

Revista

COMPLIANCERio

NÚMERO 4 | ANO 4 | Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Artur de Brito Gueiros Souza
Rodrigo de Castro Villar Mello
A importância das investigações internas corporativas

Humberto Mota Filho
Sistemas de Compliance Efetivos

Felipe Barbosa Zani
Izabel de Albuquerque Pereira
Juliana dos Santos de Souza
Tiago Lezan Sant'anna
A Efetividade dos Programas de Compliance sob a Ótica da Qualidade

Leandro de Matos Coutinho
Notas sobre o Compliance na Administração Pública

Luciano Campos do Amaral
Vasconcellos
O perfil comportamental do profissional de compliance

Paulo Cesar de Araujo Barcellos
Integridade e Compliance
O Xadrez da Estratégia da Integridade e do Compliance

Tiago Lezan Sant'anna
A importância da avaliação de maturidade do Compliance





Revista

COMPLIANCERio

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Mantenedores Ouro:



Mantenedor Prata:



Rio de Janeiro
Número 04 - Ano 04 - Dezembro 2021
Instituto Compliance Rio

REVISTA COMPLIANCE RIO

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

PERIODICIDADE ANUAL

DIRETORIA ICRio

Leandro de Matos Coutinho - Presidente
Anna Paula de Abreu da Costa Carvalho
Marcelo Câmara
Paulo Cesar de Araujo Barcellos
Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito

CONSELHO DELIBERATIVO ICRio

Morgana Casagrande - Presidente
Maria Brito
Yuri Sahione
Paulo Machado
Luciano Campos do Amaral e Vasconcellos

CONSELHO FISCAL ICRio

Janny Ribeiro Castro - Presidente
Fábio Vital Lopes
Felipe Cabral
Rodrigo Valverde
Tiago Santos Vieira

COMISSÃO ESPECIAL DE PUBLICAÇÕES ICRio

Humberto Mota Filho - Coordenador
Janny Ribeiro Castro
Tiago Lezan Sant'anna
Rodrigo Valverde
Paulo César de Araújo Barcellos



Avenida República do Chile, 330 - 14º andar,
Torre Oeste - Centro, Rio de Janeiro - RJ,
CEP 20031-170

secretaria@icrio.org
www.icrio.org

Projeto gráfico e editorial:

Escritório 21
www.escriptorio21.com.br

Mantenedores Ouro:



Mantenedor Prata:



Apresentação

Dezembro 2021

Com enorme satisfação trazemos ao público a nova edição da Revista Compliance Rio. Enche-nos de orgulho chegarmos à 4a edição antes mesmo de o Instituto completar quatro anos, o que ocorrerá em fevereiro de 2022.

Sem sombra de dúvida, a pandemia do Covid 19 nos atrapalhou no desenvolvimento das atividades no último biênio, mas em nada foi empecilho para que prosseguíssemos com nossos compromissos como Instituto, em especial o de produzir e disseminar conteúdo de qualidade sobre compliance, integridade, ética e gestão de riscos para nosso(a)s associado(a)s e nosso(a)s leitor(a)s.

Nesse sentido, a presente edição conta com oito artigos de dez autores. Alguns deles nunca publicaram em nossa Revista, o que é muito positivo, pois demonstra interesse e engajamento do(a)s nosso(a)s associado(a)s. Além disso, conta também com texto do Professor Artur Gueiros, que gentilmente nos brindou com palestra em setembro de 2021 e formu-

lou artigo (em conjunto com Rodrigo Mello) para nossa publicação.

A temática desenvolvida nesta 4a edição é mais uma vez diversificada, abrangendo questões como investigações internas, compliance público, perfis comportamentais, sistemas de compliance, estratégia e efetividade, além da avaliação de maturidade.

A Revista conta ainda com entrevista do CEO da nova mantenedora do Instituto, a empresa 3R Petroleum, que mesmo no meio da pandemia confiou nas ações do ICRio e decidiu nos apoiar.

Não poderia deixar de registrar que, após dois mandatos na presidência, é chegada a hora de dar um até logo. Assim, despeço-me desejando uma ótima leitura e fazendo votos que a próxima direção do Instituto continue empenhada com nosso compromisso de produzir conhecimento nos temas relacionados à missão institucional do ICRio. Que venham as próximas edições! Já estou, como leitor, ansioso por elas!

Forte abraço!



**LEANDRO DE
MATOS COUTINHO**
Presidente ICRio

Editorial

**HUMBERTO EUSTÁQUIO
CÉSAR MOTA FILHO**

Coordenador da Comissão
Especial de Publicações do
ICRio



Caros colegas associados,

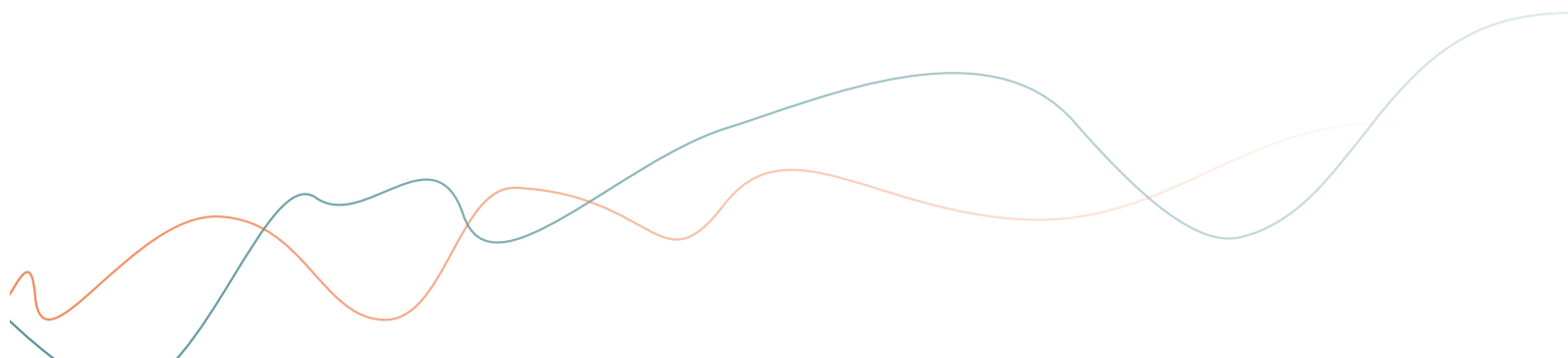
Essa nossa quarta edição da Revista Compliance Rio chega durante um longo ciclo de pandemia que se abateu sobre o mundo e testou a resiliência de todos nós. Os cariocas não perderam a esperança em dias melhores. Nós do ICRio também não perdemos a esperança e continuamos nossas atividades para contribuir com a chegada de dias melhores em nossa cidade e em nosso país. Esse é o caminho.

Parte importante de nossas atividades consiste na produção e na divulgação de conteúdo de qualidade para fazer avançar a cultura da integridade em nossa sociedade, essa é a nossa missão! Apesar de todos os desafios, a Comissão Especial de Publicações do IC Rio segue firme com a edição da Revista Compliance Rio, como um instrumento já consolidado de divulgação do conteúdo de qualidade produzido por vários de nossos associados.

Nesse edição, graças a participação cada vez maior dos nossos associados e ao contínuo apoio da Diretoria, da Secretaria Geral e, principalmente, ao trabalho árduo e permanente de todos dos membros revisores da nossa Comissão, fomos capazes de produzir uma revista repleta de novos artigos, ideias instigantes e reflexões profundas sobre o momento atual do Compliance no Brasil. Acredito que parte desse sucesso editorial pode ser explicado graças aos vários meses abertos pela Chamada Privada de 2021 para a submissão de artigos pelos associados, o que incentivou muito a participação de todos, e também devido a regularidade adquirida pela própria publicação ao longo desses anos.

Aproveito, por fim, para agradecer à Escritório 21 na pessoa de sua Diretora Karla Mourão, parceira incansável de tantos projetos, por mais um edição de gala para o ICRio.

Uma excelente leitura a todos.





Comissão Especial de Publicações ICRio

HUMBERTO MOTA FILHO

Advogado graduado em Direito pela PUC-Rio. Mestre em Direito Empresarial pela Universidade Cândido Mendes e Doutor em Ciência Política pelo IUPERJ. Professor de cursos de pós-graduação em direito público e privado. Pesquisador do Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas da Democracia (CEBRAD/UERJ), voltado ao temas da Governança Democrática, Instituições e Controle Social do Poder Político. Atua há mais de 20 anos em direito empresarial, especialmente em consultoria, nos ramos tributário, securitário e bancário, em escritórios e empresas. Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ). Membro da Comissão Especial de Anticorrupção, Compliance e Controle Social de Gastos da OAB/RJ. Integrante da Lista de Árbitros do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA). Ex-Assessor da Presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ex-Conselheiro de Governança da Autoridade Pública Olímpica (APO). Ex-Coordenador Geral dos Conselhos Empresariais da ACRJ. Autor de livros, artigos e colunas de jornais sobre as relações entre Democracia, Desenvolvimento Econômico e Direito. Criador do Prêmio de Inovação Institucional Barão de Mauá, do Prêmio de Melhor Software de Compliance e da Chamada Pública das Melhores Práticas em Compliance da ACRJ.

JANNY RIBEIRO CASTRO

Economista com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC/RJ, atuou no mercado financeiro por quase 30 anos, com experiência de mais de 15 anos em Compliance. Foi membro de Comitês de Compliance e de PLD junto à ANBIMA, ABBC E FEBRABAN, Sócia-Fundadora e Presidente do Comitê Fiscal do ICRIO, representante do ICRIO junto ao GT de Anticorrupção do Pacto Global da ONU, foi coordenadora do GT de Fraudes pela ABBC. Professora convidada em cursos de Compliance Bancário pela Anbima, Trevisan, IBGC e UERJ. Palestrante em eventos da ABERJ e ABRACAM. Atua como Consultora de Conformidade para o mercado financeiro. Membro da ANPPD®.



TIAGO LEZAN SANT'ANNA

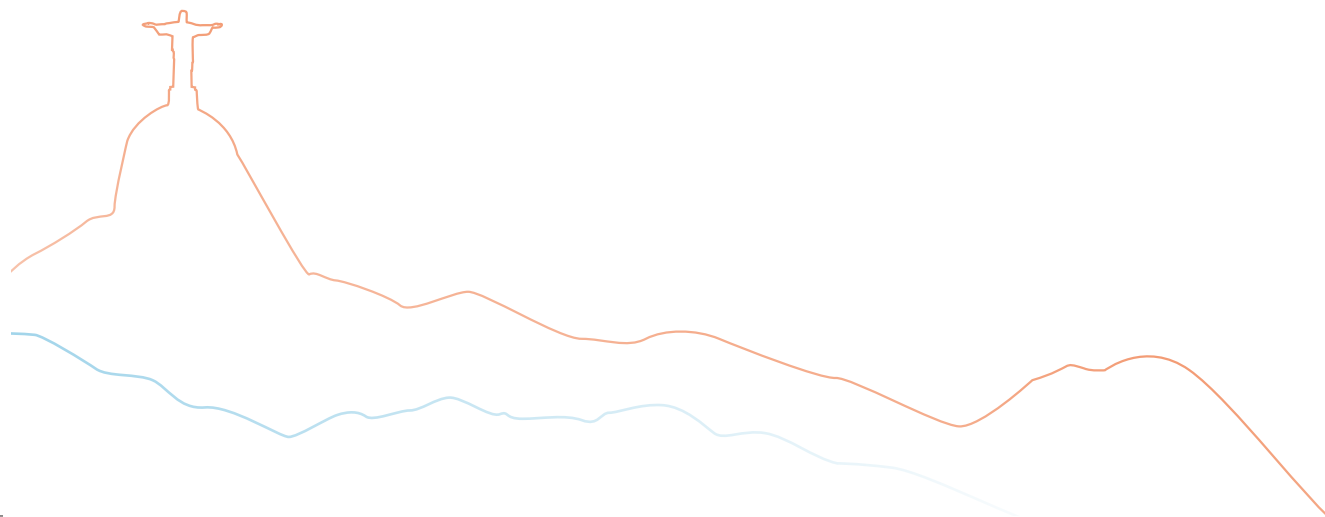
Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutorando em Processo pela Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com Especialização em Direito Civil, Empresarial e Processual Civil (UVA/RJ), em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA) e Residência Jurídica – Área Cível (UERJ), formado em Direito pela UERJ e em Jornalismo pela UFRJ; Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio – ICRio; Autor de artigos jurídicos; Conselheiro da Associação de Funcionários do Bndes (AFBNDES).

RODRIGO VALVERDE

Advogado; Procurador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ; Coordenador da Coordenadoria de Licitações e Contratos do TCE/RJ – CLC; Professor da Escola de Contas e Gestão do TCE/RJ; Membro das Comissões de Transparência Pública e de Licitações e Contratações da OAB/RJ; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio – ICRio; Coordenador do GT Compliance Público do ICRio.

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Diretor de Planejamento do ICRio, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil 5.0 de Transformação Digital, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizizional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros. É funcionário do BNDES, onde vem ocupando diversas funções executivas, e é associado a I2AI (International Association of Artificial Intelligence), onde também integra o seu Comitê de Inovação.



MISSÃO

Promover em caráter genuíno, a disseminação da cultura da integridade junto aos seus associados e à sociedade.

VALORES

Ética, Integridade e Transparência.

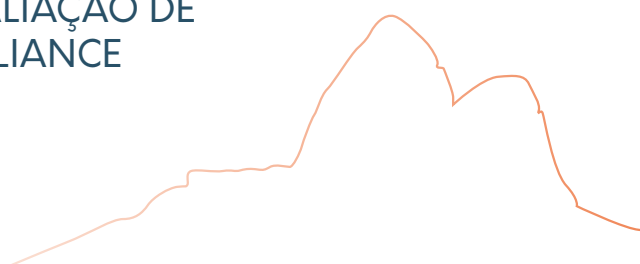
VISÃO DO FUTURO

Ser reconhecido como instituição de referência no debate e nas ações de fomento à integridade, ao compliance e à boa governança.



Sumário

- 12 A IMPORTÂNCIA DAS INVESTIGAÇÕES INTERNAS CORPORATIVAS
Artur de Brito Gueiros Souza
Rodrigo de Castro Villar Mello
- 18 SISTEMAS DE COMPLIANCE EFETIVOS
Humberto Mota Filho.
- 30 A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE SOB A ÓTICA DA QUALIDADE
Felipe Barbosa Zani
Izabel de Albuquerque Pereira
Juliana dos Santos de Souza
Tiago Lezan Sant'anna
- 38 NOTAS SOBRE O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Leandro de Matos Coutinho.
- 46 O PERFIL COMPORTAMENTAL DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE
Luciano Campos do Amaral
Vasconcellos.
- 54 ESPAÇO MANTENEDOR: 3R PETROLEUM
- 58 INTEGRIDADE E COMPLIANCE
Paulo Cesar de Araujo Barcellos.
- 64 O XADREZ DA ESTRATÉGIA, DA INTEGRIDADE E DO COMPLIANCE
Paulo Cesar de Araujo Barcellos
- 70 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO COMPLIANCE
Tiago Lezan Sant'anna



A IMPORTÂNCIA DAS INVESTIGAÇÕES INTERNAS CORPORATIVAS

¹ CLINARD, Marshall B.; YEGER, Peter C. Corporate Crime. New York: Transaction Publishes, 2006, p. 17-18.

ARTUR DE BRITO GUEIROS SOUZA

Professor Titular de Direito Penal da UERJ; Coordenador do CPJM; Procurador Regional da República.

RODRIGO DE CASTRO VILLAR MELLO

Professor do CEPED/UERJ; Pesquisador do CPJM; Advogado corporativo.

1. COLOCAÇÃO DA QUESTÃO

As investigações internas são um dos pilares dos programas de compliance. Elas compõem um dos mecanismos necessários para assegurar o padrão de governança corporativa eficaz à entidade, viabilizando a consecução de seus deveres ético-legais, detectando transgressões ou desvios internos, bem como elucidando a ocorrência de condutas disformes praticadas funcionários, dirigentes ou terceiros com as quais venha a estabelecer negócios ou parcerias.

As investigações tratam-se, portanto, de um instrumento reativo da era compliance. Dito de outra forma, elas integram o mecanismo post factum de integridade, cuja finalidade é esclarecer infrações havidas aos códigos de ética e às políticas de boa governança, contribuindo para elucidar fatos que porventura constituam infrações penais. Tais fatos podem

ter sido cometidos em nome ou interesse da organização (crimes corporativos ou empresariais), ou em proveito particular de um dos seus integrantes, isto é, contra a empresa ou contra outros funcionários (crimes ocupacionais).¹

O conhecimento dos dados que deverão ser apurados pode emanar de diversas fontes. Eles podem surgir das atividades ordinárias, como o exame de documentos referentes às operações, transações ou registros rotineiros; de procedimentos de revisão de riscos (risk review); de informes obtidos por meio de canais de denúncias (hot-lines); de dados emanados de processos judiciais ou arbitrais; de indícios extraídos de investigações preliminares conduzidas por fiscais ou reguladores; de matérias jornalísticas envolvendo, direta ou indiretamente, o nome da companhia; de opiniões veiculadas por terceiros, ou mes-

mo por funcionários, em redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) ou em grupos de mensagens de texto (WhatsApp, Telegram, Messenger), dentre outros.

A partir da informação surgida de uma dessas fontes, a corporação decide instaurar o apuratório interno. Conseqüentemente, haverá uma procedimentalização do inquérito, que deve se pautar por critérios de imparcialidade e autonomia funcional. O desiderato é a identificação de possíveis deficiências ou gaps organizacionais, viabilizando a adoção de medidas tendentes a sua correção, sem prejuízo de eventuais consequências para os atores envolvidos, observando-se, nesse último caso, os direitos e garantias individuais, em especial o contraditório e a ampla defesa, quando o objeto da apuração for indicativo da ocorrência de um ilícito de natureza criminal.

A decisão acerca dos atos e procedimentos para a detecção de ações ou omissões contrárias ao código de ética ou às disposições normativas, incidentes na atividade econômica desempenhada pela corporação, denota o comprometimento da alta administração para com as políticas de compliance, consoante o princípio do *tone from the top*². No mesmo diapasão, ela fortalece os princípios da boa governança corporativa: transparência (disclosure),

tratamento por equidade/justiça (fairness) e prestação de contas (accountability³). Demais disso, o ato decisório transmite ao mercado e aos demais players, a mensagem no sentido de que a corporação está atenta para com os riscos operacionais ou jurídicos que podem acarretar prejuízos à terceiros, aos concorrentes ou à Sociedade, bem assim às expectativas dos stakeholders internos e externos. Percebe-se, assim, das linhas já criticas nesse texto, a importância

das investigações internas corporativas. No limite, elas orientam a tomada de decisão na empresa, sanam irregularidades ou transgressões, neutralizam os riscos de exploração econômica de bens e serviços, e viabilizam a eventual punição de pessoas que tiverem contribuído para um determinado fato antijurídico, mediante um escrutínio respeitoso de postulados constitucionais e compromissado com os valores inerentes aos programas de integridade.

