer profissionais de fora da organização especializados no assunto em pauta, com tema direcionado para a área que respectivo grupo ou pessoa atua em seu dia a dia.

O responsável pelo *compliance* deve desenvolver em seu plano de comunicação e treinamento metodologias de verificação de retenção do conteúdo abordado. Ou seja, se os colaboradores realmente apreenderam o assunto da comunicação ou do treinamento. De nada adianta realizar comunicações e treinamentos se no dia seguinte ninguém mais sabe do seu conteúdo ou pelo menos do mínimo. Talvez seja necessário realizar novamente um treinamento, por exemplo, sobre assédio, pois o canal de denúncias continua recebendo reportes de pessoas cometendo tais ilícitudes, porém sem apontar nomes. Nesse sentido:

Sugere-se também que os funcionários treinados sejam submetidos a uma breve avaliação de retenção dos principais conceitos transmitidos, para assegurar a efetividade mínima do mecanismo. Em regra, contar tão somente com treinamentos eletrônicos não é aconselhável. Esse tipo de mecanismo costuma ser selecionado por grandes empresas, que têm dificuldades em reunir seus colaboradores em um só espaço, a um só tempo, para explicações sobre o programa de *compliance*⁹⁹.

Dessa forma, verifica-se que a comunicação e o treinamento são

⁹⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014. p. 332.

⁹⁹ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 50.

complementares, fazendo que se previnam atos ilícitos no ambiente de trabalho, evitando, assim, que a boa imagem e a reputação da empresa sejam comprometidas, o que inviabilizaria o andamento do negócio.

2.3.6 Canais de comunicação (ou denúncias)

O pilar referente aos canais de comunicação nada mais é do que ferramentas para criar um contato direto entre empresa e colaborador/terceiro. É por meio desses canais que um funcionário pode, por exemplo, questionar sobre alguma conduta que tenha dúvidas. Sobre a importância deste pilar: “[...] através dele violações a normas internas ou externas podem chegar ao conhecimento do comitê de compliance, de forma integral, sem cortes ou alterações que influenciem na tomada de decisões”¹⁰⁰.

Neste trabalho, optou-se por canais de *comunicação* ao invés de *denúncia*, haja vista que, muitas vezes, o que se pretende fazer é tirar uma dúvida ou reportar algum descontentamento e, não necessariamente, uma denúncia de ato ilícito.

O canal de comunicação deve ser amplamente divulgado e conhecido entre os colaboradores, bem como deve trazer a segurança para aquele que está reportando de que terá sua identidade resguardada. Para Marcos Assi:

Para que cumpra seu papel, o canal deve ser público e amplamente divulgado, seja na internet e intranet, seja por e-mail, ofícios dedicados ou durante os treinamentos de compliance ministrados. É importante assegurar um meio confiável de comunicação, que ofereça ao denunciante o direito ao anonimato, além de medidas de não retaliação¹⁰¹.

Esta ferramenta é um importante instrumento para o setor de compliance (ou *compliance officer*) tomar ciência de possíveis desvios de conduta e irregularidades no cumprimento do código de conduta e dos procedimentos interno, bem como para o sucesso do programa em si, pois pode auxiliar, por exemplo, na condução de novos treinamentos, a depender do que ali for reportado. Por conseguinte, cumpre acrescentar que:

[...] é unânime a conceituação de que o *canal de denúncias e/ou de comunicação* é uma das ferramentas para a obtenção de informações

¹⁰⁰ BRANDÃO, Daniel. Canal de Denúncias, Investigação e Whistleblowing. In: COLA, Cristiane Petrosomolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 103-122.

¹⁰¹ ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 104-105.

sobre irregularidades (desvios de conduta, conflitos de interesses, práticas de suborno e corrupção), ou seja, técnicas (inconformidades) legais (ilícitos) que permitirão ao setor responsável pelo programa de *compliance* (ou sistema de integridade) da organização, iniciar apurações visando a identificar e responsabilizar o(s) autor(es), na forma preconizada no código de conduta¹⁰².

Dentre seus objetivos, o canal pode servir para impedir que algum ilícito seja cometido, impedindo, assim, que cause danos à organização. Para Marcos Assi, também tem por objetivo desestimular desvios de conduta¹⁰³. A importância do canal é tão grande que o próprio Decreto nº 8.420/2015, em seu artigo 42, inciso X, impõe a necessidade de sua existência:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé¹⁰⁴.

Pelo exposto, é de fácil percepção que este pilar é fundamental para o sucesso do programa, eis que ele mitiga riscos, previne fraudes, auxilia no desenvolvimento de ações e treinamentos para disseminação da cultura ética organizacional.

2.3.7 Investigações internas

Diversas são as causas que ensejam o início de uma investigação, tais como:

Denúncias, relatórios de inconformidade de auditoria, monitoramentos automatizados de processos e até mesmo autoconfissões podem dar início a uma investigação interna envolvendo uma gama gigantesca de desvios de conduta, cada qual com sua complexidade e impactos

¹⁰² BRANDÃO, Daniel. Canal de Denúncias, Investigação e Whistleblowing. In: COLA, Cristiane Petrose; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes**. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 108.

¹⁰³ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 40.

¹⁰⁴ BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

a serem considerados¹⁰⁵.

Os atos investigativos vão desde entrevistas, levantamento de dados e fatos, interrogatórios etc. O responsável pela investigação deverá ser alguém com experiência na área e poderá utilizar todo o arcabouço necessário para descobrir a verdade, sempre dentro dos deveres de sigilo e respeito a todos os envolvidos na investigação, desde o suspeito ou suspeitos pelo possível ato ilícito até os sujeitos que serão entrevistados para responderem alguns questionamentos¹⁰⁶.

As entrevistas são de suma importância para o procedimento de investigação, pois elas “trazem elementos fundamentais para a conclusão de um caso; esclarecem dúvidas ou trazem soluções, até então inacessíveis; e, normalmente, aceleram o processo como um todo”¹⁰⁷.

Após as investigações, dependendo do que for descoberto, várias são as possibilidades de desdobramentos, dentre elas:

- Advertências formais ou verbais aos funcionários;
- Desligamentos com ou sem justa causa;
- Transferência de funcionários entre departamentos, em virtude de conflitos de interesses identificados durante as investigações;
- Desencadeamento de outras investigações, a partir das denúncias originalmente recebidas;
- Rescisão contratual com fornecedores, distribuidores, ou outros *stakeholders*;
- Esclarecimentos ao denunciante quando for observado que a denúncia não foi, de fato, uma violação de conduta ou ao código de ética da empresa¹⁰⁸.

O colaborador que fez uma denúncia precisa ter a confiança e a garantia de que sua reclamação será ouvida e apurada. Qualquer vestígio de má conduta, que vá de encontro ao preconizado pelo código de ética e legislações, tem que ser investigado e, se for o caso, punido da forma prevista.

As investigações devem ser pautadas por um processo desenhado pelo

¹⁰⁵ HENCSEY, Antonio Carlos; BEZERRA, Christina Montenegro; PERES, Marisa. Investigações internas: condução, desafios e melhores práticas. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 146.

¹⁰⁶ GABINESKI, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de Denúncias: melhores práticas. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 219-220.

¹⁰⁷ GIOVANANI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1ª ed. – São Paulo: 2014. p. 253.

¹⁰⁸ GABINESKI, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de Denúncias: melhores práticas. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 221-222.

responsável pelo programa e chancelado pela Alta Administração. A empresa deve estabelecer um procedimento para as investigações, por exemplo, o que acontece após o recebimento de um reporte sobre possível desvio de conduta, qual documento será utilizado para acompanhar a evolução das investigações, como serão as entrevistas, qual o prazo máximo para concluir uma investigação, prazo para defesa do agente infrator etc. Sobre a importância de planejamento da investigação, Carla Veríssimo aduz que:

[...] estabelecer quem investiga, o que, quando e em que extensão; como os procedimentos serão documentados, e quem será informado de quais resultados dessa investigação. Devem ser estabelecidos canais adequados para que o fluxo de informações se faça de tal maneira que, por um lado, seja possível uma apuração independente, e por outro, respeitem-se os direitos fundamentais do investigado (o direito à intimidade, à honra, e os direitos de defesa em eventual futuro processo criminal, por exemplo)¹⁰⁹.

As organizações devem primar pela cautela na condução das suas investigações internas, de forma a também privilegiar os direitos fundamentais daquele que, supostamente, cometeu o ilícito¹¹⁰.

Nessa senda, todo o processo de investigação deve ser pautado pelo respeito para com o investigado, bem como pelo sigilo para não expor colaboradores. É importante, também, decidir por quem será realizada a investigação, se interna ou externamente.

Além disso, após a conclusão da investigação, devem ser aplicadas medidas disciplinares caso tenha ocorrido a infração. Nessa situação, elas devem estar previstas internamente, “essas medidas devem apresentar uma gradação progressiva, para aplicação de acordo com a gravidade e as consequências do ato praticado”¹¹¹. Ou seja, a aplicação da(s) medida(s) deve ser proporcional ao cometimento do ato ilícito e das consequências que trouxe à organização.

¹⁰⁹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 297.

¹¹⁰ CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. Compliance, investigação e direitos fundamentais. In: **Compliance Brasil Blog**. [S.l.], 26 jun. 2015. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-investigacao-e-direitos-fundamentais/>. Acesso em 29 set. 2021.

¹¹¹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 301.

2.3.8 *Due diligence*

A diligência prévia consiste no exame de terceiros, sejam possíveis parceiros de negócios, fornecedores, prestadores de serviços ou distribuidores que tenham relações negociais com a empresa, para verificar e, dependendo, estabelecer que estes também tenham práticas e condutas éticas e transparentes. Em outras palavras:

Os procedimentos de “due diligence” têm caráter preventivo e consistem na obtenção de informações acerca do potencial parceiro, seja pessoa física ou jurídica, com a qual se pretende contratar. A análise de informações e documentos visa verificar a real situação econômica, social e até mesmo criminal da outra empresa, que pode vir a tornar-se parceiro comercial no futuro¹¹².

A Lei Anticorrupção dispõe, logo em seu artigo 2º¹¹³, que as empresas podem ser responsabilizadas pelos atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não, ainda que cometidos por terceiros, razão pela qual o estabelecimento de mecanismos de *due diligence* se fazem tão importantes na conjuntura do programa de *compliance*. Para Ederson Garin Porto:

[...] ter uma ***due diligence*** muito bem elaborada e estruturada que consiga mapear e estabelecer um raio x da instituição em todos os seus detalhes, apontando quais são as contingências, os tipos de risco a que a instituição está exposta e as medidas que podem ser adotadas para que elas sejam mitigadas¹¹⁴.

Há diversas formas de auxílio para a busca de dados de empresas terceiras, tais como pesquisas em bancos de dados públicos, pesquisas de jurisprudência, envio de questionários, acesso ao histórico de movimentações financeiras, entre outras¹¹⁵. Para Marcos Assis, a contratação de serviços básicos

¹¹² ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) – Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social, Universidade de Marília, Marília, 2016. p. 70.

¹¹³ Art. 2º, da Lei 12.846: “Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.” BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 jul. 2021.

¹¹⁴ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa: Uma abordagem prática e objetiva**. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 57.

¹¹⁵ ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) – Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social, Universidade de Marília, Marília, 2016. p. 70.

como de limpeza e derecepção não pode se confundir com a contratação de terceiros para exercerem atividades de gestão.

2.3.9 Auditoria e monitoramento

Após a implementação dos pilares acima, como saber se o programa está atingindo o objetivo pelo qual foi instituído? É por meio da auditoria e do monitoramento que se pode verificar o comprometimento dos colaboradores para com o programa e suas ferramentas, ou seja “depende da capacidade da corporação em monitorar sua efetiva implementação e aplicação”¹¹⁶.

O monitoramento das legislações aplicáveis, bem como das novas normas do setor a que se subordina a organização evita surpresas e o cometimento de condutas ilícitas pelos colaboradores. Deve-se estabelecer quem ficará a cargo deste acompanhamento. Pode ser tanto o *compliance officer* como as próprias áreas específicas da organização, devendo, assim, reportar-se ao responsável pelo *compliance* para adequação interna¹¹⁷.

Assim, pode-se responder tempestivamente a qualquer novo risco avaliado se há um monitoramento contínuo do programa de conformidade. Segundo Thereza Moreira, as empresas devem determinar:

- a) O que precisa ser monitorado e medido;
- b) Quem é o responsável pelo monitoramento;
- c) Os métodos para monitoramento, medição análise e avaliação, conforme aplicável, para assegurar resultados válidos;
- d) Quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;
- e) Quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados;
- f) Para quem e como estas informações devem ser reportadas¹¹⁸.

Nesse sentido, explica Carla Veríssimo que se deve prever ações que

¹¹⁶ MOREIRA, Thereza. Mitigando riscos de *compliance*: código de conduta e políticas internas. In: COLA, Cristiane Petroseolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 88.

¹¹⁷ GIEREMEK, Rogéria. Compliance trabalhista e ações internas depois da má conduta. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 815.

¹¹⁸ MOREIRA, Thereza. Mitigando riscos de *compliance*: código de conduta e políticas internas. In: COLA, Cristiane Petroseolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 88.

assegurem a revisão periódica do programa, bem como seu aperfeiçoamento¹¹⁹. Ainda, a autora esclarece que:

Aprender com os defeitos e problemas do passado e adotar medidas corretivas faz com que o programa de *compliance* seja melhor, no futuro. Por outro lado, as revisões periódicas para adequá-lo a novas exigências legais ou regulamentares, ou ainda, a novos riscos, melhor será feita por um avaliador externo e independente, com conhecimentos especializados na matéria¹²⁰.

Além do monitoramento contínuo, a organização deve submeter suas políticas e o programa de *compliance* a um processo de auditoria, “a fim de assegurar que as medidas estabelecidas sejam efetivas e estejam de acordo com as necessidades e particularidades da companhia”¹²¹.

O desenvolvimento dos programas deve ser uma soma de esforços de diversas pessoas e áreas da organização. Conforme Jacobo Dopico Gómez-Aller:

Tan compleja tarea exige una combinación de esfuerzos en diferentes direcciones: orientación, divulgación y refuerzo de la normativa interna, formación de los empleados, investigación de indicios de incumplimiento (en coordinación con los responsables de auditoría, *controlling* o las instancias disciplinarias), reporte constante a la alta dirección y al Consejo de Administración etc¹²².

