



FUNDAÇÃO ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU - MESTRADO

JULIANO MIRAPALHETA SANGOI

COMPLIANCE: ÉTICA, GOVERNANÇA CORPORATIVA
E A MITIGAÇÃO DE RISCOS

PORTO ALEGRE

2018

JULIANO MIRAPALHETA SANGOI

***COMPLIANCE: ÉTICA, GOVERNANÇA CORPORATIVA
E A MITIGAÇÃO DE RISCOS***

Dissertação apresentada como requisito final para obtenção do título de mestre em direito do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado – Área Tutelas à Efetivação de Direitos Indisponíveis – Linha de Pesquisa: Tutelas à Efetivação de Direitos Públicos Incondicionados.

Orientador: José Tadeu Neves Xavier

PORTO ALEGRE

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Paulo Pinto de Carvalho e setor de Tecnologia da Informação, com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S225 Sangoi, Juliano Mirapalheta

Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos / Juliano Mirapalheta Sangoi. -- Porto Alegre 2018.

143 f.

Orientador: José Tadeu Neves Xavier.

Dissertação (Mestrado) -- Faculdade de Direito da Fundação Escola Superior do Ministério Público, Mestrado em Tutelas à Efetivação de Direitos Indisponíveis, Porto Alegre,

BR-RS, 2018.

1. Ética empresarial. 2. *Compliance*. 3. Governança corporativa. 4. Direito Empresarial. 5. Controles internos. I. Xavier, José Tadeu Neves, orient. II. Título.

JULIANO MIRAPALHETA SANGOI

**COMPLIANCE: ÉTICA, GOVERNANÇA CORPORATIVA
E A MITIGAÇÃO DE RISCOS**

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM DIREITO PÚBLICO

Aprovada em: 26 de novembro de 2018.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. José Tadeu Neves Xavier – FMP

Presidente e Orientador

Prof.^a Dr.^a Denise Pires Fincato – PUC/RS

2^a Examinadora

Prof.^a Dr.^a Raquel F. Lopes Sparemberger – FMP

3^o Examinadora

Prof.^a Dr.^a Têmis Limberger - UNISINOS

4^o Examinadora

Às minhas maiores fontes de inspiração:
Josete Mirapalheta (mãe) e minha família.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram e auxiliaram para a realização da presente pesquisa, e à todas elas dirijo os meus mais profundos agradecimentos.

Agradeço especialmente ao meu orientador, o Professor José Tadeu Neves Xavier, por toda dedicação e paciência, além de todo carinho com que sempre me atendeu.

À Professora Raquel F. Lopes Sparemberger, pela calorosa recepção no início do curso do mestrado, e pelas suas preciosas contribuições no meu projeto de qualificação. Muito obrigado!

Agradeço toda minha família, pela ajuda e atenção que sempre me dedicaram. Sem vocês, certamente, eu não teria alcançado meus objetivos.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e a todos os amigos, que souberam compreender as minhas ausências e sempre me apoiaram e incentivaram para o cumprimento desse objetivo.

Agradeço aos professores e aos colegas do mestrado, pois o presente trabalho é resultado de todos os ensinamentos desses dois anos de estudo, e cada um, à sua forma, contribuiu e auxiliou para a sua realização.

*Não é porque certas coisas são difíceis que nós não ousamos;
é justamente porque não ousamos que tais coisas são difíceis.*

Sêneca

RESUMO

A presente dissertação é vinculada à linha de pesquisa “Tutelas à Efetivação de Direitos Públicos Incondicionados”, e trata dos instrumentos do *compliance* e da governança corporativa no contexto de mitigação de risco no âmbito empresarial, mediante uma abordagem histórica, dogmática e crítica. A pesquisa busca responder o seguinte problema: Quais as vantagens, limites e possibilidades da institucionalização da prática do programa *compliance* e da governança corporativa, nas relações empresárias no contexto do Estado brasileiro? A hipótese de solução é a de que estes instrumentos, são hábeis a mitigar os efeitos negativos decorrentes das relações empresariais antiéticas e corruptas, assim, um sistema de *compliance* ganha valor de mercado e a decisão sobre sua implantação passa a seguir na lógica econômica como fator de competitividade frente a concorrentes. Para demonstrá-la, estruturar-se-á o trabalho em três capítulos: No primeiro capítulo, será verificado o primado da ética e da segurança jurídica como pressupostos das relações empresariais no âmbito do ordenamento brasileiro. No segundo capítulo, será abordado o tema da governança corporativa no contexto institucional e corporativo da empresa e, ao final, apontar-se-ão os centrais preceitos da governança frente ao sistema de *compliance*. A parte final defende-se, que os elementos do programa de *compliance* e da governança corporativa são capazes de influenciar a tomada de decisão individual, mitigando os riscos de possíveis transações corruptas, mante-se a integralidade e do desenvolvimento e sustentabilidade no âmbito empresarial. Para tanto, a metodologia utilizada será o dedutivo, partindo da análise das premissas gerais do *compliance*, ao caso específico do ponto de vista da governança corporativa e o combate à corrupção na esfera das relações empresárias.

Palavras-chave: Ética empresarial. *Compliance*. Governança corporativa. Direito Empresarial. Controles internos.

ABSTRACT

This dissertation, linked to the research line "Tutorship for Effective Public Rights Effectiveness", deals with the instruments of *compliance* and corporate governance in the context of risk mitigation in the corporate sphere, through a historical, dogmatic and critical approach. The research seeks to answer the following problem: What are the advantages, limits and possibilities of the institutionalization of the practice of *compliance* program and corporate governance in the business relations in the context of the Brazilian State? The solution hypothesis is that these instruments can mitigate the negative effects arising from unethical and corrupt business relationships, thus, a *compliance* system gains market value and the decision about its implementation and then follows in the economic logic as competitive factor against competitors. To demonstrate this, the work will be structured in three chapters: In the first chapter, the primacy of ethics and legal security will be verified as presuppositions of the business relations within the scope of the Brazilian order. In the second chapter, the theme of corporate governance will be addressed in the institutional and corporate context of the company and, in the end, the central precepts of governance will be pointed out against the *compliance* system. The final part of the paper argues that the elements of the *compliance* program and corporate governance can influence individual decision making, mitigating the risks of possible corrupt transactions, maintaining integrity and of development and sustainability in the business sphere. To do so, the methodology used will be the deductive, starting from the analysis of the general assumptions of *compliance*, the specific case from the point of view of corporate governance and the fight against corruption in the sphere of business relations.

Keywords: Business Ethics. *Compliance*. Corporate Governance. Business Law. Internal Controls.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do sistema de governança corporativa.	56
Figura 2 - <i>Compliance</i> na estrutura do sistema de governança corporativa.....	69
Figura 3 - Componentes do <i>compliance</i> na organização.....	74
Figura 4 - Exemplo de Categorização de Riscos.....	99
Figura 5 - Modelo de matriz de risco	100

LISTA DE QUADROS

Tabela 1 - Diferenças entre auditoria interna e externa.....	64
Tabela 2 – Atividades do <i>compliance</i> e auditoria interna	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- B3** - Bolsa de Mercadorias e Futuro e Bovespa.
- CADE** - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- CGU** - Controladoria Geral da União
- COAF** - Conselho de Controle de Atividades Financeiras
- CVM** - Comissão de Valores Mobiliários
- ECI** - *Ethics and Compliance Initiative*
- ETHOS** - Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social
- FCPA** - *Foreign Corruption Practices Act*
- GC** - Governança Corporativa
- IBGC** - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- LAC** - Nova Lei Anticorrupção
- OCDE** - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OEA** - Organização dos Estados Americanos
- OECD** - Organização Econômica para Cooperação e Desenvolvimento
- OICV (IOSCO)** - Organização Internacional das Comissões de Valores
- ONU** - Organização das Nações Unidas
- RSC** - Responsabilidade Social Corporativa
- SEC** - *Securities Exchange Commission*
- SOX** - *Lei Sarbanes-Oxley*
- UKBA** - *United Kingdom Bribery Act*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	EMPRESA, ÉTICA EMPRESARIAL E A CULTURA DA INTEGRIDADE.....	17
2.1	A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA	18
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	27
2.3	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	33
2.4	ÉTICA EMPRESARIAL E A CULTURA ORGANIZACIONAL	35
3	GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	44
3.1	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO.....	44
3.2	AGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	53
3.3	AUDITORIA: INTERNA E EXTERNA	59
3.4	GOVERNANÇA CORPORATIVA E O <i>COMPLIANCE</i>	65
4	<i>COMPLIANCE</i>: UM PROGRAMA EFICIENTE PARA MITIGAR RISCOS NAS EMPRESAS	76
4.1	APONTAMENTOS CONCEITUAIS E A FUNÇÃO DO <i>COMPLIANCE</i>	78
4.2	<i>COMPLIANCE</i> EM MATÉRIA DE ANTICORRUPÇÃO	84
4.3	ELEMENTOS ESSENCIAIS DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>	90
4.3.1	Suporte da administração e liderança	92
4.3.2	Mapeamento, análise dos riscos e monitoramento	95
4.3.3	Políticas, controles e procedimentos	101
4.3.4	Treinamentos e comunicação	105
4.3.5	Canais de denúncia e investigação	109
4.3.6	Medidas disciplinares e remediação	115
4.3.7	Independência e o responsável pelo <i>compliance</i>	119
4.3.8	Diligência prévia (<i>due dilligence</i>)	123
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
	REFERÊNCIAS	133

1 INTRODUÇÃO

A corrupção é um mal que afeta a todos, e Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas. A corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto.

A Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Com isso, temos que a aprovação desta lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização. Para além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade.

O tema no Brasil ainda é incipiente e tem sido compreendido apenas como parte da implementação das boas práticas da governança corporativa. Neste caso, o *compliance* é entendido como um “mandamento ético”, o qual deveria melhorar o comportamento da organização com os *stakeholders* e com o mercado, isto é, com as duas esferas para onde o programa é voltado. Nesse sentido, um dos objetivos desta dissertação é esclarecer o conceito de Programa de Integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015, de 18 de março de 2015.

Dada a conjuntura atual dos mercados e a época de turbulência em que vivemos, a emergência de estruturar e uma melhor governança corporativa sólida não poderiam ser maiores em termos de expectativas e fundamentos de cidadania organizacional. Mediante a forma como os gestores identificam, avaliam e gerem os riscos de forma a assegurarem que os controles adequados estão a ser utilizados para prevenir falhas sistêmicas e dramáticas.

Nesse contexto, o presente trabalho buscará demonstrar algumas diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, à detecção e à remediação de atos lesivos à administração pública. A prevenção e a adequada administração dos riscos da atividade de uma organização, através da adoção de regras de *compliance* e da boa governança corporativa são ferramentas de controle interno da gestão dos negócios. *Compliance* é, em síntese, um dos principais pilares de apoio à governança corporativa e a sua aplicação revela o comprometimento da organização em firmar seu negócio com bases sólidas, éticas e sustentáveis, contribuindo para aumentar o seu valor e assegurar a sua continuidade e conformidade legal que são princípios de governança.

Com isso, no primeiro capítulo serão verificadas algumas condutas éticas-empresarias, pois códigos respeitados e seguidos asseguram a governança corporativa e sua perenidade, fatores indispensáveis para aqueles que almejam se firmar, crescer e se manter grandes. Qualidade não significa fazer bem-feito, porque isso está implícito. Qualidade é fazer sempre igual, comportar-se igualmente e repetidamente do mesmo modo. O sucesso empresarial depende diretamente da percepção que a sociedade tem da companhia e ela deve mostrar a todos que beneficiará o conjunto social em sua totalidade: funcionários, acionistas, fornecedores e clientes.

Portanto, o desafio e a oportunidade para a gestão consistem em estender os pontos atuais numa perspectiva transversal de toda a organização, de modo a construir estruturas éticas em conformidade com o *compliance* e de governança. Assegurando, assim, a capacidade das organizações em ir ao encontro das suas intenções, em termos de cidadania, e estar em conformidade e não incorrer em riscos fraudulentos.

No segundo capítulo, será demonstrado que a governança corporativa é um conjunto de práticas que visa alinhar os interesses das diferentes partes que compõe uma organização. Com isso, tem recebido especial atenção em todo o mundo devido ao crescimento do comércio internacional e do custo crescente de capital. A importância da governança corporativa tem crescido na medida em que aumentaram as dificuldades da empresa em cobrir os elevados custos de determinado empreendimento. A falta de recursos financeiros obriga a abrir o seu capital e as condições de arrecadação são determinantes para o êxito da manutenção de tal empreendimento.

A governança corporativa varia de acordo com a trajetória de desenvolvimento de cada país e a proteção direcionada aos investidores nas variadas econômicas. No entanto, é possível afirmar que, em diferentes escalas, a governança corporativa tem possibilitado uma

maior percepção das transações e das operações internas da empresa, devido a uma maior precisão, clareza e objetividade na divulgação das informações. Como será visto, no Brasil, esse tópico já vem fazendo parte de um processo de amadurecimento do mercado de capitais.

No terceiro capítulo, será abordado o tema do *compliance* sob diversos ângulos e facetas. *Compliance* não é somente um tema jurídico, mas também um tema de governança corporativa e se relaciona com outras áreas como ética, finanças, gestão pública e privadas, mitigação e gestão de riscos e auditorias.

Nas considerações finais, veremos que a ética empresarial, o *compliance* e a governança corporativa visam abarcar a disseminação dos padrões éticos decorrentes da mitigação do risco das empresas atreladas à sua reputação. Ensejando credibilidade e transparência às mesmas, agregando ao fortalecimento dos controles internos, com fins de mitigar os riscos, nos moldes do que é entendido por “conformidade”, resultado da sustentabilidade tão almejada pela governança corporativa.

2 EMPRESA, ÉTICA EMPRESARIAL E A CULTURA DA INTEGRIDADE

É sabido que a temática da ética é recorrente no âmbito empresarial. A possibilidade de transformar as empresas em organizações éticas tem sido objeto de investigação de diversos autores na tentativa de compatibilizar a responsabilidade econômica empresarial com a social e ambiental. Desse modo, a questão da responsabilidade social empresarial vem sendo tratada, ultimamente, como um dos meios mais eficientes para se atingir o ideal de um desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social não é somente seguir leis, normas ou regras morais, é também assumir um comportamento ético.

Mesmo cumprindo com suas obrigações legais, uma empresa poderá parecer irresponsável se suas práticas não encontrarem amparo nas leis ou nas normas. Por isso, na evolução conceitual do termo responsabilidade social empresarial, foi preciso recorrer à ética, na esperança de que, em casos como esse, a empresa com comportamento alinhado com algum princípio ético tenha maior garantia de que seus atos estejam a serviço do bem-estar social e da manutenção da integridade e dignidade humana, independentemente das circunstâncias.

Nesse contexto, cabe, portanto, verificar os conceitos de empresa, de empresário e de *stakeholders*, tendo em vista a relevância desses pontos quando falamos de ética, *compliance* e governança corporativa, que são assuntos vinculados às boas práticas empresariais, ainda que seja dever de todas as empresas o agir com ética. Contudo, nesse primeiro momento, não é intenção aprofundar tais definições, por entendê-las como sendo complementares ao tema em questão.

No entendimento de Alberto Asquini¹, o termo empresa pode ser compreendido sob 4 (quatro) perfis, sendo eles: subjetivos, funcional, objetivo (patrimonial) e corporativo. No perfil subjetivo, a empresa é o empresário, pois é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma, continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou jurídica, pois ela é titular de direitos e obrigações. No perfil funcional, a empresa é uma unidade de produção e circulação de bens e serviços, realizada mediante organização de fatores de produção (capital, trabalho, etc.). Quanto ao perfil objetivo (patrimonial), a empresa é um conjunto de bens utilizados na atividade econômica. A palavra empresa é sinônimo da

¹ ASQUINI, Alberto. **Perfis da empresa**. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Traduzido por Fábio Konder Comparato do artigo “Profili dell’impresa”, publicado em 1943 na Rivista del Diritto Commerciale, v. 41, I. São Paulo: Revista dos Tribunais, nº 104, out./dez. 1996, p.109-126.

expressão estabelecimento. Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica. Por fim, temos o perfil corporativo, no qual a empresa é uma instituição, uma organização pessoal formada pelo empresário e colaboradores (empregados e prestadores de serviços), na qual todos estão voltados para uma finalidade comum. Assim sendo, a empresa seria um núcleo social organizado, em função de um fim econômico comum, bem como o empresário é o chefe da empresa.

O conceito de empresário é aquele que organiza a produção ou circularização de bens ou de serviços através da utilização dos fatores de produção, que podem ser ou não de sua propriedade. A organização da atividade econômica, portanto, demanda a conjugação de fatores de produção. Com isso, a função do empresário é organizar e dirigir o negócio reunindo os fatores de produção, os adaptando-os e controlando-os².

Por último, então, adota-se o conceito de *stakeholders*³ que poderia ser conceituado como todas as clientelas e grupos que possam ter algum interesse numa corporação: os acionistas, os empregados, os clientes, os vendedores e a sociedade em geral, incluindo o resto da indústria e a concorrência.⁴

2.1 A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

A empresa, além dos quesitos financeiros que são necessários para se manter viva no mercado, espera-se que cumpra com sua função social. Com isso, para que se possa verificar se uma empresa cumpre ou não a sua função social se faz necessário à compreensão desse conceito.

A função das sociedades empresárias, no contexto econômico atual, é de extrema importância, ainda mais com o advento do fenômeno da globalização. Elas são as forças propulsoras da produção e do desenvolvimento econômico e social. A influência que delas emana é significativa, pois estão no centro da economia moderna. Numa analogia com o

² SILVA, Bruno Mattos. **Direito da empresa:** teoria da empresa e direito societário. São Paulo: Atlas, 2007, p. 34.

³ Segundo o Instituto Ethos, o termo *stakeholders*, em inglês, é amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado. São considerados *stakeholders*: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos (Instituto Ethos). Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Vers%C3%A3o-2007.pdf> >. Acesso em 25 de outubro de 2018.

⁴ SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência:** Cooperação e integridade nos negócios. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p.79.

corpo humano, as empresas são consideradas o coração da sociedade moderna. Em regra, toda a população gravita em torno da empresa, ora como empregado direto ou terceiro, ora como consumidor, ora como coadjuvante na ramificação das atividades oriundas das empresas. Isso, traduz a importância social que as empresas possuem ao empreender.⁵

A ideia de função social da empresa constitui, portanto, o poder-dever de que o empresário e os administradores da empresa harmonizem as atividades da companhia, segundo o interesse da sociedade, mediante a obediência de determinados deveres, positivos e negativos⁶. Logo, significa que o exercício de um direito subjetivo, de tal modo que se atenda ao interesse público, não apenas no sentido de não impor restrições ao exercício desse direito, mas também garantindo uma vantagem positiva e concreta para a sociedade. Dessa forma, entende-se a ideia de que a propriedade obriga ou que há um poder-dever de o indivíduo atender ao interesse público no exercício de seu direito subjetivo.⁷ Na verdade, a função social é um poder-dever do proprietário de dar ao objeto da propriedade determinado destino, de vinculá-lo a certo objetivo de interesse coletivo.⁸ Com isso, correlacionado ao ato de empreender está à função social da empresa.

Nesse contexto existem diversos interesses em jogo. Trata-se de interesses coletivos, com uma gama enorme de possibilidades e oportunidades que decorrem do ato, no intuito de atender a todos os interesses originados desse movimento. É a caracterização do emprego do bem para o seu fim produtivo racional, de forma a propiciar proveito não apenas para o empresário e os seus empregados diretos mas também para a comunidade em geral, por conta da circulação da riqueza resultante do empreendedorismo. Ou seja, por traz dessa funcionalidade estão interesses, dos mais diversos, onde se destaca a função social de empresa.⁹

Temos, inicialmente, que essa jornada de criação e manutenção de empresas, que vai ao encontro direto da função social é impulsionado pelo princípio maior da livre iniciativa. É tal a importância desse princípio, que o mesmo é destaque em dispositivo contido na

⁵ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 199.

⁶ TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. A Função Social da Empresa. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v 92, n. 810. abr 2003. p. 40.

⁷ TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. A Função Social da Empresa. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v 92, n. 810. abr 2003. p. 39.

⁸ COMPARATO, Fábio Konder. Função social de propriedade dos bens de produção. In: **Tratado de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2015. p.75.

⁹ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 201-202.

Constituição Federal¹⁰. Concomitante ao dinamismo desse princípio está um rol de princípios que condicionam ao exercício da atividade econômica.¹¹ A tendência constitucional é pela função social dos institutos jurídicos, do que se precisa incluir a empresa como operadora de um mercado socializado.¹²

Entre as aplicabilidades do princípio da função social da empresa, destaca-se, depois da criação de sociedades empresárias, o princípio da preservação da empresa. A manutenção das atividades empresariais atende interesses muito mais amplos e profundos que os anseios de seus administradores. Nesse momento, os interesses transcendem para além dos proprietários, envolvem diretamente o interesse coletivo, na medida em que as unidades organizadas de produção são fontes geradoras de empregos, tributos e da transformação de matéria prima em produtos acabados ou da mediação de bens e serviços para um mercado latente e ansioso por novidades e consumo. É toda essa dinâmica que promoverá o desenvolvimento.¹³

O resultado de todo esse dinamismo é o lucro, que possui várias facetas, mas uma delas não pode ser posta em prática. É o lucro perseguido como um fim em si mesmo, desconectado dos outros princípios, que sustentam o exercício da atividade empresarial. Incide agora, a aplicação do princípio da função social, que tem como entre várias determinações, as boas práticas concorrenciais e a não degradação do meio ambiente, passando pelo respeito ao direito dos consumidores, bem como a observação na legislação trabalhista. Seguindo uma tendência, o caminho natural é que parte desse lucro seja aplicado em iniciativas sociais. Sem falar nas consequências diretas, para quem é público alvo das iniciativas. As consequências indiretas como o aprimoramento da imagem da sociedade empresária no mercado.¹⁴

Nesse diapasão, Carvalhosa menciona que a função social não deve ignorar o objetivo primordial da empresa que é o lucro, pois, empresa sem lucro não sobrevive e, com isso, não poderá cumprir qualquer função. Na composição dos diversos interesses da atividade

¹⁰ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 de outubro de 2017. Artigo 170.

¹¹ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 205.

¹² COMPARATO, Fábio Konder. Função social da propriedade dos bens de produção. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*. **Revista dos tribunais**. São Paulo. n° 63, 1986. p.76.

¹³ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p.209.

¹⁴ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 210.

societária encontram-se os coletivos, os quais cabem ao administrador proporcionar meios de maximização dos lucros sociais, desde que atendidas às exigências do bem público. Não se trata, porquanto, de superar o aspecto contratual de lucratividade para levar em conta outros interesses. O que deve regular a conduta do administrador é a harmonização dos fins sociais com os demais interesses da comunidade.¹⁵

Todo esse levantamento de hipóteses variáveis e diferentes tendências vão ao encontro de um preceito fundamental, ou seja, o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, princípio mestre que norteia a vida humana e é o centro referencial do ordenamento jurídico.¹⁶

As preocupações com o bem-estar humano, onde tem papel de destaque as sociedades empresárias, principalmente as grandes empresas, trazem a tona novos questionamentos sobre a responsabilidade social das empresas, tema esse que será tratado adiante. Salienta-se que muitas dessas grandes empresas são maiores que Estados. A responsabilidade social centrada na função econômica da empresa como geradora de lucros, salários e impostos já não seria mais suficiente para direcionar os negócios diante de novos valores requeridos pela sociedade pós-industrial, como a ênfase na busca de qualidade de vida, valorização do ser humano e respeito ao meio ambiente.¹⁷

A figura dos *stakeholders*, que conforme mencionado anteriormente, são grupos ou indivíduos com interesses diretos ou indiretos que tem ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses nas empresas e nas suas atividades. Esses grupos ou indivíduos, num esquema de classificação para fins de gestão empresarial, são segmentados. Essa segmentação, faz-se necessária devido à sua interdependência com estratégias mercadológicas. São dois os critérios orientadores desse trabalho: o nível de dependência desses grupos ou indivíduos e a relação desses com as sociedades empresárias. Essa tarefa permite estabelecer estratégias em relação à aplicabilidade dos recursos empresariais.¹⁸

Ao mesmo tempo em que se tutela a atividade empresarial há de se garantir por meio do texto constitucional a continuidade de uma sociedade voltada para o atendimento constante do artigo 170 da Constituição Federal. São as sociedades empresárias atendendo, por

¹⁵ CARVALHOSA, Modesto. **Comentários a Lei das Sociedades Anônimas**. São Paulo: Editora São Paulo. Vol.1. 7ed. 2013. p. 281.

¹⁶ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p 25-26.

¹⁷ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p 25-26.

¹⁸ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p 25-31.

intermédio da ordem econômica, o objetivo de se dar vida digna a todos os cidadãos brasileiros¹⁹.

Com isso, ao aprofundamos o artigo 170 da Constituição Federal, observamos que existem diversos fundamentos da ordem econômica brasileira. Ao mesmo tempo, além de fundamentar a ordem econômica, esses princípios passam a garantir a existência do elemento que vem como precursor, das realizações sociais, por meio da distribuição de riquezas no contexto social.²⁰

Ao analisar a função social da empresa, não há como deixar passar despercebido de onde decorre tal princípio, que hoje se apresenta como a mola propulsora da ordem econômica, por meio da atividade empresarial, busca estender a todos a justiça social.²¹ É em decorrência do princípio da função social da propriedade,²² que o legislador passa a dar um sentido mais amplo,²³ estendendo para outros setores da sociedade, como por exemplo, ao setor empresarial.

A real compreensão, para utilização de um princípio que, até então era garantidor da propriedade privada,²⁴ ser estendido a um novo contexto, é a necessidade da preservação da ordem econômica, que somente se perpetuará pela preservação dos elementos que a compõem, elencados no art. 170 da Constituição Federal. Neste contexto, devem ser observados os princípios do art. 170 da Constituição, como elementos que justifiquem a função social da empresa.²⁵ Trata-se, como já dito, de uma ordem economicamente capitalista, temperada com preocupações sociais.²⁶

Como a função social da propriedade é entendida como um poder-dever para com a coletividade, não se pode mais compreendê-la como um direito absoluto, ou direito de um

¹⁹ ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 27.

²⁰ COMARATO, Fábio Konder. Estado, Empresa e Função Social. Doutrina Civil. **Revista dos Tribunais**, São Paulo. v. 85, n.732, out, 1996. p. 45.

²¹ CASTRO, Carlos Alberto Farracha de; NALIN, Paulo. Economia, mercado e dignidade do sujeito. In SILVEIRA RAMOS, Carmem Lucia et alii (org.). **Diálogos sobre direito civil: construindo uma racionalidade contemporânea**. Rio de Janeiro: Renovar. 2002. p.117.

²² ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de Direito Constitucional**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2002. p. 677.

²³ CRETELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.2000. p.209.

²⁴ ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de Direito Constitucional**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2002. p. 270.

²⁵ PEREZ, Viviane; ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa: uma proposta de sistematização do conceito**. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar. 2008. p.205.

²⁶ BENCHIMOL, Jaime Larry. **Histórica do Pensamento Econômico**. 22. ed. Rio de Janeiro. Editora Vozes Ltda. 2005. p.105.

proprietário sobre o bem, e sim, deve ser entendido como uma propriedade condicionada. Condição esta que se limita ao cumprimento da função social da propriedade.²⁷

Do mesmo modo, estende-se à atividade empresarial, a obrigatoriedade do cumprimento de certos pressupostos, que terão como objetivo a busca de uma sociedade mais justa e igualitária, como reza a Constituição Federal no caput do artigo 170²⁸. Neste âmbito, fundamenta a necessidade da preservação da atividade empresarial, trata de garantir a aplicação dos princípios que regem a ordem econômica.²⁹

As necessidades de mudança, nas relações sociais se fazem cada vez mais presente, pela maneira que estão sendo gerenciadas as relações de mercado. Assim sendo, não apenas as relações internas de mercado, pois hoje ao tratar de mercado não há como deixar de dar ênfase a um cunho global, das relações mercadológicas.³⁰ É justamente neste momento, que tem aplicação do princípio da função social, que vai determinar, por exemplo, que na preservação de tal lucro o empresário deverá observar as boas práticas das concorrências (art. 170, V, CF).³¹ Até mesmo a administração das sociedades deve ser exercida, levando-se em consideração a função social das empresas, conforme os artigos 116 e 154 da Lei 6.404/76³².

Ao observar a legislação da Lei das Sociedades Anônimas,³³ percebe-se, em seu teor, a necessidade de observância, por parte de seus representantes e administradores, dos interesses da coletividade, do mesmo modo, a Constituição Federal, que traz em seu texto a necessidade de observar a função social da propriedade, para que esta seja utilizada no modo a satisfazer a coletividade.³⁴

Sendo assim, o caráter funcional da atividade empresarial é entender a funcionalização de todo e qualquer instituto jurídico à luz dos princípios constitucionais e que os institutos

²⁷ CRETELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.2000. p.210.

²⁸ CRETELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.2000. p.244.

²⁹ BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. 18.ed. São Paulo. Editora Malheiros. 2006.p.770.

³⁰ REIS, Henrique Marcello dos, REIS Cláudia Nunes Pascon dos. **Direito para Administradores**. V. II. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.p.42.

³¹ PEREZ, Viviane. ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa**: uma proposta de sistematização do conceito. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar. 2008.p.210.

³² Artigo 116 parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujo direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

Artigo 154: O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

³³ PEREZ, Viviane. ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa**: uma proposta de sistematização do conceito. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar. 2008. p.205.

³⁴ ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de Direito Constitucional**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2002. p.677.

jurídicos somente cumprirão sua função social se e quando observarem os princípios constitucionais.³⁵

Na formação dos grupos ou indivíduos, não há interação das empresas, visto que não são essas que escolhem quem tem interesse, mas são as pessoas e grupos que manifestam ou expressam seus interesses nas sociedades empresárias. Ou seja, a princípio, qualquer pessoa ou grupo é parte interessada nas atividades empresariais oriundas dessas organizações, mesmo que não adquira seus produtos ou serviços, não trabalhe para elas e não resida em sua área de influência. Essa possibilidade, decorre do movimento pelos direitos humanos, a faceta mais importante e promissora que interage diretamente nas vidas empresariais, principalmente com o advento da globalização.³⁶

A inclusão social e a erradicação da pobreza entendida como melhoria na qualidade de vida dos povos é condição necessária para que todos os direitos humanos possam ser exercidos em sua plenitude. São esses os valores que devem ser extraídos das três gerações dos direitos humanos para moldar as ações de todas as instituições públicas e privadas. Tal processo de busca dos valores citados, passa, indubitavelmente, pelos *stakeholders* das organizações empresariais. Trata-se do movimento globalizante que tem por objetivo atingir a adesão de todos os humanos de todos os lugares e condições para que participem dos processos de desenvolvimento e inclusão para se beneficiem deles. Se todos devem participar do processo de desenvolvimento, então, todos são partes interessadas de qualquer organização, pública ou privadas.³⁷

Como dito nos dispositivos constitucionais e infraconstitucionais, a participação de todos é extensiva aos que ainda não existem fisicamente, como as gerações futuras e os que não têm voz própria, como os animais, as crianças, os indígenas e outros grupos vulneráveis. Entretanto, estes grupos, ditos silenciosos, podem se tornar partes interessadas de sociedades empresárias, na medida em que houver quem os defenda, como organizações não governamentais, pais ou responsáveis ou o próprio Ministério Público. Portanto, todos estão envolvidos nessa empreitada.³⁸

³⁵ ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa: uma proposta de sistematização do conceito**. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p.204.

³⁶ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p 32.

³⁷ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p 25-31.

³⁸ BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 34.

Sendo assim, o exercício da atividade empresarial, estará ligado à observância dos Princípios Constitucionais, quando cumpridos os princípios constitucionais do artigo 170 da Constituição Federal, direciona-se a atividade empresarial, na busca da dignidade da pessoa humana, bem como, na busca da justiça social.³⁹ A atividade empresarial deverá adotar um caráter socialmente coletivo, inserindo no exercício de sua atividade, a observância da função social da empresa, inculcando, neste exercício, os princípios constitucionais na busca do bem estar social.⁴⁰

Muitas são as perspectivas de entendimento ao princípio da função social da empresa. Pode-se identificar o cumprimento da função social da empresa, ao observar que a soberania nacional, se dá por meio da independência econômica, que o Estado tem em relação a outros Estados, efeito de distribuição de riquezas, exercida pela atividade empresarial, no interior do território.⁴¹

Também em relação à preservação da livre concorrência, como pressuposto da função social da empresa, a qual vem para garantir à sociedade a possibilidade de diferenciados bens de consumo, cada vez mais investimento em tecnologias de mercado, além de garantir a possibilidade, de que qualquer pessoa goze de seu Direito de fazer parte do jogo do mercado e correr os riscos da atividade, num mercado onde as regras de respeito são observadas, para com seu concorrente.⁴²

Encontra-se, na função social da empresa a tutela do consumidor, sendo de suma importância para o contexto social atual. O qual vem para garantir o polo mais fraco da relação de consumo, onde se encontra um dever para com a sociedade por parte do empresário,⁴³ pela criação de produtos que satisfaçam as necessidades de mercado. Responsabilizando o empresário por dano causado ao consumidor final, estendendo este princípio ao da livre concorrência, estará sendo cumprida a função social por parte do empresário, que respeitar seu consumidor tanto quanto a prática da livre concorrência.⁴⁴

Trata-se de um princípio que também vem para garantir a existência de um ambiente limpo e saudável, vem com a nomenclatura de defesa ao meio ambiente, direito fundamental

³⁹ CENEVIVA, Walter. **Direito Constitucional Brasileiro**. 3.ed. São Paulo: Saraiva. 2003.p. 373.