2. OS FUNDAMENTOS DAS INVESTIGAÇÕES INTERNAS

A providência de apuração interna se desenvolve a partir de um procedimento estabelecido pelas normativas da corporação. Como entrevisto acima, objetiva-se a gestão e controle de potenciais riscos, a adoção de ações corretivas, inclusive mediante a responsabilização dos envolvidos, e, também, a (re)elaboração de estratégias eficazes à prevenção de intercorrências, antecipando-se a eventual atuação das agências formais de controle (Polícia, Ministério Público, Justiça). Na mesma toada, as investigações internas viabilizam ou credenciam a corporação a obtenção de “prêmios” legais, tais como a atenuação ou isenção da sanção pecuniária. Dito as coisas com outras palavras: as investigações internas são mecanismos de autodefesa e autotutela empresarial, consoante as figuras conformativas do seu quadro organizacional e os postulados do compliance.

Existem, basicamente, duas modalidades de investigações internas. Pode-se proceder à investigação a partir da própria corporação, isto é, no âmbito da sua estrutura organizacional interna (*in counsel*). Pode-se, por outro lado, proceder a ação investigativa por agentes externos à organização, vale dizer, por pessoas físicas ou jurídicas que não possuam vínculos laborativos com a companhia

(*outside counsel*). Neste caso, o apuratório é conduzido por terceiros na consecução dos objetivos corporativos de esclarecimentos dos fatos, identificação e punição dos “culpados”. É o que ocorre, *verbi gratia*, com a contratação de detetives particulares ou escritórios de advocacia especializados nesse tipo de demanda.

A partir dessas modalidades, Steven M. Kowal destaca que um cuidado especial deve ser conferido à maneira como a investigação é iniciada e conduzida. Isso, porque as informações e provas, produzidas por intermédio do procedimento investigativo, podem vir a ser questionadas ou “atacadas” quando da publicização do resultado dos trabalhos. Por conta disso, Kowal sustenta que o modelo *in counsel*, ainda que possa trazer algumas vantagens em função da maior facilidade de acesso a determinados dados e pessoas, pode ser fortemente criticado por ser conduzido pela comissão interna da empresa, principalmente diante dos questionamentos de falta de isenção que ela possa ter⁴.

Bem por isso, aquele Autor considera recomendável que a investigação seja conduzida por profissionais externos, mormente quando objetivar efeitos positivos junto aos órgãos de persecução penal. Isso porque – no entender

de Kowal –, a Procuradoria estaria mais disposta a aceitar os resultados das investigações externas que, em geral, consistem em um trabalho mais independente do que aquele efetivado internamente. Nesse sentido, se a investigação se concentrar, por exemplo, em possíveis irregularidades praticadas por integrantes da alta administração da empresa, parece intuitivo que ela deva ficar a cargo de um conselho externamente contratado, pois isso conspirará a favor da lisura do apuratório, contornando-se possíveis conflitos de interesses entre os deveres do advogado que integra o departamento jurídico da empresa e a busca da verdade dos fatos, que podem – se descobertos – causar consequências negativas ao patrimônio ou a imagem da empresa. Demais disso, um advogado interno que estivesse conduzindo as investigações teria dificuldades em fazer “perguntas difíceis”, quicá formular “juízos de censura” aos dirigentes ou membros das altas esferas da corporação⁵.

Por outro lado, Steven Kowal salienta que as investigações externas (*outside counsel*) podem também trazer alguns aspectos problemáticos. Nessa toada, ela pode eventualmente aumentar os custos da descoberta dos fatos para a corporação, criando, por exemplo, a “infeliz percepção”

² MELLO, Rodrigo de Castro Villar; NEVES, Elisa Ramos Pittaro. Whistle-blowing. Sistema instrumental à política de integridade. In Revista Científica do CPJM. Vol. 01, N. 01, Rio de Janeiro, 2021, p. 102. Disponível em <http://rcpjm.cpjim.uerj.br/revista/article/view/11/7>.

³ BLOCK, Marcella. Compliance e Governança Corporativa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020, p. 317-318.

⁴ KOWAL, Steven M. Internal corporate investigations anticipating possible voluntary disclosure. Practising Law Institute. Internal Investigations, Legal, Ethical & Strategic Issues, 2008. In http://www.pli.edu/emktg/all_star/Corplnv_Disc37.doc, p.3-4.

⁵ Idem, p. 7-8.

perante o corpo dos funcionários no sentido de que os advogados da firma especializada foram contratados, justamente, para “achar um problema”, ao invés de apurar se “existiu um problema”. Em que pese os aspectos negativos, aquele Autor sustenta que as investigações internas conduzidas por profissionais externos parece ser a forma mais segura para a empresa carrear provas e se posicionar de maneira mais adequada perante a atuação da Procuradoria ou dos órgãos administrativo-regulatório⁶.

Sob outra vertente, John Coffee Jr. alerta para a necessária isenção que os investigadores devem ter frente às expectativas dos órgãos persecutórios. A propósito, ele registra a recente decisão da justiça dos EUA no sentido de que, no curso das investigações internas, a comissão encarregada não pode receber instruções ou manter estreito contato com a Procuradoria,

sob pena da perda da ampla discricionariedade que possui, tanto para inquirir os empregados como para acessar os dados relacionados com o trabalho. Do contrário, um futuro processo judicial que vier a ser deflagrado poderá ser invalidado com base no princípio dos frutos da árvore envenenada⁷.

Dessa feita, no Caso Connolly, a Justiça norte-americana decidiu que os constantes contatos do escritório de advocacia Paul Weiss – especializado em investigações internas corporativas – com o Department of Justice, no curso de uma investigação contratada pelo Deutsche Bank, caracterizaram que o apuratório, inicialmente privado, passou a ter natureza pública. Consequentemente, sendo um longa manus da Procuradoria, os investigadores deveriam observar os direitos dos empregados investigados, como o direito de não se autoincriminar, à luz da garantia consagrada na Quinta Emenda da

Constituição estadunidense⁸.

De toda sorte, deve-se destacar que as investigações internas ou, talvez melhor dizendo, os seus resultados pertencem à organização, e não aos agentes (internos ou externos) encarregados da condução do procedimento. O princípio basilar é de que desvios ou abusos havidos no interior da corporação não serão tolerados. Eles serão apurados, corrigidos e, eventualmente, demitidos os seus responsáveis, independentemente da posição ou status que ocupem. Isso transmite a mensagem no sentido de que comportamentos ilícitos são diretamente antagônicos com a política de conformidade empresarial. Sendo assim, o rigor e a seriedade na condução do procedimento apuratório podem ser considerados como “pedra angular” dos postulados das investigações internas em consonância com as políticas de compliance.

3. A QUESTÃO DOS DIREITOS DO TRABALHADOR

Como adiantado, o produto das investigações internas pode subsidiar a decisão da empresa de reformular ou aperfeiçoar o seu compliance. Pode, igualmente, corrigir falhas conjunturais ou estruturais, mitigar riscos decorrentes das irregularidades, responsabilizar os agentes envolvidos – mediante a imposição de sanções disciplinares com objetivos de elidir novos desvios funcionais e reafirmar a eficácia do código de ética –, proteger os interesses da corporação – através da atenuação ou isenção de punição pelos órgãos de persecução ou agências reguladoras, a depender de cada ordenamento jurídico envolvido –, além de colaborar com eventuais diligências públicas que, conforme o tamanho da empresa ou grupo de empresas sob consideração, bem assim a extensão da lesão causada, poderiam ser deveras custosas se encetadas exclusivamente pelas autoridades administrativas⁹.

Nesse contexto, as investigações internas podem descortinar fatos relacionados com condutas de funcionários da corporação. Isso pode colocar em “rota de colisão” os interesses legítimos da empresa – exemplificados no parágrafo anterior –, e os direitos fundamentais do trabalhador investigado. Como bem observado por Adán Nieto, as investigações internas constituem um expediente que pode afetar os direitos fundamentais, como a intimidade do funcionário, gerando, assim, conflitos entre empregados e a corporação. Por esta razão, a investigação deve estar sujeita a determinadas normativas, sendo que, em alguns países, os órgãos regulatórios dos profissionais da advocacia – equivalentes à nossa Ordem dos Advogados – vêm elaborando e publicando regras deontológicas para a realização das investigações por parte de advogados externos. Essas guidelines buscam salvaguardar os

problemas que podem surgir entre a representação dos interesses da empresa e aqueles dos empregados inquiridos¹⁰.

Em decorrência dessas questões, quando da realização de entrevistas aos funcionários suspeitos de irregularidades, o conselho que conduz os trabalhos deve informar a natureza do procedimento, o papel que desempenha nessa condução, inclusive as prerrogativas de levantar o sigilo de certas informações, tendo em conta os interesses da empresa que o contratou. Sobre o tema, deve-se fazer menção ao conhecido Caso Upjohn, no qual a Suprema Corte estadunidense fixou parâmetros a serem observados nas entrevistas internas, prevenindo situações nas quais devem ser protegidas informações obtidas dos empregados. Em suma, estabeleceu-se um conjunto de instruções e avisos que devem ser transmitidos durante as en-

⁶ Ibidem, p. 8.

⁷ COFFEE JR, John. Corporate Crime and Punishment. The crisis of underenforcement. Oakland: Berrett-Koehler Pub., 2020, p. 84.

⁸ SOUZA, Artur de Brito Gueiros. Direito Penal Empresarial. Critérios de atribuição de responsabilidade e o papel do compliance. São Paulo: LiberArs, 2021, p. 206.

⁹ COFFEE JR, John. Op. cit., p. 83.

¹⁰ NIETO MARTÍN, Adán. Manual de cumplimiento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2ª ed. São Paulo: Tirant, 2019, p. 295.

trevistas para proteger o privilégio advogado-cliente e atuar com justiça para com os envolvidos. Dessa forma, o advogado-investigador deve declarar (1) que ele representa a empresa (ou um comitê independente); (2) que ele não representa os interesses do funcionário separados dos interesses da própria empresa-cliente; (3) que o conteúdo da entrevista é protegida pelo privilégio advogado-cliente, mas o privilégio pertence à empresa; e (4) que a empresa pode optar por renunciar ao seu privilégio e divulgar no todo ou em parte o que o funcionário revelar para os

investigadores, encaminhado as informações para a firma de auditoria externa, para a Procuradoria ou para as agências reguladoras¹¹.

Com a observância do Upjohn Warning, o agente que conduz a investigação deve atuar de forma técnica e proficiente, coligindo informações e provas importantes, formulando perguntas que não induzam ou sugestionem o entrevistado a uma resposta determinada ou tendenciosa. Ademais, nas entrevistas, deve-se assegurar ao inquirido o direito ao silêncio quando o fato puder incriminá-lo. Trata-se

do desdobramento do acima referido princípio do nemotenerur, que estabelece uma cláusula destinada a impor limites garantísticos à atuação com possíveis propensões abusivas dos parâmetros legais. Na eventualidade de um elemento de informação ser obtido ao arrepio das citadas garantias fundamentais, poderá ser inquinada de ilícita a prova produzida, com eventual comprometimento da posterior atuação dos órgãos persecutórios ou jurisdicionais, nos termos do mencionado princípio dos frutos da árvore envenenada.

¹¹ GOMES, Marlos. Compliance e o Alerta Upjohn. In <http://www.cpjmu.uerj.br/em-foco-opinio-marlos-gomes-2/>.

¹² SOUZA, Artur de Brito Gueiros; MIRANDA, Matheus de Alencar e. Compliance, investigações internas e direitos do empregado. No prelo.

CONCLUSÃO

Como já se teve oportunidade de dizer, no que diz respeito a produção de provas nas investigações internas, visando conciliar o exercício dos direitos de apuração interna com os direitos de não autoincriminação do tra-

balhador, a comissão apuratória deve distinguir a função de entrevista ou de interrogatório do empregado. Por conseguinte, nos casos em que houver suspeita concreta, a diligência deve estar acompanhada de aviso prévio ao

trabalhador, explicando os seus objetivos e os direitos que ele possui. Dentre o rol de direitos, está a faculdade da presença de um advogado da sua confiança, notadamente quando ele estiver a ser o "alvo" das investigações¹².

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLOCK, Marcella. Compliance e Governança Corporativa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.
- CLINARD, Marshall B.; YEGER, Peter C. Corporate Crime. New York: Transaction Publishes, 2006.
- COFFEE JR., John. Corporate Crime and Punishment. The crisis of underenforcement. Oakland: Berrett-Koheler Pub., 2020.
- GOMES, Marlos. Compliance e o Alerta Upjohn. In <http://www.cpjmu.uerj.br/em-foco-opinio-marlos-gomes-2/>.
- KOWAL, Steven M. Internal corporate investigations anticipating possible voluntary disclosure. Practicing Law Institute. Internal Investigations, Legal, Ethical & Strategic Issues, 2008. In http://www.pli.edu/emktg/all_star/Corplnv_Disc37.doc.
- MELLO, Rodrigo de Castro Villar; NEVES, Elisa Ramos Pittaro. Whistleblowing. Sistema instrumental à política de integridade. In Revista Científica do CPJM. Vol. 01, N. 01, Rio de Janeiro, 2021, p. 102. Disponível em <http://rcpjm.cpjmu.uerj.br/revista/article/view/11/7>.
- NIETO MARTÍN, Adán. Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2ª ed. São Paulo: Tirant, 2019.
- SOUZA, Artur de Brito Gueiros. Direito Penal Empresarial. Critérios de atribuição de responsabilidade e o papel do compliance. São Paulo: LiberArs, 2021.
- SOUZA, Artur de Brito Gueiros; MIRANDA, Matheus de Alencar e. Compliance, investigações internas e direitos do empregado. No prelo.





SISTEMAS DE COMPLIANCE EFETIVOS

Entre comando e controle e laços de confiança

HUMBERTO MOTA FILHO

Advogado. Atua há mais de 20 anos em Direito Empresarial, especialmente em consultoria, nos ramos de regulatório, compliance, proteção e gestão de dados, securitário e bancário, em escritório e empresas. Doutor em Ciência Política. Mestre em Direito Empresarial. Pós-graduado em Direito Econômico. Palestrante e Coordenador da Pós Graduação Compliance 4.0 do IAG/PUC. Prof. FGV LLM Law Program. Ex-Assessor Sênior da Presidência do BNDES. Ex-Conselheiro de Governança da Autoridade Pública Olímpica. Ex-Coordenador Geral dos Conselhos Empresariais da ACRJ. Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ. Ex-Membro da Comissão Especial de Anticorrupção, Compliance e Controle Social de Gastos da OAB/RJ. Coordenador da Linha de Pesquisa em Governança Pública, Instituições e Controle Social do Poder Político do CEBRAD/UERJ. Integrante da Lista de Árbitros do CBMA. Membro Fundador e Coordenador das Publicações do Instituto Compliance Rio - ICRIO. Presidente da Comissão de Estudos da Transparência Pública da OAB/RJ. Integrante da Comissão Brasileira para o Relato Integrado da ONU. Autor e coordenador de livros, artigos e colunas de jornais sobre as relações entre Democracia, Desenvolvimento e Direito. Criador do Prêmio de Inovação Institucional Barão de Mauá direcionado para o reconhecimento das melhores práticas e políticas empresariais nas esferas públicas e privadas e do Prêmio de Melhores Tecnologias de Compliance da ACRJ.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade crescente das instituições modernas representa um grande risco aos sistemas de integridade, pelo potencial de conflito de valores corporativos estabelecidos com novos valores sociais em emergência. Um sistema de integridade efetivo requer a certeza e a celeridade da responsabilização assim como a capacidade institucional para lidar com as questões e situações difíceis. Todo e qualquer sistema de integridade deverá contar com linhas de defesa para prevenir, detectar ou corrigir os desvios ao comportamento, zelar pelo cumprimento de regras e defender a reputação da organização. Contudo, não há uma receita única de sistema de integridade para todas as organizações. Alguns sistemas se

baseiam mais em comando e controle, outros procuram focar mais em laços de confiança.

É possível esquematizar dois modelos gerais de sistema de integridade ou compliance entre os quais gravitam os programas de compliance e os sistemas de integridade de governos e empresas: o modelo de comando e controle e o modelo de laços de confiança. Ambos os sistemas necessitam lidar com questões éticas, com valores e crenças e com decisões sobre interesses pessoais e institucionais.

Parece fundamental analisar a efetividade dos sistemas de compliance das empresas, dado o crescimento da complexidade nas atividades econômicas. A complexidade crescente das

estruturas dos governos, das instituições e das empresas também afeta as estruturas de compliance subjacentes dessas organizações e demandam soluções inovadoras e responsáveis. Uma dessas soluções pode ser buscada na adaptação dos sistemas de compliance à complexidade inerente ao mundo contemporâneo, a partir de estratégias que incorporem diferentes lógicas institucionais.

Apesar da importância do impacto das lógicas institucionais para a efetividade da cultura da integridade, a temática sobre a complexidade institucional ainda é incipiente entre os pesquisadores (Silva e Crubellate, 2016). Para avançar nesse tema, analisa-se a efetividade do Sistema de Compliance baseado

em comando e controle e do Sistema de Compliance baseado em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade institucional do

mundo empresarial. Vislumbram-se ganhos analíticos relevantes no entendimento da dinâmica de funcionamento dos sistemas de compliance e das suas possibilidades.

lógica do interesse privado, em empresas de economia mista, como uma abordagem alternativa a perspectiva de uma única lógica institucional reitora das organizações.

2. COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL E COMPLIANCE

Pela literatura institucionalista, instituições são mais relevantes e resilientes, ao longo do tempo, quando seu conjunto de regras e práticas é claramente comunicado, com cada um tendo consciência do seu papel no cenário institucional; quando essas regras e práticas se revelam importantes para atingir seus objetivos declarados e; quando tais regras e práticas contribuem para reduzir os custos de transações entre indivíduos ou organizações. Por tudo isso, é possível afirmar que instituições se prestam a reduzir a complexidade do mundo e da nossa vida, em geral, apesar de nem sempre termos essa impressão ou experiência.

Como instituições, os sistemas de compliance fornecem um conjunto de regras e práticas por meio de políticas e de um código de ética, que deve ser comunicada para toda a organização, cujo principal objetivo é tornar ou manter todos os membros de uma organização conscientes do papel que se espera deles. Uma boa forma de convencer os indivíduos a cumprir o seu papel institucional é demonstrar racionalmente, via debate ético, que as regras e práticas organizacionais traduzem os valores comuns daquelas pessoas e dos seus empregadores e que ao adotá-los num programa de integridade todos os interessados estarão informados desse compromisso, reduzindo as incertezas do Estado, das demais organizações e da sociedade em geral sobre o padrão ético e sobre a integridade daquela organização.

Tendo em conta esse papel das instituições como redutores de complexidade, vale recordar que o mundo contemporâneo é bastante desigual, interligado e heterogêneo, com um fluxo de informações torrencial sobre todos os temas imagináveis. O resultado é o aumento da sua complexidade, seja na esfera privada ou pública (Mota Filho, 2019). Nesse contexto, há espaço para o surgimento de maiores e mais frequentes contradições, incongruências e ambiguidades no ambiente organizacional a partir de conflitos sobre valores arraigados na cultura corporativa e novos valores em formação. Esses conflitos reais ou potenciais devem ser endereçados pelo sistema de integridade existente.