Adequar-se a uma cultura de integridade é, antes de qualquer coisa, uma técnica que precisa ser constantemente monitorada, revisada e melhorada por meio da avaliação dos seus resultados dentro da cultura organizacional. Aqui, monitora-se o processo como um todo, e não os desvios que possam ter ocorrido.

¹¹⁹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 302.

¹²⁰ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 303.

¹²¹ MOREIRA, Thereza. Mitigando riscos de *compliance*: código de conduta e políticas internas. In: COLA, Cristiane Petrosimolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 89.

¹²² GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del *compliance officer* por infracción del “deber de control”: una aproximación tónica. In: ZAPATERO, Luis Arroyo; MARTÍN, Adán Nieto (coord.). **El derecho penal económico en la era compliance**. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013. p. 166.

2.4 O papel do *Compliance Officer*¹²³ na construção da cultura ética

Além da responsabilidade objetiva imputada às pessoas jurídicas em caso de comprovação de ato ilícito contra a administração pública, a lei nacional anticorrupção também traz em seu bojo a responsabilização individual dos colaboradores com poder de comando caso comentam um ilícito, na medida de sua culpabilidade.

Com a regulamentação da referida lei, por meio do Decreto nº 8.420/2015, a figura do *compliance officer* – responsável pela implementação e desenvolvimento do programa de compliance nas organizações – surgiu pela primeira vez na seara regulatória brasileira¹²⁴. Ainda, ele é o responsável por assegurar que todas as áreas atendam os requisitos mínimos legais a que a organização está sujeita:

[...] numa estrutura interna de cumprimento normativo e consequente prevenção de delitos, passam não só por denunciar comportamentos irregulares ou ilícitos dentro da empresa, mas também por prestar consultoria aos membros da organização a respeito da correção e da legalidade de determinada atividade questionável ou duvidosa¹²⁵.

Os programas de *compliance* são muito mais do que meros redutores de penas em casos de corrupção. Eles são verdadeiros instrumentos viabilizadores da disseminação da cultura ética corporativa. Nesse sentido, é necessário estruturar o programa com base nos pilares acima retratados. Tão importante quanto a implementação destes é a escolha do responsável pela sua estruturação e desenvolvimento¹²⁶⁻¹²⁷. Nesses termos, o Guia de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) pontua:

Para liderar as atividades de compliance, é fundamental nomear uma pessoa ou equipe de pessoas que detenha competência e ocupe posição compatível com suas responsabilidades. Além de um

¹²³ *Compliance Officer*: responsável pelo programa de compliance.

¹²⁴ GUIMARÃES, César Caputo. **A responsabilidade penal do *compliance officer* sob a ótica brasileira**. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020. p. 46-47.

¹²⁵ SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: LiberArs, 2016. p. 53.

¹²⁶ VALENTE, Claudia Carvalho; AMARAL, Bartira Tupinambás; BONFANTE, Filipe Gollner. *Compliance Officer x Intestigador: Independência das funções*. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 21-23.

¹²⁷ Cumpre ressaltar que quando se fala de *Compliance Officer*, deve-se imaginar uma ou mais pessoas agindo em prol da integridade organizacional. Muitas vezes essa figura apresenta-se como um grupo interno de pessoas multidisciplinares, uma pessoa do setor jurídico ou financeiro ou até mesmo empresas terceiras especializadas em *Compliance*.

conhecimento aprofundado dos aspectos técnicos ligados à defesa da concorrência, o líder do compliance concorrencial deve possuir a capacidade de influenciar as decisões da organização, o que somente se mostra possível se esse profissional ocupar uma posição de relevância na sua estrutura¹²⁸.

Esta figura deve ser dotada de autonomia, independência e reportar-se diretamente aos diretores da organização, pois será o “encarregado de implementar e conferir respeito ao programa interno de cumprimento normativo[...]”¹²⁹. Todavia, isso não significa que será o único responsável pelas ações e sucesso dos programas. Devem ser elaboradas atividades específicas para engajar os demais colaboradores, principalmente aqueles com poder decisório nas empresas. Essa estratégia é extremamente pertinente para mobilizar áreas diferentes para a cultura da integridade. Sobre o *compliance officer*:

Ele deve garantir que uma empresa conduza seus negócios em total conformidade com todas as leis e regulamentações, nacionais e internacionais; que pertencem a seu setor específico, bem como padrões profissionais, práticas nos negócios e padrões internos. Os executivos de conformidade devem ter um conhecimento inato e intuitivo dos objetivos e da cultura da empresa, bem como das mais importantes leis de qualquer esfera. Eles são responsáveis não apenas por manter os negócios da empresa eticamente sólidos e legalmente intocados, mas também por educar toda a empresa e instituir práticas que garantam o mais alto nível de conformidade¹³⁰.

Para implementar o programa e promover uma cultura de integridade, o profissional responsável pelo *compliance* deve participar do dia a dia da gestão e se relacionar com os profissionais que estão no centro da organização para ajudá-los na tomada de decisão, assegurando o cumprimento da legislação. Por isso, a organização deve conferir ao gestor de *compliance* autonomia e independência suficientes conforme abordado anteriormente.

¹²⁸ BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance**. Brasília: Ministério da Justiça, jan. 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

¹²⁹ SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: LiberArs, 2016. p. 53.

¹³⁰ KIZIMA, João Paulo Pagani. **Elaboração, gestão e avaliação de programas de Compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188295/pdf/0?code=d1hp5R49T33F2FsEFjLii7dzxYy2aBFzri2fU5koKWDS2gP96VxuJ/f3HgUDmC4oEdsUEWHRwAx4/K75MekX2Q==#>. Acesso em: 25set. 2021. *E-book*. p. 51. p. 18.

A seguir, listam-se alguns exemplos de papéis e responsabilidades assumidos por esse profissional:

- a) Criar uma cultura de *compliance*, de empresa cidadã, com comunicação e treinamento para todos os empregados;
- b) Desenvolver o *programa regional de compliance* com apoio das áreas de gestão operacional e administrativa;
- c) Prevenir e detectar riscos regulatórios e de *compliance* e desenhar planos de monitoramento e mitigação para eles; e
- d) Conduzir ou direcionar a investigação de qualquer violação comunicada e com parceria com outros departamentos, sempre que possível e necessário, devendo sempre assegurar a confidencialidade e adequada tomada de decisão¹³¹.

Apesar de esta figura estar muito associada à de um advogado, em função da legislação que rege os programas, o *compliance officer* nada mais é que um gestor. Claro que é fundamental o conhecimento da legislação aplicável ao programa, até porque para se analisar os riscos da operação, no pilar do *risk assessment*, deve o profissional conhecer quais são as normas a que a organização está sujeita. Conhecer ou pelo menos fazer o esforço para conhecer todos os setores da empresa mostra-se fundamental para o profissional de *compliance* ter condições de desenvolver o programa, estimular os demais colaboradores, enfim, desenvolver as atividades necessárias para implementar o programa.

A função de *compliance officer*, segundo a ISO 37301, deve ter recursos necessários e adequados para a condução de suas responsabilidades, “sem restrições, incluindo o acesso à tecnologia que permite que o sistema de gestão de *compliance* seja efetivo e detalhado para apoiar a organização em alcançar seus objetivos de *compliance*”¹³².

De acordo com a 4ª edição da Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil (2019), elaborada pela empresa KPMG, praticamente metade das empresas pesquisadas contam com uma área específica para exercer as atividades de *compliance*¹³³, o que pode ser interpretado como uma conscientização por parte das organizações sobre a importância do responsável ou dos responsáveis pelo

¹³¹ COLA, Cristiane Petrosomolo. Pilares de um programa de *compliance*. In: COLA, Cristiane Petrosomolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 55.

¹³² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 31.

¹³³ KPMG. **Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil**. 4. ed. [S. l.]: KPMG, 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

compliance participarem do dia-a-dia organizacional.

Segundo Marcella Block, apesar do tema não ser pacificado, as atividades desempenhadas pelo *compliance officer* o expõe à “responsabilização criminal por dolo, culpa ou omissão relevante em razão do assessoramento jurídico deficiente ou incompleto”¹³⁴.

Verifica-se que no âmbito corporativo vem crescendo a possibilidade de responsabilização penal das organizações, mas será que o *compliance officer* deve ter sua responsabilidade ampliada também? César Caputo infere que:

Assim, por um lado, seria equivocado supor que o *compliance officer* devesse assumir, automaticamente, a responsabilidade por qualquer evento danoso na empresa. Isso significaria submetê-lo à responsabilização criminal objetiva, conforme observado, o que não se coaduna aos fundamentos de nosso Direito Penal e a não satisfaz nenhum critério de justiça material. Será, portanto, necessária, em todo e qualquer caso, a verificação do dolo ou da culpa na conduta do *compliance officer*¹³⁵.

Nessa seara, verifica-se que em qualquer caso, deve-se analisar todo o contexto em que uma possível violação por parte do *compliance officer* ocorreu, para a partir daí verificar sua responsabilização. Até porque, ao fim e ao cabo, ele não pode omitir questões relevantes à Alta Administração, porém não é ele quem decidirá os rumos do programa de *compliance*.

2.5 A integração de Governança, Riscos e *Compliance* – GRC

As atividades de governança, análise de riscos e *compliance* não podem mais ser consideradas de maneira isolada, porque “ao segregarem as atividades em silos incomunicáveis, definidos por limites departamentais estanques, a evidente interdependência entre si era desprezada, gerando lentidão e erro no processo decisório estratégico”¹³⁶. Isso porque o resultado positivo de políticas empresariais,

¹³⁴ BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 61-62

¹³⁵ GUIMARÃES, César Caputo. **A responsabilidade penal do *compliance officer* sob a ótica brasileira**. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020. p. 59.

¹³⁶ LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 36.

nos dias de hoje, exige a identificação das probabilidades de danos e a atuação das empresas e seus colaboradores dentro dos limites das leis. A integração desses elementos resultou:

[...] melhor planejamento – mitigando complexidade, removendo redundância e abrindo no sistema maior espaço para a participação de colaboradores e *stakeholders* das organizações. Além disso, obteve-se maior eficiência e melhor distribuição e comunicação do propósito organizacional aos envolvidos¹³⁷.

O principal objetivo dessa integração é que o GRC garanta que as políticas e normas de controle nas organizações estejam sendo adequadamente aplicadas aos processos internos, sendo base para o ambiente corporativo transparente. Para Ederson Porto, apesar desses institutos andarem de “mãos dadas” para garantir a integridade dos negócios, não se pode confundi-los, pois não são sinônimos¹³⁸. Na visão de Marcella Blok:

Para a efetividade do compliance ele deve apoiar-se no tripé: gestão ética nos negócios; conformidade; e cultura organizacional. Assim, é importante fazer uma “ponte” entre o compliance e o sistema de governança corporativa, entendida como o conjunto de práticas que visam alinhar os interesses das distintas partes que compõe uma organização¹³⁹.

Em linhas gerais, a governança corporativa contempla “os assuntos relacionados ao poder de controle e de direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que são relacionados à vida das organizações”¹⁴⁰. As boas práticas, segundo Éderson Garin Porto:

[...] convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor

¹³⁷ LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 36-37.

¹³⁸ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 40.

¹³⁹ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. vi.

¹⁴⁰ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 237.

econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum¹⁴¹.

Nessa percepção, verifica-se que essas boas práticas de governança se baseiam em alguns princípios, que são apontados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (IBGC), conforme descreve Marcella Blok:

1 – Transparência (disclosure): Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por imposições de leis ou regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico- financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

2 – Equidade (equity): Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

3 – Prestação de contas (accountability): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

4 – Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, bem como reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações de forma que os efeitos de uma transação que incide sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram, deixando de estar completamente refletidos nos preços (sendo, portanto, externalidades negativas) levando em consideração, no modelo de seus negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social). Dito de outra forma, devem aumentar as externalidades positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, bem como os diversos capitais a curto, médio e longo prazos¹⁴².

Esses princípios, conforme preceitua Éderson Garin Porto, servem de orientação para os tomadores de decisão nas organizações, indicando o caminho a ser seguido para tal¹⁴³. O autor prossegue ao mencionar:

Em suma, os princípios que orientam as melhores práticas de

¹⁴¹ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: 2020, p. 95.

¹⁴² BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 238-239.

¹⁴³ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: 2020, p. 97.

Governança Corporativa devem ser bússolas a orientar a instituição como um todo, pautando as mais diferentes instâncias e permeando todas as tomadas de decisão, pois se parcela da empresa não pautar sua conduta por estes princípios ou se por períodos de tempo (durante algumas administrações e outras não) for percebida uma postura vacilante, a confiança será rapidamente quebrada¹⁴⁴.

A Governança representa a preocupação da organização não só com seu ambiente de trabalho interno, mas sim com o mercado em que está inserida, para o desenvolvimento de suas atividades de forma sustentável¹⁴⁵. Assim, ela é o sistema pelo qual as empresas são orientadas, monitoradas e incentivadas para que, ao final, gerem retorno aos seus colaboradores e *stakeholders*.

Em outras palavras, “é a sistematização por meio do qual empresas são conduzidas, não limitada ao nível estratégico – posto que afeta toda a organização – considerando ainda relações mantidas com outros grupos”¹⁴⁶.

O Risco, já analisado ao longo deste trabalho, relaciona-se com a probabilidade de um evento ocorrer ou não, bem como seus possíveis impactos nas atividades da organização. Afinal, “é a partir do conhecimento efetivo dos riscos envolvidos e sua gestão que se pavimentarão barreiras, controles e mecanismos aptos ao atingimento dos propósitos de uma entidade”¹⁴⁷.

Assim,

a gestão de riscos tem capacidade de antecipar esses possíveis imprevistos, avaliar os impactos que eles podem provocar e, então, colocar medidas em prática a fim de evitar ou, pelo menos, reduzir as consequências negativas que eles vão trazer para os negócios¹⁴⁸.

A análise dos riscos colabora com a tomada de decisão e os rumos que as organizações desejam tomar, por isso se faz tão importante. Em outras palavras:

¹⁴⁴ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: 2020, p. 99.

¹⁴⁵ ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. p. 19.

¹⁴⁶ LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 37.

¹⁴⁷ LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 39.

¹⁴⁸ O QUE é GRC e quais as suas vantagens? In: **LEC**. [S. l.], 29 set. 2020. Disponível em: <https://lec.com.br/beta2021/o-que-e-grc/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

[...] o GRC deve auxiliar no atingimento do propósito institucional, ao passo que eliminando controles redundantes e evitando a desconsideração de políticas aplicáveis. Para que seja alcançada, a estratégia deve considerar a totalidade da empresa, mas priorizando áreas-chave de maior risco destas partindo para eliminar brechas solucionáveis pela tecnologia.