⁴⁰ ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de Direito Constitucional**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2002. p.691.

⁴¹ CRÉTELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2000. p.251.

⁴² SCOTT, Paulo Henrique Rocha. **Direito Constitucional Econômico: Estado e Normatização da Economia**. 1.ed. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor. 2000.p.44.

⁴³ CENEVIVA, Walter. **Direito Constitucional Brasileiro**. 3.ed. São Paulo: Saraiva. 2003. p.379.

⁴⁴ COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 14.ed. São Paulo: Saraiva. 2003. p.27.

tutelado pelo Estado, que passa a responsabilizar o empresário por dano ao meio ambiente. Desse modo, vem o Estado incentivar aquele que se preocupa com o meio ambiente, assim como, punindo o empresariado que desrespeita o meio ambiente em suas mais diversas modalidades. Entre estas, na criação de produtos que não causem dano ao meio ambiente, assim como a criação ou busca de tecnologias que evitem que derivados tóxicos sejam espalhados no meio ambiente. É dever do empresário, evitar que os produtos e serviços que causam lesão ao meio ambiente continuem no mercado.⁴⁵

Conforme estipula o artigo 966 do Código Civil, a atividade empresarial se caracteriza pela produção e circulação de produtos e serviços, em suma, viabiliza a sustentação das necessidades da população. Quando todos têm acesso aos bens que garantem a subsistência logra-se reduzir desigualdades sociais e regionais.⁴⁶ Por meio da atividade empresarial, será possível a busca de uma vida digna, podendo adquirir bens, assim como a possibilidade de satisfação pessoal e familiar e se encontra no planejamento Estatal.⁴⁷

Como é cediço, o meio empresarial é fundamental para a geração de empregos.⁴⁸ O tratamento favorecido a empresa de pequeno porte, que cumpram certos requisitos legais,⁴⁹ que tenha sede no país, para que participe diretamente da economia nacional, garantindo a sociedade os benefícios derivados da empresa, estão presentes no texto constitucional de 1988, é também uma forma de atendimento da função social da empresa. Neste contexto, tanto as empresas de pequeno porte como as microempresas,⁵⁰ viabilizam a circulação de riquezas, promovem empregos e se caracterizam como fonte obrigatória de tributos, assim, atendem a sua função social. Por outro lado, para que essas empresas se desenvolvam e que fiquem no mercado a própria constituição, preocupada com a própria perspectiva social do estado, determina que um tratamento diferenciado à elas deve ser dispensado, conforme o artigo.179, da Constituição Federal.⁵¹

⁴⁵ REIS, Henrique Marcello dos, REIS Cláudia Nunes Pascon dos. **Direito para Administradores**. V. II. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004. p.261.

⁴⁶ CRETELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.2000. p.267.

⁴⁷ SCOTT, Paulo Henrique Rocha. **Direito Constitucional Econômico: Estado e Normatização da Economia**. 1.ed. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor. 2000. p.53.

⁴⁸ MARX, Karl. **O Capital, Crítica da Economia Política**. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira. 2005.p.262.

⁴⁹ MALHEIROS, Haroldo. VERÇOSA, Duclerc. **Curso de Direito Comercial**. 1.ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda.2004. p.121.

⁵⁰ COELHO, Fábio Ulhôa. **Manual de Direito Comercial**. 14.ed. São Paulo: Saraiva. 2003. p.35.

⁵¹ CASTRO, Carlos Alberto Farracha de; NALIN, Paulo. Economia, mercado e dignidade do sujeito. In SILVEIRA RAMOS, Carmem Lucia et alii (org.). **Diálogos sobre direito civil: construindo uma racionalidade contemporânea**. Rio de Janeiro: Renovar. 2002. p.117.

Na busca de apresentar a função social da empresa não há como direcioná-la à figura de um instituto filantrópico, pela sua ênfase no contexto social. Deve-se destacar que a função social da empresa está totalmente desvinculada da filantropia, ao mesmo tempo não pode ser confundida com um instituto que está substituindo as responsabilidades do Estado para com a sociedade,⁵² pela sua abrangência social. A função social da empresa está calcada na existência da empresa e sua permanência no mercado, respeitando os requisitos legais e garantindo à sociedade a possibilidade de buscar da dignidade por meio dos benefícios decorrentes da atividade empresarial.⁵³

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A questão da responsabilidade social empresarial, atualmente, vem sendo tratada sob as mais diferentes denominações, sendo assim, é importante salientar essa diferença sendo que, está intimamente ligada a uma gestão ética e transparente a qual a organização deve ter com suas partes interessadas, para minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Dessa maneira, a responsabilidade social das empresas consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas nas suas operações e na interação com a comunidade.⁵⁴

Atualmente, a melhor definição para o termo “responsabilidade social” é dado por Carroll, para quem a responsabilidade social das empresas compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias, que a sociedade tem em relação às organizações em dado período.⁵⁵ Esse modelo conceitual, tornou-se a base de muitos programas e modelos de gestão de responsabilidade social.

Através de um modelo conceitual proposto por Carroll chamado “Modelo das Quatro Dimensões”, exemplificando-se quais são as principais responsabilidades sociais que uma empresa deverá seguir, sendo elas: ser lucrativa através da sua responsabilidade econômica

⁵² COMPARATO, Fábio Konder. **Estado, Empresa e Função Social**. Doutrina Civil. Revista dos Tribunais, São Paulo. v. 85, n.732. out.1996. p. 46.

⁵³ REIS, Henrique Marcello dos, REIS Cláudia Nunes Pascon dos. **Direito para Administradores**. V. II. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004. p.91.

⁵⁴ TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. **A Função Social da Empresa**. Revista dos Tribunais, São Paulo, v 92, n 810. abr 2003. p. 46.

⁵⁵ CARROLL, Archie B. **Three dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, 1979: 497-505. Disponível em: <http://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance> Acesso em 25 de outubro de 2018, p.497.

que se dá pelo objetivo que a empresa tem (unidade básica da economia de uma sociedade) de gerar bens de consumo de forma que o lucro seja o resultado; responsabilidades legais, cujas leis, sob as quais a empresa deve operar, devem ser respeitadas; fazer o certo e evitar danos pelo viés da responsabilidade ética, pois para diversas situações que envolvem as práticas empresariais, não há leis que prevejam o que deva ser feito; e, ser uma empresa cidadã com responsabilidade social, na qual a corporação tem não só obrigações econômicas e jurídicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que vão além dessas obrigações. Nesta última, pode ser utilizada a palavra filantrópica porque se considera que a empresa deve restituir à sociedade parte que ela recebeu. Portanto, a responsabilidade social empresarial impõe o cumprimento simultâneo das quatro responsabilidades.⁵⁶

Por outro lado, existem diversas outras tentativas de conceituar ou definir a responsabilidade social empresarial. A ISO 26000 define que a responsabilidade de uma organização é derivada pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente. Além disso, ela deverá contribuir para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem estar da sociedade, levando em consideração as expectativas de todas as partes interessadas que esteja em conformidade com a legislação aplicável e consistente com as normas internacionais de comportamento; integrada em toda a organização e praticada em todas suas relações.⁵⁷

Ademais, segue mencionando que a característica essencial da responsabilidade social empresarial é a disposição das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, bem como a *accountability* pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Essas considerações, estão atreladas a um comportamento transparente e ético que contribui para o desenvolvimento sustentável e que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também, implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a

⁵⁶ CARROLL, Archie B. **Three dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, 1979: 497-505. Disponível em: <http://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance> Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 502.

⁵⁷ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**. Diretrizes de Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. p. 4. <[http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/\[field_generico_imagens-filefield-description\]_65.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/[field_generico_imagens-filefield-description]_65.pdf)> Acesso em 05 de agosto de 2018.

organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.⁵⁸

Portanto, a concepção de responsabilidade social está diretamente relacionada às questões éticas e transparentes da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável, além das boas práticas de governança.⁵⁹

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), a responsabilidade social empresarial é definida pela relação que as empresas estabelecem com seus públicos (*Stakeholders*) interno e externo, no curto e no longo prazo. Os públicos de relacionamento da empresa envolvem inúmeras organizações de interesse civil, social e ambiental, além daqueles usualmente reconhecidos pelos gestores – público interno, acionistas e consumidores.⁶⁰

Com isso, para o instituto Ethos, responsabilidade social empresarial seria uma forma de gestão definida pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos, com os quais ela se relaciona pelo estabelecimento de metas empresariais. Tais diretrizes, devem impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade, mantendo os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.⁶¹

No que diz respeito a sua abrangência a responsabilidade social empresarial, vai desde os códigos de ética, práticas de boa governança corporativa, compromissos públicos assumidos pela empresa, gestão de preservação de riscos, mecanismos anticorrupção (*compliance*), bem como a extensão com todos os compromissos da cadeia produtiva envolvida na relação com os fornecedores e *Stakeholders*.⁶²

Como mencionado, muitas são as definições encontradas para a responsabilidade social empresarial, contudo nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns, ela representa

⁵⁸ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**. Diretrizes de Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. p. 6.

⁵⁹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB ISSO 16001**. Responsabilidade social - Sistema da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. p. 3. < http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_20.pdf > Acesso em 25 de outubro de 2018.

⁶⁰ INSTITUTO ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. 5 ed. Instituto Ethos – Edição virtual. São Paulo. 2007. p. 6. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/7Conceitos-B%C3%AAsicos-e-Indicadores-de-Responsabilidade-Social-Empresarial.pdf> > Acesso em 25 de outubro de 2018.

⁶¹ MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A.L.; MORETTI, S.L. **Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders**. READ, Ed. 68, v. 17, n. 1, p. 225, jan./abr. 2011.

⁶² INSTITUTO ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. 5 ed. Instituto Ethos – Edição virtual. São Paulo. 2007. p. 5.

a uma ideia de responsabilidade ou obrigação legal. Já para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético. Além disso, o significado transmitido pode ser o de responsável por um modo causal, pois muitos simplesmente tomam-na pelo sentido de socialmente consciente, daí resultando o grande número de definições existentes.⁶³

A responsabilidade corporativa deve compreendida como uma forma plural de gestão da corporação que leva em consideração os interesses das diversas partes envolvidas ou afetadas pelo negócio. Para caracterizar essa noção ampliada da responsabilidade das empresas, termos que o conceito de ética e responsabilidade social corporativa vem crescendo quanto à capacidade de sua operacionalização e dimensão, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estão: responsabilidade, desempenho social corporativo, desempenho social dos *stakeholders*, auditoria e inovação social.⁶⁴

Essa ideia, nos leva a compreender que a responsabilidade social empresarial está se tornando hegemônica na visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados. Todas as atitudes e as atividades da organização necessitam desse ponto de vista e caracterizar-se por: i) preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos e *stakeholders* envolvidos; ii) promoção de valores e comportamentos morais e legítimos que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; iii) respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo; iv) envolvimento nas comunidades em que está inserida a organização de modo a contribuindo no desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.⁶⁵

Verificar o comportamento social de uma empresa não é fácil, pois a questão é amplamente discutida, embora pareça um consenso de que a responsabilidade social possa trazer benefícios à sociedade, existem polêmicas por suas fortes conotações políticas e ideológicas. No entanto, é necessário para o presente trabalho compreender, se o *compliance* estaria ligado à função social ou à responsabilidade social. Contudo, antes de adentrar a essa questão, é necessário compreender os diferentes tipos de responsabilidades (ética, legal, social

⁶³ ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002. p. 7.

⁶⁴ ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002. p. 49.

⁶⁵ ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002. p. 7.

e econômica) assumidas por uma empresa que acaba abrangendo todos os setores de relacionamento com os *stakeholders*. A primeira responsabilidade está atrelada a questão ética do fazer o certo. Como oposto do que é ética, podemos citar como exemplo: adicionar soda cáustica ao leite, com o intuito de prolongar sua validade e aumentar a lucratividade, é errado. Nesta feita, uma empresa que exerce esse tipo de atitude não tem ética e será evitada pelos consumidores, bem como visada pelos órgãos de regulação. Quanto à responsabilidade legal, consiste naquele tipo de empresa que está atenta às normas e leis e aos regulamentos vigentes que regem o setor no qual atua, cumprindo-os religiosamente além de disseminar essa cultura internamente. Já na responsabilidade social, trata-se de empresa cidadã. Contudo, esse tipo de empresa não promove a filantropia, mas atua de forma espontânea em prol da comunidade que está inserida e de seus colaboradores, fornecedores e clientes. Por fim, a responsabilidade econômica que, embora ocupe o quarto lugar na lista, é a mais importante, já que uma companhia nunca poderá cumprir a sua finalidade e atender a expectativa de seus acionistas se não produzir resultados. É claro que existe um calibre para este mandato, porquanto, o lucro é a decorrência de uma boa gestão e do pleno exercício da missão empresarial.⁶⁶

Assim, a responsabilidade social deve ser espontânea, caso contrário, quando imposta através de uma lei ou norma legal, se torna uma obrigação, assumindo a denominação de responsabilidade legal.⁶⁷

O *compliance*, nesse sentido, possui estreita ligação com a função social empresarial, já que o *compliance* permite que a empresa esteja em conformidade com as leis, normas e regulamentos internos e externos. Além disso, em inúmeras vezes, acaba trazendo à empresa reconhecimento no mercado e vantagens competitivas frente às demais empresas no mercado – em especial os concorrentes - que não estão em conformidade. Quando empresa atua por meio de um comportamento ético, trará melhores condições de vida para todos envolvidos nessa cadeia estrutural: acionistas, empregados, prestadores de serviço, fornecedores, auditores, consumidores, comunidade, Governo e entre outros.⁶⁸

Para tanto, a função social da empresa seria o gênero subdividido nas classes de responsabilidade social e responsabilidade empresarial. Nesse sentido, e melhor exemplificando, a relação da empresa com os *stakeholders*, parte de uma premissa de que no

⁶⁶ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p.75

⁶⁷ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p.75.

⁶⁸ HUSNI, Alexandre. *Empresa socialmente responsável – Uma abordagem jurídica e multidisciplinar*. São Paulo. Quarter Latin, 2007. p. 175.

gênero função social na qual, dentre as espécies, teríamos a empresarial (societária) como sendo responsável pelo cumprimento das todas as obrigações impostas pelo exercício da atividade empresarial e perante as leis e regulamentos aplicáveis, mantendo, em alguns casos, sistemas de governança corporativa, pagando seus tributos, atendendo aos seus consumidores, fornecedores e mantendo as suas obrigações sociais de âmbito trabalhista em dia. Portanto, a empresa nessa condição cumpre a sua função social. Contudo, no gênero função social, a espécie social, cuja responsabilidade que vai além dos ditames normativos, legais e contratuais, pois visa ideais comunitárias e sociais, participando de atividades que se relacionam ao social, desenvolvendo políticas de relacionamentos com *stakeholders* através de códigos de melhores práticas e de integridade e colabora ativamente desenvolvimento sustentável, tanto na inclusão social quanto na digital.⁶⁹

Diante do entendimento acima, podemos concluir que o *compliance* aparece frente à função social empresarial através da sua responsabilidade legal devido à sua obrigatoriedade com as normas vigentes ou, então, se enquadra na função social por meio da responsabilidade societária na qual está vinculado a um comprometimento ético que trará melhores condições de vida para todos os envolvidos, dentro do sistema da atividade empresarial.⁷⁰

Por fim, a globalização em relação à responsabilidade social empresarial, corresponde como critério fundamental para um desenvolvimento social; apesar disso, esse desenvolvimento globalizado, para outros, é o fenômeno que causar nossas incertezas e insatisfação. Independentemente disso, de maneira ampla, que o termo “globalização” está atrelado a um processo universal irreversível o qual afeta diretamente a todos, na mesma medida e da mesma maneira, visto que diariamente estamos esse conceito de globalização.⁷¹

Em linhas gerais, o fenômeno da globalização no âmbito da responsabilidade social empresarial trouxe mudanças radicais, seja com relação às pessoas ou empresas. No que diz respeito às pessoas, a globalização trouxe a necessidade e obrigatoriedade da mobilidade e da conectividade, onde a localização é vista como privação e degradação social enquanto a falta de conectividade é vista como forma de exclusão social⁷². Já no que tange ao empresariado, temos que esse aspecto globalizado está diretamente vinculado na interação das informações e

⁶⁹ HUSNI, Alexandre. **Empresa socialmente responsável** – Uma abordagem jurídica e multidisciplinar. São Paulo: Quarter Latin, 2007. p. 176.

⁷⁰ HUSNI, Alexandre. **Empresa socialmente responsável** – Uma abordagem jurídica e multidisciplinar. São Paulo: Quarter Latin, 2007. p. 177.

⁷¹ BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas** (tradução: Marcus Penchel). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999. p. 7.

⁷² BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas** (tradução: Marcus Penchel). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999. p.8.

ao lucro, porém, existe um receio de o lucro possa venha a qualquer custo (através de condutas ilícitas).⁷³ Ademais, esse receio vem diminuindo, pois cada vez mais as empresas um comportamento ético, transparente, através de políticas internas em conformidade com a legislação.

2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Etimologicamente, o termo “sustentável” é derivado do latim “*sustentare*” que significa sustentar, apoiar, conservar. Com isso, a sustentabilidade empresarial, possui significado relacionado com a mentalidade, atitude, e estratégia ecologicamente corretas, viáveis no âmbito econômico, socialmente justas, como por exemplo: fazer o bom uso da terra, da água, da fauna, etc. Em resumo, sustentabilidade é a capacidade de interagir com o resto do mundo para a preservação do meio ambiente.⁷⁴

A sustentabilidade empresarial corresponde, portanto, na habilidade da empresa de se manter competitiva e rentável ao longo do tempo, por meio da oferta de produtos e/ou serviços com qualidade e preços compatíveis com o mercado, e da justa remuneração da sua força de trabalho, investidores e ou proprietários.⁷⁵

O autor Henry Srour, conceitua sustentabilidade empresarial a partir dos os três elementos do desenvolvimento sustentável, quais sejam: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental. Para tanto, a sustentabilidade deve corresponder ao fato de as empresas são socialmente responsáveis, atuam da forma consequente, em vista da própria perpetuidade e preservar o meio ambiente, ao mesmo tempo em que restauram os sítios afetados por elas. Com isso, a sustentabilidade supõe que as empresas sejam viáveis economicamente, justas socialmente e corretas ecologicamente. Esse tríplice resultado, mede o impacto das suas atividades no mundo e contribui, em última instância, para assegurar a habitabilidade do planeta.⁷⁶

Nesse mesmo sentido, a autora Eliza Coral, sustenta, o seu modelo de sustentabilidade empresarial, o qual se divide da seguinte forma: sustentabilidade econômica, como sendo uma

⁷³ BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas** (tradução: Marcus Penchel). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999. p.9.

⁷⁴ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 211.

⁷⁵ PADUA, José Augusto de (org.). **Desenvolvimento, justiça e meio ambiente**. Belo Horizonte: Editora UFMG; São Paulo: Peirópolis, 2009, p. 325.

⁷⁶ SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios**. 3ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 254.

vantagem competitiva a qual apresenta qualidade e custo, foco, mercado, resultado, estratégias de negócios. Em sustentabilidade ambiental, através de tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, observação à legislação, utilização de produtos ecologicamente corretos, impactos ambientais. E na sustentabilidade social que assume responsabilidade perante o meio social, apresenta seu suporte no crescimento da comunidade, possui compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos e na promoção e participação de projetos de sociais.⁷⁷ Com isso, a sustentabilidade empresarial está relacionada de forma muito próxima com as empresas e com as suas atividades principais e acrescenta valor para o negócio. Em termos de da questão ambiental e do desenvolvimento sustentável, verifica-se que existe uma necessidade de exercerem-se as atividades econômicas empresariais também de forma sustentável.⁷⁸

Além do mais, a Agenda 21 Brasileira consagrou o conceito de sustentabilidade (ampliada e progressiva), na qual a sustentabilidade ampliada preconiza a ideia da sustentabilidade permeando todas as dimensões da vida: a econômica, a social, a territorial, a científica e a tecnológica, a política e a cultural. Já no que tange a sustentabilidade progressiva, significa que não se deve aguçar os conflitos a ponto de torná-los inegociáveis, e sim, fragmentá-los em pedaços menos complexas, tornando-os administráveis no tempo e no espaço.⁷⁹

Portanto, o conceito de sustentabilidade exige uma mudança nas noções de eficácia e de racionalidade econômica, e obriga a considerar outras dimensões (culturais, éticas e morais) no desenvolvimento das atividades econômicas, uma vez que estas não se desenvolvem sustentavelmente se a natureza estiver comprometida (degradada), e a sociedade extremamente empobrecida.⁸⁰

⁷⁷ CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002. 129.

⁷⁸ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 25-28

⁷⁹ BRASIL, República Federativa do. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Brasileira: Ações Prioritárias/Ministério do Meio Ambiente**. Brasília: MMA, 2. ed. Brasília. 2004. p. 18. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/acoes2edicao.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

⁸⁰ BRASIL. República Federativa do. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Brasileira: Ações Prioritárias/Ministério do Meio Ambiente**. Brasília: MMA, 2. ed. Brasília. 2004. p. 18.

2.4 ÉTICA EMPRESARIAL E A CULTURA ORGANIZACIONAL

De início, destaca-se que as regras ético-empresariais refletem as normas de cada período histórico. No decorrer dos tempos, as normas evoluíram, ou seja, determinados comportamentos que anteriormente eram aceitos (ou pelo menos, não recriminados) passaram a não ser mais aceitos na sociedade.⁸¹ Sendo assim, a ética empresarial está diretamente vinculada ao mundo dos negócios, visto que, trata das mais variadas questões que são ou não são aceitáveis no mundo corporativo. Com isso, a evolução histórica da ética empresarial seguiu o próprio desenvolvimento econômico.⁸²

A conceituação de ética empresarial está em uma área especializada da filosofia, nem apenas mais um fórum para o debate de políticas públicas; ou um subproduto das ciências sociais. A ética dos empresariais é uma espécie de "entendimento" e uma parte essencial de uma prática, em que cultivamos certos tipos de caráter para nos ajustar em determinadas organizações de certo tipo de sociedade.⁸³

Na economia de troca das sociedades primitivas, não havia empresa ou sequer lucro. Para tanto, a ética nessas relações estava atrelada ao dever entre as partes e pelas eventuais necessidades de obtenção de certos bens ou objetos. A partir dessa evolução, o conceito de lucro, como finalidade das operações econômicas, representou uma dificuldade para a moral, visto que os pensadores estavam acostumados com a realidade da economia de troca, na qual se assumiam valores idênticos para os bens intercambiados. Destarte, nessa concepção, consideravam inicialmente o lucro como um acréscimo indevido, sob o prisma da moralidade.⁸⁴

Todavia, a atitude ética empresarial não pressupõe abrir mão do lucro mas sim optar pelo ético e virtuoso. É reconhecida a dimensão ético-social do lucro caracterizada na oferta de empregos, na prestação de serviços, em investimentos sociais, no desenvolvimento sustentável, na governança, nas relações com o governo, entre outras situações. Quanto aos

⁸¹ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 94.

⁸² MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 27.

⁸³ SOLOMON, Robert C. *Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios*. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p. 20.

⁸⁴ MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 28

prejuízos, esses não possuem conotação de valor ético, pois eles prejudicam a empresa atingida e impedem o justo e humano desenvolvimento da sociedade como um todo.⁸⁵

Os estudiosos, cada vez mais, começaram a desenvolver e disseminar a ética empresarial, no campo de estudo, com isso o ensino da Ética, nas faculdades de Administração e Negócios, em meados das décadas de 60 e 70, principalmente nos Estados Unidos, alguns filósofos vieram trazer suas contribuições, ao passo em que completavam a formação empresarial, aplicando os conceitos de ética à realidade dos negócios, criando assim, uma nova dimensão denominada de ética empresarial.⁸⁶

Nesse contexto, ressalva-se que a importância da ética para a solução dos conflitos e dilemas rotineiros, como o dilema de demonstrar o certo e o errado, quando os valores morais variam, assim como variam os benefícios e os danos. Ao fazer escolhas entre diferentes cursos de ação no âmbito empresarial, toda reflexão ética se torna uma forma de legitimar as decisões, dispondo da faculdade de antecipar as consequências danosas aos negócios e, em decorrência, permite evitar as escolhas ruins.⁸⁷

A ética empresarial constitui, hoje, um campo de estudo em evolução, concentrando-se em ponderações éticas que permeiam as atividades das empresas. Esses apontamentos éticos podem ser trabalhados do ponto de vista da lei, da filosofia, da teologia, das ciências sociais, entre outros, de forma que buscar possíveis soluções a problemas administrativos específicos. O estudo da ética empresarial não significa generalizar sobre o que deve ou não ser feito em uma determinada situação. Em vez disso, permeia a sistemática dos conceitos de responsabilidade ética e tomada de decisões dentro da empresa. Por consequência, os administradores de empresas, os professores universitários e o governo buscam, constantemente, elaborar diretrizes sistemáticas, que possam ajudar os indivíduos e as empresas a tomarem decisões éticas.⁸⁸

Nesse diapasão, a ética empresarial surge como um termo que pressupõe princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios e a cultura organizacional, ou seja, se um determinado comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto que será frequentemente debatido pelos *stakeholders*, tais como investidores, clientes, grupos de interesse e empregados. Enfim, por toda cadeia envolvida e

⁸⁵ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 73.

⁸⁶ ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 53.

⁸⁷ SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 55.

⁸⁸ FERRELL, O.C; FRAEDRICH, John e FERRELL, Linda (tradução: Ruy Jungmann). **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. p.12.

pelo sistema jurídico aplicável, mesmo que esses grupos não estejam necessariamente certos, suas opiniões influenciam a aceitação ou rejeição, pela sociedade, da empresa e de suas atividades.⁸⁹

A expressão ética possui diversas nuances, contudo, podemos dizer que os altos padrões éticos exigem cada vez mais para que as empresas e indivíduos observem princípios morais básicos. Sendo assim, grande parte das definições de ética empresarial diz respeito a regras, a padrões e a princípios morais sobre o que é certo e o que é errado em situações específicas. A ética negocial é forma através das qual as normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Logo, não se trata de um padrão moral separado, mas sim do estudo do contexto em que os negócios criam seus próprios problemas e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.⁹⁰

Deste modo, a ética empresarial reflete sobre a cultura organizacional, por meio de normas e valores efetivamente influentes em uma empresa, questionando os fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um bom agir. Com isso, ela tem como objetivo tornar compreensível a moral vigente nas empresas, através de verificações que contemplem questões de tempo e espaço, porquanto os valores organizacionais mudam com as mudanças histórico-sociais e as relações humanas seguem a mesma tendência.⁹¹

Em síntese, podemos dizer que a ética empresarial seria um comportamento da empresa agindo em conformidade com os princípios morais e as regras positivas aceitas pela coletividade (regras éticas).⁹² O desenvolvimento da moral organizacional, via de regra, visa objetivos de evitar situações negativas, no sentido prevenir um ato, do qual o custo da conduta antiética pode ir muito além das advertências, das penalidades legais, das demissões, das notícias desfavoráveis na imprensa e de prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes, a consequência mais grave é a o total dilaceramento do coração organizacional.⁹³

Bem na verdade, como é cediço, muitas empresas ficam focadas no lucro, preocupam-se com multas, com prisões de executivos e empresários e com restrições de atividades. Dentre outras consequências, contudo deixam em segundo plano a confiança, o orgulho e o reconhecimento de seus colaboradores, de seus clientes e de fornecedores, enfim, das pessoas

⁸⁹ FERRELL, O.C; FRAEDRICH, John e FERRELL, Linda (tradução: Ruy Jungmann). **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. p.7.

⁹⁰ NASH, Laura L. (tradução: Kátia Aparecida Roque). **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas.** Ed. atualizada. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 6.

⁹¹ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 66.

⁹² MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 28.

⁹³ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 69.

com quem ela conta no dia a dia e que são as responsáveis pela solidez ou não de uma empresa. Com isso, a falta de ética de alguns empresários gera insegurança e injustiças, podendo respingar em pessoas honestas e íntegras consequências de atos antiéticos praticados além da quebra da confiança e do bom funcionamento da empresa.⁹⁴

Dessa maneira, vemos que a ética nos negócios está atrelada aos costumes e as escolhas que os administradores realizam no que diz respeito as suas próprias atividades e as do restante da organização, assim a ética empresarial incide sobre três áreas de tomada de decisão gerencial. A primeira escolha está atrelada a questão legal, ao passo em que se permeia sobre se ela deveria se deverá ser cumprida ou não cumprida; no segundo aspecto as questões econômicas e sociais que estão além do domínio da lei – em geral, chamados de “áreas cinzentas” ou valores humanos; e, por último, são escolhas sobre a preeminência do interesse próprio, nesse caso o bem estar próprio vem antes dos interesses da empresa ou de outras pessoas dentro ou fora da empresa. Ainda, podemos incluir decisões que dizem respeito aos direitos de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.⁹⁵

Essencialmente, para que uma empresa mantenha internamente e externamente um padrão ético, faz-se necessária a elaboração de um código de conduta ou código de ética. Como é sabido, em sua maioria, as empresas são compostas pela diversidade cultural, religiosa, científica, dentre outros. Para tanto, o código de conduta tem a missão a formalização e padronização dos entendimentos que a organização empresarial possui em seus diversos seguimentos operacionais e de relacionamento. Portanto, a existência de um código de conduta interna possui o viés de evitar que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação de princípios. Não obstante, quando inserido de forma clara, transparente, idônea e regularmente seguido, pode construir uma prova legal de determinação da administração da empresa, de seguir os preceitos nele refletidos.⁹⁶

Por conseguinte, um código de conduta com regras e objetivos claros e sistemas de controles eficazes são indispensáveis nas empresas que almejam sua manutenção e crescimento. Para que a empresa seja grande, obrigatoriamente, ela necessita agir com ética, fixada por raízes da uma cultura organizacional, seguir regras e atuar na dentro das diretrizes

⁹⁴ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 70.

⁹⁵ NASH, Laura L. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. Ed. atualizada. (tradução: Kátia Aparecida Roque). São Paulo: Makron Books, 2001. p. 7.

⁹⁶ MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 31.

da legalidade.⁹⁷

Nesse sentido, o autor Edmo Colnaghi (2018), menciona que:

Além de inspirar o programa de *compliance* e integridade de uma associação ou sociedade, a ética e a moral vão inspirar a produção do código de conduta, as políticas de *compliance* e os procedimentos internos, que serão liderados pela diretoria de *compliance* e pela rede de profissionais que, com essa área, vão trabalhar diretamente, o que desenvolverá importante dimensão da governança corporativa e construirá a razão de ser da associação ou sociedade: sua prosperidade e longevidade, ou seja, sua sustentabilidade.⁹⁸

Cada vez mais, vemos que o comportamento ético no meio empresarial é exigido pela sociedade e, isso, é retratado no momento da compra de determinado produto ou serviço por parte do consumidor que, cada vez mais, busca por produtos e empresas ecologicamente corretos. O autor Luis Roberto Antonik menciona que a sociedade contemporânea visa por empresas confiáveis, sob a ótica da necessidade de fidelização do cliente, assegurando um fluxo de produtos e serviços de qualidade a preços justos, seja em relação aos investidores, que esperam ver o seu patrimônio resguardado, ou, ainda, sob a perspectiva da sociedade, com a qual se relaciona. Com isso, as condutas éticas e os códigos devem ser instituídos, respeitados e seguidos, assegurando, assim, a plenitude da governança e perenidade social, fatores indispensáveis para aqueles que desejam se firmar, crescer ou se manter competitivo.⁹⁹

Com intuito de estimular a ética e a transparência empresarial, a Controladoria Geral da União e o Instituto Ethos disseminaram uma iniciativa que visa reconhecer empresas comprometidas com a integridade, a transparência, a prevenção e o combate à corrupção no ambiente corporativo. Com isso, empresas que atenderem a critérios pré-determinados no programa, será contemplada pela CGU com o selo “pró-ética”, essa avaliação ocorre anualmente. O objetivo dessa iniciática é consolidar e reconhecer as empresas que adotem voluntariamente as medidas necessárias para criar um ambiente íntegro e de confiança entre os setores público e privado¹⁰⁰. É de suma importância o comprometimento da alta direção da empresa alinhada com a ética e: Políticas e procedimentos, as comunicação e treinamento;

⁹⁷ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 226.

⁹⁸ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 198.

⁹⁹ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. XXV.

¹⁰⁰ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 196-197.

canais de denúncia e remediação; análise de risco e monitoramento; transparência e responsabilidade no financiamento político e social¹⁰¹. Tais requisitos, serão detalhados e explicados adiante com maior clareza dentro de uma cultura organizacional e do programa de *compliance*.