Segundo a literatura especializada (Greenwood et al. 2011), a complexidade institucional se manifesta quando diferentes ou múltiplas lógicas institucionais estão presentes no ambiente organizacional. Por lógicas institucionais se compreende aquele “conjunto de suposições e valores, usualmente implícitos, sobre como interpretar a realidade organizacional, o que constitui um comportamento adequado, e como ter sucesso” (Thornton 2004). Esse conceito de lógicas institucionais (Friedland e Alford, 1991) foi desenvolvido para descrever práticas e crenças contraditórias inerentes às instituições da sociedade moderna, tais como a lógica do mercado e a lógica do desenvolvimento sustentável em multinacionais extrativistas, ou a lógica do interesse público e a

Nesse sentido, as decisões a serem tomadas no ambiente organizacional se tornam mais complexas, dado que um mesmo ambiente é impactado por múltiplas e, eventualmente, divergentes lógicas institucionais (Bertels & Lawrence, 2016). Assim, caso não se traçam estratégias para lidar com a complexidade institucional, as decisões podem ser demasiadamente postergadas ou tomadas abruptamente ou ainda sofrerem constantes mudanças de sentido e alcance, ao refletirem apenas a incoerência e a contradição de lógicas distintas ou contraditórias em disputa.

Em busca de uma estratégia para lidar com a complexidade institucional, é proveitoso acompanhar o raciocínio desenvolvido por Grenne (2018) para compreender a moralidade comum e propor uma “moeda global moral” a fim de traçar ao menos duas lógicas institucionais que parecem gravitar também sobre o universo dos sistemas de compliance. A lógica institucional da moralidade do senso comum, que trata do conflito moral do “eu” versus “nós”, cuja maioria dos atuais sistemas de integridade parece incorporar e; por seu turno, a lógica institucional da metamoralidade,

“**COMO INSTITUIÇÕES, OS SISTEMAS DE COMPLIANCE FORNECEM UM CONJUNTO DE REGRAS E PRÁTICAS POR MEIO DE POLÍTICAS E DE UM CÓDIGO DE ÉTICA, QUE DEVE SER COMUNICADA PARA TODA A ORGANIZAÇÃO...**”

”



que trata do dilema moral do “nós” versus “eles”, cuja maioria dos sistema de integridade parece não estar adaptada ainda. A lógica da moralidade do senso comum é estilizada na alegoria da tragédia dos comuns de Hardin (1968), que ilustra o problema da cooperação a partir dos prejuízos coletivos que o comportamento egoísta que qualquer pastor com seu rebanho pode ocasionar num pasto comum. Assim, enquanto o custo de sustentar cada animal do pasto será partilhado por todos que usam o pasto comum, os lucros de cada pastor ao aumentar seu próprio rebanho e vendê-lo no mercado não é repartido. Entretanto caso esse comportamento egoísta seja adotado por muitos pastores, o pasto comum será erodido e não haverá mais nada para ninguém. Então, para vencer esse conflito de valores, a lógica da moralidade do senso comum traz um conjunto de regras que permite que indivíduos de outro modo egoístas colham os benefícios da cooperação e evitem a tragédia dos comuns. Num sistema de integridade, essa lógica corresponde a valorizar os comportamentos sedimentados e reconhecidamente autorizados

na organização e refutar, a princípio, qualquer comportamento novo que ameace as metas ou a ordem estabelecidas.

Entretanto, essa mesma lógica do senso comum que evoluiu para permitir a cooperação intragrupos dentro de “tribos”, culturas ou corporações não parece servir tão bem num contexto de conflito “nós” versus “eles”, ouseja, para cooperação entre grupos com valores morais distintos. De fato, essa lógica parece mesmo favorecer comportamentos que acentuam a disputa do “nós” versus “eles”, equivale dizer, práticas que incentivam os conflitos entre valores distintos, entre grupos, corporações ou estados. Ao invés disso, no mundo contemporâneo, precisamos cada vez mais cooperar intra e inter instituições com valores heterogêneos, o que demandaria uma lógica institucional da metamoralidade, que evite ou mitigue o dilema do “nós” versus “eles”, com um sistema moral que possa resolver discordâncias entre grupos com diferentes ideais morais. Para Greene, a estratégia para avançar a lógica da metamoralidade se concentra na perspectiva utilitarista, entendida com um sen-

so de pragmatismo profundo que fornece uma “moeda moral global” a partir de uma análise ponderada das consequências esperadas do nossos atos para o bem estar geral. No universo de um sistema de compliance, essa lógica implica em valorizar os comportamentos questionadores e inovadores que busquem confirmar se as consequências esperadas das decisões correspondam as melhores ponderações no caso concreto para o bem estar geral, ainda que isto possa significar a reavaliação de valores sedimentados e consolidados na organização.

Tendo em vista os impactos da complexidade crescente nas instituições e os diferentes arranjos institucionais possíveis para os sistemas de integridade, nas próximas seções desse artigo analisa-se a efetividade do Sistema de Compliance baseado em comando e controle e do Sistema de Compliance baseado em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade do mundo empresarial, ou seja com as lógicas institucionais distintas da moralidade do senso comum e da metamoralidade.

3. SISTEMAS DE INTEGRIDADE BASEADOS EM COMANDO E CONTROLE

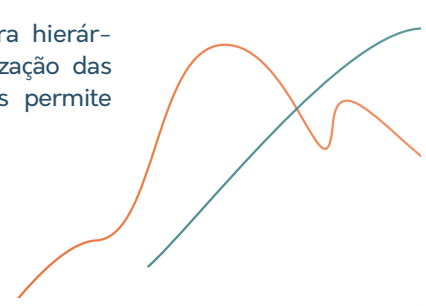
Assim como nos sistemas de governança administrativa e talvez inspirado neles, o sistema de compliance baseado em comando e controle enfatiza o aspecto formal e a racionalidade das ações, em que as dimensões da forma são compostas por estrutura, linhas claras de autoridade e rotinas. O que importa é o posicionamento dos responsáveis nesta cadeia institucional. Essa estrutura de controle é característica do Estado moderno e encontra eco em grande parte das empresas privadas, ainda que possamos

apontar particulares próprias em cada uma dessas instituições modernas.

No “organograma” clássico do modelo hierárquico weberiano (Weber, 1994), originalmente idealizado para a burocracia estatal, mais válido também para a dinâmica empresarial, o que é importante para a efetividade de um dado sistema é a atribuição de funções às suas diferentes partes. Um sistema de compliance, supervisionado pelo seu Diretor ou autoridade no topo da hierarquia, cuida do

objetivo geral do programa de integridade, enquanto os demais encarregados desse sistema, nos níveis abaixo da cadeia de comando e controle assumem papéis mais específicos e direcionados, permitindo não só um divisão dos esforços e dos trabalhos, como uma consequente especialização e eficiência característica de um tipo de racionalidade que Weber denominou zwekrationalitat.

Esse tipo de estrutura hierárquica e de sistematização das instituições modernas permite



suportar níveis crescentes de complexidade nas atividades organizacionais, dada a capacidade de incentivar a permanente especialização dos responsáveis pelo sistema. Ao mesmo tempo esse mesmo sistema hierárquico é efetivo na identificação dos responsáveis pelo funcionamento desse sistema, em cada uma das suas etapas.

Tendo em conta tais atributos, o modelo burocrático é considerado, por excelência, o modelo da racionalidade. Por esse caminho, os comandos e controles seriam, então a expressão dessa racionalidade burocrática, num dado sistema de integridade. Esquemáticamente, o comportamento racional pode ser adotado para a análise de qualquer indivíduo ou agente que se pretenda otimizador de recursos. Esse modelo tem sido utilizado, implícita ou explicitamente, para teorizar e estruturar questões sobre processos decisórios e problemas de escolhas estratégicas (Downs, 1957). Assim, escolher racionalmente é escolher a alternativa mais eficiente, ou mais especificamente, escolher a alternativa que maximiza seus recursos e minimiza seus insumos ou fornece a melhor alocação dos recursos existentes, ou ainda maximizar a utilidade dos recursos existentes (Mota Filho, 2016).

Assume-se mesmo que o comportamento humano ou as decisões de atores que agem racionalmente podem ser completamente explicados a partir de poucas presunções sobre os seus interesses, num ambiente controlado e parametrizado. Dessa forma, medidas como o mapeamento dos riscos e a análise de probabilidade e impacto de sua ocorrência se pautaria por presunções racionais, permitindo uma redução das variáveis do comportamento humano a serem consideradas, concentrando-se basicamente

nos interesses pessoais e econômicos.

No caso de um sistema de integridade, ao adotarmos essa mesma lógica dos comportamentos, espera-se que as empresas racionais adotem programas de integridade sempre que isto maximizar os lucros ou evitar prejuízos (ao fortalecer sua reputação e diferenciá-la positivamente das demais empresas ou evitar ou mitigar multas, penalidades em geral e escândalos); os consumidores racionais, dada uma mesma qualidade ou uma qualidade similar, só adquirem bens de empresas com um sistema de integridade efetivo que protejam e promovam seus valores morais (e não consumem bens de concorrentes não comprometidos com programas de integridade) e; os corruptos e desonestos atuam quando as chances de serem descobertos não superam a possibilidade de escapar e a recompensa financeira do ato ilícito é satisfatória.

Entretanto, como uma ferramenta teórica das decisões econômicas administrativas, o problema da decisão racional é enquadrado em uma simplificação, para alguns críticos extremamente reducionista, como uma questão de seleção dentre um certo número de alternativas, cada qual delas com uma certa consequência admitida, em uma ordem de preferência pré-estabelecida, sem espaço para questionamentos éticos mais profundos.

Prosseguindo-se, o sistema de integridade baseado em comando e controle conta com estruturas fortemente hierarquizadas e com linhas de defesa que privilegiam medidas de fiscalização e de punição tendentes a intimidar os potenciais corruptos. Nesse sistema, há grande preocupação em gerar evidências formais sobre a exis-

tência e manutenção dos programas de integridade e seus indicadores e metas e não há muito espaço para soluções autônomas sobre problemas éticos ou questões difíceis.

Consequentemente, não se espera que esse sistema se destaque pelas escolhas inovadoras ou por altos níveis de cooperação institucional entre os membros da organização, eis que há um corpus de normas previamente definindo e já se sabe quais são os comportamentos esperados. Portanto, bastaria aperfeiçoar os controles dos riscos mapeados e proteger os valores morais identificados para assegurar-se a efetividade de um programa de integridade acompanhado de melhores e mais ágeis decisões corporativas.

Dessa forma, para que esse sistema siga efetivo demanda-se um aperfeiçoamento de uma estrutura burocrática aparelhada para exercer controle ao longo do desenvolvimento da organização e do seu programa de integridade. Logo, instrumentos típicos desse modelo são os relatórios de conformidade que reportam a diminuição ou o aumento das denúncias de corrupção e das punições aplicadas.

“
QUALQUER SISTEMA DE INTEGRIDADE ENVOLVE ESFORÇOS DE IMPLEMENTAÇÃO E CUSTOS DE MANUTENÇÃO.
”

Qualquer sistema de integridade envolve esforços de implementação e custos de manutenção. Dado o foco no controle formal, tal sistema pode contribuir para aumentar as estruturas burocráticas nas organizações, isto pode ter um impacto nos custos da conformidade para a organização. A tendência é que tais custos sejam justificados como indispensáveis a efetividade do sistema. Quaisquer outras ideias, esforços ou custos que não se justifiquem pela ótica subjacente a esse modelo tendem a ser descartados. Essa dinâmica institucional pode reforçar as preferências por mais controle e frear experimentos ou sugestões estranhas a lógica do comando ou controle levando a uma “trajetória de dependência” do programa de integridade. No limite, qualquer deficiência ou falha desse sistema seria interpretada como uma “erro de controle” ou um “erro de fiscalização”.

É possível conjecturar que esse modelo presume implicitamente uma tendência, ainda que difusa, de escolhas e comporta-

mentos não conformes quando não haja um controle e uma fiscalização intensa e refletiria um espectro de desconfiança organizacional generalizada. Ainda assim, não se pode desconsiderar os avanços institucionais que modelos de comando e controle trouxeram na gestão de riscos das empresas ao robustecer os meios de responsabilização pelas escolhas e comportamentos inadequados e tornar essa responsabilização mais célere.

Esse sistema de integridade baseado em comando e controle costuma ser mais comum em instituições que sofreram impactos negativos por escândalos de corrupção ou por organizações que são altamente reguladas pelo governo, ou ainda caracteriza uma fase inicial de implantação de programa de compliance.

A adoção de tal modelo pode ocorrer tanto por uma escolha por convicção na existência de um único modelo possível para o compliance quanto até por desconhecimento das possibilidades existentes e seus trade-

offs. Em resumo, o sistema de comando e controle se serve das potencialidades teóricas da escolha do ator racional na esquematização dos comportamentos humanos individuais, ao buscar soluções que tragam previsibilidade e segurança jurídica às decisões das organizações, evitando ou mitigando riscos estimados pela matriz de risco (Mota Filho et al. 2019). Contudo, esse marco teórico é muitas vezes criticado por algumas de suas premissas básicas: por ser uma conceptualização simplista ou restritiva do comportamento humano, por assumir que as ações dos indivíduos são voluntárias sem considerar a influência que a dinâmica das relações de poder exercem sobre os atores entre si (Windhoff-Héritier, 1991).

Compreendidas tais limitações da abordagem teórica da escolha racional, implícitas ao modelo de comando e controle é válido explorar outros modelos de compliance, tais como o sistema de integridade baseado em laços de confiança.

4. SISTEMAS DE INTEGRIDADE BASEADOS EM LAÇOS DE CONFIANÇA

Após a reflexão sobre as potencialidades e limitações do sistema de comando e controle pode-se compreender melhor o papel do sistema de laços de confiança para lidar com a complexidade institucional. Para tanto, é necessário tratar da noção de confiança institucional em si e de uma nova concepção de instituição baseada em laços de confiança.

A confiança pode ser compreendida como aquela aceitação de uma parte a ser vulnerável a ação de outra (Mayer et al. 1995), sendo construída mediante trocas sociais, em que uma parte demonstra a outra a

capacidade de manter promessas (Blau, 1964). Já a confiança interorganizacional se refere a confiança mútua de organizações trabalhando em redes e facilitaria a coordenação econômica, a troca de informações e o aprendizado institucional, reduzindo os custos de transação (Lanz, Tomei, 2015).

Mota e Alfradique (2019) recordam que há um dilema de confiança nas relações, de modo geral. É preciso de confiança para cooperar, entretanto, também é preciso cooperar para ganhar confiança. Então, para superar esse aparente dilema vale investigar nossas possibi-

lidades institucionais que possam conferir mais efetividade aos sistemas de compliance.

Há um problema de desconfiança generalizado nos governos, instituições e nas empresas (Mota e Alfradique, 2019). Para reverter essa realidade, alguns propõem um conceito atualizado de governança aberta e uma nova abordagem das instituições (Lejano, 2006) entendidas como um ambiente amplo, plural e complexo de relacionamentos, que envolve a integração da política e da administração, da gestão e das políticas públicas se apresenta um foco na prestação de contas efetiva

(accountability) e no controle social dos administradores.

Para Moisés (2002), a confiança em instituições democráticas estaria baseada no fato de os cidadãos compartilharem uma perspectiva comum relativa ao seu pertencimento à comunidade política. Esse raciocínio parece ser igualmente válido para as corporações, pelo qual colaboradores que partilham uma perspectiva comum de pertencimento a uma empresa tendem a estabelecer laços de confiança ao longo do tempo. Nesse sentido, não só a confiança política (Moisés, 2002) mas também a confiança corporativa se relaciona com as experiências concretas das pessoas ao longo do tempo, enquanto elas avaliam o desempenho institucional, a partir do que elas aprendem como sendo a missão organizacional.

Na perspectiva do Estado moderno, a confiança nas instituições pode ser estimulada pelas regras do jogo democrático (Easton, 1975) e os mecanismos de accountability devem ser pensados e elaborados como indutores de uma confiança institucional que, conseqüentemente, fortaleçam as instituições democráticas. Esse mesmo raciocínio voltado as instituições democráticas pode ser aplicado às organizações de uma forma geral, logo é possível dizer que a confiança nas instituições é estimulada pela expectativa da participação no jogo, pelas regras do jogo e, por outro lado, a desconfiança é a expectativa da não participação no jogo, ou de descumprimento das regras do jogo. E, para saber quão efetivas são as regras do jogo, é preciso um sistema de prestação de contas que leve em consideração não só a missão formalizada, mas também as expectativas, as experiências e as avaliações críticas dos agentes.

Existe uma tradução de accountability para um sistema de integridade em corporações? A aferição da accountability em organizações pode se valer de parâmetros desenvolvidos para a accountability democrática (Olsen, 2018). Esses parâmetros também podem ser adaptados para a realidade das empresas de modo a servir como referência de efetividade para o contexto mutável de um sistema de integridade.


Nesse processo adaptativo, rumo a uma estratégia de prestação de contas mais ampla e dinâmica, teríamos um sistema estruturado com obrigação de: transparência das decisões corporativas e de suas justificativas para além das metas de lucratividade e de conformidade formal (answerability); responsabilização daqueles que violem seus deveres formais e informais para com a organização e com a sociedade (enforcement); formação da razão corporativa numa metamoralidade da ação empresarial pelo diálogo permanente, (accountability corporativa), inspirado na tipologia de Schedler (1999). Desse modo, a necessidade de forjar uma accountability corporativa para impulsionar a confiança institucional contribuiria também para a criação de uma “moeda comum global” para as organizações, a qual para muitos teria encontrado sua tradução nos objetivos sustentados do milênio (“ODS”) da ONU, por exemplo. O desafio consiste então em efetivar essa accountability via sistema de integridade.

A chave desse desafio parece estar na qualidade da interação. Dado que a confiança seria essencialmente um conceito relacionado com a interação entre pessoas, ganha destaque a importância da qualidade da interação (Rennó, 2001). Em organizações onde os colaboradores acreditam que a manutenção

de promessas será recompensada e que há uma interação contínua, criar-se-ia um padrão duradouro de reciprocidade, e a cooperação tenderia a ser tornar uma prática mais provável. Nesse sentido, os laços de confiança ou de desconfiança poderiam criar uma dependência da trajetória, pela qual os ciclos virtuosos que estimulam a cooperação e a ação coletiva tendem a durar tanto quanto os ciclos viciosos de desconfiança.

Tendo isso em conta, a abordagem de um sistema de integridade baseado em laços de confiança traz em si uma perspectiva distinta sobre a compreensão do papel das próprias instituições, não tidas apenas como centros de decisões racionalizadoras. Por tal perspectiva, se compreendem as instituições como o produto do trabalho e retrabalho incessante de relacionamentos. A partir dessa nova ótica sobre o papel institucional é possível o desenvolvimento de um modo alternativo de representar as instituições como estruturas de cuidado ou structures of care (Lejano, 2006).