Acerca da efetividade dos programas, as considerações acima devem ser levadas em consideração, haja vista que:

Ao se ater à questão se o programa de conformidade da empresa está bem desenhado, considera principalmente se existe processo de avaliação de riscos (contemplando gerenciamento de riscos, alocação de recursos de acordo com a avaliação de riscos, atualizações e revisões, lições aprendidas), políticas e procedimentos que regulam temas sensíveis a *Compliance* (adequação em termos de desenho, abrangência, acessibilidade, responsabilidade por integrar em termos operacionais os procedimentos, treinamentos e comunicação e controles, se profissionais que executam os controles são qualificados); apropriados treinamentos e comunicações (treinamento baseado em risco, formato e conteúdos adequados, efetividade do treinamento, comunicações sobre má conduta, disponibilidade de orientação); correta estrutura do canal confidencial e processo de investigação (eficácia do canal confidencial, investigações com escopo adequado conduzida por equipe qualificada, *lead time* adequado de apuração, tratamento dos desvios apurados); gerenciamento de riscos de terceiros contratados (análise integrada e baseada em riscos, controles apropriados, monitoramento do risco associado ao longo do contrato, ações de tratamento e gestão de consequências) e processo de identificação e tratamento de riscos em fusões e aquisições (M&A) (*due diligence*, integração no processo de M&A conectando o resultado da *due diligence* às ações que deverão ser implementadas para endereçar os riscos identificados)¹⁴⁹.

Verifica-se, de tal maneira, que a integração das atividades de *compliance* com as atividades de gestão de risco e práticas de governança corporativa proporciona diversos benefícios para a organização e para o mundo dos negócios, tais como: redução de custos, mais segurança e eficiência nos processos, diminuição na ocorrência de condutas ilícitas, transparência para as operações, dentre outros¹⁵⁰. Para Victor Lunetta:

Embora possam algumas lideranças ignorar disciplinas de controle – principalmente nas organizações de menor porte -, toda entidade é

¹⁴⁹ PORTO, Roberta Guasti. Efetividade em *compliance*: o que se espera de um programa de integridade corporativo? In: MÁRTIN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.). **Legitimidade e efetividade dos programas de compliance**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021. p. 57-58.

¹⁵⁰ O QUE é GRC e quais as suas vantagens? In: LEC. [S. l.], 29 set. 2020. Disponível em: <https://lec.com.br/beta2021/o-que-e-grc/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

invariavelmente confrontada com desafios de ordem estratégica. Isso significa que, a cada decisão tomada, uma empresa atende – ainda que inconscientemente – a necessárias questões de GRC. Uma vez adotada uma integração dos controles, não importando seu modelo ou suporte – embora seja a TI o caminho mais natural –, uma atuação ética, sustentável e produtiva se transformará mais facilmente em realidade, constante e em tempo real. Adquirir consciência disso e aplicar tal integração trará celeridade, eficiência e substancial aperfeiçoamento da capacidade de controle das organizações, positivamente impactando não apenas a si, mas ao ecossistema empresarial e à própria sociedade em que se insere, no quesito da integridade¹⁵¹.

Dessa forma, a governança traz as boas práticas para a preservação da organização, a análise dos riscos identifica as vulnerabilidades que precisam ser mitigadas e o *compliance* “é o conjunto de processos que harmonizará as soluções previstas por ambos, assegurando seu cumprimento global”¹⁵². Nesse sentido, para a comprovação da efetividade dos programas, a organização deve provar que toda a estrutura que o sustenta é tudo aquilo que promete ser, e não meramente um inibidor, detector e instrumento de punição do ilícito¹⁵³. Ou seja, deve a organização comprovar que seus controles são capazes de mitigar os riscos a que está submetida.

O primeiro capítulo trouxe a percepção da importância da implementação dos programas de *compliance* nas organizações. É verdade que os desafios são muitos para a sua efetividade, mas se atentando aos pilares, fazendo que haja o engajamento dos colaboradores, documentando as ações do *compliance officer* ou outros responsáveis, bem como tendo o plano de fundo a integração do GRC, é possível construir um ambiente transparente e ético para além do papel nas organizações.

¹⁵¹ LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petroseolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 45.

¹⁵² LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. In: COLA, Cristiane Petroseolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 40.

¹⁵³ MOREIRA, Julia Camara Alvez; GOMES, Marlos Corrêa da Costa. O conceito de efetividade do *compliance* e de seus desdobramentos. In: MÁRTIN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.). **Legitimidade e efetividade dos programas de compliance**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021. p.89.

3 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Ao passo que as empresas compreendem a importância dos programas não só para a atenuação de pena, em caso de possível condenação por ato ilícito, mas também para a reestruturação do modo de gerir seus negócios e interesses, o *compliance* tem seu primeiro objetivo cumprido. De forma geral, o *compliance* é a ferramenta utilizada para instruir o comportamento das organizações (seus diretores, gerentes, funcionários em geral, terceiros etc.) para o cumprimento de leis, normas regulatórias e sociais.

As legislações que versam sobre o *compliance* têm estipulado prazos para que as empresas se adequem e instituem o programa caso queiram continuar contratando com as empresas públicas. Devido a isto, muitas organizações, de forma precipitada, implementam um programa de conformidade impreciso, o qual consta somente “no papel”, não se adequando à realidade e inviabilizando um *compliance* adequado. Assim sendo, faz-se necessário analisar requisitos indispensáveis para assegurar um efetivo programa de *compliance*.

A Lei Anticorrupção, como já mencionado, representou importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

A lei supre uma brecha no ordenamento jurídico brasileiro, quando prevê punições como multa administrativa - de até 20% do faturamento bruto da empresa - e o acordo de leniência, que permite o ressarcimento de danos financeiros de forma mais célere¹⁵⁴. Assim, com o advento da Lei nº 12.846/13, a responsabilização das empresas é mais uma ferramenta no combate à corrupção.

Consoante dispõe Massamitsu Iko acerca dos motivos para a avaliação de um programa de *compliance*:

A avaliação faz parte de qualquer processo ou atividade, e existem vários motivos de avaliar um Programa de Compliance. dentro das estruturas corporativas, a avaliação de desempenho é parte importante de qualquer atividade. As principais razões para se avaliar um programa de Compliance são:

- Corrigir desvios de rota;
- Prestar contas a alta administração
- Compliance com a legislação, como exemplo a FCP e a Lei

¹⁵⁴ LEI Anticorrupção. In: **CONTROLADORIA Geral da União**. Brasília, DF, [202?]. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/assuntos/PAR/lei-anticorruptao>. Acesso em: 25 ago. 2021.

Anticorrupção Brasileira;

- Remuneração variável;
- Identificar e promover oportunidades de melhoria no seu programa;
- Demonstrar a alocação eficiente de recursos ou solicitar recursos adicionais;
- Provar que você tem um programa: fórmula de sucesso e abrandamento de sanções¹⁵⁵.

Com a necessidade de programas efetivos, que realmente façam a diferença na organização, passou-se a valorizar programas que evitem novas fraudes, corrupção, organizações criminosas e ilicitudes. Nesse sentido, “prima-se, assim, pela simplificação dos documentos, objetividade, linguagem clara e direta, maior autonomia dos comitês de compliance, engajamento da alta direção”¹⁵⁶.

A mera declaração de que organização possui um programa de *compliance* não garante a sua efetividade. A Lei Anticorrupção não estabelece parâmetros para se estruturar ou avaliar um programa. Entretanto, com a entrada em vigor do Decreto nº 8.420/2015, foram estabelecidos quais parâmetros serão avaliados no programa da empresa no momento da dosimetria das sanções:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos,

¹⁵⁵ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 794.

¹⁵⁶ NASCIMENTO, Débora Minuncio. Efetividade dos Programas de Compliance. **JusBrasil**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/704577563/efetividade-dos-programas-de-compliance>. Acesso em: 16 ago. 2021.

sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 ; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos¹⁵⁷.

Ao ler o artigo 42 e seus incisos, percebe-se claramente os nove pilares de *compliance* anteriormente explicitados. Além disso, por óbvio, as especificidades da empresa avaliada devem ser levadas em consideração, conforme estabelece o §1º do mesmo artigo:

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata este artigo, serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II - a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;

III - a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;

IV - o setor do mercado em que atua;

V - os países em que atua, direta ou indiretamente;

VI - o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;

VII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e

¹⁵⁷ BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

VIII - o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte¹⁵⁸.

Nesta senda, a estruturação dos programas tem como ponto de partida o desenvolvimento de instrumentos que tenham relação com as atividades da organização e seu ramo de atuação:

Em organizações mais horizontais nas quais a estrutura de comando e condução de negócios é menos complexa, não se pode criar mecanismos que, em lugar de proteger, sirvam para restringir ou mesmo impedir a realização das atividades sociais. A estruturação do programa de integridade exige a compreensão das reais necessidades da empresa considerando os seus processos de tomada de decisão e o seu posicionamento no mercado¹⁵⁹.

A redação da Lei Anticorrupção possibilita diversas interpretações, o que resulta em insegurança e controvérsia sobre as pretensões do legislador quanto aos critérios sobre a efetivação dos programas de *compliance*. Com a regulamentação dada pelo Decreto nº 8.420/2015, há mais de clareza sobre quais elementos não podem faltar na construção dos programas.

No entanto, é no §2º do referido artigo que se verifica a efetividade dos programas como critério imperioso para a sua avaliação e conseqüente atenuante de pena (“A efetividade do programa de integridade em relação ao ato lesivo objeto de apuração será considerada para fins da avaliação de que trata o caput”)¹⁶⁰¹⁶¹. A Lei Anticorrupção nacional atribuiu a cada órgão e entidade dos três poderes competência para instaurar e julgar processo administrativo de apuração da responsabilidade da pessoa jurídica (PAR). Ou seja, para avaliar o programa.

É imprescindível que a organização proceda a uma avaliação de seu programa

¹⁵⁸ BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁵⁹ SOARES, Daniel; FREITAS, Fernanda. Como assegurar a efetividade de um programa de integridade? **JOTA**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-assegurar-a-efetividade-de-um-programa-de-integridade-03062018>. Acesso em: 16 ago. 2021.

¹⁶⁰ BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

de *compliance* para verificar se ele traz reais benefícios à organização e saber se preenche os requisitos normativos.

3.1 Modelo americano de comprovação: *Evaluation of Corporate Compliance Programs*

Originalmente lançado em 2017, os Estados Unidos, a partir da divisão criminal do seu Departamento de Justiça (DOJ), publicaram, em setembro de 2019, a primeira atualização do documento chamado *Evaluation of Corporate Compliance Programs*¹⁶¹, que demonstra o que seriam as “boas práticas” a serem implementadas ou, ao menos, consideradas nos programas novos ou nos já existentes.

Este documento estabelece o sistema de avaliação dos programas de conformidade americano¹⁶² e, ainda, estabelece três perguntas, chamadas de *fundamentals questions* para que os promotores possam avaliar um programa de *compliance*:

1. “Is the corporation’s compliance program well designed?”;
2. “Is the program being applied earnestly and in good faith?” In other words, is the program adequately resourced and empowered to function effectively?;
3. “Does the corporation’s compliance program work“ in practice?¹⁶³

Além dessas perguntas, verifica-se que há uma “série de medidas e critérios para verificar o quão eficiente é esse programa”¹⁶⁴, ou seja, se o programa realmente é eficaz para detectar, sanar e remediar irregularidades.

Para responder à pergunta número 1, os promotores devem verificar como a empresa identificou os riscos a que ela está exposta, a depender da localidade em que desenvolve suas atividades, bem como qual seu nicho de mercado, qual cenário

¹⁶¹ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁶² PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa: Uma abordagem prática e objetiva**. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 132.

¹⁶³ Perguntas: 1. O programa de compliance é bem desenhado?; 2. O programa de compliance é aplicado com seriedade e boa-fé? Em outras palavras, o programa está com recursos adequados e é capacitado para funcionar efetivamente?; 3. O programa de compliance funciona na prática? UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021. p. 2, tradução nossa.

¹⁶⁴ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa: Uma abordagem prática e objetiva**. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 132.

regulatório está sujeita etc. Mas não para por aí. É crucial analisar a periodicidade que a organização atualiza e reavalia seus riscos, se a alocação de recursos financeiros para sanar os mais elevados riscos é satisfatória, entre outros pontos¹⁶⁵.

Além disso, para continuar sua avaliação aos programas, os promotores devem avaliar as políticas e procedimentos desenvolvidos pelo *compliance*. Por exemplo, devem verificar se a empresa tem um código de conduta que esteja disponível a todos os funcionários, que tenha uma linguagem de fácil compreensão, se este código é de fácil acesso, se os novos colaboradores recebem instruções acerca dele e dos procedimentos internos que suas atividades estarão sujeitas a auditoria¹⁶⁶.

Outro ponto crucial para a avaliação diz respeito ao pilar da comunicação e treinamento. Os promotores devem avaliar se há um plano de treinamento e comunicação em vigor na organização, qual é a frequência de suas realizações, se a alta administração participa desses momentos etc. Ou seja, devem verificar se a empresa está empregando esforços e recursos para que todos os colaboradores e demais pessoas envolvidas estejam compreendendo, na prática, as diretrizes do *compliance*¹⁶⁷.

A avaliação dos promotores também deve perpassar pelos canais de denúncia, ou seja, se ele existe, se garante o anonimato daquele que reporta alguma inconformidade. Além disso, avaliam se há um procedimento de averiguação das denúncias realizadas, se a busca por orientação a respeito de alguma conduta é respondida, e se realmente não há retaliações por parte da empresa¹⁶⁸.

Outro ponto de análise diz respeito ao *due diligence*. Nesse aspecto, avalia-se quais informações a organização extrai do terceiro (futuro parceiro de negócio), ou seja, se ele também está conforme ao ponto de a relação comercial não sofrer abalos de confiança e transparência, por exemplo¹⁶⁹.

¹⁶⁵ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁶⁶ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁶⁷ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁶⁸ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁶⁹ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

Para conseguirem avaliar a pergunta número 2, devem os promotores aferir se o programa não é apenas “de fachada”. Para tanto, analisam se a alta administração está comprometida com o *compliance*. Isso porque, como visto anteriormente, o exemplo vem de cima (*tone at the top*). Assim, analisa-se o incentivo, a participação e o engajamento dos profissionais do alto escalão da organização com a disseminação da ética. Além disso, os promotores devem confirmar se o responsável pelo *compliance* conta com a autonomia e a habilidade necessárias para desenvolver as atividades e se estão sendo empregados os recursos necessários para tanto, tais como financeiro, acesso a dados e profissionais capacitados para exercer determinadas funções¹⁷⁰.