Cabe ressaltar, que para transparência empresarial é necessário que a empresa informe aos seus investidores real situação, tanto nos fatores positivos quanto nos fatores negativos. Isto é, a transparência só é completa quando envolve a franqueza, consistindo está em expor, em paralelo, na comunicação institucional, tanto os dados positivos e os negativos do desempenho, como problemas identificados e pendentes de solução, metas estratégicas não alcançadas e variações negativas em alguns indicadores operacionais ou financeiros. Para tanto, se faz importante informar todo e qualquer situação, como quedas de produção, vendas e margens de lucro que possuem variações negativas e, inclusive os últimos anos, o que raramente seriam citadas nos informes distribuídos pelas empresas envolvidas.¹⁰²

De forma a ilustrar a questão da ética empresarial o autor Antonik, faz alusão à Bíblia sagrada, expondo em seu livro os “10 mandamentos da ética empresarial”, os quais serão brevemente justificados na sequência.

Os dez mandamentos da ética empresarial: I- Não divulgarás propaganda enganosa ou amoral; II – Não assediarás sexualmente; III- Não coagirás pessoas; IV- Não apadrinharás o mau desempenho, os amigos ou os parentes; V- Tratarás os colaboradores com respeito; VI- Demitirás os gerentes arrogantes e soberbos; VII – Honrarás os clientes; VIII – Não subornarás agentes públicos ou compradores dos seus produtos ou serviços; IX- Não poluirás ou cometerás sacrilégios contra o meio ambiente; X- Lucraras como consequência de sua capacidade.¹⁰³

Com base no que foi exposto, sobre ética empresarial, é que conseguimos verificar a importância do estudo da cultura organizacional para a construção do clima ético que será um dos maiores influenciadores do comportamento moral. Com isso, é importante conhecer a dificuldade de seu planejamento intencional e aspectos de seu desenvolvimento organizacional.

¹⁰¹ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 197.

¹⁰² LAURETTI, Lélío. *O princípio da transparência no contexto da Governança Corporativa*. Instituto Ethos. São Paulo, mar/2013. <Disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/5790/#.WBNR4dUrLIU>>. Acesso em 28 de maio de 2018.

¹⁰³ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 226

A formação de uma cultura é decorrente de um fenômeno natural. Para tanto, a organização seria fenômeno social, que possui como principal característica interação humana. Sendo assim, os padrões de comportamento seriam um fenômeno cultural distinto, visto que eles são o produto (resultados) da interação social e do discurso. Dificilmente a cultura é planejada ou presumida, pois ela é o resultado dos produtos naturais da interação social.¹⁰⁴

De plano, cabe destacar que ao falar de cultura organizacional, o tema é destinado a todos os tipos de entidades públicas, privadas e mistas, empresas, prestadores de serviços, concessionárias de serviço público, sindicatos, entes governamentais ou não, ou seja, todo um elo que envolva a interação entre partes.¹⁰⁵

Para fins de esclarecimento, os termos “cultura empresarial”, “corporativa” ou

organizacional, são recentes e surgiram através de periódicos acadêmicos no final dos anos de 1970. Em linhas gerais, essas terminologias possuem o mesmo significado e são utilizadas como sinônimos no âmbito empresarial. O que distingue um termo do outro está relacionada ao tipo de seguimento, se é empresa, organização ou corporação.¹⁰⁶

Nessa linha, as definições para “empresarial”, “corporativa” ou “organizacional” são tratadas por Antonik como:

[...] empresa é um organismo composto de meios humanos, materiais e financeiros que visam a qualquer fim econômico, sejam eles produção, venda ou distribuição de bens e/ou serviços. Nota-se claramente um caráter comercial na definição da palavra. Já organização é um conjunto de esforços individuais, com a finalidade de atingir objetivos coletivos, os quais seriam impossíveis de serem alcançados se fossem empreendidos por uma única pessoa. Podemos relacionar organização com as funções do Estado. Já o conceito de corporação assume várias facetas: pode ser uma associação de pessoas que exercem determinada profissão em comum, subordinadas às mesmas regras e deveres, ou o conjunto de órgãos que administram ou dirigem serviços de interesse público. A palavra pode ainda assumir o sentido de agremiação apresenta tanto um caráter social (podendo ser referir a uma ONG, por exemplo) quanto comercial, para mencionar empresas.¹⁰⁷

A cultura organizacional, advém da essência da organização, ou seja, da sua personalidade (originalidade). Com isso, na medida em que seus membros experimentam essa

¹⁰⁴ MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. p. 76.

¹⁰⁵ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 144.

¹⁰⁶ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 144.

¹⁰⁷ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 144.

essência, a realidade organizacional é afetada, bem como a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Portanto, existe a necessidade de uma construção de uma interação (comunicação) para que haja cultura organizacional. O foco central de uma formação cultural é resolver, representar e contextualmente explicando os significados que os seres humanos criam para eles próprios através da interação social.¹⁰⁸

Ainda, nesse sentido, a cultura organizacional são padrões de comportamentos e conjecturas coletivas, o qual não deriva da individualidade, mas sim do conjunto de pessoas que tem uma maneira de pensar, de agir, de sentir e de perceber o ambiente que compartilham. Toda cultura organizacional está atrelada à maneira como os grupos interagem uns com os outros, com cliente internos e externos, e com todas demais partes que envolvem e constituem o ambiente da organização, inclusive através da ética comportamental. Assim sendo, incorporar e pratica coletiva de relacionamento, crenças, modelos de gestão, estrutura organizacional, liderança, além de valores da vida empresarial, faz parte de uma cultura organizacional.¹⁰⁹

Passos explica que as organizações criam seu “caráter moral”, sendo entendido, através da cultura, como a forma de ser e de agir de seus membros, no qual as relações sociais demonstram as diversidades culturais (multiculturalismo) e a formas de agir distintas umas das outras. As culturas variam de sociedade para sociedade, do mesmo modo para as organizações, como fenômenos culturais que são.¹¹⁰

A organização pode ser compreendida como uma construção social que se correlaciona com a cultura a partir das definições das relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos e formato administrativo.¹¹¹

No âmbito empresarial, o desenvolvimento cultura deve surgir de forma organizada, planejada e conceituada. Com isso, a organização necessita traçar uma definição quanto ao tipo de cultura que pretende pregar, definindo uma meta para alcançá-la, até que se alcance um nível de maturidade institucional e, conseqüentemente, uma cultura ética que impulse os negócios da empresa.¹¹²

¹⁰⁸ MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. p. 76.

¹⁰⁹ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 144.

¹¹⁰ PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 170.

¹¹¹ MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2002. p. 121.

¹¹² ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 151.

A elaboração de uma cultura organizacional planejada, nas empresas onde existem má qualidade, inexistência de credibilidade e clima de trabalho ruim, quando bem orientadas, seja por novas pessoas ou por consultoria externa, conseguem mudar a sua cultura. Essa transformação de uma cultura organizacional, sempre será um objetivo de difícil alcance, mas não impossível, visto que a cultura está atrelada a tabus, e estes não são fáceis de serem quebrados e, muitas vezes, essa virada de chave pode causar “traumas” para alguns. Contudo, a empresa deve se manter firme e seguir à risca os objetivos para alcançar a nova cultura pretendida.¹¹³

Por fim, uma cultura organizacional bem estruturada, ética, íntegra, com políticas transparentes, socialmente aceita e de valores agregados gera, conseqüentemente, o seu enraizamento institucional de forma rígida que, naturalmente, contaminará a todos que estão envolvidos dentro desse ciclo. A exemplo disso, podemos citar os grupos pertencentes ao campo da cultura social ou religiosa, como ciganos, budistas, pois eles conseguem manter suas personalidades e identidades através dos séculos e seus valores mostram a adaptação ao ambiente da cultura dominante. A preservação da cultura como tradição é a principal causa da sua fixação cultural.

¹¹³ ANTONIK, Luis Roberto. *Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 153.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A governança corporativa é um tema que está em alta porque está associada a uma gestão bem eficaz, sustentável, ética, íntegra e capaz de alcançar os melhores resultados (financeiros, sociais, entre outros) além dos investidores que acabam estimulando o desenvolvimento empresarial.

O estudo da governança se faz relevante, visto que nas últimas décadas, a ascensão do tema instiga todo o meio socioeconômico na medida em ressalva o bom funcionamento do desenvolvimento econômico das nações, governo e sociedade como um todo.¹¹⁴ Em linhas gerais, a governança corporativa remete a um sistema de gestão da sociedade que ressalva questões como integridade, transparência, probidade, além da compatibilização dos direitos em relação às partes envolvidas com a empresa e *stakeholders*.¹¹⁵

Alguns entendimentos vinculam a governança corporativa a questões relacionadas à conduta ética, por parte dos executivos, e à competência que eles possuem para gerenciar os recursos da companhia. Essas concepções, visam a garantir a segurança e confiança das partes envolvidas e, principalmente, para os investidores.¹¹⁶

3.1 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO

De início, faz-se necessário o entendimento e a compreensão quanto à relevância da definição principiológica que formam o sistema de governança corporativa, para isso, é essencial ter presente a concepção das origens do movimento de governança e o ambiente econômico-jurídico em que se desenvolveram as regras atuais.¹¹⁷

Destaca-se, inicialmente, que nas primeiras concepções acerca da governança tiveram início nos Estados Unidos, por advento dos escândalos financeiros envolvendo as companhias que tinham suas ações em circulação na Bolsa de Valores. Tais escândalos, expuseram a grande deficiência dos mecanismos de gestão e controle e, com isso, a segurança dos

¹¹⁴ BETTARELLO, Flavio Campestrin. **Governança corporativa: fundamentos jurídicos e regulação**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2008. p. 15.

¹¹⁵ RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 17.

¹¹⁶ ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 35.

¹¹⁷ 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, 2018. p. 243.

stakeholders e investidores ficaram fragilizadas com relação ao mercado.¹¹⁸ Para minimizar a situação, gradativamente, as Bolsas de Valores estabeleceram que as empresas que possuíam ações em circulação, o cumprimento de uma série de requisitos mínimos de divulgação de informações e da transparência nos dados relativos às demonstrações financeiras.

Assim, os acionistas passaram a ter maiores informações sobre a saúde financeira da empresa e das suas perspectivas de rentabilidade futura. Com isso, em 1977, Bolsa de Valores de Nova Iorque, em conformidade com a *Securities and Exchange Commission* (SEC), passou a exigir que todas empresas americanas listadas na bolsa instituísem comitês de auditoria formados exclusivamente por conselheiros externos e independentes.¹¹⁹

O primeiro código de governança (“Relatório *Cadbury*”) surgiu no Reino Unido em 1992, resultante da Comissão *Cadbury* que foi instituída especialmente para estudar a governança das companhias após diversos escândalos financeiros que evidenciaram a urgência em rever conceitos organizacionais. Dessa maneira, definiu responsabilidades aos conselheiros e aos executivos, visando à prestação de contas, transparentes e responsáveis, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas.¹²⁰ Esse movimento, envolveu corporações, mercado acionário e órgãos reguladores.

Conforme se vê, o foco inicial da governança corporativa visava resolver as relações tensionais e os conflitos internos que existiam no mercado, ao passo que contribuía gradativamente na administração estratégica dos acionistas controladores frente à empresa. Todavia, nessa evolução do termo, emerge a necessidade de separar o tratamento entre gestor e controlador, bem como a elaboração de técnicas específicas de tratamento corporativo.¹²¹

Nessa perspectiva, diversos fatores históricos contribuíram para o desenvolvimento da governança corporativa no século XX tais como: o surgimento da ciência administrativa e gerencial, questões éticas e de desenvolvimento socioeconômico, o sistema de sociedade por ações, mercadológica, entre outros. Tendo como consequência disso, a desvinculação entre empresa e a gestão, o avanço das sociedades anônimas e o crescimento do mercado de capitais. Este cenário, abriu uma nova realidade frente às companhias que estabeleceram uma relação entre os acionistas (considerados os reais proprietários da organização), o conselho de

¹¹⁸ RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 13.

¹¹⁹ 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, 2018. p. 245.

¹²⁰ RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 19.

¹²¹ RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 18.

diretores (responsável pela supervisão dos gestores) e a diretoria executiva (responsável pela gestão da organização).¹²²

Cabe destacar que esse assunto surgiu com atraso no Brasil em relação aos demais países, pois no período inicial desse movimento, o mercado de capitais brasileiro possuía um número muito baixo de empresas de capital aberto, consequência da alta concentração acionária que existia nas companhias.¹²³ Ademais, no Brasil, a maioria das companhias mantém uma estrutura de tradição familiar, de conselhos, de gestão não profissional e a figura do acionista controlador continua forte. Contudo, os esforços visando as boas práticas de governança corporativa continuam ascendentes. Para tanto, podem-se destacar as seguintes iniciativas: criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das S.A, o código de boas práticas do IBGC, as recomendações da CVM sobre governança corporativa e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão.

Deste modo, no cenário brasileiro, a governança corporativa vem passando por profundas transformações visto que, entre os anos de 1950 e 1960, ainda predominava a presença do acionista controlador familiar que acumulava o papel de gestor e majoritário. Já, em 1970, surgiram os primeiros conselhos de administração com sinais de autonomia e divisão de poderes entre os acionistas e os profissionais da gestão.

Com o surgindo da Lei das Sociedades Anônimas, em 1976, estabeleceu a prática da divisão de poderes entre o conselho de administração e a diretoria. Na década de 1980, nasceram e cresceram os fundos de pensão, fundos de investimento, fortalecimento da Bovespa e da Bolsa do Rio, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).¹²⁴

Ainda nessa linha, em 1990, a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional, o movimento por boas práticas se mostrou mais dinâmico. Nesse contexto histórico, em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, a partir de 1999, passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), almejando influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas

¹²² BIER, Clerilei Aparecida; WOLF, Giuliano Barbato; CAMARGO, Rodrigo Lobo; et al. Governança corporativa em face das funções de gestão de riscos, controles internos e *compliance* do Badesc. In: **Empresa, Sustentabilidade e Funcionalização do Direito**. SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; MEZZARROBA, Orides (coord). Coleção: Justiça, Empresa e Sustentabilidade. vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. p. 59-60.

¹²³ SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e Souza. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p.12-13.

¹²⁴ 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, 2018. p. 271.

transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações. Ainda em 1999, o IBGC lançou seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.¹²⁵

Além do mais, foram realizadas discussões internacionais, através da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE¹²⁶), que diretrizes e princípios internacionais passaram a ser considerados na adequação de leis, na atuação de órgãos regulatórios e na elaboração de recomendações.¹²⁷ Com o decorrer do tempo, notou-se que os investidores estavam dispostos a pagar valor maior por empresas que estiverem alinhadas com boas práticas de Governança Corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas.¹²⁸

Com isso, visando o fortalecimento da governança corporativa no Brasil que, no ano 2000, ocorreu o surgimento do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&BOVESPA, atualmente denominada de: Brasil, bolsa e balcão – “B3”), tendo como um dos seus pilares a responsabilidade de uma listagem segregada¹²⁹, assegurando direitos aos acionistas, bem como dispor sobre a divulgação de informações aos participantes do mercado e regulamentos que visam à mitigação do risco informacional.¹³⁰

A propagação ascendente das boas práticas de governança no mundo, todavia, não permitiu, que eclodissem escândalos e fraudes corporativas, os quais abalaram a confiança dos investidores perante o mercado, visto que se tratavam de empresas consolidadas nos Estados Unidos (Enron e Worldcom,).¹³¹ Em rápida resposta a essas ocorrências, em 2002, o Congresso Americano aprovou a Lei Sarbans – Oxley, com a intenção de abarcar a

¹²⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da governança corporativa:** o movimento no Brasil e o debate internacional. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 15 set. 2018.

¹²⁶ Fundada em 1960, é uma organização de cooperação internacional, composta por 34 países, com sede em Paris, França que tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo e as boas práticas de governança corporativa. cf.: 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, 2018. p. 250.

¹²⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da governança corporativa:** o movimento no Brasil e o debate internacional. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 15 set. 2018.

¹²⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da governança corporativa:** o movimento no Brasil e o debate internacional. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 15 set. 2018.

¹²⁹ COELHO, Fábio Ulhoa. “Democratização” das Relações entre os Acionistas. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais.** São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 50.

¹³⁰ BM&FBOVESPA. **Segmentos de listagem.** Disponível em: <http://www.Bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em: 15 set. 2018.

¹³¹ SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e Souza. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005, p.12-13.

responsabilidade de todos os órgãos da companhia, desde o presidente e a diretoria, até as auditorias e os advogados envolvidos.¹³² Além disso, a principal premissa da Lei Sarbens – Oxley está relacionada a boa governança e as práticas éticas não são apenas requintes – são leis.¹³³ Autora Marcella Blok (2018) aponta que:

Estabeleceu-se, assim, um novo cenário de governança: de um lado adesão às boas práticas e autorregulação; de outro, sinais vermelhos e regulação legal contundente. Estes dois lados parecem contraditórios. Mas não são. Ao invés de contradições históricas, observou-se a conjugação de indutores voluntários e regulatórios, convergindo para a adoção dos princípios de governança pelas companhias. Neste sentido, os quatro princípios da boa governança (*compliance, accountability, disclosure e fairness*) passaram a estar presentes tanto em disposições legais quanto em códigos de conduta adotados pelas empresas.¹³⁴

A partir desses apontamentos, verificamos a existência de diversos documentos, no Brasil e no mundo, que destacam quais seriam ser as chamadas boas práticas de governança corporativa. São normas elaboradas por países (Código Hampel; Lei *Sarbanes-Oxley*; Lei das S.A, está última no Brasil); órgãos multilaterais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); órgãos reguladores nacionais como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), bolsa de valores (BOVESPA – atual B3), investidores institucionais (Calpers, Tiaa-Cref, Previ e Petros); empresas (General Motors e Petrobrás); órgãos de fomento como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e entidades sem fins lucrativos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).¹³⁵

Com base nisso, cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança¹³⁶ e das partes envolvidas (*stakeholders*), o que requer, conseqüentemente, mecanismos aprimorados de governança em termos que sustentabilidade,

¹³² SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e Souza. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005, p.14.

¹³³ 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, 2018. p. 271.

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, 2018. p. 271.

¹³⁵ SILVA, André Luiz Carvalho da Silva. **Governança Corporativa e sucesso empresarial** – melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 63.

¹³⁶ Entende-se como agentes de governança corporativa os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal, etc., cf.: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.13.

corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os mais variados públicos. A exemplo disso, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 2015 pelo IBGC, que tem como ênfase a abordagem do uso consciente dos instrumentos de governança e a ética nos negócios com vistas às boas práticas de governança.¹³⁷

Existem diversas definições para o tema governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por exemplo, fornece a seguinte definição:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.¹³⁸

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define que governança corporativa é:

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.¹³⁹

Já a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - (OECD) conceitua a governança como um:

[...] sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da

¹³⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

¹³⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.20.

¹³⁹ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.¹⁴⁰

Contudo, independentemente da definição adotada, existe ponto em comum entre todas as definições existentes, que demonstra, resumidamente, e menciona que a governança corporativa é conjunto de princípios e práticas que visa mitigar os possíveis conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa e o retorno aos seus acionistas.¹⁴¹

Em sua essência, a governança corporativa é, portanto, o conjunto de processos e estruturas desenvolvidos para auxiliar a organização diante dos seus objetivos. Esses processos e estruturas, são influenciados não apenas pelos riscos que afetam a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos mas também pelos esforços da organização para mitigar os riscos conhecidos e descobrir riscos desconhecidos.¹⁴²

Assim sendo, as boas práticas de governança corporativa convertem em princípios básicos em recomendações clara e objetivas, unindo os interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico da companhia, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o interesse comum de todos.¹⁴³ Com isso, tais princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. Sendo eles:

Transparência. Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se 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.

¹⁴⁰ ANDRADE, Adriana; ROSSETI, Jose Paschoal. **Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** São Paulo: Atlas, 2009. p. 138.

¹⁴¹ SILVA, André Luiz Carvalho da Silva. **Governança Corporativa e sucesso empresarial – melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 5.

¹⁴² IIA (The Institute of Internal Auditors). Declaração de Posicionamento do IIA: **O papel da auditoria interna na governança corporativa.** IIA, 2018. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p. 1.

¹⁴³ 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, 2018. p. 238.

Equidade. 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.

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.

Responsabilidade Corporativa. Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades¹⁴⁴ negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.¹⁴⁵

Com relação ao primeiro princípio, a Lei das Sociedades Anônimas já estabelecia, dentre os deveres legais dos administradores e o de informar, sendo uma obrigação legal. Contudo, a adoção do princípio de transparência vai além e amplia o conceito, na medida que determina que sejam disponibilizadas outras informações, além daquelas de natureza econômico-financeira frente as partes interessadas.¹⁴⁶

A equidade, por sua vez, visa atender aos direitos que são previstos em lei, mas que podem, na prática, sofrer impedimentos reais e, com isso, podendo gerar conflitos internos e litigiosos, em que todos saem ao final com algum prejuízo, sejam os sócios ou a sociedade. Nessa perspectiva, havendo observância da equidade, tais desdobramentos podem ser mitigados, contribuindo na prosperidade das empresas e organizações.¹⁴⁷

Quando a prestação de contas (*accountability*), está direcionada a exigência para com os agentes da governança e a qualidade nas informações tais como: clareza, concisão e que sejam compreensíveis e apresentadas no tempo certo. Ressalva-se que a informações

¹⁴⁴ Efeitos de uma transação que incidem sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram não completamente refletidos nos preços. Podem ser positivas ou negativas. cf.: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.21.

¹⁴⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.20-21.

¹⁴⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 173.

¹⁴⁷ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 174.

atrasadas, por muitas vezes, são inúteis no processo de decisão e podem acarretar em perdas de oportunidades para a companhia.¹⁴⁸

O princípio da responsabilidade corporativa, conforme já explorado anteriormente, possui diversas faces. Ele estabelece um conceito ampliado de capital, levando em consideração não somente o dinheiro em caixa, as receitas mensais, o lucro apurado, e também outras formas de capital que implicam na sustentabilidade da empresa, como conhecimento desenvolvido e acumulado na empresa, a qualidade dos profissionais e o valor da sua reputação no mercado, que podem alavancar novos negócios. Em suma, o princípio reafirma a importância do zelo pela viabilidade econômico-financeira e o zelo em reduzir externalidades negativas e aumentar as positivas.¹⁴⁹

Sendo assim, a governança corporativa é uma disciplina que visa estabelecer métodos e procedimentos para dirigir, monitorar e incentivar empresas em seu desenvolvimento, dando grande ênfase às pessoas que possuem o poder de influência, interesse, direitos e obrigações para com a companhia e *stakeholders*, tendo como base as boas práticas, ética, responsabilidade corporativa e *compliance*.¹⁵⁰

Para tanto, os critérios éticos se fundamentam em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização empresarial. Portanto, a clareza sobre essa identidade é fundamental para que os agentes de governança consigam exercer adequadamente suas funções, alinhando a estratégia traçada e a deliberação ética.¹⁵¹

A compreensão de identidade da organização está atrelada a uma combinação entre: propósito (sua razão de ser), missão (aonde quer chegar), valores (o que é importante) e aos princípios (tomadas de decisões). A deliberação ética, por sua vez, é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. Portanto, que a reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a

¹⁴⁸ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 174.

¹⁴⁹ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 175.

¹⁵⁰ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 169.

¹⁵¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.16.

elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*).¹⁵²

3.2 AGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os agentes de governança corporativa possuem um papel de extrema importância no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores éticos da organização. Com isso, a liderança e o comprometimento dos administradores e demais executivos são fatores decisivos para a formação de um ambiente ético. Nesse contexto, cada agente de governança, antes de assumir suas obrigações frente ao sistema de governança, deve observar cautelosamente os direitos, os deveres e as responsabilidades a ele associados, de modo a garantir com independência, diligência, proatividade, probidade e transparência.¹⁵³

Além disso, os agentes de governança são os indivíduos e órgãos envolvidos dentro do sistema de governança, tais como: sócios, conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores, entre outros. Eles possuem como principal atribuição assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos de controle e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. Tais procedimentos, devem abarcar processos e indicadores formais, a fim de viabilizar o monitoramento dos padrões de conduta adotados, concorrendo para um efetivo engajamento da alta administração nos mecanismos de conformidade da organização e possibilitando que eventuais desvios possam ser evitados ou proativamente identificados, corrigidos e, eventualmente, punidos.¹⁵⁴ Dessa maneira, é fundamental que os agentes de governança estabeleçam estratégias claras e transparentes de comunicação, através de programas de treinamento com a finalidade de contaminar entre as

¹⁵² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.17.

¹⁵³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.17.

¹⁵⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.18.

partes interessadas, políticas, procedimentos, normas e práticas baseadas no código de conduta da organização.¹⁵⁵

Importante destacar que o código de conduta é a norma interna fundamental para uma boa governança corporativa e um programa de integridade.¹⁵⁶ O código de conduta não visa ser um modelo rígido de boas práticas de governança mas sim uma referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso, sempre levando em conta a questão regulatória (compulsório e facultativo) a que a empresa está submetida. Ou seja, não se trata de um conjunto de práticas a ser adotado exaustiva e mecanicamente.¹⁵⁷

Nesse sentido, o autor Wagner Giovanini (2014) menciona que:

As instituições atuais definem políticas internas de conduta, com o objetivo de estabelecer parâmetros de referência a nortear as pessoas, principalmente quando estas enfrentam problemas éticos no seu dia a dia. Elas devem refletir os princípios e valores da organização, de modo claro e inequívoco. Conforme a cultura, podem ser documentos simples, diretos e pragmáticos ou detalhados, com exigências específicas.¹⁵⁸

A composição do texto do código de conduta deve conter os fundamentos e práticas que estimulem o exercício de reflexão das práticas a serem adotadas, de maneira tal que se englobe à estrutura e à realidade da organização. E mais, o conteúdo deve impor a imparcialidade, a justiça, a ausência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem apropriada e clara, questões éticas, sendo aplicável para todas as pessoas, sem que haja distinção ou discriminação.¹⁵⁹ Para tanto, cabe ressaltar a importância de observar os princípios básicos que tangem a boa governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), pois estão por trás dos fundamentos e das práticas deste Código e se aplicam a qualquer tipo de organização empresarial, independentemente de tamanho, natureza jurídica ou tipo de controle. Assim, as melhores

¹⁵⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.18.

¹⁵⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 169.

¹⁵⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.18.

¹⁵⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 137.

¹⁵⁹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 137.

práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, porém os princípios sim, constituindo, dessa maneira, o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.¹⁶⁰

O papel da ética é primordial. Inexistido tal fundamento, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, aos seus sócios, aos *stakeholders* e à sociedade em geral. Portanto, a ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios transparentes, coerentemente exercitados por sócios, administradores, executivos, funcionários, terceiros, ou qualquer outra parte envolvida.¹⁶¹ Nesse sentido, o papel da ética dos indivíduos é fundamental, porque permite que as melhores práticas conduzam as organizações à boa governança, reduzindo suas chances de fracasso e majorando as de sucesso. E, nesse sentido, o autor Antonik (2016) vai além ao mencionar que:

As questões éticas incluem direitos e deveres entre a companhia, os colaboradores, os fornecedores, os clientes e a responsabilidade fiduciária para com os acionistas. Os assuntos relacionados à ética empresarial abrangem a governança corporativa, o empreendedorismo social, as contribuições políticas e as questões legais. Considera-se que este conjunto de ações está ao alcance e no controle apenas dos membros do corpo executivo, fica consolidada a responsabilidade destes, como indivíduos, pelos resultados das companhias.¹⁶²

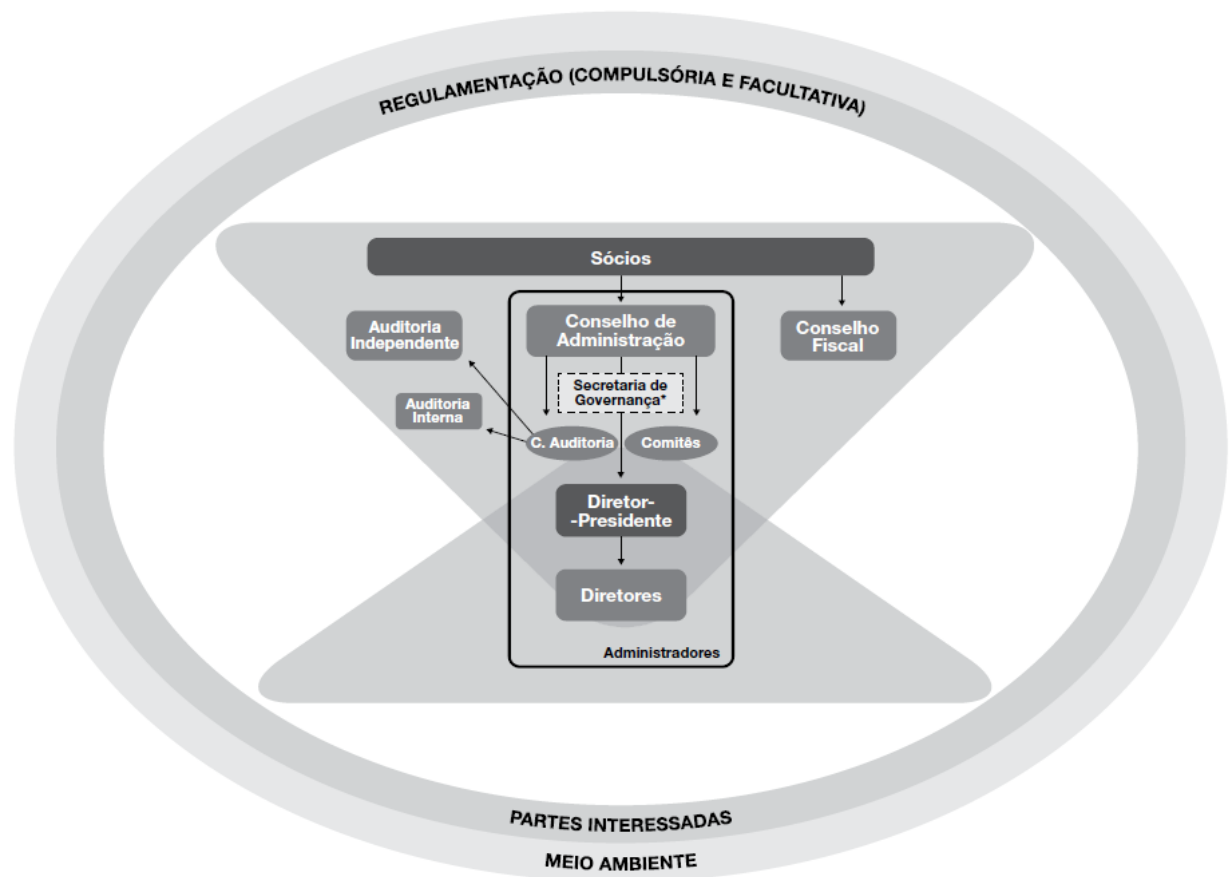
Com base no que foi dito até então, alinhando com as premissas fundamentais e das definições de governança corporativa e dos seus princípios básicos, o IBGC publicou, através do seu Código das melhores práticas de governança corporativa, uma estrutura o sistema de governança corporativa da seguinte forma:

¹⁶⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.18.

¹⁶¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.18.

¹⁶² ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética e responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 96.

Figura 1 - Estrutura do sistema de governança corporativa.



* O profissional da secretaria de governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

Fonte: IBGC¹⁶³

Dentro dessa estrutura, os sócios da organização reúnem-se, formando o seu mais alto órgão de governança corporativa, que nas sociedades anônimas é denominada de Assembleia Geral de Acionistas, e no caso da sociedade limitadas é denominada de Reunião ou Assembleia de Quotistas. Independentemente de qual seja o tipo, elas possuem funções relevantes, sendo elas: criar ou extinguir empresas, avaliar e aprovar os resultados das empresas em cada exercício, definir sobre a distribuição de dividendos e tomar decisões sobre fusões e aquisições ou deliberar sobre a eleição dos conselheiros de administração, caso sejam necessários, conforme dispõe a lei.¹⁶⁴

¹⁶³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.19.

¹⁶⁴ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 175-176.

Sendo assim, uma vez constituída, as assembleias têm amplos poderes para delirar sobre os negócios de interesse e desenvolvimento das sociedades, entretanto, estão limitadas tão somente àquilo que está estabelecido em lei.¹⁶⁵ Para que haja alinhamento de interesse entre os sócios de uma sociedade, prepondera o princípio “uma ação é igual a um voto”, havendo, assim, a denominada simetria, que concilia o poder econômico como poder político na tomada de decisões.¹⁶⁶

Adiante, a administração das empresas é feita pelo Conselho de Administração e pela diretoria. Ressalva-se que a existência do Conselho de Administração é obrigatória nas empresas de capital aberto e as de capital autorizado. Contudo, nas companhias fechadas, não permeia essa obrigatoriedade.¹⁶⁷ O papel do conselho de administração é fundamental na adoção de mecanismos de governança corporativa, já que cabe a ele orientar e fiscalizar as atividades da Diretoria.¹⁶⁸ Nessa linha, o IBGC menciona que:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos. O conselheiro tem seus deveres perante a organização. O conceito de representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado.¹⁶⁹

Dentro desse cenário, surgem os Comitês. Eles podem ser estatutários ou não, e sua principal atribuição é de assessoramento ao conselho de administração. Não obstante, sua existência não significa que exista algum tipo de delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração, visto que os comitês não têm poder de deliberação e

¹⁶⁵ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 176.

¹⁶⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.23.

¹⁶⁷ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 178.

¹⁶⁸ 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, 2018. p. 238.