Ao conceber as instituições como estruturas de cuidado, os relacionamentos interpessoais passam a explicar as regras, práticas e funções que caracterizam o sistema de integridade ou qualquer outro. Isso leva a um modelo menos rígido e formal do que o sistema de comando e controle e permite compreender sistemas de integridade inseridos nos seus contextos específicos. Sob essa ótica, o que realmente faria as instituições serem efetivas, ou seja, cumprirem sua missão não é o estabelecimento de linhas claras de autoridade ou interesse individual, mas a coerência das ações com a teia de relações (Lejano, 2006). Um instrumento típico para revelar essa coerência institucional é o relato integrado¹.



Em um sistema de integridade mais voltado para a criação das laços de confiança, pode se pensar mais estrategicamente na promoção da cultura da integridade. Há uma abertura maior para o debate ético, isto equivale dizer que há uma propensão maior a submeter, com mais frequência, os valores e crenças que subsidiaram esse sistema de integridade a novas avaliações ao longo do desenvolvimento da organização e a coerência entre os valores estabelecidos e a teia de relacionamentos efetivos.

Para criar-se um ambiente institucional propício ao enfrentamento de questões difíceis, demanda-se um aprimoramento das crenças e sentimentos associados ao lugar comum, ao bom senso ou ao senso comum. Como tais crenças e sentimentos estão associados, em grande medida, a nossa tomada de decisão num módulo automático ou sem uma reflexão mais profunda, um sistema de compliance que favoreça o debate ético auxilia na qualidade da tomada de decisão, reduzindo os riscos de decisões por impulso ou por preconceitos culturais ou religiosos, por exemplo.

Dado o foco na interação institucional, as laços de confiança podem auxiliar na revisão de processos, indicadores e metas e na expectativas dos impactos futuros das atividades da organização na sociedade.

O sistema de integridade baseado em laços de confiança, ao focar na qualidade da interação entre as pessoas, tem mais condições de mudar ou inovar um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, comportamentos, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização, pela sua maior abertura aos debates éticos. Esse sistema pode inovar as regras do jogo, incorporando novos valores ao longo do debate ético, exatamente porque a qualidade da interação permite que todos compreendam a natureza dinâmica das relações humanas e corporativas de uma forma mais clara e a importância de adaptações, de tempos em tempos, para a missão institucional da organização.

A opção pelo modelo laços de confiança para avançar a cultura da integridade pode pa-

recer promissora e necessária para sociedade heterogêneas. Entretanto, diferentemente do modelo de comando e controle, já amplamente testado e criticado, modelos institucionais inovadores demandam um custo de aprendizado e um tempo de maturação. Nesse sentido, não parece recomendável que uma organização simplesmente adote tal modelo sem adaptações graduais.

As organizações necessitam tanto de mudanças quanto de estabilidade institucional para operar efetivamente. Talvez o segredo repouse num equilíbrio entre momentos de maior inovação e períodos de maior estabilidade para acomodar as mudanças. No campo dos sistemas de integridade, a sintonia fina entre um ambiente crítico de valores e propensão a inovações culturais e um meio conservador, controlador avesso aos novos riscos pode ser mais fácil de modelar do que de praticar. O que importa nesse ponto é explorar as estratégias mais efetivas para que, independente do modelo prevalecente, a organização tenha capacidade para lidar com a complexidade institucional.

5. ESTRATÉGIAS E EFETIVIDADE

Por tudo já visto sobre os modelos, há uma proximidade entre o sistema de comando e controle de integridade com a lógica do senso comum e com a racionalização dos comportamentos e medição de resultados típicos de uma matriz de riscos em busca de indicadores de eficiência institucional.

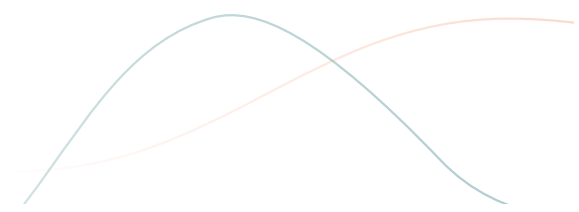
Enquanto isso, há uma vinculação do sistema de laços de confiança com a lógica da metamoralidade e com a qualidade da interação dos relacionamentos e a criação de estruturas de cuidado para

assegurar mais confiança institucional, típicos de um relato integrado.

Em geral, a complexidade institucional no compliance surgiria pela disputa ou contradição entre as lógicas do senso comum e da lógica da metamoralidade, equivale dizer, pela concorrência entre valores arraigados e novos valores.

Caso se infira que tais lógicas são contraditórias, no âmbito dos programas de integridade, nos aproximamos da concepção filosófica que remete ao

conflito entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade (Weber, 1994), ou seja, de um caso de lógicas contraditórias, pelo qual num eventual conflito deve-se escolher entre os princípios que regem as convicções ou entre as consequências esperadas dos comportamentos independentemente dos enunciados dos princípios. Nessa concepção, a estratégia coincidente com a visão clássica weberiana, para lidar com a complexidade institucional dos valores da organização, será privilegiar uma lógica específica em de-



trimento da outra. Entretanto, essa estratégia não parece ser muito efetiva, pois o fato de privilegiar um das lógicas não significa que a contradição desaparecerá da instituição, mas tão somente que se declarou qual ótica deve prevalecer.

Por outro lado, caso de compreenda que a complexidade institucional nos sistemas de integridade surge da disputa de lógicas e não de uma contradição entre elas, seguimos um raciocínio próximo ao de Dworkin (1977), em termos de sistema jurídico, com a convivência simultânea da ponderação de princípios e aplicação de regras, em termos de proporcionalidade e razoabilidade. Nessa concepção, tan-

to a lógica da moralidade do senso comum quanto a lógica da metamoralidade irão disputar espaços nos programas de integridade de comando e controle e de laços de confiança, franqueando um abertura para mudança mais permitindo também um campo para a estabilidade institucional.

Então, no âmbito de cada um dos sistemas de integridade, os pesos relativos de cada uma dessas lógicas em disputa poderá ser calibrado em função do contexto da organização e revelará uma tendência maior ou menor a mudança institucional. Essa estratégia parece mais promissora, contudo, permanece o desafio de encontrar meios e modos de aco-

modar as lógicas em disputa. Talvez uma pista para prosseguirmos avançando na administração da complexidade institucional dos sistemas de integridade e sua efetividade possa ser dado pelas reflexões de Sen (1988), sobre o utilitarismo econômico e o debate ético sobre as condições do bem estar.

Para seguir essa pista, Sen (1988) nos recorda que comportamento é uma questão social. E pensar em termos do que “nós” devemos fazer ou qual deve ser “nossa” estratégia pode refletir um senso de identidade que encerra o reconhecimento dos objetivos de outras pessoas e das interdependências mútuas existentes.

CONCLUSÃO

Ao analisarmos a efetividade do Sistema de Compliance baseado em comando e controle e do Sistema de Compliance baseado em laços de confiança foi possível identificar com mais nitidez a própria dinâmica de funcionamento desse sistemas e as suas possibilidades, segundo a capacidade de cada um deles em lidar com a complexidade institucional das organizações.

Avançou-se na reflexão sobre as potencialidades e limitações de ambos os sistemas, permitindo-se com isso robustecer o conhecimento sobre a defesa dos valores organizacionais e da estabilidade institucio-

nal (sistema de comando e controle) e sobre o papel dos laços de confiança para incentivar a mudança corporativa e a qualidade da interação entre agentes.

Cogitou-se de uma possível tradução de accountability para um sistema de integridade em corporações, a partir de parâmetros desenvolvidos para a accountability democrática, de modo a servir como referência de efetividade válida a formação de laços de confiança.

Esquemmatizou-se, ainda, as lógicas institucionais distintas da moralidade do senso comum

e da metamoralidade, contribuindo para suprir uma lacuna da literatura nacional sobre a temática da complexidade institucional para o campo do compliance.

Observou-se, então, que a complexidade institucional no compliance surgiria pela disputa ou contradição entre as lógicas do senso comum e da lógica da metamoralidade, equivale dizer, pela concorrência entre valores arraigados e novos valores. E, por fim, foram exploradas as estratégias mais efetivas para lidar com a complexidade institucional, independente do modelo prevalecente nas corporações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTELS, S., & LAWRENCE, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization, Specials*, 1–37.

BLAU, P. M. *Exchange and Power in Social Life*. Nova York: Wiley, 1964.

DOWNS, Anthony. *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper and Row, 1957.

DWORKIN, Ronald. *Taking Rights Seriously*. (1977) Harvard University Press. Massachusetts.

EASTON, D., 1975. A Re-Assessment of the Concept of Political Support. *British Journal of Political Science*, 5(4), pp. 435–457. DOI: 10.1017/s0007123400008309.

FRIEDLAND, R., & ALFORD, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). Chicago: The University of Chicago.

GREENE, JOSHUA, 1974–. *Tribos morais: a tragédia da moralidade do senso comum / Joshua Greene; tradução Alessandra Bonruquer*. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Record, 2018.

GREENWOOD, R., RAYNARD, M., KODEIH, F., MICELOTTA, E. R., & LOUNSBURY, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.

HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. *Science*, 13 Dec 1968. Vol. 162, pp. 1243–1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243.

KRAATZ, M. S., & BLOCK, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 243–275). London: SAGE Publications Ltd.

LANZ, Luciano Quinto; MOTA, Eduardo Almeida. Compliance e Listas Positivas: Regulando a Conformidade com Incentivos Positivos, p. 24–36. In: CARNEIRO, Claudio; MOTA FILHO, Humberto E. C. *Compliance – O Estado da Arte*, Instituto Memória: Curitiba. 2018.

LANZ, Luciano Quinto; TOMEI, Patrícia Amélia. *Confiança nas Organizações – Como gerenciar a confiança Interpessoal, organizacional e Interorganizacional*. 1ª edição. Rio de Janeiro. PUC-Rio / Elsevier, 2015.

LEJANO, Raul P. *Frameworks for policy analysis: merging text and context*. Routledge, 2006.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, v. 20, no 3, p. 709–734, jul. 1995.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César. *As escolhas políticas de integração nos casos do Mercosul e da ALCA*. 1 ed. Rio de Janeiro: Gramma, 2016.

MOTA FILHO, Humberto; COUTINHO, Leandro de Matos. Compliance e Transparência: Programas de Integridade Efetivos, p. 69–85. In: CARNEIRO, Claudio; MOTA FILHO, Humberto E. C. *Compliance – O Estado da Arte*, Instituto Memória: Curitiba. 2018.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César. ALFRADIQUE, Cláudio Nascimento. *Governance and Public Transparency: The Brazilian Case*. July, 2019 by the Center for the Advancement of Public Integrity at Columbia Law School. Available at www.law.columbia.edu/CAP.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César; MOTA, Eduardo Almeida; LANZ, Luciano Quinto. Agenda e coalizões na aprovação de uma Política Pública Inovadora: o caso da Lei de Conformidade Tributária de São Paulo. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, v.4, n.1, julho/2019, pp. 195–219.

MOISÉS, José Álvaro. A desconfiança nas instituições democráticas. In. Opinião Pública, Campinas, Vol. XI, nº 1, Março de 2005, p. 33-63.

OLSEN, Johan P. Accountability democrática, ordem política e mudança: explorando processos de accountability em uma era de transformação europeia / Johan P. Olsen; tradução, Eliane Rio Branco. -- Brasília: Enap, 2018.

PEW RESEARCH CENTER. <https://www.pewresearch.org/politics/2019/04/11/public-trust-in-government-1958-2019/>.

RENNÓ, L. R. 2001. Confiança interpessoal e comportamento político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. Opinião Pública, Campinas, v. VII, n. 1, p. 33-59, maio.

SEN, Amartya. Sobre Ética e Economia (1988). Editora Schwarcz Ltda. Companhia das Letras.

SILVA, Fernanda Reis da. Crubellate, João Marcelo. Complexidade Institucional: Um estudo bibliométrico na publicação recente em teoria institucional. RECADM, v.15. n.2. p.116-132. Mai-Ago/2016.

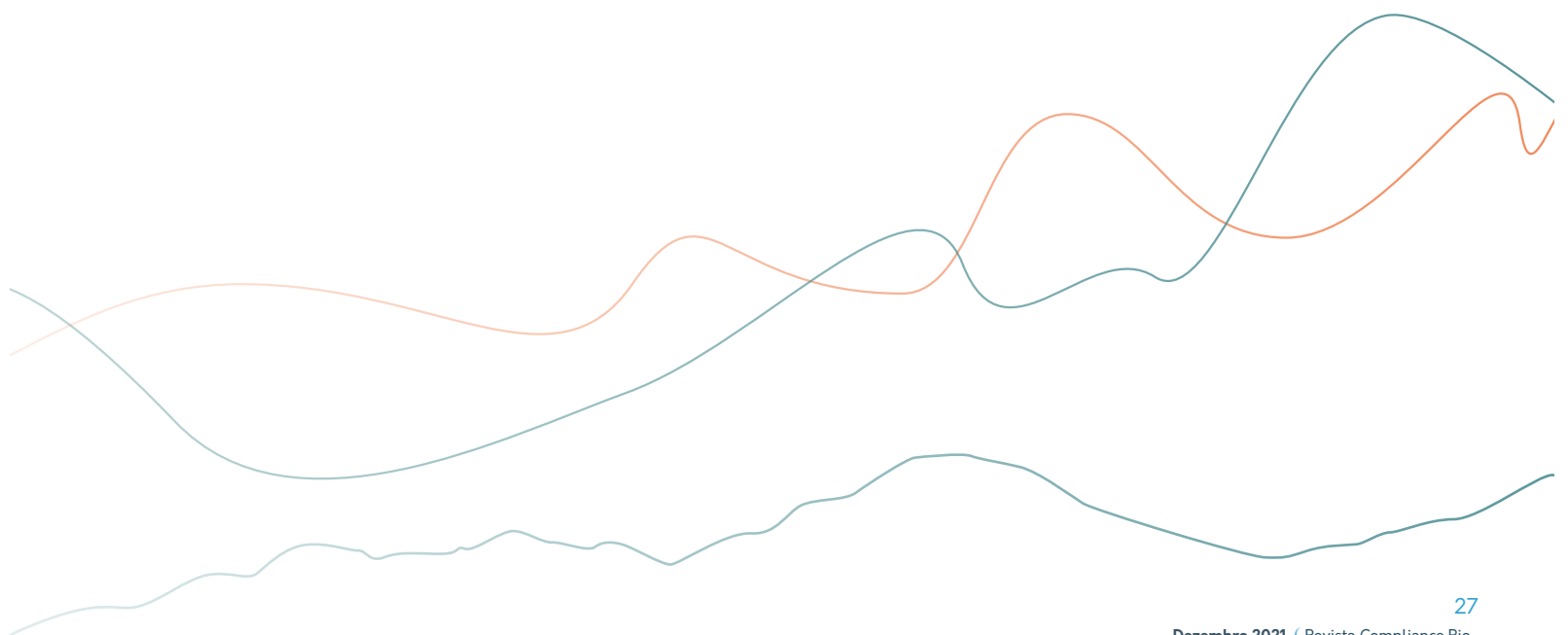
SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing Accountability, In: "The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies, eds. Andreas Schedler, Larry Diamond y Marc F. Plattner (Boulder y Londres: Lynne Rienner Publishers, 1999), pp. 13-28.

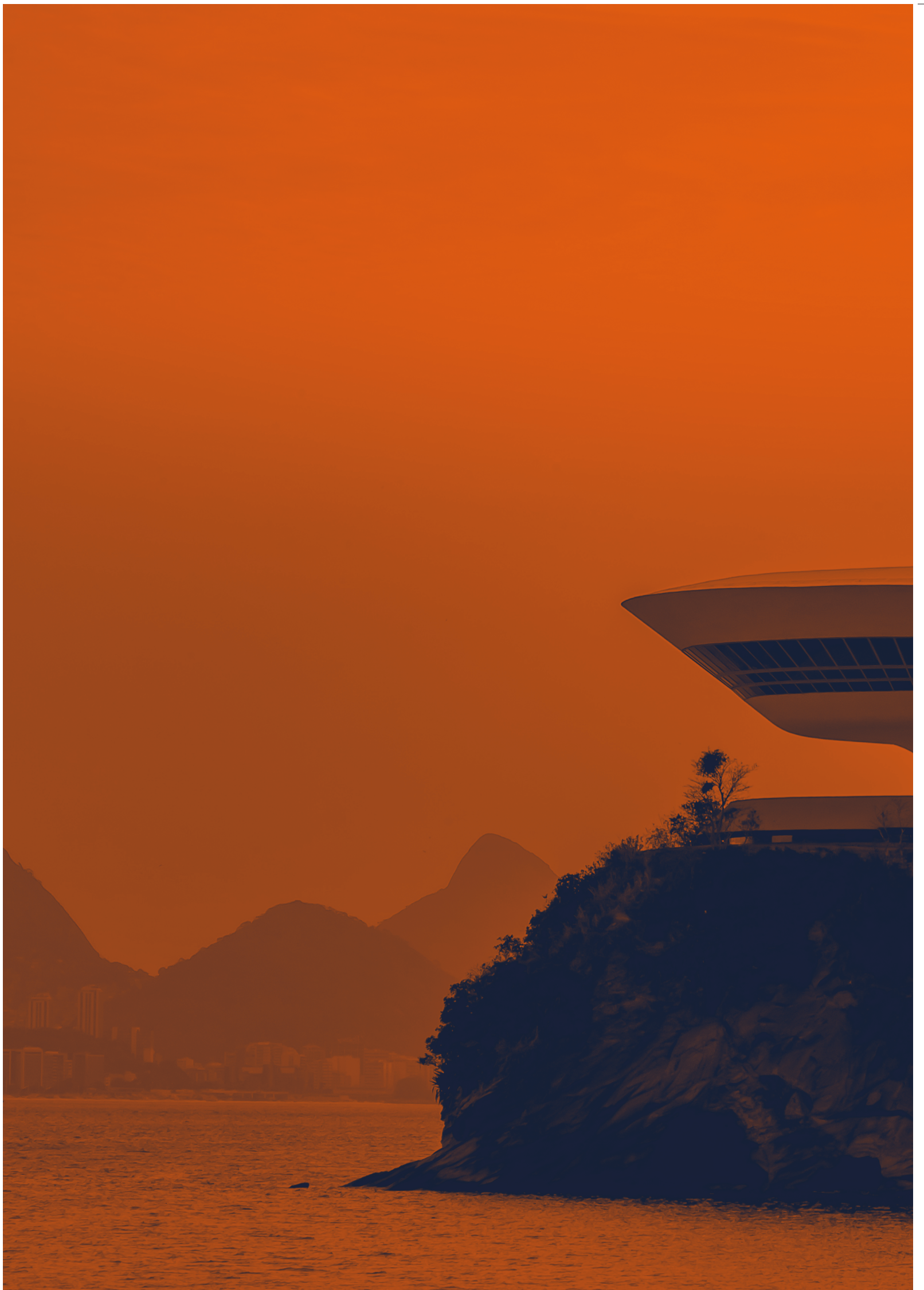
SCHEDLER, Andreas. ¿Qué es la rendición de cuentas? In. Cuadernos de transparência 03. IFAI, 1999.