Por último, para completar a resposta à segunda pergunta, avaliam-se quais são as medidas disciplinares existentes, se realmente estão claras e consistentes, ou seja, se funcionam para coibir a prática de um novo ilícito. Além disso, verifica-se a velocidade de aplicação caso o ilícito seja confirmado, independentemente do cargo ocupado pelo infrator¹⁷¹.

Para responder à terceira questão, os promotores devem avaliar se o programa era efetivo no momento do cometimento da conduta ilícita e no momento da decisão da medida disciplinar aplicada. Cumpre salientar que o fato de ter ocorrido algum ato ilícito em uma organização não significa que o programa de *compliance* não seja efetivo. Neste ponto, o que pode tornar um programa ineficaz é se a conduta ilegal não foi detectada em tempo de causar danos irreversíveis à imagem da organização. A análise de investimentos e melhorias no programa e sistemas internos também fará parte da avaliação desta questão¹⁷².

Afinal, após uma irregularidade apontada, apenas dispensar o funcionário serve para prevenir outras condutas iguais? Parece que não. Nesse sentido, é analisado se o programa está em constante maturação, se são realizadas auditorias periódicas e se os controles internos são reavaliados. Outro ponto a ser analisado pelos promotores é o procedimento de investigações. As investigações devem ser

¹⁷⁰ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁷¹ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁷² UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

realizadas por profissionais qualificados, que saibam filtrar boatos de denúncias com potencial chance de serem verídicas. Além disso, avaliam as respostas oriundas dessas investigações, se elas trouxeram vulnerabilidades internas, se houve falta de responsabilidade por parte de algum membro do alto escalão etc¹⁷³.

Por fim, ao identificar a causa do cometimento do ato ilícito, foram realizadas correções oportunas? Será que a empresa soube como conduzir o problema e corrigiram-no de forma adequada? Pois bem, isso é o último ponto que os promotores avaliam para responder à terceira grande questão sobre a efetividade dos programas de *compliance*¹⁷⁴.

Com essa atualização, o Departamento de Justiça americano deixa evidente que os programas de *compliance*, para serem efetivos, devem ser estruturados e geridos por profissionais capacitados. Além disso, percebe-se que o programa deve ser constantemente aprimorado, com base nas falhas e possíveis irregularidades identificadas¹⁷⁵. Apesar de ser uma orientação para investigações aos crimes do colarinho branco, este documento traz importantes elementos para as organizações levarem em consideração ao implementar e desenvolver seus programas de *compliance*.

3.2 A CGU e o selo pró-ética

A Controladoria-Geral da União (CGU) divulgou, em 2018, o "Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR", com o objetivo de "orientar os órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário com competência para instaurar e julgar Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)"¹⁷⁶.

De acordo com o artigo 2^a, da Portaria nº 909/2015, da CGU, para que os programas de integridade das pessoas jurídicas sejam avaliados, deve-se encaminhar

¹⁷³ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁷⁴ UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

¹⁷⁵ DEPARTMENT of justice dos Estados Unidos atualiza o seu guia de avaliação dos programas corporativos de compliance. In: **KLA**. São Paulo, [2021]. Disponível em: <https://www.klalaw.com.br/department-of-justice-dos-estados-unidos-atualiza-o-seu-guia-de-avaliacao-dos-programas-corporativos-de-compliance/>. Acesso em: 4 set. 2021.

¹⁷⁶ SANTOS, Ingrid Bandeira; SALLES, Luis Eduardo. CGU divulga manual para avaliação de programas de integridade de empresas investigadas. **Migalhas**, [s. l.], 25 set. 2018. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/287934/cgu-divulga-manual-para-avaliacao-de-programas-de-integridade-de-empresas-investigadas>. Acesso em: 14 set. 2021.

os Relatórios de Perfil e de Conformidade que deverão, em síntese, observar critérios inerentes ao porte e à especificidade da empresa, estrutura, funcionamento e atuação do programa de *compliance*. Percebe-se, assim, que esses relatórios são o mínimo exigido para que a CGU avalie o programa.

Para tanto, criou-se uma proposta de metodologia para a avaliação dos programas, cuja referência legislativa são os artigos 41 e 42 do Decreto n. 8.420/2015 e a Portaria CGU n. 909/2015. Para o desenvolvimento desta metodologia, a CGU utilizou, como referencial teórico, o guia “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas”¹⁷⁷, de setembro de 2015, e os materiais referentes ao programa Empresa Pró-Ética, desenvolvido pela CGU em parceria com outras instituições públicas e privadas.

A metodologia está explicitada em forma de planilha¹⁷⁸, contemplando os parâmetros de avaliação indicados no artigo 42, do Decreto n. 8.420/2015. A planilha foi dividida em três blocos, pois, segundo a CGU, alguns parâmetros não poderiam ser avaliados de forma isolada, sob pena de chegar a conclusões inverídicas sobre o programa. Além disso:

Cada bloco de avaliação é constituído por uma série de perguntas que tem por objetivo verificar a existência, a aplicação e a efetividade das medidas de integridade apresentadas pela pessoa jurídica.

A planilha é toda automatizada e caberá ao avaliador apenas responder “não” (equivalente ao número 0), “parcialmente” (equivalente ao número 1) ou “sim” (equivalente ao número 2) para as perguntas de cada bloco de avaliação. A resposta indicada pelo avaliador será multiplicada pelo peso previamente atribuído à pergunta. O resultado desse cálculo será a pontuação que a pessoa jurídica irá obter em cada pergunta. O total de cada bloco será a soma da pontuação obtida em cada pergunta.

Ao final do preenchimento, a planilha indicará automaticamente o percentual de redução que deverá ser considerado para dosimetria da multa¹⁷⁹.

Há questões preliminares a serem respondidas pelas empresas, relacionadas às

¹⁷⁷ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade:** Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁷⁸ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade:** Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁷⁹ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade:** Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

especificidades da pessoa jurídica e do ato lesivo, como: qual o porte da empresa; se ela já realizou fusões e aquisições; se ela participa ou participou de coligações, *joint ventures*, consórcios ou outros tipos associações; se ela utiliza agentes intermediários (terceiros que atuam em nome da PJ) em suas relações com a Administração Pública; se participa de licitações públicas ou celebra contratos e convênios com a Administração Pública; se o programa de integridade foi instituído antes da ocorrência do ato lesivo investigado no PAR e se é aplicado de forma global¹⁸⁰.

Após, passa-se à 1ª etapa de avaliação, que é dividida em dois grandes blocos, quais sejam: “CULTURA ORGANIZACIONAL DE INTEGRIDADE (COI)”, que avalia os incisos I, II, III, IV, V, IX e XV¹⁸¹, do referido artigo 42 do Decreto. A 2ª etapa, diz respeito aos “MECANISMOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE INTEGRIDADE (MPI)”, levando em consideração os incisos: IV, V, VI, VII, VIII, X, XI, XIII, XIV e XV¹⁸².

¹⁸⁰ PLANILHA de avaliação. **1 planilha**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/anexo-iv-planilha-de-avaliacao-integridade-em-par-1.xls>. Acesso em: 22 set. 2021.

¹⁸¹ Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa; II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos; III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados; IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade; IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento; XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013. BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁸² Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...] IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade; VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica; VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões; X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé; XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade; XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados; XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos

A 2ª etapa da avaliação, chamada de “ATUAÇÃO DA PESSOA JURÍDICA EM RELAÇÃO AO ATO LESIVO (APJ)”, avalia se estão presentes os parâmetros indicados nos incisos: IV, V, XII e XV¹⁸³.

Frisa-se que a pontuação será dada a depender das evidências apresentadas dos parâmetros indicados. Após a avaliação das duas etapas (e dos 3 blocos), somam-se os resultados, segundo a seguinte fórmula: **Percentual de redução = [(COI x MPI) + APJ]**:

1ª etapa: [COI x MPI] multiplicar o percentual verificado no bloco AOI pelo percentual verificado no bloco MPI. A operação de multiplicação permite demonstrar a interrelação entre os dois blocos de avaliação, uma vez que a pontuação de cada bloco influencia diretamente na conclusão sobre a existência e aplicação do programa. O bom desempenho em um bloco não terá muita relevância se o outro for precário. Na verdade, a precariedade em qualquer um desses dois blocos demonstrará a fragilidade do programa.

2ª etapa: somar o resultado da 1ª etapa com o percentual verificado no bloco (APJ).

A operação de adição permite demonstrar a relação entre o bloco de avaliação APJ e os outros dois blocos. Nessa etapa o intuito é verificar como o programa atuou na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo, ou, se o programa for posterior ao ato, se ele tem condições mínimas para evitar que atos semelhantes ocorram novamente. O resultado contribuirá para verificar a qualidade do programa. Vale ressaltar que o APJ pode ter resultado negativo¹⁸⁴.

O Manual indica que se o resultado da operação acima for maior ou igual a 1%,

no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013. BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.**

Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁸³ Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...] IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade; XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013. BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

¹⁸⁴ PLANILHA de avaliação. **1 planilha.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/anexo-iv-planilha-de-avaliacao-integridade-em-par-1.xls>. Acesso em: 22 set. 2021.

o valor do resultado será o percentual de redução a ser considerado, sendo que poderá alcançar o máximo de:

4,0% - para as pessoas jurídicas que possuíam Programa de Integridade implementado antes da ocorrência do ato lesivo (100% do máximo de redução possível);

3,0% - para as pessoas jurídicas que implementaram Programa de Integridade após a ocorrência do ato lesivo (75% do máximo de redução possível)¹⁸⁵.

Se for menor que 1%, o programa de *compliance* não é capaz de mitigar os riscos avaliados. Assim, o programa não será considerado para redução da multa.

Dessa forma, constata-se que o referido Manual se apresenta como instrumento balizador do processo de avaliação dos programas de *compliance*, servindo de guia para avaliadores (servidores responsáveis pela avaliação). O que se pretende avaliar, em última instância, é se a reação da pessoa jurídica em relação ao ato ilícito, que será objeto de apuração, é efetiva.

O mercado, em seus diversos segmentos, vem exigindo que as empresas invistam em ações de *compliance* para dar mais transparência em seus negócios. Com o objetivo de promover a adoção voluntária de medidas de prevenção contra a corrupção nas empresas privadas, a Controladoria Geral da União (CGU) e Instituto Ethos criaram, em 2010, o Selo Empresa Pró-Ética, que nada mais é do que uma:

[...] iniciativa que busca fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude¹⁸⁶.

Para que sejam avaliadas, as empresas devem cumprir alguns requisitos de admissibilidade, previstos no artigo 9º do Regulamento:

I - não constar do Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, do Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM, ou do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP por penalidade aplicada em decorrência de Processo

¹⁸⁵ PLANILHA de avaliação. **1 planilha**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/anexo-iv-planilha-de-avaliacao-integridade-em-par-1.xls>. Acesso em: 22 set. 2021.

¹⁸⁶ EMPRESA Pró-Ética. In: **CONTROLADORIA Geral da União**. Brasília, DF, [2019]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em: 20 ago. 2021.

Administrativo de Responsabilização;

II - preencher todas as perguntas do Questionário de Avaliação e apresentar os documentos comprobatórios, na forma como for exigida nas respectivas instruções;

III - enviar os formulários Análise de Perfil e Questionário de Avaliação no prazo estipulado, por meio do Sistema eletrônico do Pró-Ética;

IV - apresentar as certidões que comprovem a regularidade fiscal no âmbito federal e trabalhista, quais sejam:

a. Certidão de Regularidade Fiscal emitida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN);

b. Certificado de Regularidade do FGTS- CRF; e

c. Certidão de Débitos Trabalhistas, emitida pela Justiça do Trabalho.V - ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, promovido pelo ETHOS;

VI - não estar respondendo a Processo Administrativo de Responsabilização - PAR ou participando de negociação para celebração de Acordo de Leniência de que tratam a Lei 12.846/2013, ou sendo monitorada pela CGU em razão de Acordo de Leniência celebrado¹⁸⁷.

Após a admissibilidade, a Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção – STPC analisará o formulário de “Análise de Perfil” da empresa, que é composto por mais de 30 perguntas sobre a estrutura, relação com a Administração Pública, quais atividades (tanto principal quanto secundárias) são realizadas pela empresa, o porte da empresa, seu faturamento anual, quais Unidades da Federação a empresa atua, se ela é de capital aberto, se atua no exterior (se sim, citar em quais países e se está sujeita a leis anticorrupção nesses países), se integra algum grupo econômico, qual é a estrutura da empresa (quantos e quais níveis hierárquicos existem), quantos funcionários possui (quantos deles executam atividades empresariais, administrativas e de produção), quantos funcionários são terceirizados, se a empresa necessita de licenças, autorizações e permissões governamentais, se ela participa ou já participou de licitações, se já celebrou contratos com a Administração Pública, se está sendo investigada ou negociando acordo de leniência, se algum membro da alta direção está sendo investigado ou já foi condenado pela prática de atos de corrupção, improbidade administrativa e/ou fraudes em licitação, se já participou de outras edições do Pró-Ética e se a empresa recebeu alguma premiação ou reconhecimento em algum índice ou lista que trata de aspectos de

¹⁸⁷ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Regulamento “Empresa Pró-Ética 2020-2021”**. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/RegulamentoProEtica20202021.pdf>. Acesso em 13 set. 2021.

compliance.

As respostas são meramente declaratórias, devendo ser entregue documentação apenas se necessário.

Em seguida, deve a empresa responder um questionário de avaliação, que é composto por perguntas divididas em seis áreas: Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética; Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; Canais de Denúncia e Remediação; Análise de Risco e Monitoramento e Transparência e Responsabilidade Social. Essas perguntas devem ser respondidas com base em documentos, podendo a empresa prestar esclarecimentos ou comentários para a melhor compreensão.

Cada área deste questionário será pontuada, tendo como pontuação máxima: 25 pontos quanto ao Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética, 25 pontos quanto a Políticas e Procedimentos, 15 pontos quanto à Comunicação e Treinamento, 15 pontos quanto aos Canais de Denúncia e Remediação, 15 pontos quanto à Análise de Risco e Monitoramento e, por fim, 5 pontos quanto à Transparência e Responsabilidade Social. Em cada área, deve-se atingir um mínimo de 40% dos pontos.