¹⁶⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.23.

suas recomendações não são vinculantes com as deliberações do conselho de administração. Os Comitês visam somente as matérias de sua competência (motivo de sua instauração) e preparam propostas para o conselho. Dentre os tipos de comitês que podem ser instaurados, destacam-se: Governança Corporativa, auditoria, finanças, pessoas, riscos, sustentabilidade¹⁷⁰ além do comitê de conduta (também denominado de *compliance* ou integridade).

A diretoria é o órgão administrativo imprescindível, visto que o conselho de administrativo pode ser uma faculdade e, assim, compete à diretoria a representação da companhia e a prática dos atos necessários para seu fiel cumprimento do objeto social, bem como administrar os ativos e conduzir os negócios.¹⁷¹ A diretoria, portanto, é responsável por executar a estratégia e as diretrizes gerais da companhia aprovadas pelo conselho de administração e, através de processos e políticas próprias, dissemina os propósitos, princípios e valores da companhia.¹⁷²

Ainda, a diretoria é o órgão encarregado pela gestão da organização, pelos processos operacionais e financeiros, gestão dos riscos e de comunicação com o mercado e pela observância das políticas internas, inclusive pelas políticas de *compliance*, auditorias, além do monitoramento das rotinas de trabalho e controles internos.¹⁷³ Nessa linha, o IBGC complementa referindo que:

Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. Em caso de existência de subsidiárias, é de sua responsabilidade trabalhar para que as demais empresas do grupo estejam igualmente operando em conformidade. O monitoramento, o reporte e a correção de eventuais desvios, sejam eles decorrentes de descumprimento da legislação e/ou regulamentação interna e externa, gerenciamento de riscos, auditoria ou controles internos, também são parte das responsabilidades da diretoria. Na qualidade de administradores, os diretores possuem deveres fiduciários em relação à organização e prestam contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.¹⁷⁴

¹⁷⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.58.

¹⁷¹ MAMEDE, Gladston. **Direito Empresarial Brasileiro: Direito Societário - Sociedades Simples e Empresárias** – vol. 2 - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 381.

¹⁷² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.69.

¹⁷³ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 179.

¹⁷⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.69-70.

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileira, podendo ser permanente ou não, conforme venha a estabelecer o estatuto da companhia. Trata-se de órgão com o objetivo de inspecionar as atividades das empresas e seus administradores gerando os devidos relatórios aos sócios e tendo como norte de suas atividades a preservação da companhia.¹⁷⁵

Os membros do Conselho Fiscal possuem os mesmos deveres dos administradores, tais como: diligência, probidade, lealdade, informação, exercício profícuo das funções que lhes foram atribuídas outorgadas pelo estatuto ou lei e suas atribuições estão dispostas no artigo 163 da Lei 6.404/76 e artigo 1.069 da Lei 10.406/2002.¹⁷⁶ Em síntese, é um mecanismo de fiscalização, independente dos administradores, que se reporta aos sócios (acionistas), e é implementado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Ademais, os conselheiros fiscais possuem, como característica, o poder de atuação individual, em que pese o caráter colegiado do órgão.¹⁷⁷

No que tange a secretaria de governança, o conselho de administração pode contar com uma secretaria de governança para apoiá-lo no exercício de suas atividades, ela tem como principal atribuição aprimorar o funcionamento do sistema de governança.¹⁷⁸

O último ponto da estrutura da governança corporativa apresentada, destina-se a Auditora, o qual será trabalhado no próximo tópico.

3.3 AUDITORIA: INTERNA E EXTERNA

A auditoria surgiu devido à necessidade de apuração e comprovação dos registros contábeis realizados nas empresas, pois com o desenvolvimento econômico, surgiram as grandes empresas, constituídas por capitais de terceiros (investidores), que necessitavam

¹⁷⁵ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 179.

¹⁷⁶ MAMEDE, Gladston. *Direito Empresarial Brasileiro: Direito Societário - Sociedades Simples e Empresárias* – vol. 2 - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 381.

¹⁷⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.82.

¹⁷⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.61.

proteger seu patrimônio com a confirmação dos registros contábeis.¹⁷⁹ Corroborando ainda dentro desse contexto Almeida, tem-se que:

Basicamente, somente em 1965, pela Lei n.º 4.728 (disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para seu desenvolvimento), foi mencionada pela primeira vez na legislação brasileira a expressão “auditores independentes”. Posteriormente, o Banco Central do Brasil – BCB, estabeleceu uma série de regulamentos, tornando obrigatória a auditoria externa ou independente em quase todas as entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional – SFN, e companhias abertas.¹⁸⁰

A atividade de auditoria é bastante dinâmica e está em permanente mutação¹⁸¹. De maneira sucinta pode pontuar que o surgimento da auditoria se deu pela necessidade de ter um controle maior dos bens das empresas em consequência do crescimento econômico. Nesse sentido, comenta-se que, historicamente, a evolução das auditorias, no ordenamento brasileiro, está diretamente relacionada com a instalação de empresas internacionais de auditoria independente, na medida em que investimentos internacionais foram, aqui, aplicados. Sendo assim, compulsoriamente – a exemplo da lei Sarbenes-Oxley -, tiveram de ter suas demonstrações financeiras auditadas regularmente.¹⁸² A lei Sarbenes-Oxley, tem como principal escopo proteger os investidores por meio do aprimoramento da confiabilidade das informações divulgadas pelas companhias,¹⁸³ aumentando, conseqüentemente, a responsabilidade da conduta dos administradores e as boas práticas contábeis e governança.¹⁸⁴

Nesse contexto, podemos concluir que o desenvolvimento das auditorias no Brasil teve como principais influências os investimentos estrangeiros, filiais de companhias estrangeiras no país, expansão e descentralização das empresas brasileiras, evolução do mercado de capitais; além da criação de normas entabuladas pelo Banco Central, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Lei das Sociedades Anônimas. Esses, são alguns fatores que contribuíram para que a auditoria se tornasse cada vez mais relevante no contexto empresarial. A auditoria pode ser classificada em interna ou externa (auditoria independente).

¹⁷⁹ MENDONÇA, Daniela. **Auditoria de folha de pagamento**: um estudo de caso em prestadora de serviço. [Monografia]. Florianópolis: UFSC, 2010.

¹⁸⁰ ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6 ed. São Paulo, 2009. p. 09.

¹⁸¹ CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 06.

¹⁸² ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 29.

¹⁸³ 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, 2018. p. 257.

¹⁸⁴ RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos jurídicos da governança corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 190.

No que se refere a auditoria interna, constitui um conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais de uma empresa. A auditoria interna pode exercida através de funcionários da própria empresa, ou terceirizada. Em que pese o vínculo com a empresa, o auditor interno deve exercer sua função com absoluta independência profissional, tendo como sua principal função a total observância às normas de auditoria. Sua subordinação à administração da empresa deve ser apenas com o aspecto funcional e não técnico.¹⁸⁵ Ao manter sua independência, a auditoria interna pode realizar suas avaliações objetivamente, fornecendo à administração e ao conselho uma crítica informada e imparcial dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle interno. A auditoria interna, com base em suas descobertas, recomenda mudanças para melhorar os procedimentos e acompanha seu o desenvolvimento interno.¹⁸⁶

Nesse sentido, o IBGC menciona que a auditoria interna:

Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.¹⁸⁷

Portanto, que o trabalho da auditoria interna deve estar alinhado com estratégia da organização e fundamentado da matriz de riscos. Sua atuação contempla o monitoramento da conformidade dos agentes de governança – conforme explicado no ponto anterior – e, em consonância com as normas aplicáveis e na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, visando as melhores práticas de mercado. Ressalva-se que, no caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente. O auditor interno terceirizado possui um vínculo direto com a empresa, diferente do auditor externo. Contudo, os auditores

¹⁸⁵ ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 175.

¹⁸⁶ IIA (The Institute of Internal Auditors). Declaração de Posicionamento do IIA: **O papel da auditoria interna na governança corporativa**. IIA, 2018. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 1.

¹⁸⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018. p.90.

internos podem colaborar, na extensão necessária, com os auditores externos, especialmente na identificação e realização de propostas de melhorias nos controles internos da organização.¹⁸⁸

Como podemos observar, é visível a relevância da auditoria interna para os controles internos da empresa: A autora Maria Goreth (1999), complementa mencionando que a auditoria interna é:

[...] parte essencial do sistema global de controle interno; Leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções; Mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento; É uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa; É medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional, quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos; Apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização; Recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade; Assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas; Estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação; Coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental; Avalia, de forma independente, as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da companhia e por empresas controladas e coligadas; Ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.¹⁸⁹

Em suma, a auditoria interna tem como missão auxiliar a companhia a atingir os resultados esperados através de um conjunto dos exames, das análises, das demonstrações, das avaliações, dos levantamentos e das comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, da adequação, dos sistemas de informações, de controles internos integrados ao ambiente de gerenciamento de riscos.¹⁹⁰

¹⁸⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.90.

¹⁸⁹ PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna** – Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999. p. 40.

¹⁹⁰ CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade: auditoria interna**: NBC TI 01 e NBC PI 01. Brasília. Publicação eletrônica. 2012. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Auditoria_Interna.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018. p. 5.

Já, a auditoria externa (ou independente), por sua vez, surge devido à necessidade dos investidores em obterem maiores informações sobre a veracidade das demonstrações contábeis que a empresa dispõe. Ela é executada por profissional totalmente independente e sem ligações com o quadro da empresa, de modo que deva ser contratada através de empresa terceirizada, sem vínculo com a empresa terceirizada internamente, e suas funções são determinadas através de um contrato pré-determinado.¹⁹¹

A existência de auditoria externa não elimina a necessidade da auditoria interna e tampouco a recíproca é verdadeira. Cada uma delas dispõe de uma função e têm diferentes objetivos. O trabalho conjugado entre ambas auditorias é complementar e deve ser estimulado como forma de evitar duplicidade de trabalho.¹⁹²

A auditoria externa é constituída através de conjunto de diretrizes técnicas, tendo como objetivo a emissão de um parecer sobre a adequação, e que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada, consoante as normas brasileiras de contabilidade aplicáveis.¹⁹³

Sendo assim, o auditor externo (independente) exerce papel fundamental para assegurar credibilidade das informações financeiras de determinada entidade, opinando se as demonstrações contábeis/financeiras preparadas pela sua administração representam, em todos os aspectos relevantes, sua real posição patrimonial e financeira.¹⁹⁴ Para a correta funcionalidade da auditoria externa, o IBGC destaca que:

Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Os maiores beneficiários da independência e do exercício efetivo pelos auditores de suas atribuições são a própria organização e suas partes interessadas. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita.¹⁹⁵

¹⁹¹ CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas. 2004. p. 49.

¹⁹² ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 35.

¹⁹³ CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 48.

¹⁹⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.86.

¹⁹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.87.

Para fins de clareza, apresentam-se as principais diferenças entre auditoria interna e externa na tabela abaixo:

Tabela 1 - Diferenças entre auditoria interna e externa

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
É executada por empregado da organização ou empresa auditada. Portanto, é realizada por profissionais que possuem, uma independência relativa. Ultimamente, tem se observado a terceirização dos serviços de auditoria interna.	O profissional que a realiza não possui qualquer vínculo, empregatício nem relação de interesse com a empresa auditada.
O auditor interno deve ser independente em relação às atividades e às pessoas cujo trabalho está sob escopo do seu exame, devendo se subordinar às necessidades da administração.	O auditor externo é independente em relação à empresa auditada. Não pode ser influenciado por fatores estranhos, por preconceitos ou quaisquer outros elementos que resultem em perda, efetiva ou aparente, de sua independência.
Objetiva atender às necessidades e aos interesses da administração. Logo, a extensão (escopo) dos seus trabalhos será sempre definida em função dos anseios da alta direção.	Os objetivos fundamentais são atender às necessidades de terceiros interessados pela empresa auditada, especialmente, na área privada, os acionistas, que tange à adequação das informações contábeis.
A avaliação do sistema de controle interno é realizada para, entre outras finalidades, desenvolver, aperfeiçoar e induzir ao cumprimento de normas.	A revisão do controle interno atende às normas de auditoria e objetiva determinar a extensão (escopo) do exame das informações contábeis, no caso de auditoria contábil.
Não se restringe aos assuntos financeiros, englobando também as áreas operacionais.	O exame está limitado principalmente, aos aspectos financeiros. O enfoque está voltado para as demonstrações contábeis.
Os exames são direcionados para a identificação de erros e fraudes, que é responsabilidade primária da administração.	Os trabalhos devem ser planejados de modo a identificar erros e fraudes que ocasionem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis
As áreas objeto de auditoria são continuamente revisadas. A periodicidade é definida pela administração	As informações comprobatórias das demonstrações contábeis são auditadas periodicamente, geralmente em base anual.

Fonte: ARAÚJO.¹⁹⁶

Contudo, em que pese a diferença entre auditoria interna e a externa, ambas são instrumentos que visam evitar irregularidades administrativas nos negócios. O trabalho

¹⁹⁶ ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETTO, Pedro Humberto Teixeira. **Auditoria contábil**: enfoque teórico, normativo e pratico. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 32-33.

abrange fatores técnicos (normativo) e psicológicos, pois trata-se de uma função basicamente normativa e preventiva.¹⁹⁷

3.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O *COMPLIANCE*

Em breve síntese histórica, o autor Modesto Carvalhosa destaca que ocorrem 3 (três) etapas importantes que fortaleceram a implementação e o vínculo do regime de *compliance*, no contexto da governança corporativa. Na primeira etapa, surge através de um auto instituição e da auto regulação do regime de conformidade no interior das pessoas jurídicas. Nessa fase, foram adotadas regras de boa governança, códigos de ética, além da criação de auditoria interna e governança nos organismos coletivos de direção das instituições. Trata-se de uma ação espontânea das próprias pessoas jurídicas, consagrada nos anos 1990, tendo sido apoiada por entidades voltadas para as boas práticas de governança, a exemplo do benemérito Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).¹⁹⁸

Na segunda etapa, o caráter voluntário do regime de conformidade, face as práticas de governança, foi superado, já que o que se busca é sua institucionalização, nos planos nacional e internacional. Criam-se, nesse período, leis, como por exemplo a Lei americana *Sarbanes-Oxley*, recomendações, tratados internacionais, diretivas (União Europeia), relatórios, entre outros, que tratam das práticas ilícitas e corruptivas no âmbito das companhias, ocorridas nos mercados de capitais e financeiro, assim, determinando a implementação de medidas efetivas de conformidade.¹⁹⁹

Na terceira etapa, por fim, tem-se a efetiva regulação estatal da matéria no lugar da espontânea adesão das pessoas jurídicas aos métodos de governança e de conformidade nas suas relações com o mercado e com o Poder Público.²⁰⁰ Destaca-se que, nesta etapa, o regime de *compliance* no âmbito da governança corporativa, o Estado visa induzir e não impor tal prática. Essa indução por parte do estado, guarda relação direta com o aspecto dissuasivo e

¹⁹⁷ CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 244.

¹⁹⁸ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 334

¹⁹⁹ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 334.

²⁰⁰ CASCON, Fernando Carbajo. *Corrupcion em los negocios y buen gobierno corporativo*. Conferência pronunciada no Seminário Internacional Governança Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Transparência e Legislação Anticorrupção – uma perspectiva de Direito Comparado Uniao Europeia-Mercosul, na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em 15 de maio de 2014. Apud CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 335.

prospectivo das normas que regem, a exemplos: da Foreign Account Tax *Compliance* Act - FATCA, Dodd-Frank Act, UK Bribery Act e o Foreign Corrupt Practices Act - FCPA (e os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção - UNCAC, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE e da Convenção Interamericana, aproximaram as comunicações e prestações de contas das empresas nacionais e internacionais em temas relacionados à fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias corporativas junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais e da nossa Lei Anticorrupção.²⁰¹

Dessa forma, inexistente coação normativa, mas requisição.²⁰² Portanto, os governos passam a recomendar e incentivar as empresas a desenvolverem controles internos adequados, Comitê de auditoria interna, programas de ética e *compliance* e qualquer outro tipo de medida que vise prevenir e detectar possíveis infrações.²⁰³ Essa terceira etapa é, portanto, tipicamente normativa e completa a segunda, ao passo em que naquela já surgiram, além das recomendações de âmbitos nacional e internacional, também algumas leis específicas sobre a matéria.²⁰⁴

Nesse sentido, o *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, juntamente com a confiança e transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*); sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (*accountability*), relacionada à exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilização dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado. Quando bem implementado e disseminado, o *compliance* promove: i) redução de riscos com passivos judiciais; ii) neutralização de riscos de sanções administrativas ou judiciais, como multas e autuações; iii) maior segurança jurídica nas relações comerciais com clientes, parceiros, fornecedores e *stakeholders*; iv) conquista de maior credibilidade e bom relacionamento com os órgãos de fiscalização; v) proteção e melhoria da imagem institucional da empresa junto ao

²⁰¹ Abbi (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) & Febraban (Federação Brasileira de Bancos). **Função de Compliance**. Abbi/Febraban, 2009. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em: 13 set. 2018.

²⁰² CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 336

²⁰³ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 343.

²⁰⁴ CASCON, Fernando Carbajo. **Corrupcion em los negócios y buen gobierno corporativo**. Conferência pronunciada no Seminário Internacional Governança Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Transparência e Legislação Anticorrupção – uma perspectiva de Direito Comparado Uniao Europeia-Mercosul, na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em 15 de maio de 2014. Apud CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 335.

mercado, investidores e acionistas; e, vi) aumento da competitividade e lucratividade do negócio.²⁰⁵

A partir disso, como se constatou no cenário anteriormente apresentado, a governança corporativa não se restringe apenas as questões societárias ou comerciais. Pelo contrário, ela visa garantir a equidade entre os interessados, a transparência e integridade das informações e a responsabilidade de cada um dos agentes envolvidos. Em síntese, um dos fundamentos da governança corporativa consiste em estar em conformidade com as leis e aos regulamentos vigentes e, é justamente por isso que o programa de *compliance* pode ser considerado uma parte integrante da governança corporativa, cuja função principal está no fortalecimento do respeito a normas e políticas bem como a mitigação de possíveis riscos.²⁰⁶

Partindo da premissa que o sistema de *compliance* não é somente responsabilidade exclusiva de um gestor ou área específica mas sim de todos os agentes de governança da organização, não há como se cogitar da existência de práticas de governança corporativa eficientes sem o respectivo programa de *compliance*. Este é responsável por identificar, analisar e mitigar os riscos aos quais a empresa se encontra submetida, por fortalecer os mecanismos de controle interno – voltados à conformidade legislativa – além de divulgar os valores éticos entabulados nas políticas e código de conduta.²⁰⁷

Alinhado a tal fato, os acordos internacionais reforçaram a cooperação entre autoridades de diferentes países no combate à corrupção, fraudes, desvio de condutas e outros atos ilícitos nos setores público e privado. Ao passo em que as legislações, regulamentações e fiscalizações – sobretudo as de alcance extraterritorial – estão cada vez mais rígidas, resultando em graves sanções de ordem financeira e econômica, tanto para pessoas jurídicas quanto para indivíduos que praticam tais atos.

Por conseguinte, os custos da não conformidade (*noncompliance*) também estão cada vez maiores, não só pelos encargos substanciais com eventuais inquéritos e processos administrativos e/ou judiciais, como também pelos reflexos do envolvimento em escândalos. Tais, expõem a imagem e a reputação das organizações, com impacto no seu valor econômico e gerando perdas para a sociedade em geral e, é nesse sentido que surge a

²⁰⁵ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 25.

²⁰⁶ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 26.

²⁰⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.9-10.

expressão jurídico de que a única coisa mais cara que o *compliance* é o *noncompliance*, visto que os custos da inexistência de políticas de *compliance* seriam extremamente superiores aos da implantação do programa.²⁰⁸ Nesse sentido, a governança nas empresas, visa mitigar os riscos decorrentes dos interesses divergentes da alta gestão em relação aos interesses da empresa.²⁰⁹

O *compliance* pode ser visto como parte integrante da Governança Corporativa em virtude do fortalecimento do respeito às leis, às normas e às políticas (internas e externas), bem como a mitigação de possíveis riscos causados por atos empresariais. Em linhas gerais, a empresa que atua em conformidade com a legislação, além de preservar a sua imagem diminui a possibilidade de danos à reputação. Outrossim, existem estudos que demonstram o custo-benefício de uma implantação de programas de integridade nas organizações, os quais chegaram à conclusão de que em média para cada U\$1,00 (um dólar) gastos são economizados U\$5,00 (cinco dólares) com a mitigação de eventuais processos legais, danos à reputação e perda de funcionários e de produtividade.²¹⁰

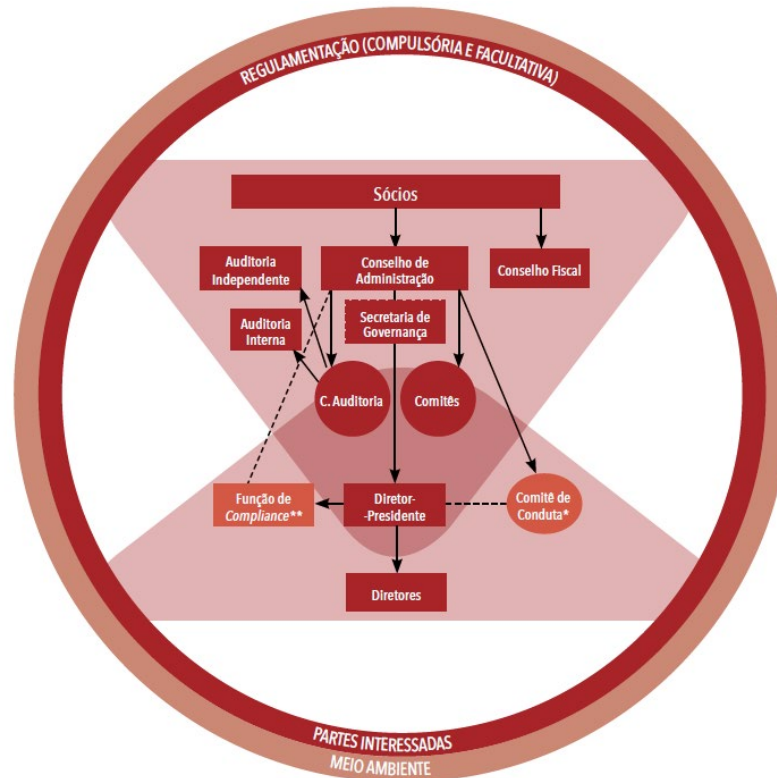
E é partindo dessas considerações, que o IBGC instituiu dentro do seu sistema de governança corporativa o *compliance*:

²⁰⁸ BIRD, Robert; PARK, Stephen Kim. **Turning corporate Compliance into competitive advantage.** University of Pennsylvania Journal of Business Law, v. 19, n. 2, 2017.

²⁰⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa.** São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.9.

²¹⁰ SCHILDER, Arnold. Apud COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010. p. 152.

Figura 2 - Compliance na estrutura do sistema de governança corporativa



* O IBGC entende que comitês devem ser órgãos de assessoramento ao conselho de administração, formados por conselheiros, com exceção do comitê de conduta, que pode ser composto por membros da diretoria e outros níveis hierárquicos da organização.

** A intermediação entre a função de compliance e o conselho de administração pode ser feita pelo comitê de auditoria, quando existente.
Fonte: Adaptado de IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 19.

Fonte: IBGC²¹¹

Esse novo modelo de estrutura, tendo como parte integrante o *compliance*, em nada altera os conceitos anteriormente trabalhados, mas sim os complementa reforçando questões éticas e legais já existentes entre os agentes da governança. Com isso, somam-se aos agentes da governança a função de *compliance* e do comitê de conduta (esse não obrigatório, mas recomendável).

Nessa perspectiva, uma vez tomada a decisão pelo comprometimento com a ética e integridade na empresa, através dos membros da alta direção devem adotar as medidas necessárias para definir uma instância interna responsável por desenvolver, aplicar e monitorar a função de *compliance*. Garantindo, dessa forma, que essa instância tenha as condições para colocar o programa em prática, é importante a alocação de recursos

²¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Corporativa Compliance à luz da governança corporativa*. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.22.

financeiros, materiais e humanos adequados.²¹²

Em relação à função do *compliance*, os avanços da regulação cada vez mais estimulam as organizações, sempre considerando seu porte, sua maturidade e sua disponibilidade de recursos, a organizar uma função de *compliance*, ou seja, um profissional ou área dedicada a assumir a coordenação de tal sistema. Compreende-se que as atribuições desses profissionais ou área vão muito além de zelar pelo cumprimento das leis, normativos e regulamentos aplicáveis.²¹³

Além disso, é partindo dessa premissa, que os profissionais de *compliance* devem acompanhar de perto o relacionamento de colaboradores (independentemente do nível hierárquico) frente aos órgãos reguladores e avaliar possíveis medidas de mitigação de riscos, pois a organização está sujeita a autuações ou outros tipos de sanções por descumprimento de normas.²¹⁴ Dentro de suas atribuições estão as atividades estratégicas e operacionais, considerando que muitas delas podem ser coordenadas com outras áreas, como por exemplo: plano de treinamento e de comunicação pode ser desenvolvido em conjunto com as áreas de recursos humanos e comunicação; ou plano de segurança da informação em conjunto com o profissional da área de tecnologia, quando houver.²¹⁵

Conseqüentemente, o papel do principal responsável pela função de *compliance*, dentro da estrutura de governança, está evoluindo rapidamente e requer, além de conhecer ferramentas tecnológicas, a capacidade de gerenciar e de mitigar riscos relacionamentos com partes interessadas internas e externas, incluindo reguladores, provedores de serviços terceirizados, entre outros. São características essenciais para esse profissional a autonomia, a independência e o conhecimento técnico do tema, do negócio, das políticas internas, das leis e

²¹² MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 9.

²¹³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.24.

²¹⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.25.

²¹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.25.

da regulação do setor.²¹⁶ Dessa maneira, é fundamental que sua atuação seja coordenada em conjunto com a dos responsáveis pelas áreas de negócios, tecnologia da informação, jurídica, financeira, controladoria, auditoria interna e de gerenciamento de riscos, entre outras.

No que tange ao comitê de conduta (*compliance*), quando instituído, deve ser independente e autônomo, e sua composição deve contemplar membros com competências, experiências e habilidades complementares.²¹⁷ Dentre suas atribuições, destacam-se a de supervisionar o exercício regular e eficaz da auditoria interna, dos funcionários, terceiros e demais, frente ao Código de Conduta, valores e políticas internas da empresa, além de investigar as condutas internas de seus quadros dirigentes e funcionais, bem como as condutas da própria pessoa jurídica nos seus relacionamentos com o Poder Público.²¹⁸

Em suma, o comitê de conduta, dentre suas inúmeras atribuições estão: converter princípios e valores escolhidos em normas sobre condutas admitidas e não admitidas; coordenar as investigações de fraudes ou irregularidades e recomendar penalidades (devendo ser executadas pelos gestores imediatos), garantindo a equidade das sanções aplicadas; assegurar medidas para elevar o nível de confiança (interna e externa), a imagem e a reputação da organização; proteger o patrimônio físico e intelectual da organização; administrar conflitos de interesses; supervisionar as atividades relacionadas aos canais de denúncias e identificar oportunidades de melhoria dos processos internos.

Importante destacar que, em que pese a semelhança nas funções, a área de *compliance* não se confunde com a auditoria interna da organização, na medida em que as atividades desenvolvidas por tal e pela auditoria são complementares uma da outra. A principal diferença consiste na periodicidade com que é realizado o trabalho e na abordagem, ou seja, enquanto a auditoria atua quase exclusivamente de forma repressiva, o *compliance*, além da fiscalização e da sanção, tem como sua função frente a prevenção de desvios – ou seja, contempla as funções de prevenir, detectar e comunicar.²¹⁹

²¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa.** São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.25.

²¹⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa.** São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.28.

²¹⁸ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas:** Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 332.

²¹⁹ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance:** preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. p.33.

Ademais, a auditoria interna é feita de forma aleatória e periódica, através de amostragens para se certificar do cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração da companhia.²²⁰ Dessa maneira, a auditoria interna, via de regra, somente identifica a não conformidade após a falha ter sido cometida.

Por sua vez, o *compliance* realiza as suas atribuições de forma preventiva, contínua e permanente, sendo responsável por verificar e garantir que as diversas áreas e unidades da organização conduzem suas atividades em conformidade com a legislação e normas aplicáveis ao negócio, observando os preceitos, as diretrizes, os controles e as políticas internas da companhia. Para mais, o *compliance* é responsável pelo controle da manutenção de canais de comunicação internos, pela realização de treinamentos periódicos e pela constante conscientização acerca da necessidade de adoção de posturas éticas.²²¹

Portanto, o *compliance* é responsável por garantir, diariamente, o cumprimento das normas legais e a prevenção/mitigação de possíveis riscos, enquanto que a auditoria interna seria uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor a imagem da organização.²²²

Em suma, para que exista uma boa governança corporativa, os trabalhos desenvolvidos pelo *compliance* e pela auditoria são essenciais, pois ambos auxiliam à organização na consecução dos seus objetivos e devem manter independente o desempenho de suas atribuições. Nesse sentido, a Febraban, ilustrou as principais semelhanças entre as atividades de *compliance* e da auditoria internas, abaixo:

²²⁰ ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) & FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). **Função de Compliance.** Abbi/Febraban, 2009. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

²²¹ CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012. p. 56.

²²² CARDOSO, Débora Motta. **Criminal Compliance na perspectiva da lavagem de dinheiro.** São Paulo: LiberArs, 2015. p. 43.

Tabela 2 – Atividades do *compliance* e auditoria interna

COMPLIANCE	ATIVIDADE	AUDITORIA INTERNA
Vital aos processos de governança corporativa da organização.	SEMELHANTE	Vital aos processos de governança corporativa da organização.
Desempenha suas funções de forma independente.	SEMELHANTE	Desempenha suas funções de forma independente.
Utiliza os relatórios da auditoria interna, quando cabíveis e disponibilizados.	SEMELHANTE	Utiliza os relatórios do <i>compliance</i> , quando cabíveis.
Complementa as funções desempenhadas pela auditoria interna, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.	SEMELHANTE	Complementa as funções desempenhadas pelo <i>compliance</i> , mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.
Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.	SEMELHANTE	Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.
Subsídia o gerenciamento dos processos, monitorando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização.	DIFERENTE	Avalia a aderência e integridade dos processos e de controles internos da organização, aferindo se estes estão adequados às diretrizes estabelecidas pela organização e normas emitidas pelos reguladores.
Aponta a falha, podendo recomendar a solução, auxiliando no seu monitoramento.	DIFERENTE	Aponta a falha, podendo ou não recomendar solução. Não se envolve na elaboração e implementação da solução, porém avalia se a falha apontada foi corrigida e o risco relacionado, mitigado.
Executa trabalhos de forma rotineira e permanente, com vistas a assegurar a existência de um sistema de controle interno efetivo, consoante as diretrizes estabelecidas pela alta administração.	DIFERENTE	Executa trabalhos de forma regular, com base em cronograma previamente elaborado, por mecanismo de avaliação dos principais riscos e ameaças aos objetivos da organização, com a finalidade de aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas e instituídas pelo conselho de administração e/ou pela alta administração, bem como leis e regulamentos.

Fonte: Febraban.²²³

Ressalva-se que o quadro acima não é exaustivo, contudo, ele apresenta as principais diferenças e semelhanças entre o *compliance* e a auditoria interna dentro do sistema de governança corporativa. Sendo assim, tal sistema atua em todos os níveis da organização. Os princípios básicos de governança corporativa se relacionam diretamente com a identidade da

²²³ FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Função de Compliance**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.17.

organização, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de *compliance*.²²⁴

Dessa forma, devemos considerá-lo como uma área de suporte interno dos negócios. Frisa-se que, é crucial que todos entendam que a tomada de decisões deve respeitar as leis, normas, políticas e procedimentos corporativos e organizacionais e, nesse sentido, existem três componentes dentro da estrutura do *compliance* nas empresas, sendo eles: prevenir, detectar e responder²²⁵. E é nesse sentido se estrutura o quadro abaixo:

Figura 3 - Componentes do *compliance* na organização



Fonte: IBGC.²²⁶

De início, dentro dessa estrutura, temos que “tom da liderança” (*the tone from*) representa o elemento fundamental de qualquer programa de *compliance* que pretenda ser

²²⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf >. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.31.

²²⁵ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 27.

²²⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf >. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.32.

efetivo. Significa, portanto, o grau de comprometimento da liderança da empresa com os princípios e implementação, desenvolvimento e manutenção da ética nos negócios. Nesse diapasão, toda alta administração – pessoas com poder de administração e/ou liderança – devem estar efetivamente comprometidos com os referidos princípios, pois são eles que possuem o poder decisório em qualquer situação.²²⁷

No componente “prevenir”, não basta que sejam implementadas políticas e procedimentos. É de extrema importância efetuar a devida comunicação do programa fazendo com que todos estejam cientes das suas respectivas responsabilidades, seguindo por treinamentos operacionais, culturais e comportamentais. Quanto ao componente “detecção”, faz-se necessária a avaliação dos processos com maior proximidade ao negócio. O monitoramento é peça essencial para garantir a efetividade e a melhoria contínua do sistema de *compliance*, propicia o acompanhamento do negócio e a identificação do risco regulatório a que este está exposto, mitigando-o ou eliminando-o.