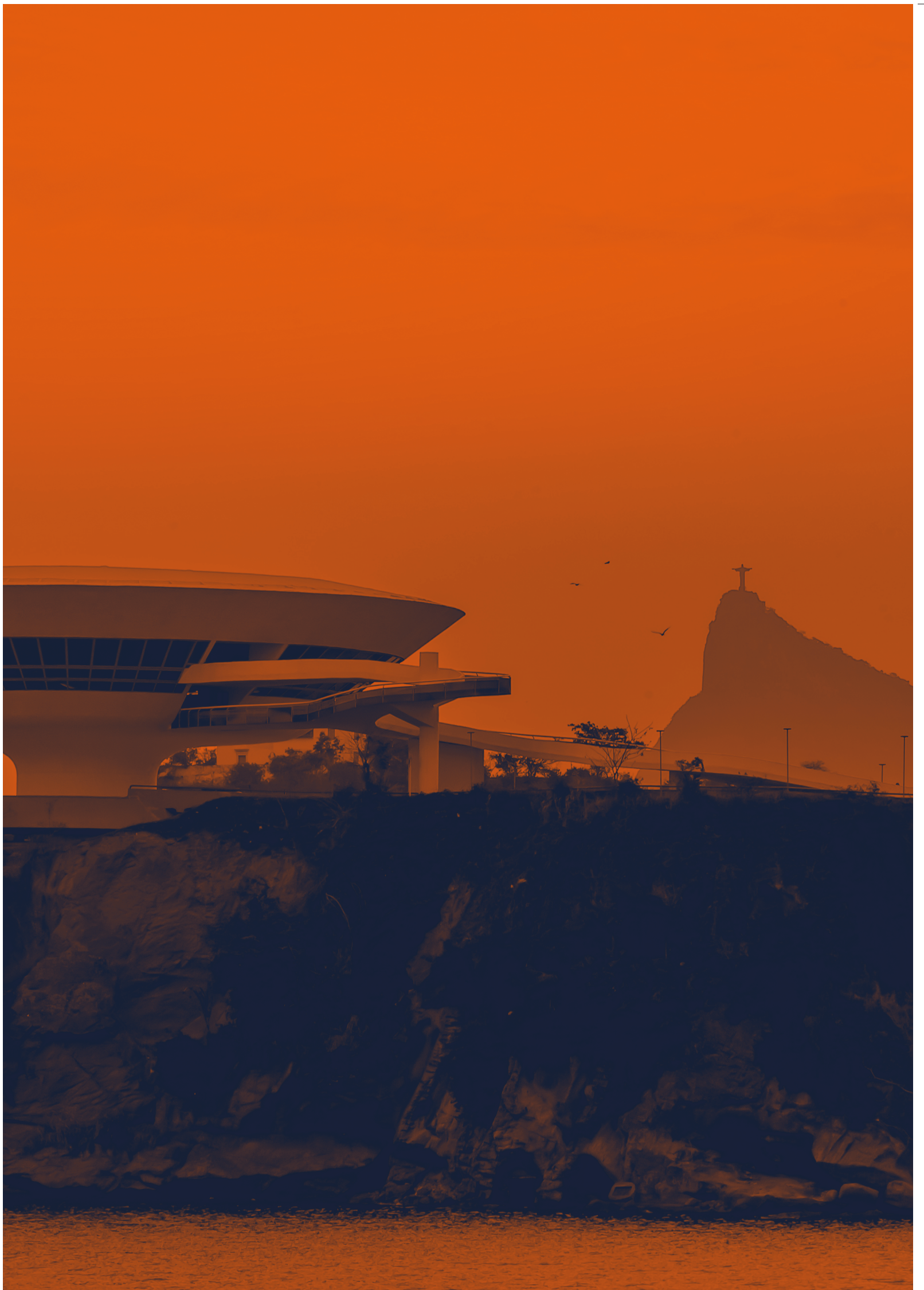
THORNTON, P. H. (2004). Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. Stanford University Press.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 3.ed. Brasília: UnB, 1994.

WINDHOFF-HÉRITIER, Adrienne. (1991). Institutions, Interests and Political Choice. In: Roland M. CZADA e Adrienne WINDHOFF-HÉRITIER. Political Choice: institutions, rules, and the limits of rationality. pp, 27-52.







A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE SOB A ÓTICA DA QUALIDADE

FELIPE BARBOSA ZANI

Mestre em Administração Pública (EBAPE/FGV), com Especialização em Políticas Públicas (IE/UFRJ) e em Compliance (IBMEC). Pós-graduando em Ciência de Dados (PUC-Rio). Administrador no BNDES, com experiência em gestão de riscos operacionais, prevenção a fraudes e à lavagem de dinheiro. Possui certificações nacionais e internacionais e publicações na área.

JULIANA DOS SANTOS DE SOUZA

Analista de Compliance no segmento de educação com MBA em Gestão de Riscos e Compliance pela Estácio, certificada em Investigações Corporativas (CPIIC) pela LEC/FGV e em Privacidade e proteção de dados (trilha DPO) pela EXIN.

IZABEL DE ALBUQUERQUE PEREIRA

Idealizadora da IA+P (www.iamaisp.com). Behavioral Compliance Advisor na CLOO. Especialista e certificada internacionalmente em Ética e Compliance (CCEP-I) pela SCCE. Co-fundadora do NOVA Compliance Lab (NCL). Membro fundadora do Instituto Compliance Rio (ICRio). Doutoranda em Direito da NOVA School of Law (Lisboa). Mestre e licenciada em Direito pela UERJ (Brasil). Pós-Graduada em Direito Empresarial pelo IBMEC (Brasil).

TIAGO LEZAN SANT'ANNA

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutorado em Processo pela Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com Especialização em Direito Civil, Empresarial e Processual Civil (UVA/RJ), em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA) e Residência Jurídica – Área Cível (UERJ), formado em Direito pela UERJ e em Jornalismo pela UFRJ; Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio – ICRio; Autor de artigos jurídicos; Conselheiro da Associação de Funcionários do Bndes (AFBNDES).

INTRODUÇÃO

A implantação de um programa de compliance efetivo requer um conjunto de iniciativas que inclui, entre outras, a análise de riscos, o mapeamento e o desenho de processos, a elaboração de códigos e políticas, treinamentos, diligências de terceiros, apurações internas, monitoramento / avaliação e reporte às instâncias de governança.

Isto é, não basta a mera criação de uma área, de um setor ou

de um departamento específico na organização, nem, tampouco, a realização de ações pontuais. Exige-se o desenvolvimento de uma cultura corporativa ética “em um ciclo virtuoso em direção à não-tolerância à corrupção” (MAEDA, 2013, p. 201) ou a quaisquer outras espécies de irregularidades. É essencial, para tanto, que em todas as iniciativas acima exemplificadas exista o comprometimento da Alta Administração/liderança.

Mas, como avaliar a efetividade de uma determinada iniciativa de compliance? E de um programa de compliance? Como distinguir os programas de compliance efetivos dos programas de compliance “de fachada” ou “de papel”?

Não é tarefa trivial diferenciar os programas efetivos daqueles programas meramente “cosméticos”, o que, na verdade, repre-

enta um substancial desafio, por uma série de fatores: (a) requer uma considerável experiência na matéria; (b) a utilização de métodos quantitativos mais avançados, em regra, não é comum aos profissionais responsáveis pela gestão de tais programas; (c) as autoridades competentes, em geral, possuem tempo e recursos limitados para proceder uma avaliação mais profunda dos programas de compliance; (d) há um insuficiente número de

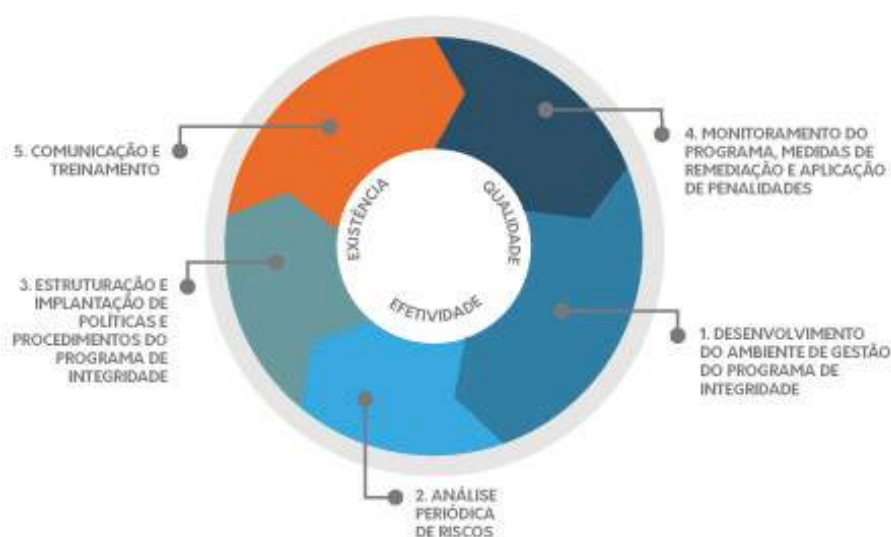
casos julgados para a necessária formação de sólidos precedentes, considerando, inclusive, (e) as especificidades de cada setor da indústria; (f) a ausência de um consenso sobre o que deve ser medido; e (g) a ausência de dados apropriados.

A despeito das dificuldades impostas à avaliação da efetividade dos programas de compliance, parece razoável supor que um dos pressupostos é a qualidade

dos seus procedimentos e dos referenciais adotados.

Não é por menos que a CGU definiu três atributos que devem permear as cinco dimensões dos programas de compliance: a efetividade, a existência (que se refere à presença de cada elemento que compõe as dimensões dos programas de compliance) e a qualidade (que se refere à sua adequabilidade às melhores práticas) (CGU, 2015b).

Figura 1 - Dimensões e atributos dos programas de compliance



Fonte: CGU, 2015b, p. 14.

Neste contexto, o ‘GT Efetividade’, instituído pelo ICRio com o objetivo de “promover e organizar pesquisas e estudos acerca

da temática avaliação da efetividade do compliance”, dedicou os seus esforços ao levantamento de documentos voltados

à orientação sobre o desenho e a implementação de adequados programas de compliance, cujos resultados preliminares são sumarizados neste artigo.

2. INCENTIVOS PARA A ADOÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO

As justificativas para a adoção de um programa de compliance podem ser observadas por diferentes ângulos, fundamentadas no interesse do Estado, das próprias empresas e dos cidadãos.

Sob a ótica das corporações, sem olvidar a obrigação legal de atuarem em conformidade com a legislação, a adoção de um programa de compliance

efetivo por parte das organizações também se justifica em função do tratamento conferido pelo poder público a este mecanismo.

Por exemplo, nos termos da legislação brasileira, inspirada em legislações internacionais similares, a adoção do programa pode ser considerada como mitigador no cálculo da multa em

caso de eventual envolvimento em atos ilícitos previstos na Lei nº 12.846/2013. Além disso, em geral, a existência de um programa de compliance efetivo pode permitir, por exemplo, a negociação de um acordo de leniência em melhores termos.

A mera existência de práticas de integridade sem resultados concretos não é encarada pelas

autoridades públicas como condição suficiente para que as organizações sejam beneficiadas. Os promotores enfatizam “que as empresas com programas de compliance ineficazes não merecem crédito por seus supostos esforços” (CHEN e SOLTES, 2018).

Até porque, se qualquer programa de compliance for suficiente,

Muitas empresas, para obter o incentivo previstos nas diretrizes, simplesmente investiriam em programas de compliance cosméticos, de prateleira [...], mas não necessariamente genuínos, adequados ao perfil da empresa [...]. Como resultado, o compliance cosmético (ao invés de efetivo) e o crime corporativo persistiriam [...]. Poucos necessariamente promoveriam uma cultura ética que efetivamente evitasse a prática de ilícitos (STUCKE, 2014, p. 798-799).

Mas, seriam essas as únicas vantagens em se implementar um programa de compliance efetivo? Certamente que não! Estudos já revelam que os benefícios são muito mais abrangentes.

Ao implementarem um programa de compliance, as empresas, além de reduzirem significativamente os riscos de se envolverem em escândalos de corrupção (que geram o pagamento de severas multas e um abalo direto e inestimável em

sua reputação), obtêm, ainda: (a) o aumento da competitividade – e, porque não, dos lucros, com a conquista de confiança em nível nacional e internacional; (b) a atração de investidores, uma vez que passam a obter maior confiança e credibilidade no mercado, (c) o aumento do seu valor financeiro e (d) a atração dos melhores talentos (DE ALBUQUERQUE, 2018). Vejamos alguns exemplos:

- ▶ *O Relatório Global de Corrupção da Transparência Internacional de 2009 confirmou que as empresas com programas preventivos de combate à corrupção e normas éticas sofrem até 50% menos com esta prática e estão menos sujeitas a perder oportunidades de negócio do que as empresas que não possuem estes programas.*
- ▶ *O Instituto Ethisphere¹, ao premiar 135 empresas de 23 países como as empresas mais éticas do mundo de 2018, destacou que tem visto repetidamente que as empresas que priorizam a transparência e autenticidade têm sido recompensadas com a confiança de seus funcionários, clientes e investidores. Adicionalmente, a pesquisa realizada demonstrou que o valor financeiro da empresa e a ética estão intimamente ligados entre si. Quanto mais ética a empresa, maior o seu valor financeiro.*
- ▶ *Ainda, uma pesquisa feita pela Ernst & Young em 2017 confirmou a tendência (já revelada na pesquisa de 2015) de que os funcionários não estão mais dispostos a permanecer trabalhando em empresas envolvidas em escândalos de corrupção. Como consequência, verifica-se que uma empresa que possui um forte programa de compliance e, assim, evita práticas corruptas em sua organização, tende a atrair os melhores talentos do mercado para compor seu quadro de funcionários.*

Diante dos exemplos acima expostos, são inegáveis as vantagens adicionais provenientes da implementação de efetivos programas de compliance nas empresas, não se restringindo, portanto, no caso brasileiro, à mitigação do risco de incorrerem em multas por infração à Lei nº 12.846/2013, à possibilidade de redução destas multas quando de fato aplicadas ou de celebração de acordo de leniência em melhores condições.

Pode-se afirmar, inclusive, que os benefícios transbordam o mundo empresarial, uma vez que, ao prevenir e auxiliar o Estado no combate à corrupção, estes programas contribuem, sobretudo, para o desenvolvimento da sociedade, beneficiando diretamente todos os seus cidadãos, ao evitar os notórios impactos negativos provenientes de práticas corruptas.

3. RESULTADO DA PESQUISA DOCUMENTAL SOBRE OS REFERENCIAIS PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Programas de compliance não são padronizados e devem ser desenvolvidos conforme as especificidades de cada organização.

“A receita é não ter receita”. Al-

gumas orientações gerais, contudo, podem ser extraídas de cartilhas fornecidas pelos órgãos e/ou autoridades de controle de diferentes países. Além disso, boas práticas vêm sendo

publicadas gratuitamente. Os benchmarks ajudam a inspirar soluções que podem ser testadas na prática das organizações.

Partindo desta premissa, o GT

¹ Organização líder global na definição e no avanço dos padrões de práticas empresariais éticas e que, desde 2007, homenageia empresas que reconhecem sua importante função de influenciar e estimular mudanças positivas na comunidade empresarial.

Efetividade do ICRio direcionou os seus esforços para a identificação e catalogação de documentos que pudessem subsidiar a definição de programas de compliance efetivos que, antes de mais nada, são programas de compliance de qualidade por adotarem boas práticas de gestão.

O GT definiu, como foco de pesquisa, os documentos técnicos mais diretamente relacionados aos desafios inerentes ao desenho e à implementação de programas de compliance, que foram agrupados em três categorias principais: (a) manuais/guias, (b) pesquisas/relatórios e (c) modelos de documentos. Isto é, dado o objetivo estipulado, não foram considerados materiais de cunho eminentemente teórico-conceitual, como, por exemplo, artigos científicos. Além disso, foram priorizados materiais publicados a partir de 2000, de tal sorte que o documento catalogado mais antigo remonta a 2001.

A pesquisa documental partiu dos materiais amplamente disseminados e utilizados na área, tendo sido mapeados e catalogados os documentos referenciados nesses primeiros materiais, em um ciclo que se repetiu continuamente. Também foram realizadas pesquisas complementares na internet. Tais procedimentos de pesquisa documental, naturalmente, trazem limitações aos resultados apresentados na sequência, que devem ser tomados como um panorama geral sobre os referências de boas prática na área.

Em sendo um GT focado na temática da integridade, em primeira instância foram priorizados materiais relacionados à prevenção à corrupção e à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo (PLDFT), sem perder de vista outros temas emergentes ao

universo do compliance, nomeadamente a proteção de dados.

Os materiais identificados foram discricionariamente categorizados pelo GT em diferentes atributos, como: dimensão (ex: gestão de riscos, cultura etc), idioma e setor, além de atributos binários como, por exemplo, foco em micro e pequenas empresas.

Ao final do levantamento, realizado ao longo de 2020 até o primeiro trimestre de 2021, foram catalogados cerca de 430 documentos, totalizando mais de 20.000 páginas.

Em relação ao tema, mais da metade dos materiais estão relacionados à prevenção à corrupção (55%), seguido da proteção de dados (22%) e de PLDFT (21%)², o que revela a relevância do primeiro tema, sem olvidar de sua antiguidade em relação aos demais (o FCPA, por exemplo, foi promulgado em 1977), além da rápida ascensão da temática da proteção de dados, cujo arcabouço legal é mais recente. Praticamente todos os materiais sobre este tema para os quais foi possível identificar a data de publicação foram lançados nos últimos 5 (cinco) anos. Ainda em virtude da ascensão do assunto, a grande maioria dos documentos sobre proteção de dados (84%), em percentual superior aos demais temas, são manuais / guias, em detrimento de modelos de documentos (14%) e de pesquisas / relatórios (2%).

Quanto aos materiais voltados à PLDFT, há grande predominância da língua inglesa (90%), sendo que, no caso de prevenção à corrupção, há maior equilíbrio entre materiais publicados em inglês (66%) e em português (32%)³. Este cenário pode ser resultado da maior preocupação de países estrangeiros com

o tema do financiamento do terrorismo, pela maior relevância conferida em território nacional à questão a corrupção e/ou pela forte atuação da Financial Action Task Force (FATF) e do Wolfsberg Group na publicação de documentos técnicos sobre PLDFT.

Ainda neste sentido, em relação à prevenção da corrupção, importante destacar a atuação da OCDE, da CGU e da Transparência Internacional.

Quanto às dimensões, grande parte dos documentos (41%) aborda os temas de maneira mais transversal, especialmente no caso da proteção de dados (55%), talvez porque, em sendo tema relativamente recente, ainda esteja em curso o adensamento técnico que permita a publicação de materiais mais direcionados.

Para aqueles materiais em que foi possível identificar uma dimensão preponderante, destaca-se a análise / gestão de riscos (12%) e diligência de terceiros (11%). Tal resultado pode guardar relação com a importância de que os programas de compliance sejam desenhados a partir da abordagem baseada em riscos, até como forma de otimizar os recursos, e também pela importância da diligência de terceiros com as quais a organização se relaciona (conheça seu cliente, parceiro, fornecedor e empregado).