Assim, a empresa que atingir pontuação igual ou superior a 70 pontos e, cumulativamente, atingir o mínimo de 40% em todas as áreas do questionário estará habilitada a compor a lista Pró-Ética daquele ano. A avaliação da STPC é levada a um Comitê, pela STPC e pelo Instituto Ethos, que decidirá sobre a pontuação da empresa e sua consequente entrada ou não na lista.

Algumas observações devem ser pontuadas¹⁸⁸. Nenhum valor é cobrado das empresas para inscrição, avaliação do programa de integridade ou para a divulgação nas listas de Empresas Pró-Ética. Além disso, o Pró-Ética não é uma certificação, e a aprovação para integrar a lista de Empresas Pró-Ética não gera à empresa quaisquer direitos, garantias ou privilégios em suas relações com o setor público.

Ter o selo de “Empresa Pró-Ética” indica que a organização teve, naquele período de competência (anual), reconhecidos seus esforços na promoção de uma cultura ética e íntegra em suas ações. Esse reconhecimento pode ser utilizado como

¹⁸⁸ Informações extraídas do documento: BRASIL. Controladoria Geral da União. **Regulamento “Empresa Pró-Ética 2020-2021”**. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/RegulamentoProEtica20202021.pdf>. Acesso em 13 set. 2021.

diferencial no nicho de mercado em que atua.

Nesse sentido, não é razoável esperar que a imposição de regras aos funcionários seja suficiente para coibir práticas lesivas. A empresa que não testa seu programa de *compliance* corre o risco de não alcançar a efetividade esperada por ele. O seu desenvolvimento e a sua perpetuação na organização são capazes de mudar padrões de usos e costumes, contribuindo para a transparência nas relações da empresa interna e externamente.

3.3 Os órgãos de certificação e o sistema de gestão de *compliance*

3.3.1 As ISO's 37001 e 37301 (antiga ISO 19600)

A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*, trata-se de uma organização não-governamental internacional, fundada em Genebra, no ano de 1947, que promove “a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada”¹⁸⁹. Ela padroniza “comportamentos, condutas, práticas, medidas e é bastante conhecida por seus programas de certificações que têm a função precípua de atestar que aquela Instituição é aderente a um certo padrão estabelecido pela organização internacional”¹⁹⁰.

Assim, “elimina uma série de conflitos intersubjetivos, uma vez que as pessoas acabam reconhecendo que aquela instituição certificada pelo ISO consegue atender e implementar as práticas certificadas e acreditadas por esta Instituição”¹⁹¹.

Publicada em dezembro de 2014, a ISO 19600 estabelecia diretrizes do sistema de gestão de *compliance* e foi embasada nos padrões internacionais mais rigorosos. Sobre a ISO, Marcella Blok discorre:

A ISO é uma das organizações mais confiáveis quando se trata do estabelecimento de normatizações técnicas em escala global, e a norma internacional ISO 19600:2014 fornece orientação para as empresas na criação, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria contínua no sistema de Gestão de Conformidade, de maneira efetiva e ágil. Estas orientações são

¹⁸⁹ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 92.

¹⁹⁰ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 53.

¹⁹¹ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 53.

aplicáveis a todos os tipos de empresas, e o grau de aplicação destas orientações dependerá do tamanho, estrutura, natureza e complexidade de cada uma delas¹⁹².

Segundo Éderson Garin Porto, a ISO 19600 indicava que o programa de *compliance* devia ser entendido como um ciclo contínuo:

Inicia-se com a estruturação do programa, seu desenvolvimento, sua implementação, avaliação, manutenção e melhoria. Completado o ciclo, deve-se recomeçar o programa a partir das melhorias sugeridas e fazer todas as etapas novamente¹⁹³.

A proposta da ISO 19600 baseava-se no modelo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) para a construção de controles e melhoria contínua nos processos internos da empresa, o que consiste na adoção de quatro etapas que compõem um procedimento cíclico. Segue abaixo breve explicação sobre as etapas deste modelo:

- Plan: estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados.
- Do: implementar o que foi planejado.
- Check: monitorar e (onde aplicável) medir os processos em relação à política, objetivos e requisitos e reportar os resultados.
- Act: executar as ações para melhorar desempenho, conforme necessário¹⁹⁴.

Para Éderson Garin Porto, na perspectiva destas quatro etapas:

[...] a auditoria assume um papel muito relevante dentro do quadro aqui apresentado, posto que vai realizar a coleta e tratamento das informações recebidas pela empresa, apresentar relatórios, identificar riscos – que serão compartilhados com a área de *compliance*, apontar se as metas definidas originariamente foram alcançadas ou não, e também apresentará indicadores de resultado aferidos por sua auditoria¹⁹⁵.

¹⁹² BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 92.

¹⁹³ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 130.

¹⁹⁴ CIMA, Natascha. Diferença entre: Programa de compliance e Sistema de Gestão de Compliance. In: **ANTI-SUBORNO QMS**. [S. l.], 24 jun. 2020. Disponível em: <https://antissuborno.com.br/programa-de-compliance-versus-sistema-de-gestao-de-compliance-diferencas/>. Acesso em: 6 set. 2021.

¹⁹⁵ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 131.

A respeito dos benefícios desta ISO, salienta-se que:

[...] fornece orientações abrangentes, com exemplos úteis e fáceis de se seguir, para as empresas que desejam implementar um ou comparar sua estrutura já existente com o padrão internacional oficialmente estabelecido. Seus benefícios incluem padronização de documentos e processos, maior qualidade de produtos e serviços, fortalecimento da imagem da empresa, redução de custos entre outros¹⁹⁶.

A ISO 37001, denominada *Anti-Bribery Management Systems*, foi lançada em outubro de 2016 – no Brasil, apenas em 2017, “em resposta a diversos interesses internacionais diante dos casos de suborno que assolavam o noticiário mundial e, especificadamente, o cenário brasileiro, ameaçando a sociedade”¹⁹⁷. Ela tem como objetivo fornecer requisitos e orientações para que seja possível estabelecer, implementar, realizar manutenção, análise crítica e melhoria de um sistema de gestão antissuborno. Sobre esta norma:

Com a crescente frequência de casos de suborno e fraudes financeiras nas empresas, a necessidade de uma ferramenta que pudesse combater esse tipo de problema tornou-se evidente. Dentre as ferramentas criadas, a ISO 37001:2016 especifica requisitos e fornece orientações para estabelecer, implementar, manter, revisar e melhorar um sistema de gerenciamento antissuborno. A certificação fornece instruções de como implementar controles ao combate do suborno, tornando parte da cultura da empresa e tendo como objetivo a mitigação do risco de suborno¹⁹⁸.

Para Daiane Medino Wotkoski, a principal diferença entre as ISO 19600 e 37001 dizia respeito à certificação¹⁹⁹. A ISO 19600 não era uma norma certificável, porém, a ISO 37001 é passível de acreditação. A acreditação:

¹⁹⁶ O QUE as ISO 37001, 19600 e 31000 têm em comum? E como elas ajudam na gestão? *In*: **AMBIPAR**. [S. l.], 7 fev. 2019. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/principios-da-iso-37001-19600-e-31001/>. Acesso em: 6 set. 2021.

¹⁹⁷ BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 93.

¹⁹⁸ KIZIMA, João Paulo Pagani. **Elaboração, gestão e avaliação de programas de Compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188295/pdf/0?code=d1hp5R49T33F2FsEFjLii7dZXy2aBFzri2fU5koKWDS2gP96VxuJ/f3HgUDmC4oEdsUEWHRwAx4/K75MekX2Q==#>. Acesso em: 25 set. 2021. *E-book*. p. 51.

¹⁹⁹ WOTKOSKI, Daiane Medino. **Certificação em compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185984/pdf/0?code=o+tP24gDZ7Oe0wbFF0YaFvD7xi52XG3QQE9BlrQ0Pq41RONAqwzD469sy40jB4vQMfInSyufaw2HpKecNibhgA==>>. Acesso em: 8 set. 2021. *E-book*. p. 48.

[...] é a rastreabilidade e validação do processo que promove credibilidade a certificação ISO 37001, no Brasil o organismo de certificação para ISO 37001 deve ser acreditado pela CGCRE do Inmetro. Assim é comprovado que o certificado é válido e reconhecido nacional e internacionalmente, isso pode ser reconhecido por meio do site do Inmetro e no certificado ISO 37001 o selo de acreditação²⁰⁰.

A certificação e a acreditação se diferenciam, “enquanto na certificação são avaliados apenas os processos e a gestão da organização, na acreditação são realizados testes de capacidade técnica, a fim de comprovar que a empresa é capaz de realizar o que se dispõe a fazer”²⁰¹.

Dessa forma, enquanto a ISO 19600 era “apenas” uma norma de diretrizes que dava o caminho para que o *compliance* fosse implementado, desenvolvido, avaliado e monitorado, a ISO 37001 estabelece requisitos para que o programa obtenha um reconhecimento governamental (acreditação)²⁰².

Porém, em abril de 2021, foi publicada a ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance – elaborada pelo Comitê Técnico 309, que normatiza os sistemas de gestão de *compliance* em organizações públicas e privadas. Esta certificação, foi baseada na ISO 19600 e ISO 37001:

A nova norma é certificável e traz requisitos específicos e não apenas diretrizes como ocorria na ISO 19600, que devem ser aplicados para a implementação de um programa efetivo de Compliance e na manutenção do programa.

A ISO 37301 reforça a necessidade de se manter uma cultura de integridade e *compliance*, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas, para se alcançar o sucesso de longo prazo.

As práticas e sistemas de *Compliance* serão mais sustentáveis se incorporados à cultura, comportamento, atitude e sistemas da organização²⁰³.

A nova norma substitui a ISO 19600 e, além dos requisitos alterados, passa a

²⁰⁰ FRANÇA, Neifer. 5 pontos que você precisa saber sobre a certificação ISO 37001. *In*: **ANTI-SUBORNO QMS**. [S. l.], 21 nov. 2018. Disponível em: <https://antissuborno.com.br/5-pontos-que-voce-precisa-saber-sobre-a-certificacao-iso-37001-2/>. Acesso em: 9 set. 2021.

²⁰¹ RAMOS, Davidson. Entenda a diferença entre certificação e acreditação. *In*: **Blog da Qualidade**. [s.n.], 04 out. 2018. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/diferenca-entre-certificacao-e-acreditacao/>. Acesso em 11 out. 2021.

²⁰² BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.p. 93-95.

²⁰³ PUENTE, Paula. ISO 37301: Conheça a nova Norma de Sistema de Gestão de Compliance. *In*: **CANAL de denúncias blog**. [S. l.], 26 abr. 2021. Disponível em: <https://canaldedenuncias.blog.br/iso-37301-conheca-a-nova-norma-de-sistema-de-gestao-de-compliance/>. Acesso em: 23 set. 2021.

prover uma certificação, diferentemente da anterior, que era uma norma de diretrizes, como retratado anteriormente. A ISO 37301 vai na mesma linha que a anterior, quando aduz que tanto os seus requisitos quanto suas orientações devem ser adaptadas a depender “do tamanho e nível de maturidade do sistema de gestão de *compliance* da organização, e do contexto, natureza e complexidade dos objetivos e atividades da organização”²⁰⁴.

O requisito 4.3 da norma apresenta subsídios para a organização definir sua temática de *compliance*, deixando claro que cada organização é independente para decidir sobre o tipo de gestão que vai seguir:

O escopo do sistema de gestão de *compliance* destina-se a esclarecer os principais riscos de *compliance* que a organização está enfrentando e os limites geográficos e organizacionais, ou ambos, para os quais o sistema de gestão de *compliance* se aplicará, especialmente se a organização é parte de uma entidade maior²⁰⁵.

Da leitura das ISOs 37301 e 37001, percebe-se que aquela é mais abrangente, pois a 37001 foca apenas em aspectos relacionados a suborno. Assim, se pode pensar em normas complementares. Além disso, diante do cenário mundial atual, a publicação dessas duas normas, principalmente a 37301, mais recente, evidencia uma preocupação do mercado, uma busca crescente pela confiança e segurança na relação negocial entre organizações, tanto públicas quanto privadas.

²⁰⁴ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. viii.

²⁰⁵ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 7.

4 DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DE EFETIVIDADE

Ao longo da explanação do presente trabalho, verificou-se que, além de a existência de programas de *compliance* ser imperativa para empresas brasileiras que querem contratar com a administração pública e, muitas vezes, pretendem celebrar negócios no exterior, o mercado vem se tornando cada vez mais exigente em relação aos programas.

Para Éderson Garin Porto, o *compliance* terá êxito se estiver em “constante avaliação”²⁰⁶. Para isso, o autor sustenta que as organizações devem implementar um sistema ou programa de monitoramento²⁰⁷. No mesmo sentido:

No Programa de Integridade e Compliance faz-se necessário estabelecer uma política de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização de suas iniciativas, ajustando-as conforme novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo. A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente definido²⁰⁸.

Sabe-se que a mera existência de processos e documentos internos relacionados ao desenvolvimento da cultura ética nas organizações não é suficiente. O que a empresa precisa comprovar é a relação existente entre a conduta ilícita do infrator e a adoção de um comando corporativo, preventivo ou corretivo, executado internamente pela organização. Sendo assim:

É aqui que reside a diferença central entre a implantação de um efetivo programa de integridade e a criação de meros órgãos internos para juízos de conformidade sem efetividade. Se o programa de integridade não for estruturado de forma a demonstrar o nexo de causalidade entre os comandos prescritivos (de todo e qualquer documento de *compliance*) e a conduta daquele que praticou atos lesivos à administração pública – desautorizando-a expressamente e com ciência atestada – a responsabilização e punição da empresa é

²⁰⁶ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020.

²⁰⁷ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020.

²⁰⁸ PROGRAMA de integridade e compliance: orientações para o ITI. In: **Instituto Nacional de Tecnologia da Informação**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance_Assinado_1.pdf. Acesso em 29 set. 2021. p. 12.

consequência lógica e direta da lei²⁰⁹.

A estruturação dos pilares do programa de *compliance* voltada à mitigação dos riscos é de suma importância para a prevenção, a detecção e a remediação dos atos ilícitos. Diante desse propósito, este capítulo visa indicar quais são os documentos que auxiliam a empresa na comprovação da efetividade de seu programa. Isso porque “o ônus de demonstrar a efetividade do programa ficará por conta do investigado, que deverá comprovar que a prática de condutas anticompetitivas não se coaduna com as políticas da empresa nem com as orientações de seus administradores”²¹⁰.