Destaca-se que esse monitoramento deve ser devidamente documentado e reportado para a alta administração.²²⁸ Já, no componente “responder”, a fase das respostas às não conformidades, com investigação, avaliação das condutas e com políticas de consequências devidamente trabalhadas em sintonia com o código de conduta, bem como o processo de remediação e reporte.²²⁹ Esses são conceitos introdutórios para melhor compressão da estrutura apresentada, contudo eles serão melhores aprofundados no respectivo capítulo de elementos essenciais do programa de *compliance*.

Com base no que foi apresentado, sem pretensão de exaurir o tema ou alcançar uma certeza, é a relação que se faz entre governança corporativa e *compliance*. Inegavelmente, existem diversos pontos de contatos entre os temas, talvez até em excesso, que levam a compreender que o *compliance* faz parte da estrutura da governança corporativa.

²²⁷ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: O Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 30.

²²⁸ MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008. p. 42.

²²⁹ ASSI, Marcos. *Compliance: como implementar*. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 27.

4 **COMPLIANCE: UM PROGRAMA EFICIENTE PARA MITIGAR RISCOS NAS EMPRESAS**

Existem diversos bons motivos para se implementar, desenvolver e manter um programa de *compliance* efetivo na organização. Dentre alguns desses motivos, a redução dos riscos de a empresa e seus colaboradores cometerem violações/ilícitos frente à legislação, evitando que posteriormente venham a sofrer condenações pelas autoridades, as quais podem acarretar em multas pesadas, penas de prisão e proibição de contratar com o Poder Público. A possibilidade de redução nas penalidades, caso a empresa cometa alguma violação e sofra uma condenação - após o devido procedimento administrativo; redução da perda de receitas em decorrência de compras de bens e serviços que não estejam de acordo com os valores de mercado, o que previne compras superfaturadas; o reflexo em questões reputacionais da empresa, seja em relação ao mercado como um todo e aos próprios funcionários que compõe a organização; além do aspecto de investimento financeiros que, atualmente, muitos bancos e investidores estrangeiros vem exigindo das empresas um programa de *compliance*.²³⁰ E mais, pode-se dizer que uma empresa que se envolve com problema de pagamentos ilícitos e não tenha programa de *compliance* terá seus administradores, conselheiros, diretores e gerentes mais expostos a sofrer penalidades devido à má gestão dos negócios, além de uma possível cassação da licença de operação da empresa.²³¹

Desse modo, o comportamento de uma empresa, através de um programa de *compliance*, também estimula que outras empresas façam o mesmo. Na medida em que os concorrentes necessitam manter a competitividade no mercado e os parceiros porque lhes é exigido um comportamento através de valores éticos compatível para a realização de negócios em conjunto. Isso, acarreta em um círculo virtuoso de integridade e confiança entre as partes relacionadas (direta ou indiretamente), característica identificada em sociedades mais cívicas e, portanto, menos corruptas.²³²

Nesse sentido, a pessoa jurídica ética pode ser responsável por quebrar o elo da cadeia de corrupção ou qualquer outro tipo de ato danoso. Para tanto, o *compliance* necessita ser efetivo, cumprindo seu papel de oferecer uma resposta ao maior desafio da ética nas

²³⁰ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 21-23.

²³¹ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 27.

²³² PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 5ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p. 165.

organizações, qual seja, a metodologia, as técnicas e os mecanismos de integrar a ética na sua estratégia, decisões e ações.²³³ Contudo, tais mecanismos e procedimentos devem ser afirmados em documentos como códigos de conduta e políticas internas, os quais devem ser vivenciados e apreciados no dia a dia das atividades das empresas.

A existência de um programa de *compliance* instituirá uma cultura em que as práticas ilícitas e corruptivas serão mitigadas e, se ocorrerem, serão detectadas e corrigidas com sanções que, em casos mais graves, podem significar um pedido de inquérito policial. Prevenindo, detectando e respondendo esses tipos de ocorrências, ficará mitigada a perda de receitas com esses desvios de conduta.²³⁴

Nessa linha, o *compliance* fomenta um sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras claras e formais prevêm a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deverá ser conduzida de forma transparente e isenta de interesses pessoais e completamente independente, ou seja, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Sendo assim, as regras do *compliance* governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade e, principalmente, da organização e sociedade.²³⁵

Em suma, o vetor do *compliance* direciona para sustentabilidade, para que a longevidade e prosperidade, por meio de programas, mitiguem os possíveis riscos inerentes aos negócios. Ressalva-se que o conceito de mitigar risco é apropriado, uma vez que eliminá-los completamente não é possível.²³⁶ E mais, o *compliance*, além de preservar a proteção dos valores gerais da instituição, visa a preocupação com a proteção universal dos direitos humanos, como por exemplo: através de medidas de prevenção do trabalho infantil, trabalho escravo e discriminação, bem como outras preocupações trabalhistas e de segurança do consumidor.²³⁷

²³³ COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi (organizadores). **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 13.

²³⁴ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 22.

²³⁵ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 20.

²³⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 26.

²³⁷ SIEBER, Ulrich. Programas de Compliance no direito penal empresarial: um novo conceito para o controle de criminalidade econômica. Tradução por Eduardo Saad Diniz. In: OLIVEIRA, William T. (et. Al). (orgs.) **Deireito penal econômico: estudos em homenagem aos 75 anos do Professor Klaus Tiedmann**. São Paulo: LiberArs, 2013. Apud. GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 235.

4.1 APONTAMENTOS CONCEITUAIS E A FUNÇÃO DO *COMPLIANCE*

No que tange a terminologia integridade ou *compliance*, ressalva-se que inexiste um entendimento pacífico no ordenamento jurídico e na doutrina nacional, destarte, os conceitos serão utilizados, neste trabalho, como sinônimos.²³⁸ Alguns doutrinadores brasileiros como Giovanni Saavedra,²³⁹ Sérgio Schecaira e Pedro Andrade,²⁴⁰ Gustavo Badaró e Pierpaolo Bottini,²⁴¹ seguindo uma linha alemã utilizam a expressão “a *compliance*” ao invés de “o *compliance*”.

Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* está vinculado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. Com isso, cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação e busca consonância com princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das partes envolvidas.²⁴²

A palavra *compliance* advém do verbo em inglês “*to comply*”, que significa, “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, realizar o que lhe foi imposto”, logo, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.²⁴³ Nesse sentido, a Transparência Internacional²⁴⁴ complementa:

COMPLIANCE

Refers to the procedures, systems or departments within public agencies or companies that ensure all legal, operational and financial activities are in

²³⁸ ASSI, Marcos. ***Compliance: como implementar***. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 19.

²³⁹ SAAVEDRA, Giovanni Agostini. ***Reflexões iniciais sobre criminal Compliance***. Boletim 218, Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM, São Paulo, 2011. p. 1.

²⁴⁰ SHECAIRA, Sérgio Salomão; ANDRADE, Pedro Bueno de. ***Compliance e o Direito Penal***. Boletim 222, Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM, São Paulo, 2011. p. 2.

²⁴¹ BADARÓ, Gustavo Henrique e BOTTINI, Pierpaolo Cruz. ***Lavagem de dinheiro***. Revista dos Tribunais. São Paulo. 2012. p. 121.

²⁴² GIOVANINI, Wagner. ***Compliance: a excelência na prática***. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 20.

²⁴³ 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, 2018. p. 17.

²⁴⁴ A “Transparency International (TI)” é uma organização não-governamental da sociedade civil mundial, cuja missão é, essencialmente, o combate à corrupção. A TI possui estatuto de ONG internacional, abrangendo cerca de 180 países. A ONG TI estipulou cinco prioridades globais na luta contra corrupção: 1) corrupção política; 2) corrupção em contratos internacionais; 3) corrupção no setor privado; 4) convenções internacionais para prevenir corrupção; e 5) pobreza e desenvolvimento. Cf. GIOVANINI, Wagner. ***Compliance: a excelência na prática***. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 38-39.

conformity with current laws, rules, norms, regulations, standards and public expectations

WHY IT MATTERS

*Corporations must be held responsible for actions of their employees, agents, foreign subsidiaries and for lack of adequate supervision of compliance programmes.*²⁴⁵

No conceito da doutrina especializada, o termo *compliance* remete ao dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar os riscos atrelados à reputação do risco legal/regulatório.²⁴⁶ Obedecer tais diretrizes é o que se chama “ser *compliance*” ou “estar em *compliance*”, observando o “risco de *compliance*”. Os quais Marcella Blok, define como:

“Ser *Compliance*” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes humanas e empresariais.

“Estar em *Compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar *Compliance*” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

“Risco de *Compliance*” é o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, código de conduta...

Caso esses pontos não sejam observados, a empresa fica exposta aos riscos que vão desde a aplicação de multas e penalidades à perda de imagem. Para as pessoas, além dos efeitos negativos a sua imagem, como profissional, existem os riscos as sanções aplicáveis como: medidas disciplinares, perda do emprego, multa e até prisão.²⁴⁷

A Controladoria-Geral da União (CGU), menciona que o programa de integridade é um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos

²⁴⁵ **COMPLIANCE**: Refere-se aos procedimentos, sistemas ou departamentos de órgãos públicos ou empresas que garantem que todas as atividades legais, operacionais e financeiras estejam em conformidade com as leis, regras, normas, regulamentos, padrões e expectativas públicas em vigor. **POR QUE ISSO IMPORTA**: As empresas devem ser responsáveis pelas ações de seus funcionários, agentes, subsidiárias estrangeiras e por falta de supervisão adequada dos programas de conformidade. Cf. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Anti-corruption glossary**. 2017. Disponível em: <<https://www.transparency.org/glossary/term/compliance>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. Tradução livre.

²⁴⁶ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. p.2.

²⁴⁷ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 20.

lesivos previstos na Lei 12.846/2013²⁴⁸ (Lei Anticorrupção), que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes no processo de licitações e execução de contratos com o setor público. Quer dizer, quanto a questão terminológica, reforça-se que o programa de *compliance* seria um gênero do qual o programa de integridade.²⁴⁹

O *compliance* sistematiza um conjunto de princípios e regras internas, com o objetivo essencial de assegurar o cumprimento da legislação e a observância de padrões de conduta pelos administradores, diretores, gestores, colaboradores (diretos e indiretos) e terceiros que atuam na organização. Dessa maneira, tal programa transmite uma ideia de “autorregulação regulada”, a partir da internalização de mecanismos de controle com o propósito de evitar o cometimento de ilícitos.²⁵⁰

Portanto, dentre suas atribuições, o *compliance* visa garantir o cumprimento das normas e processos internos, prevenindo, controlando e mitigando os possíveis riscos envolvidos da atividade da companhia, seguindo as normas estabelecidas pela legislação nacional e internacional aplicáveis, conforme o ramo de atuação da empresa. Além disso, ele deve estabelecer mecanismos de controles interno, geridos pela própria organização, capazes de prevenir, monitorar, identificar e punir a prática de atos ilícitos por colaboradores ou terceiro da empresa.²⁵¹

Conforme mencionado, o *compliance* está diretamente relacionado a mitigação dos possíveis riscos decorrentes da atividade empresarial, que podem surgir através de sanção regulatória, perda financeira ou de perda de reputação, que são resultados de falhas ou inobservâncias no cumprimento de leis, regulamentações, instruções normativas, códigos de conduta e das boas práticas de governança corporativa. Ademais, existe uma preocupação

²⁴⁸ BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013**. Diário Oficial da União: Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

²⁴⁹ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 6.

²⁵⁰ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 113.

²⁵¹ GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. **A nova lei anticorrupção e a importância do Compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública**. Revista de Direito Administrativo e Constitucional I, Belo Horizonte, v. 15, n.60, p. 129-147, abr./jun., 2015. Disponível em <<http://www.editoraforum.com.br/ef/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorruptao-compliance.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 135.

com a consolidação de valores e padrões éticos e adoção de posturas que não afrontem à integridade corporativa.²⁵²

O modelo base do programa de *compliance* está direcionado a prevenção de infrações e o seu desenvolvimento está focado em prevenir os crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, cartel, financiamento de terrorismo, delitos contábeis e tributários, *insider trading*, delitos ambientais, além de possíveis violações aos segredos comerciais da organização.²⁵³ Contudo, muitas empresas, dependendo do seu segmento, vêm aplicando uma visão *stricto sensu*, como por exemplo programas específicos de *compliance*, tais como: ambiental, trabalhista, concorrencial, tributário/fiscal, digital, criminal, entre outros. Independentemente das peculiaridades que cada programa busca, todos visam garantir a conformidade frente à legislação.

Como se observa, o programa de *compliance* não se restringe apenas às medidas anticorrupção ou às relações com o Poder Público. Sua abrangência contempla questões como: qualidade e velocidade nas interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de *compliance* relacionados; o aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores; melhoria de relacionamento com os clientes, acionistas e demais *stakeholders*; decisões do negócio em conformidade; velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado; disseminação de elevados padrões éticos/culturais de *compliance* para a empresa; além do acompanhamento das correções e deficiências institucionais (não conformidade).²⁵⁴

Em linhas gerais, o *compliance* consiste em planejar a prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, através de um programa de integridade (*compliance*). Outrossim, ele mobiliza os gestores da organização a uma postura mais proativa e preventiva de gerenciamento e tratamento dos riscos que permeiam a atividade empresarial e comprometem sua sustentabilidade, tais como: i) problemas tributários; ii) problemas trabalhistas; iii) autuações e sanções por parte da administração pública direta ou indireta; iv) danos ao patrimônio físico; v) falhas em

²⁵² COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi (organizadores). **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 2.

²⁵³ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 344.

²⁵⁴ 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, 2018. p. 23.

ferramentas de TI, sistemas e na segurança da informação armazenada ou compartilhada²⁵⁵; v) falhas em contratações de clientes, parceiros e fornecedores; vi) fraude e desvios financeiros por parte dos colaboradores que ocupam cargos de confiança e gestão; vii) corrupção de agentes públicos; e viii) lavagem de dinheiro.²⁵⁶

Diante os conceitos apresentados, conota-se que a função de *compliance* visa garantir, em conjunto com as demais áreas da empresa e pela governança corporativa, o enrijecimento e o devido funcionamento do sistema de controles internos da organização, buscando mitigar os possíveis riscos. Contudo, sua função consiste, também, em saber fazer as coisas de maneira correta e estimular que todos na organização cumpram as leis, as políticas e os procedimentos e, o mais importante de tudo, é de da alta administração até as pessoas de funções menores necessitam ter consciência do que está sendo feito.²⁵⁷

Nesse sentido, complementa o Código de *Compliance* Corporativo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) em seus artigos 1º a 3º:

Artigo 1º. A integridade no âmbito empresarial é um compromisso fundamental de todos os colaboradores da empresa, diretos e indiretos, e em especial da alta administração.

Artigo 2º. O *Compliance* é uma função indispensável nas empresas, independentemente do seu porte e do seu segmento, e visa assegurar que o exercício das suas atividades se dê de forma sustentável, em estrita conformidade com o ordenamento jurídico e as normas aplicáveis, bem como em consonância com elevados padrões éticos e responsabilidade social.

Artigo 3º. A função do *Compliance* no âmbito empresarial se presta a auxiliar a alta administração, os demais órgãos corporativos e a organização em geral em prol dos objetivos indicados no art. 2º, acima, de modo que cada integrante da organização se torne um agente promotor do *Compliance*, em quaisquer que sejam as suas atribuições.²⁵⁸

²⁵⁵ Esse ponto vem tomando cada vez mais destaque Brasil e no mundo, principalmente após a publicação da Regulação Geral de Proteção de Dados (General Data Protection Regulation – GDPR) Regulação (EU) 2016/679. Disponível em < <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>>. E recentemente no Brasil o tema foi contemplado através da Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018. que dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm>. Acesso em 10 set. 2018.

²⁵⁶ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 24.

²⁵⁷ ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. p. 30.

²⁵⁸ IBDEE. **Código de Compliance Corporativo: Guia de melhores práticas de compliance no âmbito empresarial**. 2017. Disponível em: <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

No cenário brasileiro, a função de *compliance* - integrada aos demais pilares da governança corporativa -, originou-se nas instituições financeiras²⁵⁹ por meio de legislações específicas²⁶⁰, e estão inseridos em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurando o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem frente ao mercado. Reitera-se nesse ponto que, para que a função do *compliance* seja eficiente, é necessário o comprometimento da alta administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários.²⁶¹

Destaca-se ainda, que no Brasil a função do *compliance*, originalmente, era atribuída ao departamento jurídico, pois acreditava-se que era composta somente de normas e regulamentos. Contudo, como o passar do tempo, ficou evidente que estávamos minimizando o impacto da atividade e, diante disso, começou a mudança, com a implementação de áreas de *compliance* e co, capacitação de profissionais para exercer a atividade de gestão da área.²⁶²

Corroborando com o conteúdo que já foi apresentado até o presente momento, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), juntamente com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), divulgou uma cartilha sugerindo os principais tópicos das funções do *compliance*, integrado com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos. Dentre essas atribuições estão:

- i) Leis, regulamentos e normas – certificar-se da aderência e do cumprimento;
- ii) Princípios éticos e normas de conduta - assegurar-se da existência e observância.;
- iii) Procedimentos e controles internos - assegurar-se da existência de procedimentos associados aos processos;
- iv) Sistema de Informações - assegurar-se da implementação e da funcionalidade;
- v) Planos de Contingência - assegurar-se da implementação e da efetividade por meio de acompanhamento de testes periódicos;
- vi) Segregação de funções – assegurar-se da adequada implementação da segregação de funções nas atividades da instituição, a fim de evitar conflito de interesses;
- vii) Prevenção à Lavagem de Dinheiro - fomentar a cultura de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, por meio de treinamentos específicos;
- viii) Prevenção à Lavagem de Dinheiro - garantir que há um processo de “Conheça seu cliente”;
- ix) Cultura de controles - fomentar a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do Sistema de Controles Internos na busca incessante da sua conformidade;
- x) Relatório do Sistema de Controles Internos (Gestão de *Compliance*) - Avaliação dos riscos e dos Controles

²⁵⁹ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal Compliance na perspectiva da lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 34.

²⁶⁰ BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2554**, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília, DF. 24 set. 1998. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_P.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

²⁶¹ 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, 2018. p. 72.

²⁶² ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. p. 49.

Internos - elaborar ou certificar-se da elaboração do referido relatório com base nas informações obtidas nas diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do Sistema de Controles Internos; xi) Participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, que previnam problemas futuros de não conformidade e a regulamentação aplicável a cada negócio; xii) Relações com órgãos reguladores e fiscalizadores - assegurar-se de que todos os itens requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira assertivamente com representatividade e fidedignidade; xiii) Relações com Auditores Externos e Internos - assegurar-se que todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com as leis, regulamentações e políticas sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas da instituição financeira. Manter a sinergia entre as áreas de auditoria interna, auditores externos e *compliance*; xiv) aplicações de sanções, além de garantir que a instituição não realiza negócios com partes sancionadas; xv) Relações com associações de classe e importantes participantes do mercado para promover a profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos renovados de revisão de regras de mercado, legislação e regulamentação pertinentes; xvi) Certificar-se, da correta aprovação de novos produtos; e xii) Sustentabilidade.²⁶³

Ressalva-se que cada programa de integridade deve ser construído para atender as necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio. Assim, o que existe são apenas sugestões, não há uma fórmula pronta e aplicável. É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades fáticas para definir o Programa de Integridade que mais se adeque à sua realidade.²⁶⁴

Por fim, recomenda-se estruturar a função do *compliance* de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição para evitar conflitos de interesses assegurando a isenção e atenção na leitura dos fatos, visando à conformidade por meio de ações corretivas e/ou preventivas sendo munido com informações relevantes sobre os processos.²⁶⁵

4.2 COMPLIANCE EM MATÉRIA DE ANTICORRUPÇÃO

Partindo do exemplo de outros países, em especial da influência recebida pelas normas estrangeiras como Ato para prevenção de corrupção estrangeira (*Foreign Corrupt Practices*

²⁶³ Abbi (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) & Febraban (Federação Brasileira de Bancos). **Função de Compliance.** Abbi/Febraban, 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 11-13.

²⁶⁴ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 7.

²⁶⁵ ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios:** como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. p. 54.

Act – FCPA) nos Estados Unidos da América de 1977, e do Ato contra Corrupção (*UK Bribery Act*), na Inglaterra de 2010, além das necessidades de se adequar as recomendações de organizações internacionais, o Brasil promulga em 2013, a Lei 12.846/2013 (Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção Brasileira) que, posteriormente, foi regulamentada pelo através do Decreto 8.420/2015.²⁶⁶

Nesse sentido, o *compliance*, nos últimos anos, especialmente em matéria de anticorrupção, tem figurado no topo da lista de prioridades de grande parte das empresas, particularmente daquelas com operações multinacionais. Sendo assim, investimentos significativos têm sido realizados no desenvolvimento de estruturas e programas de *compliance* voltados à prevenção e à detecção de desvios de conduta, bem como a remediação por eventuais problemas/ilícitos identificados no decorrer das atividades.²⁶⁷

Em linhas gerais, a Lei 12846/2013, introduz no ordenamento normativo brasileiro a possibilidade de responsabilização civil e administrativa da pessoa jurídica por atos lesivos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.²⁶⁸ Dentre seus principais pontos estão: i) Responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, na medida em que não é necessário a comprovação de culpa ou dolo, basta evidenciar que a empresa praticou o ato lesivo ou que teve qualquer tipo de benefício em decorrência dele; e ii) Responsabilidade individual dos agentes (pessoas físicas) que participam do ato ilícito (penalidades previstas em legislação específica e esparsa).²⁶⁹

Quanto as modalidades de sanções, existem a administrativa e a judicial. Com relação as possíveis sanções administrativas, o art. 6º, da Lei 12846/2013, estipula: a) multa de 0,1% a 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao início do processo administrativo; ou b) multa de R\$ 6.000 (seis mil reais) a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais), caso não seja possível utilizar o critério do faturamento bruto; c) publicação da decisão em jornal de grande

²⁶⁶ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. P. 343.

²⁶⁷ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 168.

²⁶⁸ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 344.

²⁶⁹ Art. 2. 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. Art. 3. A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. Cf. BRASIL. **Lei n. 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, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm> Acesso em 25 de outubro de 2018.

circulação; d) possibilidade da desconsideração da personalidade jurídica; e, e) comunicação ao Ministério Público para apuração de delitos.²⁷⁰ Já, no que tange a responsabilidade judicial o art. 18, da Lei 12846/2013, menciona que, na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial. Nessa perspectiva, o art. 19, da mesma lei, atribui como sanção judicial: a) Restituição de valores perdidos/obtidos na vantagem auferida; b) suspensão ou interdição das atividades da empresa; c) dissolução da empresa; e, d) proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de entidades públicas pelo período de 01 a 05 anos. Dessa maneira, as penas extremamente severas para a empresa e que demandam o rito processual de uma ação judicial, deve ser observado o devido processo legal, com direito à ampla defesa, contraditório e os recursos pertinentes.²⁷¹ Contudo, o artigo 7º da Lei 12.846/2013 narra os critérios que serão levados em consideração na eventual aplicação de penalidades. Nesse sentido, esclarece que devem ser ponderados: (a) a gravidade da infração; (b) a vantagem auferida ou pretendia pelo infrator; (c) a consumação ou não do desvio; (d) o grau ou perigo de lesão; (e) o efeito negativo decorrente do ilícito; (f) a situação econômica do infrator; (g) a cooperação da empresa com as investigações; (h) a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta; e, por fim, (i) o valor dos contratos mantidos pela empresa com o órgão ou entidade pública lesados. Por sua vez, o parágrafo único do dispositivo prevê que os parâmetros de avaliação dos mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII, ou seja, os programas de integridade (*compliance*) mencionados no presente trabalho, serão regulamentados pelo Poder Executivo Federal. Como base nisso, é suma importância que para apuração da sanção – administrativa ou judicial – será levado em consideração a existência do Programa de Integridade (*compliance*), nos moldes do artigo 42 do Decreto 8.420/2015.²⁷²

Outro aspecto importante da Lei 12.846/13, está no Acordo de Leniência, previsto em seus artigos 16 e 17. No entanto, algumas condições devem ser observadas pelas empresas para que seja celebrado o acordo de leniência, dentre elas: i) ter cessado completamente seu envolvimento no ato lesivo a partir da data da propositura do acordo; ii) admitir sua

²⁷⁰ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 141-145.

²⁷¹ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 157.

²⁷² 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, 2018. p. 133.

participação na infração; e, iii) cooperar com a investigação, comparecendo, às suas expensas aos atos processuais, além de fornecer subsídios documentais e elementos que comprovem a prática da infração.²⁷³ Ressalva-se, que, nos termos do § 3º, do artigo 16, o acordo de leniência não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado, e a Controladoria-Geral da União – CGU, nos termos do § 10, do artigo 16, é o órgão competente para celebrar os acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo Federal, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira. Caso o acordo de leniência seja cumprido integralmente, a empresa obterá certos benefícios, tais como: i) isenção da publicação da decisão sancionadora em veículos de comunicação utilizados pela empresa-algo; ii) isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações de órgãos ou entidades públicas; iii) isenção ou atenuação de punições restritivas ao direito de licitar e contratar; e, iv) redução do valor da multa.²⁷⁴

Destaca-se que o Acordo de Leniência Antitruste, previsto na Lei 12.529/2011, foi praticamente reproduzido pela Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13). Porém, apenas na Lei de Defesa da Concorrência proporciona, através dos artigos 86 e 87, a explícita incidência de extinção da punibilidade penal.²⁷⁵

Na Lei Anticorrupção, especificamente em relação ao incentivo para adoção de *compliance*, o art. 7º, inciso VIII, Lei 12.846/2013²⁷⁶, determina que será levada em consideração no momento de aplicação das sanções a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. Deste modo, o Estado quem define as diretrizes de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do artigo 7º, da Lei 12.846, através de regulamento do Poder Executivo Federal,

²⁷³ 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, 2018. p. 131.

²⁷⁴ 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, 2018. p. 132.

²⁷⁵ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. *Direito antitruste*. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 344.

²⁷⁶ Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: [...] VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; [...] Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. Cf. BRASIL. **Lei n. 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, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em 25 de outubro de 2018.

nos termos do parágrafo único do mesmo artigo 7º, conforme se depreende da leitura.²⁷⁷ Com isso, poderá ser benéfica a implementação de programas de *Compliance* pelas empresas investigadas por práticas previstas na nova Lei Anticorrupção.²⁷⁸

Por sua vez, o Decreto 8.420/2015, estabelece a orientação para que as empresas possam adotar, preventivamente, programas de integridade (*compliance*) com vistas a atenuar eventual condenação no âmbito da Lei Anticorrupção. Sendo assim, o referido decreto conceitua programas de integridade em seu art. 41:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.²⁷⁹

Além do mais, o Decreto 8.420/2015, regulamenta diversos aspectos da lei 12.846/2013, tais como critérios para o cálculo da multa, parâmetros para avaliação de programas de *compliance*, regras para a celebração dos acordos de leniência e disposições sobre os cadastros nacionais de empresas punidas, procedimentos estes que estão sob a responsabilidade da Controladoria-Geral da União (CGU). Destaca-se, também, que a lei 12.843/13 confere à Controladoria-Geral da União (CGU) competência exclusiva para instaurar, apurar e julgar atos lesivos à administração pública nacional e estrangeira, bem como para avocar processos para exame de regularidade ou correção de andamento.²⁸⁰

A partir do Decreto, ficam estabelecido os mecanismos e os procedimentos internos de integridade, as auditoria, a aplicação de código de ética e de conduta, bem como políticas e

²⁷⁷ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 336.

²⁷⁸ GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 342.

²⁷⁹ BRASIL. **Decreto n. 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, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

²⁸⁰ 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, 2018. p. 106.

diretrizes que possam detectar e sanar desvios de fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira e incentivos de denúncias de irregularidades que devem ser adotados pela empresa e monitorados pela Controladoria-Geral da União²⁸¹.

Contudo, para que o programa de integridade possa reduzir o valor da multa aplicada, ele deve ser efetivo e consistente com a dimensão, a complexidade e as atividades de cada empresa. Nesse diapasão, dispõe a Portaria da Corregedoria Geral da União 909/2015²⁸², que visa critérios para avaliação dos programas de integridade das pessoas jurídicas, estabelecendo em seu artigo 2º que a pessoa jurídica deverá, para ter seu programa de integridade avaliado, apresentar: I - relatório de perfil; e II - relatório de conformidade do programa; respectivamente artigos 3º e 4º da portaria CGU 909/2015.²⁸³

²⁸¹ Vide artigo 42. BRASIL. **Decreto n. 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, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 23 set. 2015.

²⁸² CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO. **Portaria CGU n. 909**, de 7 de abril de 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

²⁸³ Art. 3º No relatório de perfil, a pessoa jurídica deverá: I - indicar os setores do mercado em que atua em território nacional e, se for o caso, no exterior; II - apresentar sua estrutura organizacional, descrevendo a hierarquia interna, o processo decisório e as principais competências de conselhos, diretorias, departamentos ou setores; III - informar o quantitativo de empregados, funcionários e colaboradores; IV - especificar e contextualizar as interações estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira, destacando a) importância da obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades; b) o quantitativo e os valores de contratos celebrados ou vigentes com entidades e órgãos públicos nos últimos três anos e a participação destes no faturamento anual da pessoa jurídica; c) frequência e a relevância da utilização de agentes intermediários, como procuradores, despachantes, consultores ou representantes comerciais, nas interações com o setor público; V - descrever as participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada; e VI - informar sua qualificação, se for o caso, como microempresa ou empresa de pequeno porte. Art. 4º No relatório de conformidade do programa, a pessoa jurídica deverá: I - informar a estrutura do programa de integridade, com: a) indicação de quais parâmetros previstos nos incisos do caput do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 2015, foram implementados; b) descrição de como os parâmetros previstos na alínea "a" deste inciso foram implementados; c) explicação da importância da implementação de cada um dos parâmetros previstos na alínea "a" deste inciso, frente às especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de risco de ocorrência de atos lesivos constantes do art. 5º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013; II - demonstrar o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos; e III - demonstrar a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração. § 1º A pessoa jurídica deverá comprovar suas alegações, devendo zelar pela completude, clareza e organização das informações prestadas. § 2º A comprovação pode abranger documentos oficiais, correios eletrônicos, cartas, declarações, correspondências, memorandos, atas de reunião, relatórios, manuais, imagens capturadas da tela de computador, gravações audiovisuais e sonoras, fotografias, ordens de compra, notas fiscais, registros contábeis ou outros documentos, preferencialmente em meio digital. Cf. CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO. **Portaria CGU n. 909**, de 7 de abril de 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

A portaria CGU 909/2015, determina que o cálculo da multa seja realizado a partir de operações de soma e subtração de percentuais definidos pelo Decreto 8.420/2015, considerando diversas variáveis agravantes e atenuantes a serem apurados. Com relação as agravantes, dizem respeito à consumação e/ou à reincidência na prática da infração, grau de tolerância dos órgãos diretivos da sociedade e da interrupção do fornecimento de serviços ou da execução de obras públicas. Já, no que tange às atenuantes, as mais relevantes são os acordos de leniência e a adoção de programas de integridade.²⁸⁴

Isso posto, evidencia-se que a Lei Anticorrupção visa, não só punir, mas também motivar e incentivar as empresas ao adotarem mecanismos preventivos, com a finalidade de evitar a incidência da prática de atos lesivos à Administração Pública. Criando ou alterando, por exemplo, código de conduta, políticas internas, entre outros procedimentos que demonstrem o comprometimento da empresa frente ao combate à corrupção no âmbito nacional e internacional.

4.3 ELEMENTOS ESSENCIAIS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*

Conforme visto, em que pese a Lei 12.846/2013 não obrigue a pessoa jurídica a implantar o programa de integridade (*compliance*), temos que a instituição, manutenção e atualização de tal programa apresenta-se fundamental como ferramenta para mitigar possíveis riscos, sanções administrativas e jurídicas, responsabilizações tanto da pessoa jurídica quanto dos agentes envolvidos, além de possíveis danos a reputação da empresa.²⁸⁵ Não obstante, é preciso ter em mente que a elaboração dos programas de *compliance* não segue uma estrutura específica, ou seja, não existe uma fórmula única, ou estrutura predefinida.

Dessa maneira, a elaboração do código de conduta, de políticas internas e do desenho do programa surgem após uma análise dos riscos da organização, da visão da cultura e da realidade da empresa à regulamentação do mercado e da vontade dos seus dirigentes. Com isso, a elaboração do programa de *compliance* ocorre sob medida, considerando as características de cada atividade empresarial. Para tanto, é fundamental que o programa de integridade seja desenvolvido artesanalmente e adaptado de modo a enfrentar de forma

²⁸⁴ 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, 2018. p. 132.