No caso da prevenção da corrupção, os documentos estão pulverizados entre as diferentes dimensões, sendo possível destacar canais de denúncias e apurações, diligência de terceiros, cultura/treinamento e licitações (todos com 8%).

Quanto ao setor, novamente, grande parte dos documentos (79%) possui abordagem generalista. O setor com maior produção de materiais específicos é o

2
Ao longo do artigo são destacados somente os principais critérios por atributo classificado, de tal sorte que a soma, considerando os critérios apresentados no texto não alcança necessariamente 100%.

3
Para a correta interpretação dos dados sobre o atributo idiomas, deve-se considerar que, quando disponível em mais de um idioma, foram priorizados, nesta ordem, documentos em português, inglês e espanhol.

financeiro (10%), certamente por conta da forte regulamentação a qual está sujeito. De fato, quase metade dos documentos focados em PLDFT (42%) são direcionados para este setor. Chama a atenção a limitada identificação de documentos relacionados a

setores significativamente expostos ao envolvimento em ilícitos, como o esportivo (2%), o extrativista (1%) e o de saúde (1%).

Por fim, foram identificados poucos documentos focados para as micro e pequenas empresas

(3%). Por outro lado, são mais expressivos (15%) os materiais como foco no primeiro e no terceiro setor (governo e organizações não governamentais, respectivamente).

4. ORIENTAÇÕES DE ÓRGÃOS E/OU AUTORIDADES DE CONTROLE

Dentre os documentos catalogados, merecem destaque as orientações gerais fornecidas pelos órgãos e/ou autoridades de controle de diferentes países dado que, como visto, parte dos benefícios da implementação de efetivos programas de compliance decorre, justamente, da sua consideração como atenuante no caso da eventual aplicação de sanções por conta do envolvimento da organização em atos ilícitos.

Em maio de 2011, o Ministério da Justiça do Reino Unido elaborou um verdadeiro manual sobre procedimentos de prevenção a práticas corruptas para que as organizações evitem sofrer punições previstas pelo UK Bribery Act. Com tal manual, tais organizações passam a entender melhor o que, efetivamente, se espera delas.

Seguindo essa tendência orientativa, a CGU divulgou, em outubro de 2015, o guia “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas”, que aponta cinco pilares dos programas de compliance, quais sejam: 1) comprometimento e apoio da alta direção; 2) definição de instância responsável; 3) análise de perfil e riscos; 4) estruturação das regras e instrumentos; e 5) estratégias de monitoramento contínuo.

Nos Estados Unidos, o FCPA Resource Guide, apresenta elementos presentes nos programas de compliance tido como efetivos, dentre os quais, destaca-se:

1. O comprometimento do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva com o programa, bem como o estabelecimento de uma política interna anticorrupção que seja claramente implementada pelo próprio “alto escalão” da empresa;
2. O estabelecimento de um Código de Conduta que defina as atividades que devem ou não fazer parte do cotidiano dos funcionários, como, por exemplo, o recebimento ou oferecimento de presentes simbólicos;
3. A nomeação de um integrante da empresa ou de um departamento responsável pela supervisão do programa de compliance, dotado de autonomia e de recursos suficientes para realizar, com efetividade, os seus objetivos;
4. A análise de riscos necessária para definir, com exatidão, quais as vulnerabilidades específicas da empresa;
5. A existência de treinamentos adequados, os quais devem ser constantemente atualizados e aplicados a todos os colaboradores;
6. A criação de medidas de incentivos para aqueles membros que atuam em conformidade com o programa de compliance, tais como avaliações positivas ou promoções, bem como medidas disciplinares que sancionem aqueles que atuam contrariamente ao programa, as quais devem ser aplicáveis a todo e qualquer membro da empresa independente da sua posição;
7. O controle e a supervisão sobre terceiros;
8. Os canais apropriados para que os funcionários possam reportar eventuais condutas suspeitas de maneira confidencial e anônima (com o devido respeito ao princípio da não-retaliação), bem como os procedimentos adequados de investigações internas de tais reportes;
9. As atualizações contínuas que permitam melhorias permanentes do programa de compliance, incluindo testes periódicos e revisões dos procedimentos.

O guia *Evaluation of Corporate Compliance Programs*, publicado pelo Department of Justice, que foi atualizado em junho de 2020, enumera uma série de perguntas referente à autonomia e à relevância da área de compliance como forma de atestar a efetividade de um programa de compliance⁴.

As perguntas cobrem uma ampla gama de áreas de compliance, incluindo (i) treinamento (“Que análise a empresa realizou para determinar quem

⁴ A extensa lista de questões que os promotores deveriam considerar ao avaliar os programas de compliance foi elaborada pela consultora Hui Chen, contratada pelo DOJ para enfrentar o desafio de avaliar a eficiência real dos esforços de compliance das empresas. O DOJ tornou pública essa lista de perguntas em fevereiro de 2017, vindo a atualizar o documento em 2020.

deveria ser treinado e em que assuntos?”), (ii) responsabilidade individual (“Os gestores prestavam contas das más condutas que ocorriam sob a sua supervisão?”) e (iii) liderança (“Qual é a expertise do conselho de administração em compliance?”).

A partir da leitura desse guia chega-se à conclusão de que um bom programa de compliance exige, entre vários outros fatores, criatividade, testes adequados, readequações e aprimoramentos constantes.

A Agência Anticorrupção Francesa (AFA) publicou, em 12 de janeiro de 2021, um novo guia com recomendações para o cumprimento da Lei Anticorrupção Francesa (Loi Sapin II), sancionada em 10 de dezembro de 2016 (Lei nº 2016-1691) e em vigor desde junho de 2017. Em seu artigo 17, a Lei descreve como medidas obrigatórias:

1. A existência de um código de conduta com descrição dos atos de corrupção a serem prevenidos, que defina e ilustre os diferentes tipos de comportamento banidos;
2. A implementação de um canal de denúncias, destinado a permitir o recebimento de alertas de funcionários sobre a existência de condutas ou situações contrárias ao código de conduta;
3. O mapeamento dos riscos de corrupção por zona geográfica e por negócio, sob a forma de documento regularmente atualizado e destinado a identificar, analisar e hierarquizar os riscos de exposição da empresa a demandas externas de corrupção;
4. A avaliação da integridade de terceiros (clientes, fornecedores, intermediários);

5. A existência de controles contábeis, destinados a assegurar que os livros, registros e contas não sejam utilizados para mascarar práticas de corrupção ou tráfico de influência;
6. O treinamento das pessoas expostas aos riscos, inclusive terceiros;
7. A manutenção de um regime disciplinar e de tratamento das ocorrências, que permita sancionar os empregados em caso de violação ao código de conduta; e
8. O controle e a avaliação constante das medidas implementadas.

O guia discorre, ainda, sobre os pilares do compromisso da alta gerência; o mapeamento de risco; e o gerenciamento destes riscos.

Nota-se que uma constante nas orientações gerais fornecidas pelos órgãos e/ou autoridades de controle de diferentes países é a imperiosa necessidade de avaliação constante dos programas.

As organizações têm investido recursos significativos em compliance e os benefícios, apesar de inquestionáveis, não são claros para todos. Até porque, é sabido que não são desprezíveis os custos investidos pelas companhias para o desenho, implementação e aperfeiçoamento desses programas, que envolvem diversas medidas como ações de treinamento, implantação de canais de denúncia e condução de apurações, elaboração e atualização de normas, realização diligências com parceiros de negócio, encaminhamento de reportes periódicos etc..

A partir de avaliações, observadas as métricas apropriadas, pode-se adotar programas

de compliance mais simples e mais eficientes. Essa é a conclusão de Chen e Soltes (2018).

Como exemplo de avaliações inadequadas, tais autores apontam que algumas organizações confundem avaliar a qualidade e a eficiência dos treinamentos com a simples aferição de taxas de conclusão, ou com o número de horas dedicadas para os treinamentos.

Segundo Chen e Soltes, uma medida significativa acerca da efetividade dos treinamentos precisa estar diretamente associada a resultados, tais como:

- os colaboradores treinados demonstraram entender as políticas e os procedimentos?
- as habilidades adquiridas foram úteis?
- houve, de fato, uma mudança de comportamento?

Conforme célebre frase de Deming, “Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia”.

Partindo-se desse pressuposto, as organizações não podem criar e manter programas efetivos de compliance sem ferramentas que possam avaliar, adequadamente, esses programas, e se tais programas geraram, de fato, uma mudança de comportamento.

Para que o programa de compliance seja efetivo é necessário implementar um processo de avaliação constante, com auditorias regulares, que visem identificar se os seus diversos pilares estão funcionando conforme planejado, se os riscos identificados previamente estão sendo controlados como previsto, se surgiram ou se foram identificados novos riscos, e se os efeitos esperados estão, de fato, se materializando.



CONCLUSÃO

Os programas de compliance devem ser desenvolvidos de forma customizada, atendendo às necessidades específicas de cada organização. Entretanto, não é preciso “inventar a roda”. Boas práticas devem ser observadas no desenho e implementação destes programas, como premissa para que alcancem a efetividade.

Os referenciais de boas práticas ajudam a inspirar soluções que podem ser testadas na prática das organizações, muito embora não se afaste aqui a máxima segundo a qual a receita para um

programa de compliance efetivo é “não ter receita pronta”.

Os resultados preliminares do levantamento documental realizado pelo ‘GT Efetividade’ do ICRio permitiram traçar um panorama sobre tais referenciais e relevam a existência de significativo volume de informações práticas, especialmente direcionados à prevenção à corrupção, à gestão de riscos e à diligência de terceiros, que podem subsidiar o desenho e a implementação de efetivos programas de compliance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHEN, Hui; SOLTES, Eugene. Why compliance programs fail – and how to fix them. Harvard Business Review, march.april 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail>>. Acesso em 08out2021.

DEMING, W. Edwards. O método Deming de Administração. 5a. Ed., São Paulo: Marques Saraiva, 1989.


DE ALBUQUERQUE, Izabel. Quais são as vantagens em se implementar um programa de compliance anticorrupção?. 2018. Disponível em: <<https://www.compliancepme.com.br/artigos/quais-sao-as-vantagens-em-se-implementar-um-programa-de-compliance-anticorrupcao-20181003>>. Acesso em: 08out2021.

Os programas de compliance e seus reflexos na luta contra a corrupção. In: Mulheres em compliance: desde o programa de compliance até os seus impactos na sociedade. Org: Juliana Nascimento e Liana Crespo, Curitiba: Íthala, 2020, p. 83-92.

ERNST & YOUNG. Economic uncertainty. Unethical conduct. How should over-burdened compliance functions respond? Asia-Pacific Fraud Survey 2017. 2018. Disponível em: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/eycom/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-how-should-over-burdened-compliance-functions-respond.pdf> Acesso em: 08 out 2021.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord). Temas de anticorrupção & compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 167-201.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. 2015a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos>>. Acesso em 20set2021.



Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais – Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. 2015b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>. Acesso em 08out2021.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Agence Française Anticorruption. Les Recommandations de l'afa. 2021. Disponível em: <<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/Recommandations%20AFA.pdf>>. Acesso em: 08 out 2021.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. Loi n.º 2016-1691, du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Disponível em: <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033558528 &dateTexte=20171003>>. Acesso em: 20set2021.

STUCKE, Maurice E. In Search of Effective Ethics & Compliance Programs. The Journal of Corporation Law, v. 39, p. 769-832, 2014.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Relatório Global de Corrupção 2009, Corrupção e o Setor Privado. 2009. Disponível em: <http://issuu.com/transparenciainternacional/docs/global_corruption_report_2009_port?mode=window&backgroundcolor=%23222222>. Acesso em: 08out2021.

UNITED STATES. Department of Justice. Evaluation of corporate compliance programs. 2017. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em 08out2021.

UNITED STATES. Department of Justice. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act . 2015. Disponível em < <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>> Acesso em 08out2021.

UNITED KINGDOM. Ministry of Justice. The Bribery Act 2010 – Guidance. Disponível em <<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>>. Acesso em 08out2021.

NOTAS SOBRE O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LEANDRO DE MATOS COUTINHO

Fundador e Presidente do Instituto Compliance Rio (ICRio), advogado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), professor e palestrante em eventos nacionais e internacionais. Mestre em Direito Público pela UNESA e autor do livro *Compliance Anticorrupção, a Lei das Estatais e a Defesa do Estado Democrático de Direito*, publicado pela Lumen Juris em 2018, e de diversos artigos em revistas e obras coletivas.

INTRODUÇÃO

Sempre que se fala de compliance no Brasil vem à tona a aprovação da Lei no. 12.813, de 1º de agosto de 2013¹, conhecida como a Lei Anticorrupção.

Não resta dúvida que representou verdadeiro divisor de águas para o tema, colocando o país na lista dos que regulamentaram internamente a responsabilização administrativa das pessoas jurídicas por práticas que constituam atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos.

Mas não se deve identificar a Lei Anticorrupção como um fato isolado no âmbito legislativo.

A rigor, outras legislações, que

não tiveram tanta repercussão (na imprensa ou mesmo na Academia), também reforçaram o movimento pró-integridade, especialmente na Administração Pública. Esse movimento já foi percebido por associados do ICRio, em artigo publicado na última edição da Revista do Instituto (MEIRA et al., 2020, p. 17), segundo o qual²:

Por isso, o compliance é um instrumento perfeitamente compatível com o regime constitucional brasileiro, pois, além de constituir uma outra forma de se promover um instrumento de controle interno e externo do Poder Público, tem como função justamente buscar alcançar o nível de integridade na Administração Pública exigível a partir de todo esse processo de transformação que vem ocorrendo desde

meados da última década do Século XX. (Grifou-se)

O objetivo deste texto, portanto, é apresentar ao leitor um pouco do cenário do Compliance na Administração Pública, como base nas inovações legislativas ocorridas após o marco da Lei Anticorrupção.

Poder-se-ia retroceder à Constituição Federal de 1988 ou mesmo a outras legislações esparsas anteriores, para identificar como as questões da integridade, da probidade, da ética, da moralidade e afins são aplicáveis à Administração Pública, entretanto, por delimitação do tema, serão objeto de nota as normas editadas após 2013.

Disponível em
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>
Acesso em 24 set 2021.

MEIRA, André et al., Para que compliance na Administração Pública? in Revista Compliance Rio – número 3 – ano 3 / Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio, 2020. p. 17. Disponível em <<https://icrio.org/wp-content/uploads/2020/12/Revista-ICRio-2020-baixa.pdf>>
Acesso em 28 set 2021.

1. LEI ANTICORRUPÇÃO

Como mencionado logo na Introdução deste trabalho, a Lei n. 12.813/2013 foi um marco do tema do compliance no Brasil.

E isso é verdade não apenas ao setor privado. Também para entidades da Administração Pública, como as empresas públicas e sociedades de economia mista, que possuem natureza jurídica de direito privado, a Lei serviu de parâmetro para a adoção de novas ações em prol da integridade.

Refiro-me, por exemplo, às dis-

posições relativas à responsabilidade administrativa de tais pessoas jurídicas quando apenadas pelos referidos atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira.

Para COUTINHO (2018, pp. 113 - 114):

Uma observação que se deve fazer é a referente ao parágrafo 1º do artigo 1º de Lei Anticorrupção, segundo o qual a Lei é aplicável às sociedades empresárias e às socieda-

des simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, [...] Nesse rol, aberto e genérico, estão necessariamente abrangidas as empresas estatais. (Grifou-se)”

Tal percepção, que para alguns autores foi despercebida, foi ratificada com o advento da Lei n. 13.303/2016, a apelidada Lei das Estatais. Esse será o ponto a ser tratado na continuação deste texto.

2. LEI DAS ESTATAIS

Como é de conhecimento geral, por estatais se entendem as empresas públicas e sociedades de economia mista e suas subsidiárias, como previsto no artigo 2º da Lei das Estatais.

São elas entidades da Administração Pública Indireta, que, a par de atuarem e concorrerem no mercado privado, devem respeito aos princípios da Administração Pública, consagrados no artigo 37 da CF/88.

Pois bem, a Lei das Estatais em várias passagens e referências, deixa clara a importância do compliance, da gestão de riscos, da ética e da integridade para essas empresas. De acordo

mais uma vez com COUTINHO (2018, p. 100):

[...] no artigo 6º, a Lei impõe ao estatuto das empresas estatais a observância de regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, bem como de práticas de gestão de riscos e de controle interno[...]

Diversos são os dispositivos da Lei das Estatais voltados à integridade e ao compliance, valendo recomendar a leitura dos artigos 8º, 9º, 12, 14, 86 a 88, dentre tantos outros.

Recebem as empresas estatais os mesmos tratamento e grau

de exigências dos seus pares privados (artigo 173, S1º, inciso II da Constituição Federal de 1988). E assim também o é em relação à sujeição às penalidades previstas na Lei Anticorrupção.

Conforme antecipado acima, o artigo 94 da Lei das Estatais é claro em relação à aplicação às empresas estatais das sanções previstas na Lei Anticorrupção, com exceção dos incisos II, III e IV do caput do artigo 19 da mesma Lei.

Por sorte, vale afirmar, o exemplo da Lei das Estatais contaminou positivamente outras legislações posteriores, como é o caso da Lei das Agências Reguladoras, analisada em seguida.

3. LEI GERAL DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

A Lei no. 13.848, de 25 de junho de 2019³, tratou da gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras.

A norma foi objeto de intenso debate no Legislativo Federal. O Instituto Compliance Rio – ICRio, juntamente com outras entidades afins⁴, teve oportu-

nidade de colaborar com a edição de Nota Técnica para o Senado Federal, defendendo a adoção de normas de integridade para as referidas Autoridades de natureza especial federais, o que acabou levando à aprovação do projeto de lei pelo Congresso sem retrocessos, que alcançariam não só o projeto das Agências, mas

também algumas previsões de compliance da Lei das Estatais.

De todas as importantes disposições trazidas pela Lei, merece destaque o artigo 3o:

Art. 3º A natureza especial conferida à agência reguladora é caracterizada pela ausência de tutela ou de

3

Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Lei/l13848.htm> Acesso em 24 set 2021.

4

Disponível em <<https://ibdee.org/noticias/ibdee-lidera-acao-conjunta-pela-probidade-administrativa-e-por-boas-praticas-de-governanca-corporativa-nas-empresas-estatais-e-agencias-reguladoras/>> Acesso em 27 set 2021.

subordinação hierárquica, pela autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira e pela investidura a termo de seus dirigentes e estabilidade durante os mandatos, bem como pelas demais disposições constantes desta Lei ou de leis específicas voltadas à sua implementação. [...]

§3º As agências reguladoras devem adotar práticas de gestão de riscos e de controle interno e elaborar e divulgar programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. (Grifou-se)

Como se verifica, a Lei previu de forma expressa o dever de as agências possuírem internamente regras de compliance, como a adoção de programas de integridade. Especialmente elaborado e divulgado com o intuito de prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção.

Além disso, trouxe à tona a questão de conflito de interesses para os membros dos Conselhos Diretores e Diretorias Colegiadas, tanto para sua

indicação quanto para sua atuação, como se verifica:

Art. 42. A Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, passa a vigorar com as seguintes alterações: [...]