4.1 O que se deve entender por efetividade de um programa de *compliance*

Para Wagner Giovanini, a eficiência se relaciona com a forma como se fazem as “coisas”, dito de outra maneira, trata-se de fazer as coisas da forma correta. Já a eficácia tem relação com a escolha do processo certo para resolver um problema. A efetividade, contudo, seria a junção das duas anteriores para alcançar um resultado pretendido. Assim, a efetividade relaciona-se com a real aplicação do *compliance* (se ele existe e está sendo avaliado)²¹¹.

Para Marcus Vinícius Rodrigues, esses três conceitos se diferenciam quanto ao seu desempenho:

Eficiência: é a capacidade de realizar determinada ação com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Considera apenas a ação produtiva específica em questão, e não todo o sistema produtivo.

Eficácia: é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização. Considera não somente a ação produtiva específica em questão, mas também todo o sistema produtivo.

Efetividade: é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização, de forma social e ambientalmente correta. Considera não só a ação produtiva específica em questão ou sistema produtivo, mas também todo o

²⁰⁹ VIEIRA, James Batista; Barreto, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. – Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança%20Gestão%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 29 set. 2021. p. 207.

²¹⁰ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. p. 91.

²¹¹ Conexão ética. Live: Efetividade no Compliance | com Wagner Giovanini. Youtube. [S.l.], 17 set. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2xtb3pl79ik>. Acesso em 03 out. 2021.

contexto em que o processo ou produto estão envolvidos²¹².

O termo mais utilizado para se referir ao modo como a empresa demonstra que seu programa de *compliance*, na prática, funciona é a efetividade.

O Compliance tem que ser capaz de produzir mudanças de comportamento quando necessário, mas levar os representantes da empresa, funcionários ou terceiros a atuar de maneira condizente com os códigos de conduta, ética e regulações, de forma a reduzir os riscos regulatórios e reputacionais da empresa na condução dos seus negócios. Estará assim sendo efetivo²¹³.

Para Carla Veríssimo, um programa de *compliance* efetivo “é aquele que identifica e avalia adequadamente os riscos da prática de delitos, conseguindo preveni-los e/ou evitá-los, em grande medida”²¹⁴. Caso verificada alguma conduta ilícita, que esteja em desacordo com as normas e regras seguidas pela organização, deve o programa de *compliance* detectá-la e adotar medidas corretivas ao infrator e, ainda, proceder a melhoria do programa com o intuito de evitar a ocorrência de novas situações como esta. Nesse sentido, a autora afirma que:

Um programa de *compliance* genuíno promove a comunicação espontânea às autoridades sobre os fatos que caracterizarem infrações a normas legais, com a empresa colaborando amplamente com eventual investigação pública que venha a ocorrer, e adotando medidas tendentes à reparação de eventuais danos causados. São esses os resultados que necessitam ser medidos, num caso concreto, para determinar se havia ou não um programa efetivo. Como não se trata de exigir programas infalíveis, a questão parece ser determinar em que medida a empresa alcançava esses objetivos²¹⁵.

Ao passo que a efetividade “diz respeito ao resultado concreto, ou às ações que fizeram acontecer esse resultado concreto (fins – objetivos e metas desejadas)”²¹⁶,

²¹² RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idr.ef%3Dhtml0\]!/4/2/2\[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8\]%4051:35](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idr.ef%3Dhtml0]!/4/2/2[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8]%4051:35). Acesso em 05 out. 2021.

²¹³ SOUZA, José Leonélio de. Métricas como medida da efetividade do compliance. *In*: MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta (Coord.). **Compliance**: essência e efetividade. – Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018. p. 73.

²¹⁴ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 330.

²¹⁵ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 330.

²¹⁶ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 801.

entende-se que está mais adequado seu uso para referir-se ao sucesso de um programa de compliance, eis que se analisará o quão tangível e realista o é na organização.

4.2 Indicadores e métricas de desempenho

Conforme já explanado anteriormente, o monitoramento contínuo do programa de *compliance* integra um de seus pilares e deve ser realizado com a máxima responsabilidade. Para realizar o monitoramento, pode-se usar diversas formas de avaliações. Aqui, utilizam-se os indicadores e as métricas, “os mesmos são utilizados com o intuito de medir o atingimento de metas e implementação de planos de ações previamente definidos”²¹⁷. Nesse sentido:

Indicadores de desempenho são usados para o monitoramento das atividades da empresa. Isto é: rastrear e seguir o andamento do processo, coletando informações relevantes e disponibilizando-as de forma acessível para que os gestores estudem e tomem as decisões corretas, trazendo eficiência e eficácia aos processos e, conseqüentemente, resultados positivos para a empresa²¹⁸.

O uso de indicadores para avaliar o *compliance* permite reunir dados que apontam o real *status* do programa, quais são seus pontos de melhoria e se conseguem evitar ou diminuir os riscos do cometimento de atos ilícitos por seus colaboradores e terceiros.

Um indicador, como o próprio nome faz alusão, tem como objetivo mostrar algo. Para Marcus Vinícius Rodrigues:

Indicadores de Desempenho (ID) são critérios explícitos de medidas, que devem monitorar as ações gerenciais em um processo. Os indicadores são definidos para nortear e quantificar o desempenho das ações e para estabelecer e valorar o cumprimento dos objetivos específicos e metas, diante da natureza e da especificidade do processo²¹⁹.

²¹⁷ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 792.

²¹⁸ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 793.

²¹⁹ RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. *E- book*. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idr.ef%3Dhtml0\]/4/2/2\[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8\]%4051:35](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idr.ef%3Dhtml0]/4/2/2[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8]%4051:35). Acesso em 05 out. 2021.

Nesse diapasão, no mundo corporativo, indicadores servem para medir o desempenho de trabalho, identificar erros, traçar metas e prioridades, entre outras²²⁰. Quanto aos seus objetivos, pode-se afirmar que os indicadores:

[...] são uma maneira de transformar dados em informação, auxiliam na tomada de decisão, correções de curso, melhorias nos processos, serem como base para comparação, e podem ser utilizados para criação de *dashboards* para comunicação consolidada das informações, de forma a torna-las acessíveis aos gestores²²¹.

O programa de *compliance* é estruturado, como discorrido anteriormente, em alguns pilares que devem ser desenvolvidos com base nas atividades desempenhadas pela empresa, como seu número de funcionários, com o porte da empresa, nas legislações a que se está sujeita, seus valores e princípios. Como uma boa ferramenta de monitoramento e avaliação, os indicadores de desempenho podem ser verdadeiros aliados nessa gestão. Isso porque, “com a ausência de indicadores e o correto monitoramento, ficará impossível garantir se de fato a empresa está em conformidade”²²².

A implementação de indicadores para esta área da empresa faz parte do processo de adaptação e maturação do programa. Por isso, o *compliance officer* deve dedicar seu tempo e esforços para que essas ferramentas se transformem em referências para a gestão do monitoramento do programa.

A fim de se desenvolver indicadores de *compliance*, todos os pilares devem estar presentes no programa, pois se assim não o for, já é um indicativo de que o programa não é maduro e, por consequência, não efetivo²²³. Para a verificação da presença dos pilares, pode ser aplicado um *checklist*, conforme abaixo:

- O código de ética ou conduta está formalizado e acessível para todos os colaboradores?

²²⁰ INDICADORES para empresas: 15 KPIs essenciais para a tomada de decisão organizacional. *In*: **Xerpay Blog**. [S. l.], 1 jun. 2020. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/indicadores-para-empresas/>. Acesso em: 02 set. 2021.

²²¹ GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. Indicadores para avaliação do programa de compliance. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 294.

²²² SOUSA, Gislene Cabral de. Como definir e aplicar os indicadores de compliance. *In*: **INSTITUTO Brasileiro de Executivos de Finanças São Paulo**. São Paulo, c2018. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/como-definir-e-aplicar-os-indicadores-de-compliance/>. Acesso em: 2 set. 2021.

²²³ GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. Indicadores para avaliação do programa de compliance. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 294-295.

- O programa de compliance possui um regulamento formalescrito e divulgado para toda a organização?
- Todos os colaboradores foram treinados no código de ética e na Lei Anticorrupção brasileira?
- Novos colaboradores são orientados sobre o código de ética e normativos do programa em sua integração?
- Já foi realizada ao menos uma auditoria com foco em Compliance?
- O programa possui um sistema de gestão antissuborno?
- Há a designação e atuação de um Comitê de Compliance independente?²²⁴

Caso alguma das respostas acima tenha sido negativa, o *compliance* ainda precisa ser mais bem desenvolvido em seus pilares. Todavia, se as respostas forem positivas em sua integralidade, poder-se-á construir indicadores específicos para cada pilar, definir a periodicidade de acompanhamento, bem como avaliar se as melhorias foram adotadas, para quem serão apresentados²²⁵.

A objetividade que esses indicadores são capazes de trazer é de suma importância, conforme pontua Éderson Garin Porto, quando enfatiza:

Importante também que se tenham indicadores para que sejam acompanhadas as metas traçadas pelos programas de Compliance, definindo diferentes níveis de satisfação desses objetivos. A partir desses indicadores, é possível fazer uma análise quantitativa e qualitativa da execução desses programas, e não ficar a avaliação adstrita somente a elementos subjetivos²²⁶.

Pode-se pensar em duas formas de avaliar a *performance* do programa: “[...] indicadores diretamente relacionados ao programa de *Compliance* [...] e pode ser falado de indicadores relacionados as atividades de *Compliance* que são realizados por áreas diversas da organização”²²⁷. O autor Massamitsu Iko dá o exemplo de uma área da organização que cuida, por exemplo, dos impostos a que está submetida. Nesse contexto, tanto a legislação tributária quanto as diretrizes de *compliance* da organização devem ser obedecidas pela referida área, “[...] o mesmo acontece com

²²⁴ GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. Indicadores para avaliação do programa de compliance. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 295.

²²⁵ GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. Indicadores para avaliação do programa de compliance. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 299.

²²⁶ PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p. 131.

²²⁷ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 795-796.

uma área comercial, em relação ao trade Compliance, que engloba diversas questões”²²⁸. Para ele, essas duas formas são um modelo integrado de indicadores, que são de grande valia ao processo de tomada de decisão na organização.

Verifica-se, pelo exposto, que os indicadores e métricas de desempenho servem de grande valia para a gestão e a análise da efetividade do programa de *compliance*, colaborando, assim, para sua melhoria contínua, para o desenvolvimento de treinamentos e comunicações, servindo de auxílio para os diretores na tomada de decisões. O acompanhamento do *status* do programa, por meio do uso de indicadores, de periodicidade regular, permite ao *compliance officer* adotar as medidas necessárias às melhorias.

4.3 Documentação entregável para fins de comprovação da efetividade

Há um consenso sobre os pilares e demais pontos fundamentais em um programa de *compliance*, amplamente retratados ao longo deste trabalho. Assim, neste último item da pesquisa, adentra-se no objetivo do trabalho, a saber, como se comprova, no Brasil, a efetividade dos programas de *compliance*.

Sabe-se que o ônus de comprovar que o programa de *compliance* não é de fachada, mas sim um real comprometimento em cumprir com normas e regras é da empresa²²⁹. Os pilares do *compliance* devem ser avaliados, à medida que são os elementos estruturais do programa. De tal maneira, a comprovação mínima de que esses nove pilares existem na organização pode ser considerado o início da comprovação de efetividade do *compliance*.

Conforme explanado no primeiro capítulo, o comprometimento e apoio da alta administração da organização ao programa de *compliance* configura o ponto de partida para a promoção da cultura ética entre os colaboradores e terceiros. Documentos que demonstrem a participação dos sócios e gestores em treinamentos de *compliance*, mensagens de apoio ao programa em *e-mails* corporativos, material relacionado a manifestações públicas da alta administração sobre ética e transparência, vídeos com apresentações da alta administração abordando assuntos

²²⁸ IKO, Massamitsu. Compliance performance review. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 796.

²²⁹ BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 47.

sobre ética na empresa, atas de reuniões dessas pessoas com o *compliance officer*, aprovação de recursos financeiros destinados ao programa etc.

Quanto ao *risk assessment*, a empresa deve demonstrar documentalmente como realizou o diagnóstico de percepção dos riscos e seu tratamento. Nesse contexto, a organização pode apresentar a matriz de risco utilizada para avaliar o grau de severidade encontrado para determinada conduta, documento que demonstre quais foram as pessoas que participaram desta construção. Isso porque é a partir daqui que serão desenvolvidas as regras e políticas de prevenção, detecção e remediação a ocorrência de ilícitos.

Além disso, deve-se apresentar documento que comprove a data de atualização da análise dos riscos, bem como o planejamento idealizado para tanto, tendo em vista que pode ser que uma das legislações aplicáveis às atividades da organização tenha sido modificada ou o próprio programa tenha reduzido de forma substancial um dos riscos que a empresa possa tratar de outra forma, dentre outras possibilidades.

De nada adianta elaborar documentos cheios de regras e padrões de conduta esperados por todos os funcionários da organização se tais documentos não forem amplamente divulgados, acessíveis (tanto em sua linguagem quanto disponível para consulta), ensinados e periodicamente reavaliados.

A comprovação da efetividade do código de ética e de conduta e das políticas e integridade não se dá apenas com a entrega do texto escrito pela organização, mas, além disso, deve ser juntada a documentação de aprovação formal da alta administração. Deve-se demonstrar que esses regramentos estão acessíveis por um sistema ou plataforma a que todos os funcionários e terceiros tenham acesso, livre e irrestrito, seja por *print* de tela do site da empresa que os disponibilize, e-mails de divulgação, vídeos institucionais, treinamentos sobre os principais pontos do código. O código deve ser explicado para os novos funcionários, deve-se ter um treinamento para eles assim que ingressarem na organização.

Cumprir registrar que, se houver a previsão de atualizações do código e das políticas a cada período de tempo, a juntada desse documento é importante para que seja verificado se está sendo cumprido o prazo determinado.

A realização de treinamentos acerca do conteúdo do código e das políticas de integridade podem ser comprovadas por atas de presenças, materiais de estudos, controles de frequência e participação dos colaboradores e terceiros. Ademais,

documentos que comprovem que o conteúdo do treinamento foi bem absorvido pelos funcionários e terceiros, com a realização de testes de aprendizagem, se os funcionários que não tiveram uma porcentagem mínima de acerto foram retreinados.

Cumprido salientar que a organização deve fazer que suas regras e normas sejam cumpridas também por seus terceiros e parceiros comerciais. Assim, esses documentos de comprovação podem ser os mesmos que os anteriores e mais: contratos que estipulem cláusulas obrigando a seguirem os padrões de ética e termos de recebimento do código e políticas.