²⁸⁵ AYRES, Carlos. **Análise prática de programas de Compliance**. 2016. Disponível em: <<https://jota.info/colunas/coluna-do-trench-rossi/coluna-do-trench-rossi-analise-pratica-de-programas-de-compliance-01022016>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

apropriada e proporcional o nível de risco e as peculiaridades de cada ramo de atividades e de cada jurisdição em que a empresa atua.²⁸⁶

Partindo de uma verificação de alguns referenciais que poderiam ser adotados para descrever um procedimento base para implementar os programas de *compliance*,²⁸⁷ é possível traçar uma convergência e agrupá-los em cinco grandes elementos centrais, como: (1) suporte da administração e liderança; (2) mapeamento e análise de riscos; (3) políticas, controles e procedimentos; (4) comunicação e treinamento; (5) monitoramento, auditoria e remediação. Contudo, dependendo do porte da empresa, apresentará maior quantidade de atividades diferentes ou maior complexidade em seus processos. Nessa perspectiva, reitera-se que, não há fórmula padrão para implementação de um programa de *compliance* e, portanto, qualquer que seja a recomendação se faz necessária a customização para adequá-la as necessidades da empresa.²⁸⁸ Cada um desses elementos essenciais do programa de *compliance*, desdobra-se em diferentes componentes.

Na próxima seção deste trabalho, será verificado com maiores detalhes cada um destes elementos e seus desdobramentos, através de uma abordagem fundamentalmente de ordem prática a frente das considerações do artigo 42 do Decreto 8.420/2015, contudo, sem a pretensão de esgotar o conteúdo.

Destaca-se, antes de adentrar em cada um dos seus elementos, que não se deve esperar que os programas de integridades garantam que violações jamais ocorram. O que se espera, assim, é que as empresas façam o máximo para reduzir a probabilidade das violações, através de uma postura comprovadamente diligente e vigilante e dentro dos critérios de razoabilidade e proporcionalidade²⁸⁹, frente aos riscos específicos presentes na operação, ou seja, mitigando ao máximo todos os possíveis riscos inerentes da atividade.²⁹⁰

²⁸⁶ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 168.

²⁸⁷ Citam-se, como exemplos: Estados Unidos através da FCPA; Reino Unido através da BRIBERY ACT; além de guias e memorandos emitidos pela CGU; as cartilhas disponibilizadas por conselhos como FEBRABAN e IBGC, certificações ISO como 37001:2017 e o 19600/2014; as orientações do selo “Pró-Ética”, o artigo 42 do Decreto 8.420/2015, entre outros.

²⁸⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 61.

²⁸⁹ Nesse sentido o Guia do UK Bribery Act, publicado pelo Ministério da Justiça britânico menciona “As the principles make clear commercial organisations should adopt a risk-based approach to managing bribery risks. Procedures should be proportionate to the risks faced by an organisation. No policies or procedures are capable of detecting and preventing all bribery. A risk-based approach will, however, serve to focus the effort where it is needed and will have most impact. A risk-based approach recognises that the bribery threat to organisations varies across jurisdictions, business sectors, business partners and transactions.” Cf. UNITED KINGDOM. **The Bribery Act 2010: Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing**. London: Ministry of Justice, 2011. Disponível em

Superada essa introdução, passa-se agora para à verificação dos parâmetros dos elementos e desdobramentos do programa de *compliance*.

4.3.1 Suporte da administração e liderança

Esse primeiro passo, sem dúvidas, é o mais importante dentre os fatores que constituem o coração do programa de *compliance* efetivo. Nesse sentido, é essencial para a incorporação do *compliance* que a alta administração da empresa esteja, de fato, comprometida e envolvida com os princípios éticos.²⁹¹ A diretoria e o conselho de administração (quando houver) são responsáveis por darem o exemplo do padrão de conduta que esperam que seus gestores e demais colaboradores.²⁹² Para tanto, o tom da liderança referenciado por meio das expressões “*the tone at the top*” ou “*the tone from the top*”, representa o elemento fundamental de qualquer programa de integridade que pretenda ser efetivo, o qual deverá ser disseminando entre os colaboradores por meio de seu discurso e de exemplo de atuação.²⁹³

Tanto que está discriminado expressamente na legislação como um dos elementos a serem avaliados quando se mede a efetividade do programa.²⁹⁴ O apoio e comprometimento da alta administração é um determinante essencial da cultura organizacional, para tanto, o tom da liderança influencia diretamente nas normas e valores pelos quais a empresa opera e aos quais todos os funcionários e parceiros comerciais relevantes devem aderir.²⁹⁵

Nesse sentido, Bruno Maeda (2013), complementa:

<<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 7.

²⁹⁰ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 181.

²⁹¹ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 328.

²⁹² ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 34.

²⁹³ GRECO FILHO, Vicente. RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas: lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 77.

²⁹⁴ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 30.

²⁹⁵ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 19.

De fato, a administração da empresa deve transmitir uma mensagem clara no sentido de que o cumprimento de normas legais e éticas é requisito indispensável para os negócios da empresa. Nenhuma medida ou procedimento de prevenção, por mais sofisticado que seja, poderá ser efetivo ou sobreviver a uma visão, ainda que distorcida, de que práticas antiéticas poderão vir a ser aceitas se necessárias para o sucesso dos negócios da empresa. Se, não obstante a existência de regras e procedimentos de prevenção à corrupção, a administração da empresa transmitir a mensagem de que as pressões para o alcance de metas comerciais devem prevalecer sobre a conduta ética da empresa, o programa de *compliance* estará necessariamente fadado ao fracasso, passando a ser apenas um conjunto vazio de regras e procedimentos internos.²⁹⁶

O comprometimento da alta direção poderá ser demonstrado através da sua manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados, em treinamentos, na emissão de relatórios, além de incentivar e apoiar os colaboradores e terceiros na implementação das várias ações do sistema de *compliance*. Sobretudo, cabe a alta direção liderar pelo exemplo “*walk the talk*” – iguala-se o discurso à ação -, atuando com ética no dia a dia da organização.²⁹⁷

A alta direção da empresa contempla todos os níveis hierárquicos elevados da empresa, ou seja, os ocupantes de cargos com alto poder de decisão em nível estratégico e, até mesmo, o conselho da administração quando instituído. Desse modo, os membros da alta direção devem ser exemplos de boa conduta, ética e transparência, aderindo prontamente ao programa de *compliance*, declarando 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.²⁹⁸

O papel da liderança é um fator decisivo de sucesso, pois dela depende o estabelecimento de direção a ser seguida e, mais que isso, a conquista de adeptos na busca de objetivos comuns. Nesse sentido, o mais alto executivo deve assumir a responsabilidade e demonstrar a todos o seu total comprometimento, de modo a entenderem que, na organização, uma nova fase está sendo instaurada. Não se trata de uma mudança cultural profunda,

²⁹⁶ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 182.

²⁹⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCORienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.22.

²⁹⁸ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.8.

mudança de rumo ou de princípios da organização, mas na verdade, trata-se de uma mudança comportamental na qual todos devem aderir.

Com isso, no início da implementação do programa de integridade, o ato de comunicar, o treinamento e a sensibilização devem ser intensos e claros, favorecendo o entendimento geral sobre a importância da integridade na organização. Ou seja, é extremamente relevante que nesse ponto não haja dúvidas ou más interpretações sobre os padrões que serão preconizados.²⁹⁹

Dessa maneira, o comprometimento da direção da empresa deve dar firmeza ao transmitir a mensagem de que o cumprimento do código de conduta, normas internas e externas, legislação, além dos padrões éticos são requisitos obrigatórios na organização.³⁰⁰ Apesar disso, o suporte da administração deve ir além da mensagem de comprometimento da liderança. É de suma relevância que a mensagem se traduza em suporte concreto para a formação de uma estrutura de *compliance* adequada, com profissionais de nível hierárquico apropriado, recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa.³⁰¹

Ademais, o envolvimento da alta direção também deve ser verificado no dia a dia das atividades da organização. Sendo assim, é fundamental, para que o *compliance* seja de fato parte da cultura corporativa, que os funcionários não sejam cobrados por “resultados acima de tudo” e que não exista incentivo ou tolerância a práticas que, não obstante ilícitas, trazem resultados positivos para a organização no curto prazo.

Tal direcionamento, advém necessariamente das posições hierárquicas superiores, por isso sua essencialidade no estabelecimento dos programas.³⁰² A adoção de reuniões de diretoria e de gerência com um período dedicado a discutir temas de *compliance*, sejam eles relativos a aspectos internos da empresa e do mercado, apresentar relatórios, ou ainda quando às alterações das leis nacionais ou estrangeiras, deve fazer parte das conversas da liderança.³⁰³

²⁹⁹ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 54-55.

³⁰⁰ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.9.

³⁰¹ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 183.

³⁰² CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONOMICA. **Guia Programas de Compliance:** orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

³⁰³ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 31.

Por fim, a alta direção da empresa deverá ser rigorosa em relação aos desvios de conduta detectados, em especial envolverem os membros da alta administração, pois são deles os exemplos que os demais devem seguir. O programa de *compliance* veta completamente qualquer tipo de infrações ou ato lesivo frente as normas estipuladas, independentemente da autoria. Desse modo, caso algum membro da alta administração, tendo conhecimento de eventual irregularidade, não adote a oportuna providência aplicável em razão da posição ocupada pelo infrator, ou caso evite, intencionalmente, tomar conhecimento de fatos que lhe criariam responsabilidades, torna-se evidente a falta de comprometimento real com o programa.³⁰⁴

4.3.2 Mapeamento, análise dos riscos e monitoramento

Inicialmente, a palavra “risco” está vinculada com a possibilidade de “algo não dar certo”, porém seu atual conceito envolve a quantificação e qualificação da incerteza³⁰⁵, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações.

Sendo assim, o mapeamento dos riscos é um dos caminhos críticos para a criação de um programa de *compliance* efetivo, bem como para sua implantação, seu desenvolvimento e sua manutenção. Via de regra, as organizações têm objetivos a serem alcançados e, naturalmente, vão encontrar obstáculos no decorrer de suas atividades. Para tanto, deve-se conhecer os obstáculos com antecedência, a fim de evitar o surgimento deles e, se casualmente surgirem, estabelecer com antecedência como superá-los ou ainda mitigá-los, como última alternativa. Dessarte, para se efetivarem o mapeamento e a gestão de riscos, é necessário haver um método e técnica aprovada.³⁰⁶

³⁰⁴ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.9.

³⁰⁵ Risco: evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência. Incerteza: evento futuro identificado, ao qual não é possível associar uma probabilidade de ocorrência. FABER, Manstetten, R. e PROOPS, J., *Ecological economics: concepts and methods*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. 1996. p.209-211. Apud. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, SP, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3). Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.11.

³⁰⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 32.

Nesse cenário, antes de se preocupar com a redação e a publicação do código de conduta e das políticas internas que incorporarão a cultura da empresa, é necessário identificar quais são as origens e os principais riscos presentes no cotidiano da operação, sejam eles no âmbito interno ou externo – através do trato com clientes públicos e privados, fornecedores, parceiros, terceiros, agentes públicos, entre outros.³⁰⁷ Essa identificação deve considerar, sobretudo, a probabilidade de ocorrência de ilícitos e corrupção, e os possíveis impactos desses atos lesivos nas operações da empresa. Com base nessa avaliação dos riscos identificados, serão desenvolvidas as regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados.³⁰⁸ Essa prática de verificação, análise e mapeamento de riscos dos negócios é conhecida como *risk assessment*.³⁰⁹

Ademais, a identificação de riscos deve incluir consultas com os funcionários internos e, quando apropriado, partes interessadas externas, como terceiros, fornecedores ou sindicatos e parceiros de negócios. Os funcionários potencialmente expostos à corrupção podem fornecer informações úteis para identificar e mitigar riscos.³¹⁰ Com isso, os resultados da avaliação de riscos, incluindo riscos priorizados e estratégias de mitigação determinada, devem ser documentados para melhorar a qualidade da avaliação e estabelecer uma base para futuras avaliações e consultas. Mesmo que as empresas optem por aceitar riscos menores ou residuais relacionados à falta de implementação do programa, é recomendável que as justificativas e as circunstâncias atuais que resultaram nessa decisão sejam documentadas.³¹¹

O objetivo da análise de risco é identificar, previamente, as principais áreas de risco e as possíveis situações e circunstâncias que podem aumentar as chances de que violações ou práticas ilícitas sejam cometidas. Dessa maneira, ao invés de adotar uma postura “passiva”, ou seja, aguardar que a violação ocorra ou a prática ilícita ocorra, só então agir de forma reativa,

³⁰⁷ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 35.

³⁰⁸ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.10.

³⁰⁹ GRECO FILHO, Vicente. RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas: lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 80.

³¹⁰ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 11.

³¹¹ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 13.

adota-se uma postura “ativa”, na qual as empresas atuem e ajam de forma preventiva com base na antecipação dos principais problemas. Portanto, é fundamental que o desenvolvimento de um programa de *compliance* seja pautado por um exercício específico de mapeamento e análise de riscos.³¹²

Existem diversos meios para a identificação os tipos de riscos da empresa. Tratando-se de riscos legais e riscos de *compliance*, é possível identificar tais riscos, por exemplo, analisando práticas passadas que suscitaram demandas contra a empresa ao analisar seu contencioso. Para tanto, enquadra-se em situação de risco uma organização que tenha um alto volume de processos trabalhistas, autuações tributárias ou ações movidas por consumidores ou clientes. Essa identificação pode ser realizada através de relatórios dos processos dos advogados externos ou internos, ou pelas autuações aplicadas pelas autoridades públicas.³¹³ Logo, a avaliação de riscos deve servir como base para que a empresa elabore e implemente medidas especificamente estruturadas para mitiga-las, seguindo critérios de proporcionalidade, na medida em que condutas de prevenção sejam fortemente estruturadas em áreas ou regiões de maior risco. A classificação de riscos também pode servir para que áreas de menor risco estejam sujeitas a controles menos rígidos.³¹⁴

Nessa acepção, os riscos podem ser operacionais e não operacionais. Diz-se que são operacionais aqueles diretamente ligados aos processos de produção de bens e serviços pela empresa, ou seja, podem haver riscos ligados ao prazo assinalado e contratado com clientes para entrega de bens e serviços, qualidade e adequação do que produzido, bem como sua funcionalidade. Por outro lado, os riscos não operacionais podem ser denominados de riscos financeiros, riscos de mercado ou risco de *compliance*, entre diversos outros tipos.³¹⁵

Muito importante ressaltar que, a classificação de riscos não deve, obrigatoriamente, seguir parâmetros baseados no valor das transações. Em muitos casos, transações de menor valor podem representar riscos de corrupção maiores do que transações e pagamentos de maior porte. Nessa linha, uma área que tradicionalmente é identificada por ter elevados índices de risco se refere a pagamentos de presentes, entretenimento e hospitalidades para

³¹² MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 187.

³¹³ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 33.

³¹⁴ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 189.

³¹⁵ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 32.

funcionários públicos, na medida em que, apesar dos valores de tais pagamentos, quando individualmente analisados, não serem altos, essa prática traz consigo uma grande exposição inerente a violações de legislações anticorrupção, a exemplo do conteúdo da lei 12.846/2013 (lei anticorrupção).³¹⁶ Para tanto, a empresa deverá intensificar sua atenção em situações que possam facilitar ou camuflar o oferecimento de vantagem indevida a agente público, ou contribuir para a ocorrência de fraudes em licitações e contratos.³¹⁷

Deste modo, o exercício do mapeamento e análise de riscos deve ser devidamente documentado através de relatórios, com a indicação das principais áreas de risco que servirão de base para a estruturação, aprimoramento e atualização de políticas, código de conduta e procedimentos do programa de *compliance*.³¹⁸

Conforme exposto, não existe um consenso na classificação de risco, exaustivo e aplicável para todas organizações, pois cada atividade empresarial possui suas próprias peculiaridades e características decorrentes das suas atividades. Com isso, uma das formas de categorização dos riscos consiste em desenhar uma matriz que considere a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos, conforme o exemplo hipoteticamente ilustrado abaixo:

³¹⁶ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 189.

³¹⁷ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 17 set. 2018. p.11.

³¹⁸ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 190.

Figura 4 - Exemplo de Categorização de Riscos

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC³¹⁹

Feita a categorização exemplificada acima, o segundo passo é elaborar a matriz de risco. Nela, é possível classificar os riscos a que a organização está sujeita, a partir de seu impacto e da probabilidade de ocorrência do evento. Através dessa abordagem, possibilita-se que os riscos mais graves sejam mapeados e remediados rapidamente, além de manter no radar das organizações os demais riscos que eventualmente possam afetar suas operações. Existem diversas formas de elaborar a matriz de risco, o que vai diferenciar entre uma e outra é o grau de análise e aprofundamento que será aplicado para cada ponto. No modelo simplificado que será apresentado a seguir, a organização deverá localizar os diversos riscos, classificando-os de acordo com o impacto (baixo, moderado ou significativo) e a probabilidade de os eventos ocorrerem (baixa, média ou alta).

Esta matriz, fornece a alta administração da empresa uma visão sistemática e objetiva dos possíveis riscos existentes na organização e sua respectiva classificação. Cumpre ressaltar que, cada risco identificado deverá ter um plano de ação e mitigação.³²⁰ Em suma, cria-se, portanto, um mapa de impacto *versus* probabilidade, divididos em quatro quadrante; a) riscos de pouco impacto e pouca probabilidade; b) riscos de alto impacto e pouca

³¹⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, SP, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3). Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p.17.

³²⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Monitoramento de desempenho empresarial**. (série de cadernos de governança corporativa, 18). São Paulo, SP, 2017. p.40.

probabilidade; c) riscos de pouco impacto e alta probabilidade; e, d) riscos de alta probabilidade e alto impacto.³²¹ conforme será ilustrado na figura abaixo:

Figura 5 - Modelo de matriz de risco

		DISTRIBUIÇÃO DE RISCO		
IMPACTO	SIGNIFICATIVO			
	MODERADO			
	BAIXO			
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
		PROBABILIDADE		

Fonte: IBGC³²²

Após realizado esse levantamento, é recomendável que exista uma avaliação periódica dos riscos. Ela deverá ser conduzida ou auxiliada através de profissionais especializados ou equipes multidepartamentais,³²³ inseridos no contexto da atividade empresarial e familiarizados com processos investigatórios e com as normas legais e regulatórias aplicadas

³²¹ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 34.

³²² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Monitoramento de desempenho empresarial*. (série de cadernos de governança corporativa, 18). São Paulo, SP, 2017. p.40.

³²³ Nesse sentido: As empresas devem atribuir responsabilidades claras para a seleção e monitoramento de parceiros de negócios. A principal responsabilidade pela seleção e monitoramento está dentro das funções operacionais do negócio, apoiada por uma equipe dedicada de especialistas legais, financeiros e outros (se for considerado relevante e dependendo do tamanho da empresa). As empresas também podem considerar a inclusão de um representante do Comitê de Auditoria para supervisionar esses processos. Alternativamente, as empresas podem contratar consultores externos para a avaliação de parceiros de negócios. Em ambos os casos, os resultados agregados da seleção e do monitoramento contínuo devem ser documentados e reportados ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria ou a um órgão de supervisão alternativo da empresa. Cf. UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 59. Tradução livre.

nas atividades da empresa.³²⁴ A partir disso, o monitoramento deverá ser realizado regularmente, pois os riscos identificados pela avaliação inicial podem mudar, além disso, as empresas podem realizar monitoramento *ad hoc* de parceiros de negócios de alto risco.³²⁵

O processo de monitoramento das propostas aprovadas de mitigação dos riscos e sua efetiva implementação são decisivos para a gestão de riscos. A alta administração da empresa deve acompanhar e rever periodicamente adequação e eficácia do mapeamento dos riscos e implementar melhorias, conforme apropriado.³²⁶

Em suma, uma vez mapeados os riscos e discriminados conforme a gravidade e a probabilidade monitorados, avaliados e vigiados constantemente,³²⁷ através de profissionais ou equipes especializadas, a próxima etapa será o desenvolvimento das regras e políticas de que deverão ser seguidas por todos os membros da corporação, como forma de mitigá-los, evitado possíveis quebras nos processos internos e na legislação aplicável.³²⁸ Visto que os dados de risco influenciam de modo específico a criação do código de conduta e das políticas de *compliance*. Esses documentos, devem ser confeccionados frente às possíveis vulnerabilidades da empresa e do mercado em que está inserida.³²⁹

4.3.3 Políticas, controles e procedimentos

Partindo do entendimento do mapeamento e análise de riscos da empresa, e contando com o comprometimento e suporte de sua alta administração, o próximo passo para a implementação de um programa de *compliance* efetivo é o desenvolvimento de regras,

³²⁴ VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 282.

³²⁵ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018. p. 59.

³²⁶ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Business principles for countering bribery: a multi-stakeholder initiative led by Transparency International*. 2013. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

³²⁷ BOCK, Dennis. *Compliance y deberes de vigilancia em la empresa*. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). *Compliance y teoria del derecho penal*. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 144.

³²⁸ ASSI, Marcos. *Compliance: como implementar*. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 37

³²⁹ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 36.

controles e procedimentos, cuja finalidade é minimizar a possibilidade de práticas e condutas ilícitas.³³⁰

Para a Controladoria-Geral da União, os padrões de ética e conduta:

[...] representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta). O importante é que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes.³³¹

O código de conduta é a norma interna fundamental de qualquer programa de *compliance*, pois é o conjunto de normas internas que servirá de guia para todo o questionamento que se tiver em termos de *compliance*.³³² O código de conduta necessita do apoio de todos, mas cabe a alta administração cumpri-lo e dar o exemplo, iniciando o processo de convencimento de cima para baixo, permeando toda hierarquia organizacional. Destaca-se que o conteúdo do código deve impor imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, linguagem apropriada ao público de destino e aplicável a todas pessoas, sem distinção e discriminação.³³³ Além disso, o código de conduta, regulará os comportamentos a serem adotados pelo colaboradores e funcionários da empresa, e as possíveis condutas que não serão admitidas dentro do estabelecimento do ente jurídico, a fim de conscientizar os colaboradores as práticas a serem adotadas e as possíveis sanções aplicadas na falta ou não observância de algum comportamento.³³⁴

³³⁰ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 190.

³³¹ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 18 set. 2018. p. 14.

³³² NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 38.

³³³ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 137.

³³⁴ BOUNICORE, Bruno Tadeu, **Breves linhas de reflexão sobre criminal Compliance**. Revista Síntese de direito penal e processual penal. n. 81, v. 14, 2013. p. 112.

Cada tipo de empresa terá seu código de conduta, levando em consideração as suas particularidades, implicações legais, risco avaliados entre outros.³³⁵ Nesse sentido, o código é considerado peça essencial na construção do sistema de integridade, porque é nele que são fixados os valores e princípios éticos da empresa e os procedimentos e políticas de controle e mitigação de possíveis riscos.³³⁶

Assim sendo, não é de se estranhar que constem em um código de conduta a assunção de valores, o compromisso com a responsabilidade social da empresa, a sua valorização no atendimento aos consumidores, o seu lema de surpreender e de encantar clientes e outros aspectos que reflitam a estratégia de marketing e o posicionamento de mercado da empresa, além da estrutura e como se desenvolvem seus métodos de governança corporativa. Ressalva-se aqui que, antes de qualquer coisa, o código de conduta é uma ferramenta de governança corporativa.³³⁷

Como já dito, o programa de *compliance* deva ser pensado e formatado individualmente para cada empresa, contudo, existem alguns temas que são adotados usualmente com maior frequência em nos códigos de conduta, de políticas e de procedimentos, tais como: valores culturais da companhia; atendimento à legislação esparsa e específica do negócio; conflitos de interesse; relação com os *stakeholders*, como por exemplo: parceiros comerciais, clientes, fornecedores e mercado; segurança da informação e propriedade intelectual; conformidade nos processos e nas informações.

Além de assuntos específicos e de grande importância como: proteção ambiental, saúde e segurança do trabalho, confidencialidade, respeito, honestidade, integridade, proibição à retaliação e combate as práticas ilícitas como: corrupção, lavagem de dinheiro, fraudes, desvios da concorrência leal, trabalho escravo, mão de obra infantil, assédio sexual, assédio moral, discriminação, entre outros.³³⁸

Ademais, o código de conduta, sobretudo, deve ser fonte de consulta totalmente aberta para o público interno e, se for o caso, para os parceiros de negócio e *stakeholders*, sobre como agir, decidir e em que bases apoiar decisões, sempre que a integridade nos negócios

³³⁵ BACIGALUPO, Enrique. *Compliance y derecho penal*. Editorial Aranzadi. Thomson Reuters. 2011. p. 99.

³³⁶ GRECO FILHO, Vicente. RASSI, João Daniel. *O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas*: lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 77.

³³⁷ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 39.

³³⁸ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 138.

estiver em questão.³³⁹ Em outras palavras, não basta ter um programa de integridade, é preciso demonstrar sua existência e funcionalidade. Para tanto, a ampla visibilidade e a publicidade devem ser, sempre que possível, as condições de mandamentais sobre todos os elementos do programa de integridade.³⁴⁰

Sempre que possível, após apresentação do código de conduta e/ou políticas e seus respectivos treinamentos, é recomendável que o colaborador firme um termo de ciência do conteúdo assumindo o compromisso de atender as condições entabuladas. Essa mesma recomendação poderá ser exigida do público externo, parceiros, terceiros, fornecedores, entre outros que se façam necessários.

Em suma, em um processo de mitigação de riscos dentro da companhia será levado em consideração o código de conduta, de políticas e de procedimentos que descrevam responsabilidades pela conformidade, detalhando os controles internos, práticas de auditoria e políticas de documentação adequadas além de estabelecer procedimentos disciplinares. As políticas e procedimentos dependerão do tamanho e da natureza do negócio e dos riscos associados. Nesse sentido, políticas e procedimentos eficazes exigem um conhecimento profundo do modelo de negócios da empresa, incluindo seus produtos e serviços, agentes de terceiros, clientes, interações governamentais e riscos setoriais e geográficos. Entre os riscos que uma empresa pode precisar abordar, estão a natureza e a extensão das transações com governos estrangeiros, incluindo pagamentos a autoridades estrangeiras; uso de terceiros; despesas com presentes, viagens e entretenimento; doações beneficentes; facilitações e pagamentos. Por exemplo, algumas empresas com operações globais criaram mecanismos de aprovação via web para revisar e aprovar presentes, viagens e entretenimento de rotina envolvendo autoridades estrangeiras e clientes. Muitos desses sistemas têm flexibilidade integrada para que a alta gerência ou responsável designado possam ser informados e, em circunstâncias apropriadas, aprovar solicitações em caráter de exceção. Esses tipos de

³³⁹ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 18 set. 2018. p. 14.

³⁴⁰ GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional I**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun., 2015. Disponível em <<http://www.editoraforum.com.br/ef/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorrupcao-compliance.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 142.

sistemas visam conservar recursos corporativos, enquanto, se implementados adequadamente, impedem e detectam possíveis violações.³⁴¹

Ressalva-se, novamente, a importância de que políticas, controles e procedimentos sejam estruturados e implementados tomando como base nos critérios de razoabilidade e proporcionalidade. Principalmente, devem ser de fácil compreensão e implementação por todos os níveis de empregados a quem se destinem, ou seja, eles necessitam ser claros, práticos e acessíveis.³⁴²

Por fim, é de suma importância que as políticas, código de conduta e procedimentos da empresa devam ser objetos de revisões periódicas para fins de atualização, principalmente para suavizar deficiências que venham a ser apontadas e/ou apresentadas através do exercício regular de análise de risco, monitoramento e pelas auditorias internas e externas.³⁴³

4.3.4 Treinamentos e comunicação

As empresas que estabelecem um programa de *compliance* não devem apenas garantir que seus funcionários e parceiros relevantes estejam cientes de suas políticas e procedimentos, mas também que tenham as informações e habilidades necessárias para identificar e combater os desafios relacionados a atos ilícitos. As atividades regulares de comunicação e treinamento desempenham um papel fundamental no aumento da conscientização e na obtenção de comprometimento com programas anticorrupção.³⁴⁴ Ou seja, os treinamentos possuem grande relevância dentro de um programa de integridade, os quais podem ser realizados presencialmente e/ou através de meios eletrônicos. É importante aplicá-lo a todos os

³⁴¹ UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 58.

³⁴² MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 192.

³⁴³ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 195.

³⁴⁴ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 69.

funcionários da empresa ou a grupos selecionados³⁴⁵, bem como para os *stakeholders*, dependendo do tema que será abordado.³⁴⁶

A comunicação e o treinamento devem ser fornecidos regularmente. Com base no seu perfil de risco individual e tolerância, uma empresa deve decidir se deve atingir todos os funcionários ou apenas aqueles que possam estar expostos a riscos de ilícitos. Os colaboradores internos podem receber comunicações e participar de um treinamento padronizado obrigatório pelo menos uma vez por ano, para que as principais mensagens do programa de *compliance* permaneçam no topo da agenda de todos.³⁴⁷

Entretanto, independentemente de como uma empresa escolhe conduzir seu treinamento, as informações devem ser apresentadas de maneira apropriada ao público-alvo, incluindo o fornecimento de materiais e apresentação no idioma local. Além da existência e escopo do programa de treinamento, a empresa deve desenvolver medidas apropriadas, dependendo do tamanho e da sofisticação, para fornecer orientação e aconselhamento sobre o cumprimento do programa de ética e conformidade. Tais medidas ajudarão a garantir que o programa de *compliance* seja compreendido e seguido adequadamente em todos os níveis da empresa.³⁴⁸

Os treinamentos são obrigatórios ou facultativos. Eles podem variar de acordo a relevância do tema, os riscos envolvidos, entre outros pontos de acordo com objetivo de cada programa de *compliance*. Via de regra, os treinamentos obrigatórios são aqueles considerados fundamentais para determinada função e/ou público alvo. Já os facultativos, podem ser considerados como complementares e não os principais para a pessoa ou grupo em questão. Havendo a obrigatoriedade, ele necessita ser explicitamente comunicado ao alvo, para tanto, recomenda-se que uma carta explicativa explicando as razões e essencialidade do treinamento, assinada pelo responsável do programa de integridade ou, até mesmo, em alguns casos, pelo diretor presidente da empresa.³⁴⁹

³⁴⁵ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas: lei 12.846/2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. p. 330.

³⁴⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 64.

³⁴⁷ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 69.

³⁴⁸ UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 59.

³⁴⁹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 337.

Para que o treinamento seja eficaz, recomendam-se algumas providências, tais como: lista das pessoas que serão convidadas a participar dos treinamentos, envio dos convites, relação do nome dos apresentadores, divulgação prévia do conteúdo, controle de presença e gerenciamento de ausências, material de apoio, e, caso necessário, acesso à internet para apresentação de vídeos online.³⁵⁰ Cada um desses passos tem sua relevância, de modo a garantir que de fato esteja ocorrendo o devido treinamento. Ademais, sugere-se que haja a participação de colaboradores de níveis hierárquicos elevados, - como por exemplo, a liderança, gestores ou diretores -, nos treinamentos com colaboradores de menor nível, isso reforça o sentimento de comprometimento da diretoria com o programa quanto e a importância dos próprios treinamentos.³⁵¹

Reforça-se, portanto, que todo o treinamento deve ser documentado para permitir a avaliação de sua capacidade, eficiência e sustentabilidade, ao passo em que os registros do comparecimento de funcionários, em eventos de treinamento, devem ser mantidos para mostrar em detalhes a quantidade de treinamento que cada um recebeu e permitirá que a empresa se defenda melhor em casos de atos lesivos.³⁵² Portanto, as atividades de comunicação e treinamento devem ser registradas de modo que garanta a avaliação de sua eficácia e sustentabilidade. Para tanto, os registros do comparecimento de funcionários em eventos de treinamento devem ser mantidos para mostrar em detalhes a quantidade de treinamento que cada funcionário recebeu, permitindo que a empresa se defenda melhor se ocorrerem denúncias de atos ilícitos.³⁵³

Muitas vezes, os funcionários que estão expostos a situações de riscos não terão, via de regra, a formação específica que os permita interpretar as normas existentes de forma correta e segura simplesmente através da leitura das políticas. Nesse sentido, os treinamentos são fundamentais para garantir inexistam quaisquer lacunas de entendimento a respeito das

³⁵⁰ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 64.

³⁵¹ CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONOMICA. *Guia Programas de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 21.

³⁵² UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 70.

³⁵³ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 70.

normas legais aplicáveis ou das políticas internas da empresa, mitigando-se ao máximo quaisquer possíveis riscos.³⁵⁴ Além disso, nos treinamentos podem ser esclarecidos outros pontos que não tenha sido abordado devidamente ou mal compreendidos pelo grupo, sendo esse um momento propício para que se mapeiem e se analisem os riscos.³⁵⁵

Ainda, a comunicação e o treinamento podem ser direcionados a grupos específicos, podendo ser fornecidos a funcionários e/ou parceiros de negócios selecionados, abordando seus desafios específicos relacionados às condutas ilícitas e/ou práticas inaceitáveis pela empresa que afrontem as políticas internas. A inclusão do treinamento de interpretação de papéis permite que os funcionários reajam adequadamente a solicitações ilícitas por um cliente, parceiro de negócios ou autoridade pública. Ademais, as empresas podem fornecer treinamento específicos, como por exemplo: processos de *due diligence* para fornecedores e informações sobre regulamentos locais de concorrência ou proteção de dados.³⁵⁶

Além das atividades regulares, os treinamentos periódicos também podem ser vinculados a ocasiões especiais ou eventos importantes, como por exemplo: atualizações sobre políticas internas ou regulamentações legais externas; mudanças organizacionais (por exemplo, nova diretoria); novas diretrizes internas ou ferramentas de apoio; planos de prevenções a corrupção; além de outros temas. Ainda, é de extrema importância que os funcionários sejam frequentemente lembrados dos compromissos assumidos perante à organização.³⁵⁷

Por fim, é importante registrar e sugerir que os treinamentos incluam situações práticas, estudos de caso práticos e orientações sobre como resolver eventuais dilemas que possam surgir no cotidiano. É recomendável que seja garantida a periodicidade das

³⁵⁴ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 196.