“Art. 8º-A. É vedada a indicação para o Conselho Diretor ou a Diretoria Colegiada: I - de Ministro de Estado, Secretário de Estado, Secretário Municipal, dirigente estatutário de partido político e titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados dos cargos;

II - de pessoa que tenha atuado, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha participação, direta ou indireta, em empresa ou entidade que atue no setor sujeito à regulação exercida pela agência reguladora em que atua, ou que tenha matéria ou ato submetido à apreciação dessa agência reguladora;

V - de pessoa que se enqua-

dre nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990;

VI - (VETADO);

VII - de membro de conselho ou de diretoria de associação, regional ou nacional, representativa de interesses patronais ou trabalhistas ligados às atividades reguladas pela respectiva agência.

Parágrafo único. A vedação prevista no inciso I do caput estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.”

“Art. 8º-B. Ao membro do Conselho Diretor ou da Diretoria Colegiada é vedado: [...] VII - estar em situação de conflito de interesse, nos termos da Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.”

(Grifou-se)

Se o exemplo de Lei das Estatais alcançava as entidades da Administração Pública Indireta, desta feita trata-se efetivamente de comandos legais de integridade para a Administração Pública Direta, como o são as agências reguladoras.

A nova Lei de Licitações, em boa hora, também tratou do tema da integridade nas compras públicas. É o ponto a ser discutido a seguir.

4. NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Continuando no rol de previsões legais em matéria de compliance, cabe discorrer sobre a Nova Lei de Licitações, aprovada em 2021⁵.

Como apontado por alguns autores⁶, essa Lei inovou ao prever a exigência de apresentação de programas de integridade nas licitações de grande vulto (artigo 6, XXII c/c artigo 25, §4º):

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se: [...]

XXII - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto: aqueles cujo valor estimado supera R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais);

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do

contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento. [...]

§ 4º Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as

5

Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm> Acesso em 27 set 2021.

6

DRUMOND, Thomaz Carneiro. A nova lei de licitações e a exigência do compliance e programa de integridade. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/depe-so/341840/a-exigencia-do-compliance-e-programa-de-integridade>> Acesso em 27 set 2021.

medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.
(Grifou-se)

Como se vê, passou a ser obrigatória a implantação de programa de integridade⁷⁸ pelos licitantes vencedores, no prazo de até 6 (seis) meses após a contratação. Mas essa não foi a única previsão pró compliance da Lei. O desenvolvimento do programa também vale como critério de desempate entre licitantes:

*Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: [...] IV - desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle.
(Grifou-se)*

Também na parte da Nova Lei de Licitações voltada às sanções, o programa de integridade surge como item de atenção, tanto para sua aplicação, quanto para futura habilitação de certos apenados:

*Art. 156. Serão aplicadas ao responsável pelas infrações administrativas previstas nesta Lei as seguintes sanções: [...] § 1º Na aplicação das sanções serão considerados: [...] V - a implantação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme normas e orientações dos órgãos de controle.
(Grifou-se)*

5. INICIATIVAS INFRALEGAIS

Diversos normativos poderiam ser arrolados, mas considerando o espaço e o objetivo apresentados para o presente trabalho, serão citados alguns da esfera federal apenas.

Art. 163. É admitida a reabilitação do licitante ou contratado perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, exigidos, cumulativamente: [...] Parágrafo único. A sanção pelas infrações previstas nos incisos VIII e XII do caput do art. 155 desta Lei exigirá, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável. (Grifou-se)

Vale destacar, entretanto, que aqui se depara com a exigência dirigida aos licitantes e não aos entes públicos que promovem as contratações. Ou seja, não corresponde ao compliance para a Administração Pública, mas fomentado pela própria Administração para os particulares que querem com ela contratar.

Embora inovadora no âmbito federal, a exigência de programas de integridade nas compras públicas não é tão nova em outras esferas de governo.

Não custa lembrar que há anos o Estado do Rio de Janeiro, desde o advento da Lei no. 7753, de 17 de outubro de 2017⁹, vem exigindo programas de integridade para as empresas que desejem celebrar contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privada com a administração direta, indireta e fundacional.

E na experiência fluminense, o programa é obrigatório para contratações superiores a R\$1.500.000,00 (um milhão

e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, cujos prazos dos contratos sejam iguais ou superiores a 180 (cento e oitenta) dias.

Vale sublinhar que outros estados da federação adotam previsões semelhantes de compliance nas legislações de compras e contratações públicas. São exemplos a Lei 6.112/2018, do Distrito Federal, Lei 15.228/2018, do Rio Grande do Sul, Lei 4.730/2019, do Amazonas, dentre tantas outras.

Em texto que analisa as Leis estaduais, OLIVEIRA e ACOCELLA (2021, p. 96) comentam:

*Diante disso, é possível perceber que as normas analisadas acima, editadas por entes estatais, exigem a institucionalização de compliance nas contratações de maior vulto econômico, o que parece razoável, uma vez que a aplicação de exigência nas contratações menos complexas e onerosas poderia acarretar o efeito perverso de afastar empresas potencialmente interessadas na contratação, em razão da elevação dos custos de transação.
(Grifou-se)*

Também em matéria infralegal, identificam-se medidas voltadas ao *compliance* na Administração Pública.

deral direta, autárquica e fundacional, abraça temas caros à integridade, no âmbito da governança pública:

Art. 3º São princípios da governança pública:

5.1 DECRETO NO. 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017¹⁰

O referido Decreto, que dispõe sobre a política de governança da administração pública fe-

⁷ Para a identificação de critérios de avaliação dos programas de Integridade de pessoas jurídicas, ver Portaria no. 909, de 07 de abril de 2015, da Controladoria-Geral da União. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34001/8/Portaria909_2015.pdf> Acesso em 28 set 2021.

⁸ Para análise crítica da metodologia dos modelos de avaliação do programa de integridade, ver: ZANI, Felipe Barbosa. Apontamentos sobre o modelo de avaliação de programas de integridade pelo Poder Público, disponível em <https://premio-nao-aceitocorruptao.com.br/Content/projetos/academia/Acad_3oColocado_185.pdf> Acesso em 28 set 2021.

⁹ Disponível em <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025fef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>> Acesso em 27 set 2021.

¹⁰ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm> Acesso em 24 set 2021.

I – capacidade de resposta;
II – integridade; [...]

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública: I – liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

a) integridade; [...]

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I – comprometimento e apoio da alta administração;

II – existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III – análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao

tema da integridade; e
IV – monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.
(Grifou-se)

Em que pese ser anterior à Lei Geral das Agências, o referido Decreto, que alcança todos os órgãos e as entidades da Administração direta, autárquica e fundacional, traz na obrigatoriedade de instituírem programas de integridade redação muito próxima da citada Lei, voltada à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção.

Tamanha foi a importância do Decreto para a Administração Federal, que a Casa Civil da Presidência da República, por meio da Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais, em conjunto com os Ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e da Transparência e Controladoria-Geral da União, com o objetivo de conferir segurança e estabilidade à sua interpretação, bem como servir de referencial para a sua execução, editaram em

4º), passando pela aprovação dos Planos de Integridade (artigo 5º), até chegar à execução e monitoramento dos Programas de Integridade (artigo 7º).

A Portaria não definiu prazo para a que os órgãos e entidades federais se adequem às suas previsões, mas previu para a Controladoria-Geral da União – CGU o papel de monitoramento e publicação periódica dos resultados.

Com vistas a facilitar o cumprimento das previsões da referida Portaria, a CGU publicou o Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública¹³, voltado a toda a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

2018 o Guia da Política de Governança Pública.

Destaca-se no Guia¹¹ uma passagem voltada ao princípio da Integridade, que tem toda relação com o Compliance na Administração Pública ora sob avaliação:

A integridade tradicionalmente representa a busca pela prevenção da corrupção e pelo fortalecimento dos padrões morais de conduta. Daí se afirmar que:

integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017b).

O alcance desse princípio na política de governança, no entanto, é maior e vai além de questões éticas. A integridade é reconhecida como um instrumento para que “a economia seja mais produtiva, o setor público mais eficiente e a sociedade mais inclusiva” (OCDE, 2012).

5.3 RESOLUÇÃO NO. 410, DE 23 DE AGOSTO DE 2021, DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA¹⁴

Muito se falou até o momento sobre as ações dos Poderes Legislativo e Executivo. Mas também no Poder Judiciário, notadamente no Conselho Nacional de Justiça, existe iniciativa que merece destaque e menção.

Em agosto de 2021, o Conselho, reconhecendo as práticas internacionais de combate à corrupção, como as da Convenção das Nações Unidas e da Agenda 2030 da própria ONU para o Desenvolvimento

11

BRASIL. Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. p. 42. Disponível em <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>> Acesso em 27 set 2021.

12

Disponível em <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864> Acesso em 27 set 2021.

13

Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>> Acesso em 27 set 2021.

14

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/files/original1400132021082561264ceda90b7.pdf>> Acesso em 27 set 2021.

5.2 PORTARIA DA CONTROLADORIA – GERAL DA UNIÃO NO.57, DE 4 DE JANEIRO DE 2019¹²

Fazendo uso das suas atribuições previstas nos artigos 19 e 20 do referido Decreto n. 9.203/2017, o Ministro de Estado da CGU resolveu editar a presente Portaria tornando obrigatória a instituição, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dos Programas de Integridade.

Chama a atenção o fato de que a instituição do Programa se dará em 3 (três) fases, iniciando-se pela constituição de unidade de gestão da integridade (artigo

Sustentável, e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para a qual a integridade é um pilar essencial ao bem-estar econômico e social, bem como as iniciativas internas, como a Lei Anticorrupção de 2013, aprovou a Resolução em referência, que dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário.

Trata-se de medida inovadora e salutar, que traz para a realidade do Judiciário as práticas de integridade para a Administração Pública que foram citadas no transcrito deste trabalho.

Dispõe a Resolução:

Art. 2º Os órgãos do Poder Judiciário poderão contar com sistemas de integridade, cujos principais objeti-

*vos serão a disseminação e a implementação de uma cultura de integridade e a promoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e demais irregularidades, bem como à correção das falhas sistêmicas identificadas.
(Grifou-se)*

Em linha com as previsões legais e melhores práticas de governança, os órgãos do Poder Judiciário poderão adotar os sistemas de integridade.

No artigo 4º da Resolução fica claro que um dos elementos fundamentais para nortear o sistema de integridade dos órgãos do Poder Judiciário é o compliance:

Art. 4º São elementos fundamentais que devem nortear o sistema de integridade dos órgãos do Poder Judiciário:

*rio:
I – governança pública;
II – transparência;
III – compliance;
IV – profissionalismo e meritocracia;
V – inovação;
VI – sustentabilidade e responsabilidade social;
VII – prestação de contas e responsabilização;
VIII – tempestividade e capacidade de resposta;
IX – aprimoramento e simplificação regulatória;
X – decoro profissional e reputação;
XI – estímulo à renovação dos cargos de chefia e assessoramento da alta administração;
e XII – vedação ao nepotismo.
(Grifou-se)*

Andou bem o Judiciário com a aprovação desta Resolução. Seria muito positivo que as suas previsões fossem espalhadas por todos os Tribunais brasileiros.

CONCLUSÃO

Este artigo teve por objetivo apresentar algumas Notas sobre o Compliance na Administração Pública.

Para tanto, foram listadas as mais recentes inovações legislativas (notadamente no âmbito federal) que trataram do tema. Desde a Lei Anticorrupção, passando pelas Leis das Estatais e das Agências Reguladoras, até a Nova Lei de Licitações, foram destacados os pontos nos quais o compliance teve aplicação, seja para a própria Administra-

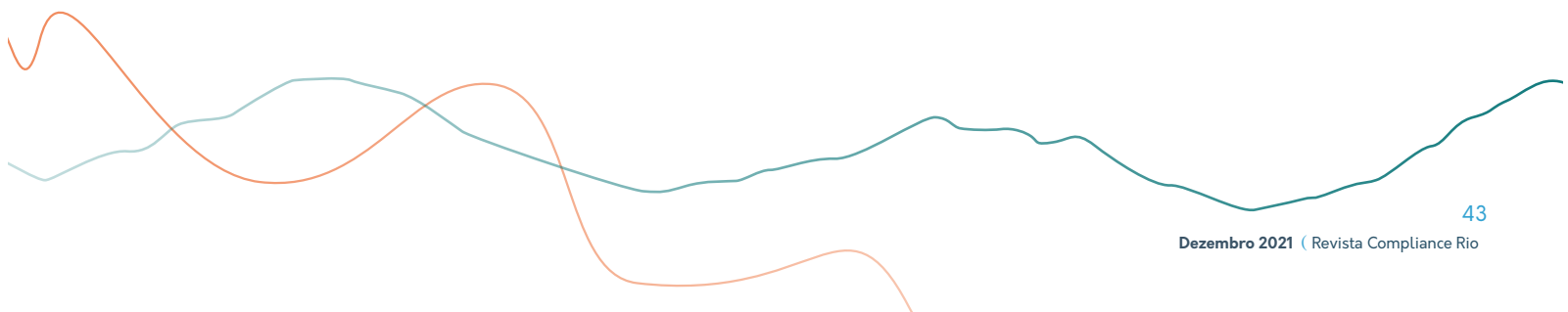
ção Pública (indireta e direta), seja para aqueles que desejem com ela contratar.

Houve oportunidade ainda de se discorrer sobre iniciativas infralegais que, em conjunto com as Leis, conferiram maior ênfase às práticas de compliance na Administração, inclusive do Poder Judiciário.

Como se pode verificar, a Lei Anticorrupção não foi ação isolada. Ao contrário, o legislador, desde 2013, vem inovando o

sistema com a aprovação de normas de relevo sobre o tema do compliance e da integridade. Há que se registrar que isso é positivo e ajuda a colocar o nosso país no rumo das nações em que o tema da integridade não só é incentivado pelos entes públicos, mas principalmente adotado e fiscalizado.

Que as Notas ora apresentadas sirvam de marco inicial para novos estudos, mais dedicados e aprofundados, pelos pesquisadores e acadêmicos da área.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAU, P. M. Exchange and Power in Social Life. Nova York: Wiley, 1964.

BRASIL. Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. p. 42. Disponível em <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>> Acesso em 27 set 2021.

COUTINHO, Leandro de Matos. Compliance Anticorrupção, Lei das Estatais e Defesa do Estado Democrático de Direito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, pp. 100 e 113-114.

DRUMOND, Thomaz Carneiro. A nova lei de licitações e a exigência do compliance e programa de integridade. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/depeso/341840/a-exigencia-do-compliance-e-programa-de-integridade>> Acesso em 27 set 2021.

MEIRA, André et al, Para que compliance na Administração Pública? in Revista Compliance Rio – número 3 – ano 3 / Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio, 2020. p. 17. Disponível em <<https://icrio.org/wp-content/uploads/2020/12/Revista-ICRio-2020-baixa.pdf>> Acesso em 28 set 2021.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende, ACOCELLA, Jéssica. A exigência de programas de compliance e integridade nas contratações públicas: os Estados-Membros na vanguarda, in Governança Corporativa e compliance / coordenadores Rafael Carvalho. Rezende Oliveira e Jéssica Acocella – 2. ed. rev. atual. e ampl. – Salvador: Editora JusPodivum, 2021. p. 96.

ZANI, Felipe Barbosa. Apontamentos sobre o modelo de avaliação de programas de integridade pelo Poder Público, disponível em <https://premioaoaceitocorruptao.com.br/Content/projetos/academia/Acad_3oColocado_185.pdf> Acesso em 28 set 2021.

PORTAIS DA INTERNET:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13848.htm

<https://ibdee.org/noticias/ibdee-lidera-acao-conjunta-pela-probidade-administrativa-e-por-boas-praticas-de-governanca-corporativa-nas-empresas-estatais-e-agencias-reguladoras/>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34001/8/Portaria909_2015.PDF

<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>

https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>

<https://atos.cnj.jus.br/files/original1400132021082561264ceda90b7.pdf>



O PERFIL COMPORTAMENTAL DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Um breve exame sobre o seu perfil

LUCIANO CAMPOS DO AMARAL E VASCONCELLOS

Pós-Graduado em Compliance e Integridade Corporativa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Pós-Graduado em Controladoria pela Universidade Anhanguera. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Membro do Conselho Deliberativo do Instituto Compliance Rio (ICRio). Gerente Executivo de Compliance em instituição financeira estatal.

1. INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil, no caput do artigo 37, elenca os princípios constitucionais expressos que norteiam a atuação da Administração Pública, quais sejam: a) legalidade; b) impessoalidade, c) moralidade, d) publicidade e, e) eficiência. Significa dizer, esses princípios constitucionais constituem o núcleo normativo e valorativo que rege a Administração Pública na execução de suas atividades constitucionais e legais.

Não sendo o objeto do presente artigo desenvolver a evolução doutrinária do princípio da legalidade, ressaltamos que, na sua concepção moderna, não se trata apenas de um instrumento para limitar a atuação da Administração Pública, mas também de incorporar carga valorativa para proporcionar

uma atuação administrativa embasada na moral e ética, na consecução do interesse público. Nessa mesma trilha, os princípios da impessoalidade e da moralidade também pautam uma atuação proba e livre de conflitos de interesse ou vantagens pessoais.

A legislação infraconstitucional possui diversas leis para salvaguardar essa matéria, como, por exemplo, a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 (Lei de Improbidade Administrativa), que tem no agente público o seu principal destinatário, visto que o art. 3º da lei permite a sua aplicação ao particular que induza ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta. Ou seja, o particular responde pelo ato de improbidade necessa-

riamente em coautoria com o agente público.

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, chamada Lei Anticorrupção (ou Lei da Empresa Limpa) foi publicada como uma resposta legislativa para enfrentamento de um período agudo de denúncias de corrupção, mas com outro enfoque: ao invés de combater a corrupção a partir da esfera pública, deslocou-se o protagonismo do combate ao setor privado, por meio de uma lei com o objetivo de responsabilizar, na esfera administrativa e civil, as pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O art. 7º da lei dispõe que será levado em consideração, para fins de dosimetria das sanções

a serem aplicadas, 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.

Com efeito, o programa de compliance ou integridade (que serão tratados como sinônimos, no presente artigo) passaram a ser pauta de reuniões de Conselhos de Administração e Diretorias Executivas das empresas brasileiras, elevando o nível de maturidade da governança corporativa das instituições.

Contudo, o sucesso da implementação de um programa

de integridade não se resume apenas à elaboração de um código de ética e conduta, canal de denúncia e treinamentos com o corpo funcional e os administradores, sob pena de se ter um programa de compliance “de papel”, apenas para marcar um checklist.

Há, ainda, um componente essencial para que o sucesso da implementação de um programa de integridade seja conquistado: a pessoa certa, no lugar certo – o profissional de compliance da empresa, que necessita de autonomia e independência para a realização de suas atividades, além de reporte à Alta Administração da organização.

A importância da análise do perfil comportamental desse profissional – compliance officer – que irá auxiliar a empresa a estruturar esse programa e – principalmente – a cultura da conformidade é outro ponto fundamental para o seu sucesso.