A comprovação dos controles internos será feita com a apresentação das políticas e procedimentos existentes, bem como o planejamento de auditorias e avaliações sobre esses controles. Para isso, entregar os documentos (planilhas de controle, formulários) em que constam tais elementos.

A realização de treinamentos periódicos e constantes comunicações acerca de temas relevantes sobre ética e integridade empresarial é relevante para a efetividade do programa. Nesse sentido, a organização deve demonstrar que possui um planejamento formal, podendo ser trimestral, semestral ou anual, acerca dos temas a serem abordados, levando em consideração os riscos identificados no pilar *risk assessment* e suas medidas mitigadoras (se possuem relação com o treinamento e comunicação). Esse planejamento pode estar estruturado por planilhas ou *software* específico para isso.

Além disso, deve demonstrar se foi contratado especialista para dar palestra sobre determinado assunto, se os treinamentos são pensados por público-alvo e conteúdos específicos, se a pessoa escolhida para oferecer o treinamento tem a capacidade de realizá-lo, se são feitos testes para melhor apreensão dos assuntos abordados. Pode ser entregue o certificado de realização da palestra, fotografias do evento, entrevista com a pessoa que o realizou, bem como entrevista com os funcionários que participaram.

Os canais de comunicação (ou denúncia) devem ser de fácil acesso a todas as pessoas, tanto funcionários quanto terceiros e pessoas alheias à organização. Isso porque um cidadão qualquer pode ter visto alguma conduta imprópria do funcionário e deseja reportar, de forma segura e anônima, à organização. Para tanto, é necessário que existam regras de confidencialidade e proibição à retaliação.

A criação de um *e-mail* corporativo, número de telefone e *link* de reporte no site da empresa são algumas das ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas

para possuir um canal de comunicação. Independentemente do canal ou canais criados, deve-se deixar clara qual é a sua finalidade, haja vista que o canal pode receber informações sobre situações diversas, que em nada se relacionem com o *compliance*.

Juntamente com a comprovação da existência desses canais, pode-se analisar a documentação para comprovar a efetividade das investigações internas, já que o reporte é o pontapé inicial de qualquer investigação. Relatórios com o passo a passo das ações para averiguação dos fatos, com a consequente conclusão do departamento de *compliance* e sua recomendação à alta administração, são alguns dos documentos que podem ser encaminhados para análise de efetividade.

Quanto ao pilar da *due diligence* e sua comprovação, a organização deve encaminhar documentos que comprovem que realizou estudo e análise de informações sobre o parceiro negocial, antes de fechar negócio ou parceria. Assim, deve-se entregar para a avaliação o procedimento interno realizado para verificar se aquela empresa tem o mínimo necessário para tornar-se parceira. Em outras palavras, podem ser apresentados documentos de diligências, como formulários, relatórios de consultorias e consultas a bases de dados de sistemas.

Por fim, comprovar a realização de auditoria e monitoramento dependerá da forma como a empresa avalia seu programa, ou seja, quais são as métricas utilizadas para aferir se o programa está sendo efetivo. Relatórios de auditores independentes também são válidos para esse fim.

Além dos pilares, há elementos fundamentais que englobam o programa de *compliance* cuja comprovação é indispensável.

O responsável pelo *compliance*: apresentação de documentação que indique a existência de um departamento ou pessoa responsável pelo programa. Dependendo do tamanho da empresa, pode ser apresentado seu organograma, com a indicação de um departamento específico de *compliance*.

Além disso, apresentar documento que comprove a independência e autonomia perante os demais setores da organização, podendo ser, inclusive, atas de reuniões em que a alta administração confere tais poderes, bem como qual é a estrutura do departamento, se existente.

Se o responsável pelo *compliance* tiver acesso direto à alta administração, o que é fortemente recomendável, que sejam juntados documentos comprovando esse acesso irrestrito, por exemplo: atas de reuniões, troca de e-mails e apresentação de

relatórios.

Outro importante elemento que deve ser documentado é o valor alocado pela empresa para a implementação e manutenção do programa: fornecer documentos comprobatórios sobre a destinação de recursos financeiros para o desenvolvimento do programa.

Ainda, documentos após a confirmação da prática de conduta ilícita por funcionário: apresentar termo de rescisão do contrato de trabalho ou de suspensão, documentos que demonstrem que foi realizado treinamento específico para determinado setor, a depender da prática ilícita detectada. Isso porque, por vezes, dispensar os funcionários pode não ser a conduta mais eficaz por parte da empresa, eis que tudo dependerá do grau de severidade da conduta realizada.

Essa documentação entregável deve estar dentro do relatório de conformidade, anteriormente retratado, exigido para que as empresas possam ser avaliadas em sua defesa do processo administrativo. Em linhas gerais, este relatório:

[...] deverá informar a estrutura do programa de integridade, detalhando *quais parâmetros* previstos nos incisos do art. 42 do Decreto n. 8.420/2015 foram implementados, descrevendo *como foram implementados*, bem como explicando a *importância da implementação de cada um frente às especificidades da pessoa jurídica*, para a *mitigação do risco* da ocorrência de atos lesivos (inciso I) Esta exigência está bem formulada, porque não exige a demonstração do funcionamento do programa em relação ao ato lesivo sob apuração, mas sim sua capacidade de prevenir atos lesivos em geral, ou seja, a efetividade do programa²³⁰²³¹.

Pelo acima exposto, verifica-se que, no Brasil, a efetividade dos programas de *compliance* é aferida conforme a documentação existente. Assim, por dedução, tudo o que for realizado com o intuito de incentivar a cultura ética na organização deve ser constantemente documentado.

4.3.1 Rol de documentos passíveis de entrega

Abaixo, listam-se alguns documentos para que a organização possa comprovar minimamente a efetividade de seu programa de *compliance*.

1. Atas de reuniões entre o departamento de *compliance* e a alta

²³⁰ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

- administração;
2. Atas de treinamentos, em que se comprove o comparecimento dos sócios, gestores e demais integrantes do alto escalão da organização;
 3. Matriz de risco utilizada para construção das políticas e procedimentos;
 4. Lista de integrantes do comitê de *compliance* (ou departamento);
 5. Organograma da empresa, salientando a existência de setor responsável pelo programa;
 6. Código de ética e conduta;
 7. Políticas e procedimentos adotados;
 8. Procedimento de *due diligence*, identificando o passo a passo antes da contratação de terceiros, fornecedores e parceiros comerciais;
 9. Cronograma de treinamentos e comunicação;
 10. Testes e seus resultados de absorção de conteúdo dos treinamentos;
 11. Fotografias e vídeos de treinamentos;
 12. Arte visual utilizada na comunicação;
 13. *Prints* de tela do *site* da empresa, que contenham o espaço reservado para o *compliance* (com o código de ética e conduta, espaço para denúncias/comunicações);
 14. Trocas de *e-mail* entre *compliance officer* e sócios/CEO abordando temas de *compliance*;
 15. Documentos financeiros e contábeis que comprovem a destinação de verba para o programa;
 16. Contratos de terceiros e parceiros de negócios com cláusulas de *compliance*;
 17. Atas de reuniões ou treinamentos que indiquem a participação de terceiros e parceiros comerciais nos treinamentos e demais ações de *compliance*;
 18. Entrevistas com funcionários sobre alguma denúncia realizada;
 19. Relatórios de investigação;
 20. Documento que comprove a ação realizada em caso de confirmação de ato

ilícito proferida por funcionário (demissão por justa causa, advertência escrita) ou terceiro (rescisão de contrato);

21. Atas de reuniões com análises críticas do desempenho dos processos de *Compliance*;
22. Documentos que contenham os indicadores e métricas utilizadas para avaliação do programa;
23. Contrato de empresa que presta serviço de auditoria;
24. Relatórios de auditoria independente;
25. Sistema de controle interno (caso a empresa utilize algum *software* para gerenciar seu programa).

O rol acima elaborado serve de auxílio para que a organização se muna de documentos para a análise do seu programa. Não se trata de esgotar as possibilidades de documentos, mas sim dar um norte. Por óbvio que documentos empresariais também serão solicitados, porém, aqui neste trabalho, o foco é o programa de *compliance*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho implicou analisar a comprovação da efetividade dos programas de *compliance* nas organizações no Brasil. Desta forma, ao longo do desenvolvimento do presente estudo, verificou-se que um programa de *compliance* deve ser estruturado de acordo com a realidade, necessidade e limitações da organização, sendo documentado seu passo a passo.

É inegável que o Brasil, especialmente após a Lava Jato, ansiava pela ética, combate à corrupção, transparência e cumprimento das leis. Esse “movimento anticorrupção” fortaleceu a implantação de controles internos nas organizações, bem como trouxe a importância da prevenção de condutas ilícitas e antiéticas no desenvolvimento de suas atividades para o foco de sua operação, trazendo benefícios para sociedade, reforçando a confiança tanto dos próprios funcionários e terceiros, quanto de investidores e clientes.

Apesar de ter tido sua formação inicial no direito americano, o *compliance* é uma ferramenta de conscientização mundial acerca da importância da confiança entre as partes negociais e toda sua cadeia no desenvolvimento de suas atividades.

A lei anticorrupção brasileira, em vigor desde janeiro de 2014, também reforça a ideia de que as empresas precisam se autorregular, não cabendo apenas ao Estado ser o fiscalizador da conduta de seus cidadãos. Isso porque atos contra a administração pública são atos contra a sociedade como um todo, com consequências negativas e difíceis de se mensurar para o coletivo.

No Brasil, um dos desdobramentos do *compliance* refere-se à exigibilidade da implementação de programas efetivos nas empresas que contratam com a administração pública, estabelecendo um prazo para tanto. Porém, verificou-se que são diversas as etapas a serem desenvolvidas na organização.

A implementação de procedimentos sérios e capazes de dirimir os riscos das atividades da organização deve ser realizada por um plano de ação estruturado e baseado em padrões éticos. Para tanto, é essencial que a alta administração entenda a real importância do *compliance*. Manter a consistência do programa depende muito do apoio daqueles que têm o poder de decisão, que são verdadeiros exemplos para toda cadeia organizacional.

O *Guidance on Evaluation of Corporate Compliance Programs*, criado pelo Departamento de Justiça Americano (DOJ), foi desenvolvido para trazer condições e

transparência na avaliação dos programas de *compliance* nas empresas norte-americanas, estabelecendo critérios para a demonstração de sua efetividade. De igual forma, no Brasil, a Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu o guia “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas”, com o intuito de auxiliar as empresas privadas no desenvolvimento do programa. Esses dois documentos devem servir de base para qualquer *compliance*.

Para serem avaliadas, as empresas devem rever seus programas constantemente. Daí a necessidade de se ter um planejamento com datas, previsões de (re)avaliações de riscos, de treinamentos e comunicações. O *compliance*, bem como suas comunicações e treinamentos devem fazer parte da rotina da organização. A empresa deve demonstrar que, apesar da ocorrência de algum ato ilícito, este configura uma situação isolada e não é por isso que o seu programa de *compliance* não seja efetivo. Afinal, é impossível se ter controle total sobre as ações das pessoas.

Por óbvio que sua implementação também impõe uma série de custos à organização, na medida em que se deve contratar um responsável que entenda do assunto, ferramentas de controle e comunicação devem ser disseminados, entre outros custos, decorrentes de seu desenvolvimento e aprimoramento. Por outro lado, os benefícios que se pode alcançar com um efetivo programa de *compliance* são incontáveis, pois vão muito além da atenuante na dosagem da pena.

No Brasil, o instituto do *compliance* ainda não é visto pelos empresários como algo atraente, senão apenas para atenuante da pena pecuniária se comprovado ilícito. Dessa forma, entende-se que se deva ocorrer um esforço por parte do governo no sentido de dar reais incentivos às organizações para a implementação efetiva do programa.

O desenvolvimento de um programa efetivo deve ser pensado a médio e longo prazo, isso porque esse programa deve ser avaliado, passando por identificações de falhas, correções necessárias e alterações das normas internas, haja vista que se deve estender a todos os níveis da organização, propiciando, assim, uma cultura de integridade em todas as atividades desenvolvidas, o que não ocorre da noite para o dia.

O compromisso com a integridade e efetividade do programa de *compliance* é infindável e, por essa razão, cabe aos responsáveis por ele monitorá-lo de forma constante. Além disso, o aprimoramento e a adequação com as atividades desempenhadas pela empresa são essenciais para a perpetuidade do programa.

Sabe-se que os programas de *compliance* não têm o condão de evitar completamente a ocorrência de condutas ilícitas. O que se procura é reduzir os riscos identificados ao passo que eles possam estar, de certa forma, em um nível “aceitável”.

Aduziu-se que, no Brasil, a efetividade dos programas é aferida pela análise de documentação entregue às autoridades. Nesta documentação, devem estar presentes todos os elementos e o passo a passo da organização para colocar o *compliance* “em funcionamento”. Os elementos citados no artigo 42 e incisos do Decreto 8.420/2015 devem estar perfectibilizados documentalmente.

Por fim, entende-se que as discussões aqui suscitadas podem auxiliar as empresas na comprovação da efetividade de seus programas de *compliance*, este é, pois, o legado deixado pela prática exploratória da pesquisa, que deve servir de estímulo tanto às empresas públicas quanto privadas, no sentido de engajá-las a estruturar um ambiente ético para as relações negociais e laborais, perfectibilizando, assim, o crescimento econômico e social sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ACORDO de Leniência. *In*: CONTROLADORIA Geral da União. Brasília, DF, jun. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018.
- ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios – 3. ed. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041583/pageid/0>. Acesso em: 05 out. 2021. p. 166.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) – Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social, Universidade de Marília, Marília, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021** Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- BASTIANEL, Jonas. **Criminal compliance como mecanismo de prevenção de responsabilidade por crime de gestão fraudulenta em instituição financeira cooperativa**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.
- BATISTI, Beatriz Miranda. **Compliance e corrupção**: análise de risco e prevenção nas empresas em face dos negócios públicos. Curitiba: Juruá, 2017.
- BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.
- BLOK, Marcella. O que é Compliance e qual sua importância para as empresas? **Advise blog**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://blog.advise.com.br/o-que-e-compliance-e-qual-sua-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em 20 jun. 2021.
- BRANDÃO, Daniel. Canal de Denúncias, Investigação e Whistleblowing. *In*: COLA, Cristiane Petrosomolo; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Programa de Integridade**: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Regulamento “Empresa Pró-Ética 2020-2021”**. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/RegulamentoProEtica20202021.pdf>. Acesso em 13 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 20 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance**. Brasília: Ministério da Justiça, jan. 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 20 jun. 2021.

CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. Compliance, investigação e direitos fundamentais. *In: Compliance Brasil Blog*. [S.l.], 26 jun. 2015. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-investigacao-e-direitos-fundamentais/>. Acesso em 29 set. 2021.

CARLI, Carla Veríssimo de. **Anticorrupção e compliance**: a incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance. 2016. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. p. 222. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/99813/DE%20CARLI_Carla_anticorruptao_compliance_incapacidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 6 jul. 2021.

CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance – um debate necessário. *In: LAMBOY, Christian K. de (Coord.). Manual de Compliance*. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 421-445.

CARRIL, Rodrigo. Autorregulação e compliance: o papel das entidades de classe. *In: LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina; MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. Compliance: essência e efetividade*. Brasília: OAB, 2018. p.159-166.

CIMA, Natascha. Diferença entre: Programa de compliance e Sistema de Gestão de Compliance. *In: ANTISSUBORNO QMS*. [S. l.], 24 jun. 2020. Disponível em: <https://antissuborno.com.br/programa-de-compliance-versus-sistema-de-gestao-de-compliance-diferencas/>. Acesso em: 6 set. 2021.

COLA, Cristiane Petroseмоло. Pilares de um programa de *compliance*. *In: COLA, Cristiane Petroseмоло; LOURENÇO, Luana (coord.). Compliance para pequenas e médias empresas: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes*. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. **Compliance risk management: applying the coso erm framework**. [S. l.]: COSO, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. [S. l.]: COSO, c2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 6 set. 2021.

COMPLIANCE na história: O germinar da área. *In: INTERACT*. [S. l.], 4 mar. 2020. Disponível em: <https://www.interact.com.br/conteudo/compliance-na-historia-o-germinar-da-area/>. Acesso em: 20 set. 2021.

Conexão ética. Live: Efetividade no Compliance | com Wagner Giovanini. Youtube. [S.l.], 17 set. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2xtb3pl79ik>. Acesso em 03 out. 2021.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo. *In: LAMBOY, Christian Karl de. Manual de Compliance*. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 131-177.

DAMIANI, Natália Cristiane de Souza. **Controles Internos: conceitos e técnicas para implementação em empresas**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria Externa) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EMAE-98LHUM/1/monografia_controles_internos_nat_lia_damiani.pdf. Acesso em 08 jul. 2021.

DEPARTMENT of justice dos Estados Unidos atualiza o seu guia de avaliação dos programas corporativos de compliance. *In: KLA*. São Paulo, [2021]. Disponível em: <https://www.klalaw.com.br/department-of-justice-dos-estados-unidos-atualiza-o-seu-guia-de-avaliacao-dos-programas-corporativos-de-compliance/>. Acesso em: 4 set. 2021.

DEVEIKIS, Gabriel Druda; BARBAS, Leandro Moreira Valente. O compliance como "autorregulação regulada" e desafios técnicos de ordem prática. **Migalhas**, [S.l.], 11 fev. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/340170/o-compliance-como-autorregulacao-regulada>. Acesso em 29 set. 2021.

EMPRESA Pró-Ética. *In: CONTROLADORIA Geral da União*. Brasília, DF, [2019]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FRANÇA, Neifer. 5 pontos que você precisa saber sobre a certificação ISO 37001. *In: ANTISSUBORNO QMS*. [S. l.], 21 nov. 2018. Disponível em: <https://antissuborno.com.br/5-pontos-que-voce-precisa-saber-sobre-a-certificacao-iso-37001-2/>. Acesso em: 9 set. 2021.

GABINESKI, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de Denúncias: melhores práticas. *In: FRANCO, Isabel (coord.). Guia Prático de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 215-226.

GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. Indicadores para avaliação do programa de compliance. *In: FRANCO, Isabel (coord.). Guia Prático de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 291-305.

GIEREMEK, Rogéria. Compliance trabalhista e ações internas depois da má conduta. *In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). Manual de compliance*. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 811-824.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [s. n.], 2014.

GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del *compliance officer* por infracción del “deber de control”: uma aproximación tópica. *In: ZAPATERO, Luis Arroyo; MARTÍN, Adán Nieto (coord.). El derecho penal económico em la era compliance*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013.

GUIMARÃES, César Caputo. **A responsabilidade penal do compliance officer sob a ótica brasileira**. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020.

HENCSEY, Antonio Carlos; BEZERRA, Christina Montenegro; PERES, Marisa. Investigações internas: condução, desafios e melhores práticas. *In: FRANCO, Isabel (coord.). Guia Prático de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 145-157.

IKO, Massamitsu. Compliance performance review. *In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). Manual de compliance*. – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 789-808.

INDICADORES para empresas: 15 KPIs essenciais para a tomada de decisão organizacional. *In: Xerpay Blog*. [S. l.], 1 jun. 2020. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/indicadores-para-empresas/>. Acesso em: 02 set. 2021.

JOBIM, Rosana Kim. **Compliance e Trabalho**: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado. 1ª ed. – Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018.

KIZIMA, João Paulo Pagani. **Elaboração, gestão e avaliação de programas de Compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188295/pdf/0?code=d1hp5R49T33F2FsEFjLii7dZXyY2aBFzri2fU5koKWDS2gP96VxuJ/f3HgUDmC4oEdsUEWHRwAx4/K75MeKX2Q==#>. Acesso em: 25 set. 2021. *E-book*.

KIZIMA, João Paulo Pagani. **Elaboração, gestão e avaliação de programas de Compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/188295/pdf/0?code=d1hp5R49T33F2FsEFjLii7dZXy2aBFzri2fU5koKWDS2gP96Vxuj/f3HgUDmC4oEdsUEWHRwAx4/K75MekX2Q==#>>. Acesso em: 25 set. 2021.

KPMG. **Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil**. 4. ed. [S. l.]: KPMG, 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

LEI Anticorrupção. *In*: **CONTROLADORIA Geral da União**. Brasília, DF, [202?]. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/assuntos/PAR/lei-anticorrupcao>. Acesso em: 25 ago. 2021.

LIMA, Ricardo Caiado; LIMA, Ana Júlia Andrade Vaz de. iNFRA Debate: Os programas de compliance na Nova Lei de Licitações. **Portal da Infra**. Brasília, DF, 26 jul. 2021. Disponível em: <https://www.agenciainfra.com/blog/infradebate-os-programas-de-compliance-na-nova-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 6 set. 2021.

LOURENÇO, Luana. *Compliance e ética corporativa para a transformação cultural*. *In*: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

LUNETTA, Victor. Governança, Riscos e *Compliance*: racional integrativo de gestão estratégica. *In*: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

MALLMANN, Paulo Sérgio Viana. **O compliance program e a sua efetividade nas empresas do segmento de papel e celulose**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito da Empresa e dos Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

MARTÍN, Adán Nieto. A prevenção da corrupção. *In*: MARTÍN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael Mendes (Coord.). **Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. 2ª ed. – São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 404-405.

MATHIES, Anaruez. **Assédio moral e compliance na relação de emprego**: Dos Danos e dos Custos e Instrumentos de Prevenção, De acordo com a Reforma Trabalhista. Curitiba: Juruá, 2018.

MOREIRA, Julia Camara Alvez; GOMES, Marlos Corrêa da Costa. O conceito de efetividade do *compliance* e de seus desdobramentos. *In*: MARTÍN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.). **Legitimidade e efetividade dos programas de compliance**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021.

MOREIRA, Thereza. Mitigando riscos de *compliance*: código de conduta e políticas internas. *In*: COLA, Cristiane Petrosemoló; LOURENÇO, Luana (coord.). **Compliance para pequenas e médias empresas**: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

NASCIMENTO, Débora Minuncio. Efetividade dos Programas de Compliance. **JusBrasil**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/704577563/efetividade-dos-programas-de-compliance>. Acesso em: 16 ago. 2021.

O QUE as ISO 37001, 19600 e 31000 têm em comum? E como elas ajudam na gestão? *In*: **AMBIPAR**. [S. l.], 7 fev. 2019. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/principios-da-iso-37001-19600-e-31001/>. Acesso em: 6 set. 2021.

O QUE é gestão de risco. [S. l.: s. n.], 13 jul. 2018. 1 vídeo (2 min 14 s). Publicado pelo canal Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S0KSrIOS4&t=7s>. Acesso em: 3 jul. 2021.

O QUE é GRC e quais as suas vantagens? *In*: **LEC**. [S. l.], 29 set. 2020. Disponível em: <https://lec.com.br/beta2021/o-que-e-grc/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

OCDE: O que é, estrutura organizacional, objetivo e membros. *In*: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Interesse Público**. [S. l.], 15 fev. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/ocde/>. Acesso em: 4 set. 2021.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. A Exigência de Programas de Compliance e Integridade nas Contratações Públicas: O Pioneirismo do Estado do Rio de Janeiro e do Distrito Federal. **Gen Jurídico**, [s. l.], 29 abr. 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/04/29/a-exigencia-de-programas-de-compliance-e-integridade-nas-contratacoes-publicas-o-pioneirismo-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-do-distrito-federal/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Todos os anos, US\$ 1 trilhão é pago em subornos no mundo. **ONU News**, [s. l.], 9 dez. 2019. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/12/1697261>. Acesso em: 3 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Síntese Linhas Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais**. [S. l.]: OECD, 2000. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/mne/38110590.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2021.

PESCARMONA, Ana Carolina; CRESPO, Liana Irani; ALCÂNTARA, Eunice; PEREIRA, Clara Carneiro. A importância do *tone at the top* e os seus desafios na prática. *In*: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 33-49.

PLANILHA de avaliação. **1 planilha**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/anexo-iv-planilha-de-avaliacao-integridade-em-par-1.xls>. Acesso em: 22 set. 2021.

PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020.

PORTO, Roberta Guasti. Efetividade em *compliance*: o que se espera de um programa de integridade corporativo? *In*: MÁRTIN, Adán Nieto; SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.). **Legitimidade e efetividade dos programas de compliance**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021.

PROGRAMA de integridade e compliance: orientações para o ITI. *In: Instituto Nacional de Tecnologia da Informação*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance_Assinado_1.pdf. Acesso em 29 set. 2021.

PUENTE, Paula. ISO 37301: Conheça a nova Norma de Sistema de Gestão de Compliance. *In: CANAL de denúncias blog*. [S. l.], 26 abr. 2021. Disponível em: <https://canaldedenuncias.blog.br/iso-37301-conheca-a-nova-norma-de-sistema-de-gestao-de-compliance/>. Acesso em: 23 set. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 7.753, de 17 de outubro de 2017**. Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a administração pública do estado do rio de janeiro e dá outras providencias. Rio de Janeiro: Governo do Estado, 2017. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>. Acesso em: 10 jul. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 15.228, de 25 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração Pública Estadual, da Lei Federal n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Porto Alegre: Assembleia Legislativa, 2018. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=64904&hTexto=&Hid_IDNorma=64904. Acesso em 10 jul. 2021.

RODRIGUES, André Luis; ALCÂNTARA, Eunice; LIMA, Fábio de; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Gestão de riscos (*risk management*): desafios e melhores práticas. *In: FRANCO, Isabel (coord.)*. **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 117-140.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0\]!/4/2/2\[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8\]4051:35](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595157156/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]!/4/2/2[0afbdfc9-3df1-48cd-aac7-2027f521f6d8]4051:35). Acesso em 05 out. 2021.

SANTOS, Ingrid Bandeira; SALLES, Luis Eduardo. CGU divulga manual para avaliação de programas de integridade de empresas investigadas. **Migalhas**, [s. l.], 25 set. 2018. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/287934/cgu-divulga-manual-para-avaliacao-de-programas-de-integridade-de-empresas-investigadas>. Acesso em: 14 set. 2021.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa. São Paulo: LiberArs, 2016.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance. [S. l.: s. n.], 2006. *E-book*.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**. [S. l.]: Legal Ethics Compliance, 2020. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 6 jul. 2021.

SILVA, André Aguiar da. **Programas de compliance anticorrupção de companhias listadas na B3**: Um Estudo de Casos Múltiplos. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

SOARES, Daniel; FREITAS, Fernanda. Como assegurar a efetividade de um programa de integridade? **JOTA**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-assegurar-a-efetividade-de-um-programa-de-integridade-03062018>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SOUSA, Gislene Cabral de. Como definir e aplicar os indicadores de compliance. *In*: **INSTITUTO Brasileiro de Executivos de Finanças São Paulo**. São Paulo, c2018. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/como-definir-e-aplicar-os-indicadores-de-compliance/>. Acesso em: 2 set. 2021.

SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana. Implementação de um programa de compliance. *In*: LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina; MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. **Compliance**: essência e efetividade. Brasília: OAB, 2018.

SOUZA, José Leonélio de. Métricas como medida da efetividade do compliance. *In*: MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta (Coord.). **Compliance**: essência e efetividade. – Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018. p. 73-80.

STAKEHOLDERS: quem são e por que monitorá-los. *In*: NEOWAY. [S. l.], c2019. Disponível em: https://blog.neoway.com.br/stakeholders/#O_que_eacute_stakeholders_e_sua_funcce_dilatildeo. Acesso em: 10 jul. 2021.

STROBEL, Carolina; GOMES, Marcelo Borowski; PEDRO, Wagner Osti. **Compliance**: fundamentos e reflexões para integridade nas empresas. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. *E-book*.

UK Bribery Act: contra corrupção e suborno. *In*: 360^o compliance. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://360compliance.com.br/uk-bribery-act-contra-corrupcao-e-suborno/>. Acesso em: 7 set. 2021.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Guideliness Manual**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. [S. l.: s. n.], June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VALENTE, Claudia Carvalho; AMARAL, Bartira Tupinambás; BONFANTE, Filipe Gollner. *Compliance Officer x Intestigador: Independência das funções*. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 17-31.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIEIRA, James Batista; Barreto, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. – Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança%20Gestão%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 29 set. 2021.

WAGATSUMA, Adriana Tocchet; CATTAN, Karina Nigri; FERNANDES, Luciana Miliauskas. Departamento de Compliance: independência e autonomia. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 3-15.

WOTKOSKI, Daiane Medino. **Certificação em compliance**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/185984/pdf/0?code=o+tP24gDZ7Oe0wbFF0YaFvD7xi52XG3QQE9BlrQ0Pq41RONAqwzD469sy40jB4vQMflnSyufaw2HpKecNibhgA==>>. Acesso em: 8 set. 2021. *E-book*.