³⁵⁵ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 196-197.

³⁵⁶ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 71.

³⁵⁷ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 70.

capacitações, para treinar os novos colaboradores e manter atualizados os funcionários já treinados.³⁵⁸

4.3.5 Canais de denúncia e investigação

O canal de denúncia é um mecanismo por meio do qual são recebidos os relatos de possíveis violações da lei, do código de conduta e das políticas da empresa. Os referidos relatos serão analisados e vão demandar a apropriada investigação.³⁵⁹ Nesse sentido, a empresa deverá criar o canal de denúncias para que seus funcionários e/ou pessoas externas à empresa consigam reportar quaisquer violações que tomem conhecimento.³⁶⁰ A implementação desse canal, supõe a imposição de um dever para que os funcionários comuniquem possíveis infrações ou atividades suspeitas que tenham conhecimento.³⁶¹

A conduta do informante interno, também conhecido como *whistleblower*³⁶², é fundamental na medida em que permite descobrir fatos que, de outro modo, talvez não pudessem surgir, além de possibilitar o recebimento de material probatório e atualizações nos treinamentos.³⁶³ Algumas empresas estão terceirizando o gerenciamento do canal de denúncia para servidores externos e desvinculados. Essa estratégia, visa aumentar o grau de confiança e o compromisso da organização com o anonimato e com a proibição de retaliação aos denunciadores de boa-fé, estimulando, com isso, a probabilidade de reporte interno.³⁶⁴ Ou seja,

³⁵⁸ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 18 set. 2018. p. 21.

³⁵⁹ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial:** o Tom da Liderança. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 69.

³⁶⁰ GRECO FILHO; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas:** lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 83.

³⁶¹ BOCK, Dennis. *Compliance y deberes de vigilancia en la empresa.* In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal.** Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 115.

³⁶² “*whistleblower*”, em termos literais, é um “apitador” referindo-se à hipótese, por meio da qual o cidadão, não envolvido na atividade criminosa, resolver auxiliar “denunciar” irregularidades administrativas e ilícitos criminais às autoridades públicas, podendo receber, em contrapartida, uma retribuição financeira intitulada “recompensa” ou “prêmio”. Cf. 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, 2018. p. 117.

³⁶³ RAGUÉS I VALLÈS, Ramon. **¿Héroes o traidores?** La protección de los informantes internos (*whistleblowers*) como estrategia político-criminal. Revista para el Análisis del Derecho – InDret, Barcelona, v. 3/2006, n. 364, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.indret.com/pdf/364.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018. p. 6.

³⁶⁴ CONWAY-HATCHER, Amy; GRIGGS, Linda; KLEIN, Benjamin. How whistleblowing may pay under the U.S. Dodd-Frank Act: implications and best practices for multinational companies. In: DEL DEBBIO,

nenhum funcionário sofrerá retaliação ou ação disciplinar ou discriminatória por relatar de boa-fé violações ou suspeitas de violação da legislação, código de conduta ou políticas internas da empresa ou, até mesmo, por se recusar a se envolver em algum ato de corrupção, mesmo que tal recusa possa resultar na perda de negócios da empresa.³⁶⁵

Esse sistema de denúncias é fundamental para a devida efetividade do sistema de integridade,³⁶⁶ visto que sua função é auxiliar para investigar e afastar determinados fatores ilícitos que possam existir dentro da estrutura da organização empresarial.³⁶⁷ Isto é, além de possibilitar o conhecimento de irregularidades ocorridas na organização, o canal de denúncia também visa para desestimular desvios de conduta, devendo estar acessível tanto para os membros da organização como para os terceiros e partes interessadas no negócio.³⁶⁸

No contexto interno da empresa, existem diversos modelos de que podem ser instituídos. Contudo, para que que papel seja cumprido, ele necessita ser público e amplamente divulgado pela empresa através dos seus meios de comunicação, seja através da internet ou intranet, por e-mail, código de conduta, ofícios dedicados e, até mesmo, durante os treinamentos de *compliance*.³⁶⁹

Embora no Brasil ainda não haja uma legislação ou regulamentação sobre o assunto, é recomendável que sejam permitidas as denúncias anônimas, para que todas elas sejam apuradas, visto que a discriminação do denunciante e o possível medo de retaliação, por vezes, são motivos para o anonimato, ainda que a empresa defenda entre seus valores a não discriminação e a não retaliação dos denunciantes.³⁷⁰ Mesmo assim, para garantir a eficiência e a aderência de seus canais, é necessário que a organização tenha no seu código de conduta, em suas políticas, que visem a proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas, a proibição de retaliação de denunciantes e prever regras

Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 266.

³⁶⁵ ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Anti-corruption ethics and Compliance handbook for business**. OECD, UNODC, and World Bank. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 57.

³⁶⁶ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 151.

³⁶⁷ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 69.

³⁶⁸ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 40.

³⁶⁹ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 40.

³⁷⁰ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 70.

de confidencialidade, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram ser conhecidos publicamente.³⁷¹

Por outro lado, ao permitir denúncias anônimas, tem-se o risco do recebimento de informações falsas, de má-fé, até mesmo aquelas que, embora sejam verdadeiras, não tenham fundamentos nem provas. Portanto, o trabalho do investigador consiste em detectar tais situações e realizar o respectivo levantamento para verificar a veracidade e pertinência do que foi denunciado através do canal.³⁷²

Importante destacar que o relato de violações através do canal de denúncias pode ser um assunto extremamente delicado devido às razões culturais, às legais e às políticas, por exemplo: pessoas que relatam alguma conduta de outra pessoa podem ser percebidas como traidoras ou informantes. Com isso, a percepção social das pessoas que relatam deve ser levada em conta quando as empresas buscam projetar medidas em seus relatórios.

Para tanto, os canais de denúncia devem se adequar à cultura organizacional específica, bem como ao contexto social externo da empresa. As empresas podem precisar investir diferentes graus de esforço para desenvolver uma imagem positiva do relato de violações entre seus funcionários ou terceiros. Ademais, conforme mencionado anteriormente, os relatórios devem ser incluídos como assunto de discussão, em cursos de treinamento e comunicação da empresa, como instrumento para abrandar os riscos informados.

Contudo, as empresas devem assegurar que as informações fornecidas pelas pessoas que denunciam sejam tratadas com um procedimento de acompanhamento rápido e estruturado e que qualquer ação adicional seja comunicada ao relator, pois caso o denunciante sinta que os relatórios não levam a nenhuma ação, eles podem desencorajar informações complementares ou futuras comunicações.³⁷³

Diante disso, a investigação deve ter um prazo razoável para se desenvolver e dar um retorno ao denunciante tanto no início quanto na conclusão do procedimento – mesmo que o conteúdo final não seja revelado, por decisão da área de *compliance*. Com isso, fornecedores,

³⁷¹ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018. p. 21.

³⁷² NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 70.

³⁷³ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 83.

clientes, *stakeholders* em geral vão ter uma visão adequada de que as investigações são sérias e efetivas, fortalecendo, assim, o comprometimento com os valores e a ética nos negócios.³⁷⁴

A investigação é um processo extremamente árduo e o seu sucesso se concentra no uso de pessoas experientes e especialistas para sua efetividade, conhecedoras da empresa, dos seus processos e dos riscos existentes.

Caso os investigadores não possuam essas qualificações, haverá a necessidade de terem a sua disposição especialistas e/ou departamentos da empresa, ou até mesmo terceiros especializados, para contribuir no processo de investigação. Como exemplo disso, temos que analisar detalhes contábeis, que requerem sólidos conhecimentos em contabilidade, caso contrário, o investigador não terá possibilidade de encontrar o que precisa e o processo se torna falho. O mesmo se aplica em questões legais, tributárias, comerciais, entre outros processos existentes na empresa.³⁷⁵ Ou seja, as investigações internas da empresa podem ser realizadas por um órgão interno e pela contratação de profissionais externos, variando conforme a conveniência e com a condição financeira de cada empresa.³⁷⁶

Um dos princípios fundamentais das investigações é que a integridade da investigação deve ser protegida em todas as instâncias. Logo, a proteção em questão diz respeito não apenas às informações recebidas durante a investigação, mas também às pessoas que estão ou podem estar envolvidas. Assim, a confidencialidade das informações relacionadas a qualquer investigação poderá ser compartilhada pontualmente e somente em casos específicos, apenas com aqueles funcionários que no curso normal de seus negócios exigem essas informações, de modo a evitar possíveis impactos negativos às atividades da empresa. Nesses casos, normalmente, somente a alta gerência é informada no início de uma investigação em sua área de negócios. Contudo, durante a investigação, caso surja algum risco para os negócios, para os funcionários ou para a reputação da empresa, a gerência será imediatamente informada de todos os riscos. Nos casos em que nenhum risco iminente é identificado, não há necessidade de aconselhar a gerência até que o relatório final esteja disponível e medidas apropriadas precisem ser tomadas. A adesão a este princípio contribui para fornecer altos níveis de segurança aos funcionários de todas as categorias do profissionalismo de uma investigação.³⁷⁷

³⁷⁴ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 71.

³⁷⁵ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 251.

³⁷⁶ BACIGALUPO, Enrique. *Compliance y derecho penal*. Cizur Menor: Arazandi; Thomson Reuters, 2011. p. 94.

³⁷⁷ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em:

É essencial, independentemente do tipo da denúncia, que exista um plano de ação para conduzir o processo de investigação e preparar uma lista de perguntas e serem apresentadas pessoalmente ou enviadas para serem respondidas por escrito, em situações específicas, em que a informação que se busca é limitada.³⁷⁸

Nesse cenário, um bom planejamento é de suma importância para o sucesso de uma investigação. Para tal, o investigador deverá estudar todas informações que estão a sua disposição e o ambiente que será investigado. Ou seja, deverá se inteirar do funcionamento da área envolvida, conhecer o organograma, os processos, os desafios, as estratégias e pesquisar todas as relações entre as informações recebidas. Superado esse estudo de informações, para planejar a investigação, sugere-se questionar os seguintes elementos: a) quais são as informações que ainda não estão disponíveis; b) o que se deseja buscar na investigação; c) quem serão os investigados e as testemunhas; d) o que perguntar genericamente e especificamente nas entrevistas; e) quanto tempo será necessário; f) qual o cronograma e a lógica das entrevistas; g) qual será a logística necessária – viagens, aluguel de salas, hotel, etc.; e, h) quais são os interlocutores para apoiar o processo. Apesar disso, no decorrer das entrevistas, todo o planejamento poderá sofrer alterações significativas e a ocorrência de muitas outras necessidades, como entrevistar novas testemunhas, coletar informações nos computadores, entre outras. Porém, mesmo com essas possíveis alterações, o planejamento é fundamental no processo de investigação.³⁷⁹

Nesse sentido, Bruno Maeda (2013) menciona:

[...] vale mencionar que um dos fatores centrais para credibilidade de qualquer investigação é a imediata preservação de possíveis fontes de evidências e documentos, inclusive eletrônicos, o que ressalta a importância de ação ágil por parte da empresa em caso de suspeitas de irregularidades. Para que a empresa esteja preparada para responder rapidamente e preservar evidências, pode ser recomendável desenvolver procedimentos pré-aprovados e preestabelecidos de resposta a comunicações de irregularidades, incluindo protocolos gerais a serem seguidos em investigações internas.³⁸⁰

<https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 81.

³⁷⁸ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 74.

³⁷⁹ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição. São Paulo. 2014. p. 253.

³⁸⁰ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) *Temas de anticorrupção e Compliance*. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 199-200.

Outro ponto muito importante a ser considerado no processo de investigações, é com relação aos direitos trabalhistas no Brasil. Para isso, o investigador deverá buscar todas informações possíveis que levem à conclusão da verdade, entrevistando pessoas, na maioria das vezes pessoas da própria empresa.

Nada obstante, deverá observar os direitos trabalhistas do trabalhador, sob pena de incorrer em violações, como assédio moral, que pode constituir em passivo trabalhista e condenação judicial da empresa ao pagamento de danos morais. É cediço que, no Brasil, o poder judiciário tende a proteger os funcionários, seja pelo histórico de muitos empregadores não respeitarem as normas trabalhistas, seja pelo fato dos funcionários serem, em sua maioria, economicamente hipossuficientes ou, ainda, em decorrência do princípio *in dubio pro operário*. De qualquer modo, esse ponto deverá ser levado em consideração quando se realiza uma investigação interna na empresa em relação aos seus funcionários.³⁸¹

Entre as situações delicadas que podem ocorrer no ambiente de trabalho existem questões como, assédio sexual e moral, brigas entre funcionários, desrespeito as políticas internas, condutas ilícitas, o uso inadequado da internet e e-mail corporativo³⁸², demissões e repressões.³⁸³

Nesse contexto, é importante conhecer o que a legislação trabalhista estabelece e, em particular, a jurisprudência sobre o tema, bem como acompanhar periodicamente suas

³⁸¹ NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial: o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 75-76.

³⁸² AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA - E-MAIL CORPORATIVO - ACESSO PELO EMPREGADOR SEM A ANUÊNCIA DO EMPREGADO - PROVA ILÍCITA NÃO CARACTERIZADA. Consoante entendimento consolidado neste Tribunal, o e-mail corporativo ostenta a natureza jurídica de ferramenta de trabalho, fornecida pelo empregador ao seu empregado, motivo pelo qual deve o obreiro utilizá-lo de maneira adequada, visando à obtenção da maior eficiência nos serviços que desempenha. Dessa forma, não viola os arts. 5º, X e XII, da Carta Magna a utilização, pelo empregador, do conteúdo do mencionado instrumento de trabalho, uma vez que cabe àquele que suporta os riscos da atividade produtiva zelar pelo correto uso dos meios que proporciona aos seus subordinados para o desempenho de suas funções. Não se há de cogitar, pois, em ofensa ao direito de intimidade do reclamante. Agravo de instrumento desprovido. AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA - CONVERSA - GRAVAÇÃO FEITA POR UM DOS INTERLOCUTORES - PROVA ILÍCITA NÃO CARACTERIZADA. O Supremo Tribunal Federal já firmou entendimento no sentido de que a gravação de conversa por um dos interlocutores, a fim de repelir conduta ilícita do outro, não se enquadra na vedação prevista no art. 5º. LVI, da Carta Magna, constituindo-se, pois, exercício regular de direito. Agravo de instrumento desprovido. (TST - AIRR: 1640408620035010051 164040-86.2003.5.01.0051, Relator: Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Data de Julgamento: 15/10/2008, 1ª Turma, Data de Publicação: DJ 24/10/2008. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/2189474/agravo-de-instrumento-em-recurso-de-revista-airr-1640408620035010051-164040-8620035010051/inteiro-teor-10418662?ref=juris-tabs>>. Acesso em: 14 set. 2018.

³⁸³ 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, 2018. p. 201.

decisões, que podem mudar com o tempo. O que hoje pode ser considerado algo lícito, amanhã pode não ser mais.³⁸⁴

Em suma, quando uma denúncia é recebida, as empresas devem ter um processo de investigação eficiente, confiável, adequado, além de observar preceitos fundamentais como a legislação pátria e a jurisprudenciais para verificar a alegação, documentar e embasar a resposta, incluindo medidas disciplinares ou de remediação.³⁸⁵

4.3.6 Medidas disciplinares e remediação

Após realizada a investigação e concluído que ocorreu violação da legislação, de alguma política interna da empresa, o resultado deverá ser submetido para avaliação de um comitê que decidirá pela aplicação da penalidade. A composição do comitê dependerá da estrutura da empresa e de quem cometeu o ato ilícito, porém, recomenda-se que ele seja composto por um membro do setor de *compliance* e lideranças da empresa.³⁸⁶

Vale relembrar que, o código de conduta e as políticas internas, devem prever as sanções e penalidades aplicáveis em caso de violação de alguma norma interna ou externa. Cada executivo, funcionário e pessoa externa que tenha relação com as atividades da empresa, é obrigado reconhecer que entende e concorda em cumprir a política estabelecida no código de conduta, bem como os procedimentos estabelecidos no manual de conformidade e as possíveis sanções que ali estão.³⁸⁷ Ademais, após a detecção da infração, haverá revisão do sistema para averiguação do erro que possibilitou a prática da conduta ilícita.³⁸⁸

Com isso, para lidar adequadamente com as violações, as empresas devem estabelecer uma política disciplinar clara e transparente. Uma política disciplinar deve garantir que as violações sejam conduzidas de maneira justa, racional e responsável. Por isso, a política

³⁸⁴ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 76

³⁸⁵ UNITED STATES. Department of Justice. *The FCPA guide*. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 61.

³⁸⁶ NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 81.

³⁸⁷ ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *Anti-corruption ethics and Compliance handbook for business*. OECD, UNODC, and World Bank. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p.30.

³⁸⁸ COCA VILA, Ivó. ¿Programas de Cumplimiento como forma de autorregulación regulada? In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Dir.). MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel (Coord). *Criminalidad de empresa y Compliance: prevención y reacciones corporativas*. Atelier: Barcelona, 2013. p. 59.

disciplinar deve abordar todos os funcionários e parceiros de negócios relevantes, devendo conter, por exemplo: a) a relação das possíveis sanções b) diretrizes sobre procedimentos e responsabilidades; c) diretrizes que, dependendo da situação, oportunizem a reparação o dano gerado.³⁸⁹

A Controladoria Geral da União menciona que:

As punições previstas devem ser proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. Deve existir também possibilidade de adoção de medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e funcionários que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia. Deve-se garantir que nenhum dirigente ou funcionário deixará de sofrer sanções disciplinares por sua posição na empresa. Isso é essencial para manter a credibilidade do Programa de Integridade e o comprometimento dos funcionários. É preciso que se perceba que as normas valem para todos e que todos estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de descumprimento.³⁹⁰

As sanções podem ser advertências verbais ou por escrito, demissão sem ou com justa causa, e, até mesmo, pedido de abertura de um inquérito policial. Destaca-se que no cenário brasileiro, conforme mencionado anteriormente, existe uma forte tendência judicial e protecionista ao empregado em detrimento do empregador. Por isso, recomenda-se que não se faça nenhuma divulgação ostensiva das investigações e sanções, ainda que legítimas e comprovadas. As demissões por “justa causa”³⁹¹ devem seguir um procedimento rigoroso

³⁸⁹ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 86.

³⁹⁰ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018. p. 22.

³⁹¹ Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: a) ato de improbidade; b) incontinência de conduta ou mau procedimento; c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço; d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena; e) desídia no desempenho das respectivas funções; f) embriaguez habitual ou em serviço; g) violação de segredo da empresa; h) ato de indisciplina ou de insubordinação; i) abandono de emprego; j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; l) prática constante de jogos de azar. m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado. Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional. Cf. BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro. RJ.

previsto na legislação trabalhista, sob pena de ser descaracterizada, levando o empregado a obter, por exemplo, reintegração do trabalho por meio de uma ação trabalhista, com o pagamento dos salários do período em que esteve ausente e, até mesmo, a conversão em demissão sem justa causa, além do direito à indenização.³⁹² Em outras palavras, várias medidas disciplinares podem ser tomadas em relação aos funcionários, estando todas elas amparadas por lei, desde que sejam observados os requisitos legais. Para isso, a tomada de decisões sobre quem, quando e como punir, precisa passar por um processo de reflexão.³⁹³

Quanto aos parceiros de negócios, as sanções podem incluir o término do relacionamento, a exclusão de oportunidades de negócios (rescisão do contrato) e a atribuição de uma condição comercial e operacional desfavorável (por exemplo, requisitos de *due diligence* mais rigorosos). Além de possíveis penalidades financeiras.³⁹⁴

Dessa maneira, para aplicabilidade da medida disciplinar, recomenda-se que a palavra final seja exercida por um grupo de pessoas, que façam a análise do caso, ou então que exista algum método de revisão da decisão individual. Ademais, sobre quais penalidades serão atribuídas, o recomendável é que a empresa leve em consideração o nível de envolvimento do funcionário, da gravidade do ato, de sua participação anterior nos treinamentos de *compliance*, de sua cooperação com os procedimentos investigatórios e de sua boa-fé. Com isso, poderá ser estipulado fatores que mitiguem ou agravem a punição.³⁹⁵

A remediação dos atos ilícitos surge através das medidas corretivas que a empresa adota ao ilustrar seu reconhecimento da gravidade da conduta imprópria. Por exemplo, tomando medidas para implementar mudanças de pessoal, operacionais e organizacionais, além da atualização das políticas internas, entre outras medidas necessárias para estabelecer uma conscientização entre os funcionários de que a conduta ilícita não será tolerada.³⁹⁶

1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em 20 set. 2018.

³⁹² NEVES, Edmo Colnaghi. *Compliance Empresarial: o Tom da Liderança*. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. p. 82.

³⁹³ 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, 2018. p. 54.

³⁹⁴ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide*. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 89.

³⁹⁵ 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, 2018. p. 54.

³⁹⁶ UNITED STATES. Department of Justice. *The FCPA guide*. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 54.

Nesse cenário, a detecção de uma tentativa e violação real também deve ser considerada como uma oportunidade para identificar possíveis áreas de melhoria do programa de *compliance*.³⁹⁷ A seguir, serão exemplificadas algumas situações que oportunizam melhorias ao programa de integridade, além de mitigar possíveis riscos.

No primeiro caso, cita-se o ambiente de controle interno na medida em que ele pode exigir uma revisão se a violação foi detectada por outras fontes além dos controles financeiros e operacionais internos. Essas violações, podem indicar que os controles internos existentes devem ser mais frequentes, mais detalhados ou projetados de maneira diferente, podendo, até mesmo, serem substituídos.³⁹⁸

Outro caso, está relacionado ao treinamento e comunicação. Nesse sentido, as respostas as violações que indicam um desconhecimento do erro (por exemplo, no caso de pagamentos de facilitação) devem resultar em treinamento adicional personalizado para aumentar a conscientização e o conhecimento. A análise também pode indicar que, embora um funcionário ou parceiro de negócios tenha conhecimento da irregularidade, ele não foi capaz de agir contra um dilema ético (por exemplo, solicitação de extorsão).³⁹⁹

Podem existir, também, constantes violações indicando que o programa de *compliance* não está sendo apoiado adequadamente pela alta administração ou que a comunicação formal não corresponde à compreensão e à percepção do programa. Esse processo, precisa ser corrigido por meio de atividades de comunicação e treinamentos repetitivos, enfatizando que o respeito das políticas internas, ao código de conduta, e a legislação são de responsabilidade de todos os colaboradores. Nos casos em que as violações foram incorridas por parceiros de negócios, uma empresa pode querer rever sua estratégia de comunicação externa e reavaliar sua eficácia.⁴⁰⁰

³⁹⁷ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018. p. 23.

³⁹⁸ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 89.

³⁹⁹ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 89.

⁴⁰⁰ UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 53.

A política disciplinar da empresa deve ser revista regularmente, uma vez que as sanções podem não ser persuasivas o suficiente para impedir irregularidades ou a política pode ser considerada ineficaz para determinada situação. Além disso, todos os incidentes devem ser registrados e documentados para facilitar o monitoramento futuro, incluindo atividades de melhoria.⁴⁰¹

4.3.7 Independência e o responsável pelo *compliance*

Para que o programa de *compliance* seja efetivo, recomenda-se que seja estruturada com total independência dos sócios, da alta administração, dos líderes e demais área da empresa, possuindo liberdade para agir dentro de suas funções e evitando qualquer tipo de conflito de interesses.⁴⁰² Dessa maneira, a área de *compliance* pressupõe quatro elementos básicos: a) status formal; b) existência de um responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de *compliance*; c) ausência de conflito de interesses; e d) acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.⁴⁰³

Dessa maneira, a independência da área de programa de *compliance* ou *compliance officer* deverá ter competência para tomar decisões, implementar medidas e efetuar recomendações que visem mitigar os possíveis riscos da atividade empresarial, norteando-se através de normas éticas da organização e pela legislação pertinente. Para tanto, tal independência de atuação da área de programa de *compliance* ou *compliance officer* poderá ser constatada através, por exemplo, da: (a) atuação direta com a alta administração da empresa; (b) existência de condições favoráveis e suficientes para seu devido funcionamento; (c) garantia de um processo adequado e execução das suas decisões; (d) independência na investigação e apuração das acusações nos casos de violações éticas e/ou legais; e, (e) acesso irrestrito aos documentos de diferentes departamentos da empresa.⁴⁰⁴

⁴⁰¹ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 89.

⁴⁰² CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas: lei 12.846/2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. p. 329.

⁴⁰³ FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Função de Compliance**. São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2018. p.12.

⁴⁰⁴ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Documento orientativo para o preenchimento do questionário – Empresa Pró-Ética**. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e->

Nesse sentido o IBGC, complementa:

A função de *compliance* deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições, a depender da complexidade e do porte da organização. Caso o mesmo profissional ou área acumule outras funções com a de *compliance*, colocando em risco sua independência, devem ser adotados mecanismos para administrar possíveis conflitos de interesses. Sempre que possível, deve ser garantido à função de *compliance* o acesso ao mais alto nível hierárquico da organização.⁴⁰⁵

Os responsáveis pelo programa de *compliance* devem ter autoridade apropriada dentro da organização, autonomia adequada da administração e os recursos suficientes para garantir que o programa de conformidade da empresa seja implementado de forma eficaz. Dessa forma, a autonomia adequada geralmente inclui o acesso direto à alta administração da empresa, como o conselho de administração e comitês do conselho de administração. Porém, dependendo do tamanho e da estrutura da empresa, a quantidade de recursos e esforços dedicados ao programa de *compliance* dependerá da complexidade da atividade empresarial, além dos possíveis riscos associados à empresa.⁴⁰⁶

Além disso, além de recursos dos recursos financeiros de pessoas, a área de *compliance* deve possuir condições e autonomia para atuar nas áreas diretamente relacionadas na execução das atividades de estruturação do código de conduta e das políticas internas, do treinamentos, do canal de denúncias e de outros procedimentos, de modo a garantir que as medidas sejam de fato realizadas conforme as diretrizes constantes do programa.⁴⁰⁷

Outro ponto relevante está no nível hierárquico dos profissionais designados com a responsabilidade de gerenciar o programa de *compliance*. Para tal, conforme já mencionado, é fundamental que tais profissionais possuam total independência e autonomia na implementação de políticas, de controles e de procedimentos adequados, bem como na

manuais/documento-orientado-para-preenchimento-do-questionario-empresa-pro-etica/view>. Acesso em: 20 set. 2018. p.4.

⁴⁰⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018. p.33-34.

⁴⁰⁶ UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 58.

⁴⁰⁷ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018. p. 9.

avaliação, aprovação ou veto de questões que possam envolver riscos de conformidade. No entanto, se o responsável pelo programa de *compliance* não dispuser de nível hierárquico e de recursos adequados, ou tiver suas recomendações ou medidas subordinadas ao aceite ou ao veto, por parte de outras áreas da empresa, dificilmente conseguira desempenhar suas funções de modo efetivo.⁴⁰⁸

Na medida em que o programa de *compliance* vai sendo estruturado e implementado na organização, surge-se a necessidade de um responsável e equipe para que exercitem as devidas atividades que são inerentes ao programa. Com isso, indica-se a figura do *compliance officer*, que deverá atuar na prevenção, na detecção, no monitoramento e no controle dos riscos que a empresa está sujeita, tornando-se uma espécie de “garante delegado” das atividades da organização como um todo.⁴⁰⁹ O *compliance officer*, é uma peça essencial para existência do programa de integridade, porque é através dele que o sistema de controle interno de prevenção de riscos será monitorado, difundido e aprimorado.⁴¹⁰

O *compliance officer* é uma pessoa destinada ao cuidado de toda a área de gestão de riscos.⁴¹¹ Dentre suas atribuições estão as funções de divulgar, reiterar normas, fiscalizar se os programas de conformidade estão sendo seguidos rigorosamente, ainda como fazer a investigação caso haja alguma atividade suspeita, além de comunicar o órgão responsável quando constatar eventuais falhas⁴¹². Sendo assim, o *compliance officer* tem uma posição diferenciada na medida em que ele deve vigiar, assessorar, advertir e avaliar os riscos legais de gestão, em conformidade com a legislação e com os princípios éticos atinentes à atividade.⁴¹³

Portanto, compete ao *compliance officer*, atribuições como, por exemplo: desenvolver e gerir o programa de integridade, instituir regras através dos preceitos normativos aplicáveis

⁴⁰⁸ MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013. p. 184.

⁴⁰⁹ SCANDELARI, Gustavo Britta. As posições de garante na empresa e o criminal compliance no Brasil: primeira abordagem. (coord) Fabio André Guargani e Paulo César Busato. **Compliance e Direito Penal**. São Paulo: Atlas, 2015. 162.

⁴¹⁰ COSTA, Helena Regina Lobo da. ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. *Compliance* e o julgamento da APN 470. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, v. 22, n. 106, p. 215-230, jan./fev. 2014. p. 221

⁴¹¹ BENEDETTI, Carla Rahal. *Criminal compliance*: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, São Paulo, v. 59, p. 303-321, jan. 2013. p. 90.

⁴¹² SILVA SÁNCHEZ, Deberes de vigilancia y *compliance* empresarial. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 103.

⁴¹³ BACIGALUPO, Enrique. **Compliance y derecho penal**. Cizur Menor: Arazandi; Thomson Reuters, 2011. p. 91.

ao negócio e aprimorá-las constantemente, de acordo com os valores e padrões éticos da empresa⁴¹⁴; apoiar e aconselhar preventivamente a direção da empresa, inclusive, nos processos negociais independente da natureza; fornecer treinamento e a devida comunicação aos integrantes da organização empresarial; introduzir e coordenar os meios de controle para manter a devida operação das normas do programa; suavizar os possíveis riscos, além de executar e/ou atuar nas investigações internas e tomar, junto com os diretores e/ou através de uma estrutura designada, as devidas medidas disciplinares e a respectivas remediação afim de mitigar a vulnerabilidade da empresa.⁴¹⁵

Nesse sentido, complementa o Código de *Compliance* Corporativo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) em seu artigo 5º:

Artigo 5º. Em cada empresa, a função de *Compliance* deverá ser liderada por um profissional sênior, aqui designado, genericamente, *Compliance Officer*.

Parágrafo 1º. – o *Compliance Officer* deverá fazer parte da alta administração e possuir autonomia necessária para zelar pelo cumprimento das regras que compõem o Programa de *Compliance* em todos os níveis da organização.

Parágrafo 2º. – o *Compliance Officer* deverá dispor dos recursos necessários ao exercício adequado das suas funções, tais como orçamento próprio e autonomia para contratação de auditores e assistentes técnicos, conforme a necessidade.

Parágrafo 3º.– o *Compliance Officer* deverá ter livre acesso a informações e poder convocar a qualquer tempo órgãos societários e comitês diretivos, orientativos e fiscalizadores das empresas, notadamente, em se tratando de sociedades anônimas, a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

Parágrafo 4º. – O *Compliance Officer* deverá ter livre acesso a reuniões de quaisquer áreas da empresa, notadamente quando relacionadas a estratégias de negócios, bem como treinamentos e reuniões de funções eminentemente promocionais ou comerciais.

Parágrafo 5º. – em empresas multinacionais, sempre que possível, o *Compliance Officer* deverá possuir linha de reporte para a função de *Compliance* ou outra função relacionada a controles internos em nível regional ou global, fortalecendo sua independência em relação à administração local da empresa.⁴¹⁶

⁴¹⁴ MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 43-44.

⁴¹⁵ LOBATO, José Danilo Tavares. **Considerações preliminares acerca da responsabilidade criminal do Compliance Officer**. Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM. n. 284, v. 24, São Paulo. 2016. p. 12-14.

⁴¹⁶ IBDEE. **Código de Compliance Corporativo: Guia de melhores práticas de compliance no âmbito empresarial**. 2017. Disponível em: <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018

Dessa maneira, a posição do *compliance officer* constitui uma proteção extra que visa mitigar atos ilícitos no interior da empresa⁴¹⁷ que possam, inclusive, afetar pessoas externas.⁴¹⁸ Esse profissional representa uma peça essencial no contexto das responsabilidades que as empresas devem cumprir⁴¹⁹, em relação a autorregulação regulada, além de atender aos interesses da organização, no que diz respeito a repressão e prevenção.⁴²⁰ Ainda, além da função de organizar o programa de integridade, o profissional também é responsável pelo não-*compliance* (*noncompliance*).⁴²¹

Por fim, destaca-se, de maneira genérica e sem adentrar em teorizações sobre o assunto, que o *compliance officer* assume posição de garante delegado, pois ele não possui as faculdades executivas que são de competência apenas do garante originário⁴²² e não assume a obrigação de impedir delitos nos âmbitos de sua competência.⁴²³ Com isso, as obrigações do *compliance officer* são de meio e não de fim, isto é, ele não possui o dever de evitar a prática do ilícito, mas sim o dever de prever, de controlar, de informar e de mitigar possível riscos.⁴²⁴

4.3.8 Diligência prévia (*due dilligence*)

⁴¹⁷ PEREYRA, Nicolás. La responsabilidad penal del oficial de cumplimiento. In: **Revista de derecho de la Universidad de Montevideo**, ano X, n. 20, p. 47-57, 2011. Disponível em: <<http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/Pereyra-La-responsabilidad-penal-del-Oficial-de-Cumplimiento.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 52.

⁴¹⁸ SILVA SÁNCHEZ, Deberes de vigilancia y *compliance* empresarial. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 80.

⁴¹⁹ PEREYRA, Nicolás. La responsabilidad penal del oficial de cumplimiento. In: **Revista de derecho de la Universidad de Montevideo**, n. 20, p. 47-57, 2011. Disponível em: <<http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/Pereyra-La-responsabilidad-penal-del-Oficial-de-Cumplimiento.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 50.

⁴²⁰ PRITTWITZ, Cornelius. La posición jurídica (em especial, posición de garante) de los *Compliance Officers*. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 214.

⁴²¹ PRITTWITZ, Cornelius. La posición jurídica (em especial, posición de garante) de los *Compliance Officers*. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 217.

⁴²² A posição de garantia originária por parte do empresário possibilita a delegação de determinadas esferas de suas competências/atribuições através de um mecanismo de transferência e transformação de posições de garantia. Cf. SILVA SÁNCHEZ, Deberes de vigilancia y *compliance* empresarial. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013. p. 103.

⁴²³ ROBLES PLANAS, Ricardo. El responsable de cumplimiento (<<Compliance Officer>>) ante el Derecho Penal. In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Dir.). MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel (Coord). **Criminalidad de empresa y Compliance**: prevención y reacciones corporativas. Atelier: Barcelona, 2013. p. 324-325.

⁴²⁴ SCANDELARI, Gustavo Britta. As posições de garante na empresa e o *criminal compliance* no Brasil: primeira abordagem. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). **Compliance e direito penal**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 192-193.

A diligência prévia, também conhecida como *due diligence*, consiste, em síntese, na análise pormenorizada das condições contratuais de cada negócio jurídico realizado, na investigação da origem da negociação, através do levantamento dos possíveis riscos, valor da operação e, principalmente, das possíveis implicações jurídicas e econômicas que transcorrerão das condições do negócio.⁴²⁵

A *due diligence* deve ser realizada antes de se envolver com um parceiro de negócios para identificar problemas existentes, potenciais riscos e atividades de mitigação para minimizar esses riscos. O escopo e a intensidade da *due diligence* para seleção de parceiros podem ser determinados pela avaliação geral de risco da empresa. Por exemplo, os fornecedores de um determinado setor ou país de alto risco devem passar por uma auditoria mais profunda antes de estabelecer um relacionamento. A realização de *due diligence* inclui verificações típicas em áreas de risco relacionadas à corrupção, mas também pode incluir verificações em áreas de risco específicas de relacionamento mais detalhadas.⁴²⁶

Em um processo de organização societária através de, por exemplo, fusão ou aquisição, a *due diligence*, envolve primordialmente a coleta de informações, a fim de realizar levantamentos e análises detalhadas acerca da atual situação do negócio a ser adquirido. Para tanto, quanto maior o número de informações e de detalhes obtidos, mais precisos serão os dados das projeções financeiras, econômica, jurídica e estratégica quanto ao futuro do negócio adquirido após o fechamento da operação. Via de regra, a *due diligence*, em um contexto de fusão e de aquisição, envolve a análise das seguintes questões: a) aspectos societários; b) aspectos tributários e previdenciários; c) aspectos trabalhistas; d) relações contratuais; e) títulos dos bens do ativo; f) questões ambientais; e) direito do consumidor.⁴²⁷

Esse processo também pode ser conduzido em terceiros e parceiros estratégicos para o negócio. Quando a *due diligence* é conduzida nos terceiros ou parceiros, primeiramente, busca-se obter informações acerca do parceiro. Para tanto, recomenda-se que o terceiro preencha um formulário respondendo perguntas e forneça certos documentos. Esse procedimento, auxiliará na obtenção de informações da estrutura empresarial, experiência profissional, capacidade técnica, dados dos funcionários, referências reputacionais, entre

⁴²⁵ CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 328-329.

⁴²⁶ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 58.

⁴²⁷ 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, 2018. p. 140-141.

outras informações que se façam necessárias. Na segunda etapa, é importante que exista uma pesquisa independente, que pode ser conduzida internamente através de uma checagem e confirmação das informações que foram prestadas pelo terceiro.⁴²⁸

Nesse contexto, embora o grau da *due diligence* possa variar com base na atividade empresarial, país, tamanho, natureza da transação, e relacionamento histórico com o terceiro, alguns princípios orientadores sempre se aplicam. Primeiro, como parte da *due diligence* é baseada em risco, as empresas devem entender as qualificações e as associações de seus parceiros terceirizados, incluindo sua reputação comercial e relacionamento, se houver, com autoridades estrangeiras. Em segundo lugar, as empresas devem ter uma compreensão do raciocínio comercial para incluir o terceiro na transação. Ou seja, a empresa deve entender o papel e a necessidade do terceiro e garantir que os termos do contrato descrevam, especificamente, os serviços a serem realizados. Em terceiro lugar, as empresas devem realizar algum tipo de monitoramento contínuo dos relacionamentos com terceiros. Quando apropriado, isso pode incluir a atualização periódica da *due diligence*, o exercício de direitos de auditoria, o treinamento periódico e a solicitação de certificações anuais de conformidade por terceiros.⁴²⁹

Nessa linha, o IBGC menciona que:

Relacionamentos e acordos com terceiros devem ser geridos pela administração para avaliar o grau de risco que esses terceiros trazem para os negócios da organização. Para esses casos, existem riscos de corrupção, trabalhistas, tributários, antitruste, entre outros. O processo de *due diligence* de terceiros e parceiros de negócios deve contemplar procedimentos que vão desde a identificação, classificação, até o monitoramento dos contratos com terceiros. Procedimentos de diligência mínima para a contratação e renovação dos contratos devem ser proporcionais aos riscos dos terceiros, pela natureza do contrato, região de atuação etc.⁴³⁰

Com base na *due diligence* inicial e no nível de exposição ao risco, as empresas devem estabelecer atividades de mitigação relevantes para minimizar os possíveis impactos. Tais

⁴²⁸ AYRES, Carlos Henrique da Silva. Utilização de terceiros e operações de fusões e aquisições no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act: riscos e necessidade da *due diligence* anticorrupção. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 214.

⁴²⁹ UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 60.

⁴³⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018. p.36.

medidas, podem ser um comprometimento formal e por escrito do parceiro de negócios através do código de conduta da empresa, na participação em treinamentos ou no fornecimento de informações sobre o programa de *compliance* do parceiro de negócios. Contudo, nos casos em que não é possível obter informações suficientes, recomenda-se que não se envolva com esse parceiro e, com isso, deve-se buscar alternativas.⁴³¹

Nesse interim, destaca-se Lei nº 13.429/2017⁴³², que permite a terceirização das atividades meio como as atividades fim, justificando para que as empresas tomadoras de serviços passem a realizar *due diligence* periodicamente. À medida em que a mão de obra utilizada passar a advir de diferentes espécies de contratação (direta, indireta, terceiros, até mesmo quarteirização), é certo que os riscos decorrentes dessas empreitadas aumentem, tornando imprescindível a realização de diligências e monitoramentos contínuos, que visem assegurar a integridade do negócio. Destaca-se, ainda, que quanto menor a visibilidade e fiscalização do que é feito por trabalhadores terceirizados, em nome e no interesse da empresa, maiores são as chances de a empresa sofrer sanções administrativas e/ou judiciais.⁴³³ Veja-se, portanto, a relevância do processo contínuo de análises, de monitoramento, de fiscalização e da atualização documental através dos procedimentos de *compliance* do terceiro, como medida eficiente dentro do processo de mitigação de riscos para a empresa.

Nessa linha, o contrato pode prever cláusulas que exijam o comprometimento com os valores éticos e a legalidade, especialmente com as condutas vedadas pela Lei Federal nº 12.846/2013. Para tanto, recomenda-se que, os contratos pactuados com terceiros tenha as seguintes cláusulas mínimas: a) afirmação de que o terceiro não é funcionário público e que não tenha empregados na mesma condição e, caso essa situação altere ao longo da relação entre as partes, o terceiro deverá informar imediatamente o contratante; b) garantia de que o contratante possa realizar auditoria no terceiro, dentro de condições previamente estabelecidas; c) possibilidade de rescisão unilateral caso o contratante detecte algum ato ilícito por parte do terceiro; d) que o terceiro se comprometa com a legislação local e

⁴³¹ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 58.

⁴³² BRASIL. **Lei Nº 13.429**, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 20 set 2018.

⁴³³ ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. Trevisan. São Paulo. 2018. p. 76.

internacional (quando for o caso), especialmente com as políticas anticorrupção na qual o terceiro deverá ser comprometer em não violá-la; e) que o objeto contratual e as condições financeiras sejam descritas de formas claras e objetivas sem margens para dupla interpretação.⁴³⁴

Reitera-se, que essas cláusulas são apenas sugestões e podem varias de acordo com o que está sendo contratado, além do bom senso. Por exemplo, caso a empresa pretenda adquirir cartões de visitas para seus colaboradores, através de um terceiro, não será condição essencial para a celebração do contrato que contenha cláusula de auditora. Não obstante, ainda podem haver condições que excluam o terceiro de novas oportunidades de negócios, além do pagamento de indenização caso a empresa tenha algum prejuízo pela conduta ilícita do terceiro contratado.⁴³⁵

Nesse contexto, existe uma semelhança entre as operações de fusões, de aquisições e de reestruturação societária em relação aos terceiros, na medida em que ambos convergem na responsabilização da empresa por ato ilícito praticado por outrem, mesmo que o fato tenha ocorrido anos atrás. A função do *compliance* surge como ferramenta essencial na mitigação de risco para essas operações, pois dentro dos processos comuns de análises podem existir também atividades de *due diligence* específicas e direcionadas para operações que apresentem riscos eminentes para a organização.⁴³⁶

Por fim, a partir da análise de documental, de livros societários, de demonstrações financeiras e contábeis, de validades de licenças e da autorizações, de processos e procedimentos documentados, de pesquisas em bases de dados públicas e na internet, entre outros procedimentos, a empresa terá condições e informações necessárias para seguir com o processo de contratação de terceiro ou operação societária de fusão/aquisição.

Com base nas informações colhidas e encaminhadas à alta administração, a empresa estará ciente de todos os possíveis riscos e poderá deliberar sobre a opção que julgar

⁴³⁴ AYRES, Carlos Henrique da Silva. Utilização de terceiros e operações de fusões e aquisições no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act: riscos e necessidade da *due diligence* anticorrupção. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 215-216.

⁴³⁵ UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018. p. 58.

⁴³⁶ AYRES, Carlos Henrique da Silva. Utilização de terceiros e operações de fusões e aquisições no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act: riscos e necessidade da *due diligence* anticorrupção. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 215-216.

adequada. Ressalva-se aqui, que a decisão final quanto a contratação de terceiro ou sobre a aprovação da fusão/aquisição, e qualquer outro tipo de decisão, jamais competirá à instância de *compliance* ou à equipe responsável pela *due dilligence*.⁴³⁷ Ademais, destaca-se que, mesmo realizando o devido processo de *due diligence* e se cercando-se de dispositivos contratuais, mesmo assim poderão ocorrer problemas. Contudo, aqueles que tiverem sólidas documentações de seus esforços – em especial em questões anticorrupção – estarão muito bem posicionados para abrandarem/evitarem as severas multas, além de outras sanções de natureza civil e/ou criminal.⁴³⁸

⁴³⁷ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018. p. 19.

⁴³⁸ AYRES, Carlos Henrique da Silva. Utilização de terceiros e operações de fusões e aquisições no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act: riscos e necessidade da *due diligence* anticorrupção. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 217.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou os principais fatores relacionados com a importância da existência da ética empresarial, da governança corporativa e do *compliance* na organização, na medida em que o custo com a prevenção oferecida pelo programa de integridade compensa todo risco operacional, tais como: perda de valor no mercado externo e frente aos *stakeholders*, às multas e até mesmo a sua quebra, cumprindo, assim, com o seu objetivo geral.

Nesse sentido, o tema adquire grande relevância e as organizações podem encontrar diferentes formas de mitigá-lo. Por isso, a importância das organizações investirem em um programa complexo e efetivo de *compliance*.

Como verificado, a governança corporativa engloba um misto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam a forma como uma organização é conduzida. Como mencionado no capítulo II, temos o conceito que está relacionado com o controle e a orientação que os acionistas determinam quando controlam a organização, além de estarem abrangidas por diferentes relações entre as diversas partes envolvidas - os *stakeholders* - e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. As principais partes envolvidas nessa relação de governança são, nomeadamente, os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Sendo que, também, são incluídos os colaboradores, os fornecedores, os clientes, credores, as instituições reguladoras, mercado financeiro e a comunidade em geral.

Deste modo, podemos entender que a Governança Corporativa tem como principal objetivo fomentar e instigar a confiança da organização para com os seus acionistas, mercado e sociedade, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, com a finalidade de assegurar que o comportamento dos executivos se mantenha sempre alinhado com o interesse dos acionistas. Podemos, assim, determinar que a governança corporativa inspira o exercício das boas práticas governativas: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, de tal forma que seja possível estabelecer controles e o monitoramento da gestão de uma empresa pelos seus *stakeholders*.

Portanto, a boa prática da boa governança corporativa permite um desenvolvimento econômico sustentável, o que proporciona melhorias no desempenho das empresas e maior acesso a fontes externas de capital. É, por isso, que, é importante que existam pessoas

qualificadas e sistemas de governança corporativa para que possam ser evitados os fracassos empresariais decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e até mesmo fraudes.

Na verdade, conforme ficou demonstrado, desde muito cedo que as sociedades procuraram adotar mecanismos que lhes permitam assegurar a sua estabilidade no mercado, quer pela utilização de processos de controlo quer pelas atividades que expandem. É desta necessidade social, do investimento nas pessoas, nos processos e na consciencialização do cumprimento de regras, que decorre o conceito *compliance*.

Como decorre do que foi verificado no capítulo III, o conceito inglês *compliance* não é de fácil tradução, nomeadamente para o vocabulário português, daí usarmos este estrangeirismo para falarmos da sua importância e função na sociedade mundial. Mesmo não obtendo uma tradução exata do termo, ele tem sido usado para descrever o ato de cumprir, de estar em conformidade e de manter a integridade com regulamentos internos e externos, impostos à atividade de uma organização, com o objetivo de mitigar os riscos associados à atividade de atuação, de reputação e da regulamentação. É um conceito que traduz transparência e a ação em conformidade na ação ou ações que tomamos de acordo com normas, leis, regulamentos, acordos entre outros documentos de carácter legislador.

Compliance está ligado diretamente à ação dinâmica das sociedades mundiais, à sua extrema velocidade, seu *modus operandi*, à agilidade e à necessidade de criar regulamentações e a padrões de transparência, de modo a atuarem em conformidade. Como referimos, um outro importante conceito que não deve ser separado do *compliance* é a ética.

A ética e o *compliance* têm um papel fundamental no apoio à prevenção e à detecção da má conduta corporativa, à má conduta nas organizações e promove um ambiente de negócios ético. Esta, é a melhor forma das entidades trabalharem em conformidade com os regulamentos e as normas do mercado. Para que a organização atue com ética e dentro dos princípios de *compliance* é fundamental o compromisso de todos os elementos da organização, pois requerem mudanças culturais da empresa.

A ética e *compliance* são conceitos cada vez mais determinantes no contexto das instituições. A noção da boa governança corporativa evolui em paralelo com a ética e o *compliance*, pois empresas bem-sucedidas são aquelas que se preocupam com a ética das suas organizações, além de deter o bom nível de governança corporativa, transparecendo confiança ao mercado.

Um conceito por vezes confundido com o *compliance* é a auditoria interna. A auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a

acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. O *compliance* é tão independente quanto a auditoria interna. Este, reportar-se à alta administração para informá-la dos eventos que representem riscos para a instituição, principalmente o risco de *compliance*, ou seja, o risco relacionado com determinantes regulamentares que possa afetar a sua reputação.

Na sequência do que foi analisado, a gestão do *compliance*, em conjunto com as outras áreas que formam os pilares da governança corporativa, asseguram à alta administração a existência de um sistema de controles internos eficazes que, de forma clara e transparente, demonstram que a estrutura organizacional constitui os procedimentos internos estão em integridade com os regulamentos externos e internos.

Nesse contexto, o *compliance* terá como um dos seus objetivos principais justamente evitar o déficit organizativo, impondo dentro da estrutura da empresa a criação de uma série de mecanismos de controle, na qual a finalidade será a de detectar as possíveis áreas de vulnerabilidade da organização e reorganizá-la de maneira apta e assertiva de modo a prevenir e mitigar os riscos. Sendo assim, o *compliance* contribui para uma boa governança corporativa, na medida em que é uma função evidentemente proativa, pretende assegurar que as áreas organizacionais observem procedimentos, tenha os controles definidos para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e, simultaneamente, atendam aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos normativos.

Assim, ao fortalecer os controles internos da empresa, reduz os riscos associados à reputação e de sanção legislativas (nacionais e internacionais), difundido elevados padrões éticos. Além disso, conforme foi visto, sem ética a governança corporativa não existe, pois, os padrões éticos em conjunto com as práticas de governança colaboram para que a organização alcance os seus objetivos, além de transmitir segurança e a continuidade no mercado, em outras palavras, é a chamada sustentabilidade empresarial.

Portanto, torna-se evidente a importância da convergência dos fundamentos da atuação de *compliance* no campo de ação da governança corporativa e da ética corporativa, na relação direta com o bom desenvolvimento dos mercados.

A existência de um programa de *compliance* na organização demonstra o seu grau de comprometimento com a ética, sustentabilidade empresarial e a integridade na prática dos seus negócios, fazendo com que a empresa marque seu posicionamento frente ao mercado como um todo. Tal programa, tornou-se numa importante ferramenta para as organizações na

medida em que procuram definir a sua posição no mercado através de uma boa governança corporativa, ética e transparência nos negócios.

Em resumo, o *compliance* constitui para as organizações uma atividade de extrema importância, e é através dele que as empresas se tornam fenômenos de sucesso ou não, com políticas e comportamentos claros e éticos, visando constantemente a atenuação de todos os riscos, inerente à atividade empresarial.

De acordo com o que foi exposto, o *compliance* se fundamenta na mitigação de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações e conformidade relativamente às leis, aos regulamentos, às determinações específicas, aos contratos, às regras de conduta e às de relacionamento com práticas instituídas ou princípios éticos que se materializam em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão e na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais, que podem causar multas elevadas e até mesmo a quebra financeira e operacional da organização.

Nesse ínterim, a melhor forma de abrandar riscos, combater a corrupção e condutas antiéticas consiste em efetuar através das condutas éticas, uma boa gestão de governança e *compliance*, o monitoramento de modo que o negócio e as orientações regulamentares possam ser continuamente acompanhados e adaptados às constantes mutações do mercado. Ao passo em que a organização pode claramente identificar os controles do negócio que, eventualmente, possam falhar e de forma ativa consiga corrigir as ações que poderão levar riscos à organização, sejam riscos de sanções legais ou legislatórias, perda financeira e de reputação que a instituição pode sofrer como resultado decorrente de violações e desconformidades relativamente às leis, às normas, os códigos de conduta, os regulamentos internos e externos, às práticas instituídas e os princípios éticos.

Conclui-se, que, conforme se tentou demonstrar no corpo do presente trabalho, a atividade empresarial exercida através da ética empresarial, da boa governança corporativa e o *compliance* já são realidades no mundo e vem crescendo e se fortalecendo cada vez mais, no Brasil. Com isso, será cada vez mais difícil ignorar a necessidade de instituições, não importando o porte da empresa, na medida que, dentro de um sistema capitalista, não se atua sozinho. Essa interdependência será suficiente para, cedo ou tarde, envolver todos numa cultura da boa governança corporativa, da ética empresarial e de *compliance* nacional e global, mitigando-se todos os possíveis riscos da atividade empresarial e fortalecendo cada vez mais as relações comerciais.

REFERÊNCIAS

ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) & FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). **Função de Compliance**. Abbi/Febraban, 2009. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa: uma proposta de sistematização do conceito**. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. GAMA, Guilherme Calmon Nogueira de. **Temas de Direito Civil Empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, Jose Paschoal. **Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETTO, Pedro Humberto Teixeira. **Auditoria contábil: enfoque teórico, normativo e prático**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002.

ASQUINI, Alberto. **Perfis da empresa**. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Traduzido por Fábio Konder Comparato do artigo “Profili dell’empresa”, publicado em 1943 na Rivista del Diritto Commerciale, v. 41, I. São Paulo: Revista dos Tribunais, nº 104, out./dez. 1996.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. São Paulo: Trevisan, 2018.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**. Diretrizes de Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. <[http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/\[field_generico_imagens-filefield-description\]_65.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/[field_generico_imagens-filefield-description]_65.pdf)>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB ISSO 16001**. Responsabilidade social - Sistema da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_20.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 29.

AYRES, Carlos Henrique da Silva. **Análise prática de programas de compliance**. 2016. Disponível em: <<https://jota.info/colunas/coluna-do-trench-rossi/coluna-do-trench-rossi-analise-pratica-de-programas-de-compliance-01022016>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

AYRES, Carlos Henrique da Silva. Utilização de terceiros e operações de fusões e aquisições no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act: riscos e necessidade da *due diligence* anticorrupção. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BACIGALUPO, Enrique. **Compliance y derecho penal**. Cizur Menor: Arazandi; Thomson Reuters, 2011.

BADARÓ, Gustavo Henrique; BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **Lavagem de dinheiro**. Revista dos Tribunais. São Paulo. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2554**, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília, DF. 24 set. 1998. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_P.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas** (tradução: Marcus Penchel). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BENCHIMOL, Jaime Larry. **História do Pensamento Econômico**. 22. ed. Rio de Janeiro. Editora Vozes Ltda. 2005.

BENEDETTI, Carla Rahal. *Criminal compliance*: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, São Paulo, v. 59, jan. 2013.

BETTARELLO, Flavio Campestrin. **Governança corporativa: fundamentos jurídicos e regulação**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BIER, Clerilei Aparecida; WOLF, Giuliano Barbato; CAMARGO, Rodrigo Lobo; et al. Governança corporativa em face das funções de gestão de riscos, controles internos e *compliance* do Badesc. In: **Empresa, Sustentabilidade e Funcionalização do Direito**. SILVEIRA, Vladmir Oliveira da; MEZZARROBA, Orides (coord). Coleção: Justiça, Empresa e Sustentabilidade. vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

BIRD, Robert; PARK, Stephen Kim. **Turning corporate *compliance* into competitive advantage**. University of Pennsylvania Journal of Business Law, v. 19, n. 2, 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, 2018.

BM&FBOVESPA. **Segmentos de listagem**. Disponível em: <http://www.Bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BOCK, Dennis. *Compliance y deberes de vigilância em la empresa*. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). ***Compliance y teoria del derecho penal***. Marcial Pons: Madrid, 2013.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. 18.ed. São Paulo. Editora Malheiros. 2006.

BOUNICORE, Bruno Tadeu, **Breves linhas de reflexão sobre criminal *compliance***. Revista Síntese de direito penal e processual penal. n. 81, v. 14, 2013. p. 112.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Brasileira: Ações Prioritárias/Ministério do Meio Ambiente**. Brasília: MMA, 2. ed. Brasília. 2004. p. 18. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/acoes2edicao.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. **Decreto n. 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, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro. RJ. 1943. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. **Lei n. 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, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. **Lei Nº 13.429**, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm> Acesso em 25 de outubro de 2018.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho - **AIRR: 1640408620035010051 164040-86.2003.5.01.0051**, Relator: Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Data de Julgamento: 15/10/2008, 1ª Turma, Data de Publicação: DJ 24/10/2008. Disponível em: < <https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/2189474/agravo-de-instrumento-em-recurso-de-revista-airr-1640408620035010051-164040-8620035010051/inteiro-teor-10418662?ref=juris-tabs>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015.

CARROLL, Archie B. **Three dimensional conceptual model of corporate performace**. Academy of Managemente Review, 1979: 497-505. Disponível em: <http://www.academia.edu/419277/A_Three_Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Social_Performance> Acesso em 25 de outubro de 2018.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários a Lei das Sociedades Anônimas**. São Paulo: Editora São Paulo. Vol.1. 7ed. 2013.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

CASCON, Fernando Carbajo. Corrupcion em los negócios y buen gobierno corporativo. Conferência pronunciada no Seminário Internacional Governança Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Transparencia e Legislação Anticorrupção – uma perspectiva de Direito Comparado Uniao Europeia-Mercosul, na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em 15 de maio de 2014. Apud CARVALHOSA, Modesto.

Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013. 1ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

CASTRO, Carlos Alberto Farracha de; NALIN, Paulo. Economia, mercado e dignidade do sujeito. In: SILVA RAMOS, Carmem Lucia et alii (org.). **Diálogos sobre direito civil:** construindo uma racionalidade contemporânea. Rio de Janeiro: Renovar. 2002.

CENEVIVA, Walter. **Direito Constitucional Brasileiro.** 3.ed. São Paulo: Saraiva. 2003.

COCA VILA, Ivó. ¿Programas de Cumplimiento como forma de autorregulación regulada? In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Dir.). MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel (Coord). **Criminalidad de empresa y compliance:** prevención y reacciones corporativas. Atelier: Barcelona, 2013. p. 43-76.

COELHO, Fábio Ulhoa. “Democratização” das Relações entre os Acionistas. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais.** São Paulo: Quartier Latin, 2010.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial.** 14.ed. São Paulo: Saraiva. 2003.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance:** preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COMARATO, Fábio Konder. **Estado, Empresa e Função Social.** Doutrina Civil. Revista dos Tribunais, São Paulo. a,85, v.732, out, 1996. p. 45.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** 2002. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

COMPARATO, Fábio Konder. **Estado, Empresa e Função Social.** Doutrina Civil. Revista dos Tribunais, São Paulo. v. 85, n.732. out.1996. p. 46.

COMPARATO, Fábio Konder. “**Função social de propriedade dos bens de produção**”. In: Tratado de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2015.

COMPARATO, Fábio Konder. **Função social da propriedade dos bens de produção.** Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Revista dos tribunais. São Paulo. nº 63, 1986.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONOMICA. **Guia Programas de Compliance:** orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade: auditoria interna:** NBC TI 01 e NBC PI 01/ Conselho Federal de Contabilidade. Brasília.

Publicação eletrônica. 2012. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Auditoria_Interna.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

CONWAY-HATCHER, Amy; GRIGGS, Linda; KLEIN, Benjamin. How whistleblowing may pay under the U.S. Dodd-Frank Act: implications and best practices for multinational companies. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

COSTA, Helena Regina Lobo da. ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. *Compliance e o julgamento da APN 470*. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, v. 22, n. 106, p. 215-230, jan./fev. 2014.

CORREGEDORIA GERAL DA UNIÃO. **Portaria CGU n. 909**, de 7 de abril de 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas. 2004.

CRETELLA JR, J. **Elementos de Direito Constitucional**. 4.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2000.

FABER, Manstetten, R. e PROOPS, J., Ecological economics: concepts and methods. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. 1996. p.209-211. Apud. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, SP, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Função de compliance**. São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

FERRELL, O.C; FRAEDRICH, John e FERRELL, Linda (tradução: Ruy Jungmann). **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 343.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração**

Pública. Revista de Direito Administrativo e Constitucional I, Belo Horizonte, v. 15, n.60, p. 129-147, abr./jun., 2015. Disponível em <<http://www.editoraforum.com.br/ef/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorruptao-compliance.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** 1ª edição. São Paulo. 2014.

GRECO FILHO, Vicente. RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas: lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013.** São Paulo: Saraiva, 2015.

HUSNI, Alexandre. **Empresa socialmente responsável – Uma abordagem jurídica e multidisciplinar.** São Paulo. Quarter Latin, 2007.

IBDEE. **Código de Compliance Corporativo: Guia de melhores práticas de compliance no âmbito empresarial.** 2017. Disponível em: <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

IIA (The Institute of Internal Auditors). Declaração de Posicionamento do IIA: **O papel da auditoria interna na governança corporativa.** IIA, 2018. Disponível em: <<https://iibrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Corporativa Compliance à luz da governança corporativa.** São Paulo, SP, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.** São Paulo, SP, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Monitoramento de desempenho empresarial.** (série de cadernos de governança corporativa, 18). São Paulo, SP, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da governança corporativa: o movimento no Brasil e o debate internacional.** Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. 5 ed. Instituto Ethos – Edição virtual. São Paulo. 2007. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/7Conceitos-B%C3%A1sicos-e-Indicadores-de-Responsabilidade-Social-Empresarial.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

LAURETTI, Lélío. **O princípio da transparência no contexto da Governança Corporativa**. Instituto Ethos. São Paulo, mar/2013. <Disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/5790/#.WBNR4dUrLIU>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

LOBATO, José Danilo Tavares. **Considerações preliminares acerca da responsabilidade criminal do *Compliance Officer***. Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM. n. 284, v. 24, São Paulo. 2016.

LOK, 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, 2018.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e *compliance***. Elsevier. Rio de Janeiro. 2013.

MALHEIROS, Haroldo. VERÇOSA, Duclerc. **Curso de Direito Comercial**. 1.ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda. 2004.

MANZI, Vanessa Alessi. ***Compliance no Brasil***: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul Editora. 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. p. 76.

MARX, Karl. **O Capital, Crítica da Economia Política**. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira. 2005.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Documento orientativo para o preenchimento do questionário** – Empresa Pró-Ética. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/documento-orientado-para-preenchimento-do-questionario-empresa-pro-etica/view>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2002.

MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A.L.; MORETTI, S.L. **Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders**. REAd, Ed. 68, v. 17, n. 1, p. 225, jan./abr. 2011.

NASH, Laura L. (tradução: Kátia Aparecida Roque). **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. Ed. atualizada. São Paulo: Makron Books, 2001.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial o Tom da Liderança**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Anti-corruption ethics and compliance handbook for business**. OECD, UNODC, and World Bank. 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

PADUA, José Augusto de (org.). **Desenvolvimento, justiça e meio ambiente**. Belo Horizonte: Editora UFMG; São Paulo: Peirópolis, 2009.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna – Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREYRA, Nicolás. La responsabilidad penal del oficial de cumplimiento. In: **Revista de derecho de la Universidad de Montevideo**, ano X, n. 20, p. 47-57, 2011. Disponível em: <<http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/Pereyra-La-responsabilidad-penal-del-Oficial-de-Cumplimiento.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

PEREZ, Viviane. ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. **Função Social da empresa: uma proposta de sistematização do conceito**. 1.ed. Rio de Janeiro: Renovar. 2008.

PRITTWITZ, Cornelius. La posición jurídica (em especial, posición de garante) de los *Compliance Officers*. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoría del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 5ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

RAGUÉS I VALLÈS, Ramon. **¿Héroes o traidores?** La protección de los informantes internos (*whistleblowers*) como estrategia político-criminal. Revista para el Análisis del Derecho – InDret, Barcelona, v. 3/2006, n. 364, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.indret.com/pdf/364.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

REIS, Henrique Marcello dos, REIS Cláudia Nunes Pascon dos. **Direito para Administradores**. V. II. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

ROBLES PLANAS, Ricardo. El responsable de cumplimiento (<<*Compliance Officer*>>) ante el Derecho Penal. In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Dir.). MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel (Coord). **Criminalidad de empresa y compliance**: prevención y reacciones corporativas. Atelier: Barcelona, 2013.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Reflexões iniciais sobre criminal compliance**. Boletim 218. Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM, São Paulo, 2011.

SCANDELARI, Gustavo Britta. As posições de garante na empresa e o criminal *compliance* no Brasil: primeira abordagem. (cord) Fabio André Guargani e Paulo César Busato. **Compliance e Direito Penal**. Atlas. São Paulo. 2015.

SCOTT, Paulo Henrique Rocha. **Direito Constitucional Econômico: Estado e Normatização da Economia**. 1.ed. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor. 2000.

SHECAIRA, Sérgio Salomão; ANDRADE, Pedro Bueno de. **Compliance e o Direito Penal**. Boletim 222, Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM. São Paulo. 2011.

SIEBER, Ulrich. Programas de *Compliance* no direito penal empresarial: um novo conceito para o controle de criminalidade econômica. Tradução por Eduardo Saad Diniz. In: OLIVEIRA, William T. (et. Al). (orgs.) Deireito penal econômico: estudos em homenagem aos 75 anos do Professor Klaus Tiedmann. São Paulo: LiberArs, 2013. Apud. GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. Saraiva. 4 ed. São Paulo. 2016.

SILVA, André Luiz Carvalhal da Silva. **Governança Corporativa e sucesso empresarial – melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Bruno Mattos. **Direito da empresa**: teoria da empresa e direito societário. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA SÁNCHEZ, Deberes de vigilancia y *compliance* empresarial. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (Eds.). **Compliance y teoria del derecho penal**. Marcial Pons: Madrid, 2013.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e Souza. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios**. 3ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. **A Função Social da Empresa**. Revista dos Tribunais, v 92, n. 810. São Paulo. 2003.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Anti-corruption glossary**. 2017. Disponível em: <<https://www.transparency.org/glossary/term/compliance>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Business principles for countering bribery: a multi-stakeholder initiative led by Transparency International**. 2013. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

UNITED KINGDOM. **The Bribery Act 2010**: Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing. London: Ministry of Justice, 2011. Disponível em <<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

UNITED NATIONS. Office on Drugs and Crime (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

UNITED STATES. Department of Justice. **The FCPA guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

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

ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de Direito Constitucional**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2002.