Dito de outra forma, o programa de integridade precisa alinhar as suas estruturas objetivas (controles, políticas, sistemas de tecnologia da informação, treinamentos, canal de denúncia etc.) com as estruturas subjetivas (perfil comportamental do compliance officer e a cultura institucional), como pretendemos demonstrar, de forma objetiva, no presente artigo.

¹ BRASIL. Lei nº 12.846/13, 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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Artigo 7º e incisos.

2. A PESSOA JURÍDICA E SEU NOVO PROTAGONISMO NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Como já adiantado, a publicação da Lei Anticorrupção se deu em um momento em que a sociedade brasileira demonstrava sua insatisfação por meio de mobilizações sociais, assim, sendo a sua edição associada a uma resposta legislativa para os protestos que marcaram o mês de junho de 2013.

Destarte, apesar dessa associação com as mencionadas manifestações populares, Leandro Coutinho (2018, p. 42) ressalta que: “(...) não é demais lembrar que também a Lei Anticorrupção, em sua exposição de motivos, deixa clara que sua promulgação decorreu de compromisso brasileiro com as convenções internacionais de combate à corrupção, as quais o país é signatário, (...)”.

O professor Melillo Dinis do Nascimento (2014, p. 90-91) aborda em seu arguto capítulo “O Controle da Corrupção no Brasil e a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção” que:

“A Lei Anticorrupção agrega

um importante avanço nas normas que, após a Constituição de 1988, verticalizam o princípio da moralidade e o combate à corrupção. Só que esta norma faz outro movimento ao horizontalizar o alcance desse enfrentamento, ao responsabilizar e punir pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e por atos de corrupção. Na linguagem dos “corruptólogos”, passa-se a cuidar da outra ponta da relação corrupta: o corruptor. E, neste caso, para efeitos da nova Lei, o corruptor é a pessoa jurídica”.

Com o advento da Lei Anticorrupção, as pessoas jurídicas passaram a ser passíveis de responsabilização administrativa e civil pela prática de atos contra a administração pública, sendo levado em consideração, para fins de graduação da aplicação das sanções, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, audi-

toria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica¹.

Significa dizer, as pessoas jurídicas precisariam adotar uma ação preventiva de combate à corrupção, por meio da implementação de um sistema de integridade, que passou a ser considerado como parte inerente da estrutura organizacional das empresas, e, ainda, uma distinção competitiva entre seus pares, visto o risco de imagem passível de ocorrer a partir da ausência de integridade de terceiros relacionados.

Wagner Giovanini (2018, p.54) trata desse tema no seu texto “Programas de Compliance e Anticorrupção: Importância e Elementos Essenciais”, vejamos:

“Também os Programas de Compliance tomaram um caráter fundamental para as empresas que desejam a sustentabilidade e perenidade no mercado. Com a Lei

nº 12.846/13, essa tendência foi enfatizada no Brasil e as organizações passaram a constatar a necessidade de se prepararem para essa nova realidade. (...)

Uma vez iniciado o Programa de Compliance, não há mais volta. Haverá um controle social, vindo de dentro da organização, cuja consequência impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios preconizados pelo Programa”.

A Lei Anticorrupção deu um impulso para tornar o programa de compliance um componente permanente das empresas, atuando diretamente sobre a cultura do ambiente corporativo, reverberando entre seu corpo funcional, gestores, administradores, estágios e além.

Os professores Leandro Coutinho e Humberto Mota Filho (2019, p.73-74) defendem que a implantação de um programa de integridade passará a ser uma tendência do mercado, a partir de um comprometimento com a ética empresarial perante a sociedade:

“Especificamente falando para as organizações e empresas, a implantação de um Programa de Integridade não se dá apenas pelo voluntarismo ou pressão externa. É preciso orientar-se por uma agenda e por um sistema para a construção de confiança e transparência. A tendência é que organizações mais transparentes tenham mais credibilidade em seus relacionamentos empresariais e sociais. Programas de Integridade comunicam o comprometimento das organizações com a ética empresarial e com a transparência e para manter a sua credibilidade tais programas precisam demonstrar resultados. A cultura da integridade pode se arraigar nas empresas

que invistam na construção de um Programa de Integridade (“PI”) efetivo. Aqui, como em tantos outros desafios, a caminhada rumo a uma nova cultura empresarial é tão importante quanto a reta final de chegada, representada pela implantação desse programa. Para trilhar esse caminho é preciso uma visão sistêmica. É preciso compreender melhor como um PI comunica ao mercado e a sociedade o comprometimento das organizações com a ética empresarial.”

Wagner Giovanini (2018, p. 54-55) relaciona esse impulso com o efeito de amplitude da onda, como se lançássemos uma pedra em um lago tranquilo, criando ondas concêntricas, com a maturidade moral e ética da sociedade como um todo:

“Portanto, mais do que a proteção frente aos riscos existentes, os Programas de Compliance impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios vão permeando a força de trabalho. Criam um orgulho natural nas pessoas, que os disseminam nos seus círculos privados, familiares, amigos, vizinhos e conhecidos. Outras instituições adotam a mesma referência e, paulatinamente, as lacunas para os desvios vão se fechando”.

Para cumprir com esse objetivo, o Poder Executivo Federal estabeleceu parâmetros estruturantes para fins de avaliação de um programa de compliance, que passaram a servir como regulação para as áreas de conformidade, permitindo a mensuração da aderência e maturidade de seus respectivos programas, à luz das melhores práticas esperadas pelo Poder Público, em especial a Controladoria Geral da União² e dos Estados e Distrito Federal. Assim, em 19 de março de 2015

foi publicado, no Diário Oficial da União, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, a Lei Anticorrupção. Os parâmetros de um programa de compliance estão elencados nos incisos do artigo 42. Nesse ponto, destacamos os seguintes:

- a. Comprometimento da Alta Administração;
- b. Código de Ética³ e Conduta para pautar o comportamento e a cultura de uma organização, na conjunção do comportamento humano esperado com o negócio da empresa;
- c. Independência, estrutura e autoridade para aqueles que atuam na aplicação do programa de compliance;
- d. Canal de Denúncia para comunicação de ilicitudes, garantindo o sigilo da identidade do reportante;
- e. Medidas disciplinares para a aplicação nos casos de violação ao programa de compliance.

Com efeito, as empresas passam a ter um norte regulatório como referência na estruturação de seus programas de compliance, podendo se valer, também, de sistemas de tecnologia da informação para auxiliar nesse monitoramento, tais como canal de denúncia, sistemas de avaliação de métricas de conformidade, ferramentas de GRC (Governance, Risk e Compliance), que permitem todo um mapeamento, registro e monitoramento de riscos e planos de adequação.

O protagonismo ofertado às pessoas jurídicas traduz na exigência, do Poder Público, da sociedade e do mercado, da adoção de modelos de negócios pautados na ética, transparência e integridade, tornando a governança corporativa indissociável da

² Para uma consulta mais aprofundada sobre a avaliação de um programa de compliance, recomendamos a leitura da Portaria nº 909/2015, editada pela Controladoria Geral da União, que dispõe sobre a avaliação dos programas de integridade de pessoas jurídicas, que pode ser consultada no Repositório de Conhecimento da CGU, por meio do link de acesso <https://repositorio.cgu.gov.br/>.

³ Segundo Ana Paula Candeloro (2015), um código de ética é uma ferramenta empregada para a comunicação, no âmbito da instituição, de princípios e valores éticos que dirigem a atuação da organização e que deverão ser observados por todos os seus membros. Ele é baseado na cultura organizacional e na identidade corporativa e deve ser aplicado a todos indistinta e indiscriminadamente

3. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE E SUA ATUAÇÃO SOBRE O COMPORTAMENTO

O programa de integridade atua como uma bússola⁴ para o comportamento humano em uma instituição, seja de direito público ou privado. As pessoas possuem características intrínsecas quanto aos seus valores, princípios, virtudes e fé. Os indivíduos são diferentes, mas podem se identificar com padrões médios de comportamento.

O corpo funcional e de gestão de uma empresa pode apresentar três grupos de pessoas: a) aquelas que sempre fazem o certo, independentemente de eventual orientação ou incentivo para tanto; b) aquelas que oscilam entre o certo e o errado; e c) aquelas que sempre buscam o errado, principalmente para conseguir alguma vantagem ou interesse próprio.

O primeiro grupo, que sempre pauta seu comportamento por uma conduta reta e proba, não precisa de um programa de integridade, pois, por crença própria, não admite – conscientemente – fazer o errado e constituem uma parcela pequena nas organizações.

O segundo grupo é o padrão

médio, é o comportamento esperado das pessoas, que ora oscilam entre a conformidade e a não conformidade. O grupo do padrão médio é sempre a maior parte das pessoas em uma organização, independente do cargo ou função que ocupa. Esse pêndulo comportamental ocorre em função das características inerentes do indivíduo e seu prisma de crenças e valores.

O terceiro grupo, por sua vez, é composto por aqueles que buscam o errado, ou seja, ingressam em uma instituição já buscando vantagens, sejam econômicas ou não. Felizmente, é um conjunto pequeno, mas que precisa ser identificado, por meio dos mecanismos de detecção do programa de compliance, como, por exemplo, pelo canal de denúncias.

Jorge Fernandes de Matos (2008), em sua tese para o mestrado em Gestão de Empresas, pela ISCTE Business School, do Instituto Universitário de Lisboa ressalta que:

“Poucas pessoas conseguem manter sempre o mesmo comportamento. Normal-

mente, elas se adaptam às circunstâncias e exigências de outros ou de determinados ambientes. (...) à medida que a situação da pessoa e seu meio ambiente mudam – tais modificações com frequência acompanham os eventos importantes na vida da pessoa, como o início de um novo emprego, mudança de residência ou a perda de um parente próximo.”

Em síntese, o programa de integridade atua principalmente no segundo grupo. As pessoas que sempre fazem o certo não precisam de um programa de integridade para auxiliá-las na condução de suas ações e interações no ambiente de trabalho. Enquanto aqueles que sempre buscam o errado, precisam ser identificados e retirados da instituição, por meio dos mecanismos de detecção e correção (políticas de consequências) da instituição. O programa de integridade serve como guia para as pessoas que oscilam entre a conformidade e não conformidade, unificando-as por meio de um conjunto de princípios e valores promovidos pela empresa, construindo e sedimentando um alinhamento entre os valores do indivíduo e o da empresa.

4
Sobre o tema, sempre é interessante lembrar a frase “Integrity is doing the right thing, even when no one is watching.” Ou seja, “integridade é fazer a coisa certa, mesmo que ninguém esteja olhando”. A autoria desta frase é geralmente atribuída ao escritor inglês Clive Staples Lewis (C. S. Lewis), mas há referências também ao autor Jim Stovall.

4. A IMPORTÂNCIA DO PERFIL COMPORTAMENTAL DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

A alocação de pessoal é uma atividade importante para o sucesso de qualquer empresa, inclusive tendo como instrumento a psicométrica, que é uma área da psicologia que tem por objetivo utilizar modelos matemáticos e estatísticos para mensurar comportamentos dos indivíduos, e conseqüentemente, seus talentos. Jorge Fernandes, ao

tratar da relação entre performance versus comportamento versus conhecimento explica que (MATOS, 2008, p. 14):

“Em uma visão holística, é possível perceber que uma pessoa com característica comportamental tipicamente técnica faz uso dos seus conhecimentos de forma técnica. Por outro lado, outra pessoa

com característica comportamental de empreendedor fará uso do conhecimento de forma empreendedora. O problema é que a maioria das pessoas não tem clareza quanto ao seu comportamento, e não é educada adequadamente para potencializar os seus talentos. Dessa forma, frequentemente não conseguem potencializá-los, ou pior, trabalham em

áreas inversas às suas competências comportamentais. É comum ouvirmos que “fulano é a pessoa errada no lugar certo”. Nesse caso, o que fazer?

Primeiro, é preciso quebrar o paradigma da existência de pessoas “erradas”. Cada pessoa traz consigo comportamentos e um tipo de inteligência (matemática, investigativa, social, artística, etc), que, se adequadamente desenvolvida e direcionada para funções afins, irá produzir, frequentemente, acima das expectativas. Segundo, será necessário que as escolas e universidades ampliem o seu conceito de educação. É preciso que elas vejam o indivíduo não só pelo viés do conhecimento, mas também pelo comportamento que dá o foco de onde se pode identificar o talento.”

Importante ferramenta que auxilia nessa árdua missão é o “questionário DISC”, desenvolvido a partir da teoria criada pelo psicólogo William Moulton Marston, em sua obra *Emotions of Normal People*, que se vale de fatores comportamentais centrais, quais sejam: a) dominância, influência, estabilidade e conformidade⁵, mundialmente conhecidos como “DISC”.

A partir da mensuração desses quatro fatores comportamentais cardeais, a metodologia desenvolve inúmeros talentos, que se relacionam com as características comportamentais do indivíduo. Exemplos de talentos, por meio dessa metodologia, são: facilitador, integrador, especialista, diplomata, gerenciador, recuperador, competidor, empreendedor, dentre vários outros.

A importância da identificação do talento, para um profissional de compliance, se justifica, pois, trata-se da pessoa que irá liderar uma atividade, dentro da organização, que é mul-

tidisciplinar e interpessoal.

4.1 OS TALENTOS OU PROTAGONISMOS COMPORTAMENTAIS DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

Wagner Giovanini (2018, p. 58) acerta ao afirmar que o sucesso da implementação de um programa de integridade vai além da escolha da pessoa certa, mas sim a partir de um conjunto de fatores tais como “clima organizacional favorável, governança e interfaces bem definidas, profissionais interessados em cumprir seus deveres, com real apoio da Alta Administração e a maioria possuindo qualidades alinhadas à ética, moral e integridade.”

Como abordamos anteriormente, em qualquer organização (seja pública ou privada), a alocação do profissional certo para uma determinada atividade é um dos fatores de sucesso para a execução da sua missão.

Os operadores de conformidade precisam desenvolver uma visão holística (IBGC, 2018) da organização, conhecer seus processos, objetivos e pessoas. Assim, o compliance officer deve assumir diferentes protagonismos comportamentais em suas atividades, conforme nos ensina Wagner Giovanini (2018, p. 58-59):

“Conselheiro: usa seus conhecimentos técnicos e experiência a fim de apoiar ou responder de maneira adequada a dúvidas que possam surgir.

Facilitador: Não se espera desse especialista ser obstáculo, mas sim parceiro. Ele [operador de compliance] precisa colocar-se ao lado dos demais participantes da empresa, como verdadeiro membro de suas equipes, na busca de soluções cabíveis:

atingir os objetivos da área e, ao mesmo tempo, garantir a presença dos princípios éticos e de integridade.

Defensor: Entretanto, há situações em que ele [operador de compliance] deve estar preparado para defender os princípios do programa [de integridade, política de riscos, controles internos etc.] de forma incondicional.

Sensibilizador: Utiliza seu poder de convencimento, deve reunir argumentos consistentes e convincentes, alinhando as pessoas da empresa na mesma direção preconizada pelo Programa de Compliance.”

A empresa E-Talent, que atua com base na metodologia DISC na sua prestação de serviço de gerenciamento e mapeamento comportamental, apresenta um mapa de trinta e seis talentos comportamentais. Percebe-se que o perfil do profissional de compliance reverbera intimamente com o fator comportamental “Influência”, que possui como exemplos de talento os que seguem⁶:

“a) Facilitador: É cuidadoso, meticoloso, confiante, persistente, diplomático e afetivo – apesar de ter certa reserva nas relações sociais. Gosta de organização e de estar certo; por isso, planeja para evitar erros futuros. Tem a habilidade para aconselhar e negociais. Motiva-se por segurança e aceitação;

b) Aconselhador: Acredita na sua competência e confia nas suas ações e nas decisões que toma. Com entusiasmo e carisma, tem habilidade para convencer as pessoas das suas ideias, transmitindo segurança e confiança. Relacionamentos e conhecimentos gerais são seus motivadores.

c) Integrador: É cooperativo e prestativo, valoriza as relações sociais e tem a habili-

⁵ Os termos originais na língua inglesa são: Dominance, Influence, Steadiness e Compliance – “DISC”

⁶ Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/autoconhecimento-carreira-e-sucesso/perfil-comportamental-36-talentos-etalent-t#36p>>. Acesso em 23/09/2021.

dade de influenciar pessoas, transmitir boa impressão e comunicar ideias de maneira lógica e sistemática. É justo e busca o que é certo para melhorar a vida dos outros. Motiva-se por aceitação e reconhecimento.

d) Influenciador: É amistoso, autoconfiante, proativo, persistente e organizado. É independente nas ações, mas busca manter a sintonia, a harmonia e a conciliação com o grupo. Motiva-se por desafios, realizações, status e uma certa dose de autoridade.”

4.2 AS QUALIDADES SUBJETIVAS DO PROFISSIONAL DE COMPLIANCE

O advogado Carlos Fernando dos Santos Lima, Procurador Regional da República aposentado e ex-membro da Força Tarefa da Lava Jato de Curitiba, e André Almeida Rodrigues Martinez, Procurador da Fazenda Nacional, dedicaram um capítulo na obra “Compliance Bancário: um manual descomplicado” sobre o tema. Os autores consideram que um compliance officer “ideal” deve apresentar virtudes e habilidades alinhadas com as responsabilidades e características da função.

Alertando que ninguém é perfeito, informam que a ausência de uma dessas virtudes ou habilidades não excluem o perfil do profissional, mas reconhecem que terão maiores dificuldades, em sua vida profissional, como compliance officer. Os autores (LIMA, MARTINEZ, 2021, p. 216) elencam os seguintes grupos de qualidades para esse tipo de profissional: a) personalidade; b) formação; c) comunicação e, d) inteligência.

4.2.1 PERSONALIDADE

A personalidade é considerada uma qualidade intrínseca do ser humano, que trazem à

luz três virtudes importantes ao profissional de conformidade: honestidade; coragem e humildade. Segundo os autores (2021, p. 217-219):

“Falar sobre sua honestidade seria até redundância, se pensarmos que o titular da função será exatamente o responsável por zelar pelo cumprimento de todas as leis e normas dentro da empresa. (...)”

E o compliance officer necessita de coragem. Coragem para se manter fiel às suas convicções e à legalidade. Coragem para desagradar a quem quer que seja. Afinal, sua função não é a de fazer amigos na empresa. (...) Somente terá o respeito da alta administração o compliance officer que souber se posicionar com firmeza e de modo fundamentado ao opinar acerca de determinado assunto estratégico”. (...)

Mas também o compliance officer deve ser humilde o suficiente para saber e querer escutar as razões dos demais interlocutores na instituição financeira e fora dela. (...)

Somente pela capacidade de ouvir sem impor barreiras preconcebidas é que se pode chegar à melhor solução, por vezes intermediária, entre as diversas proposições. Coragem, honestidade e humildade devem andar juntas, portanto.” (grifos do original).

4.2.2 FORMAÇÃO

A qualidade formação é um ponto mais controverso nos trabalhos sobre o perfil profissional do compliance officer. Não há uma formação acadêmica específica para o cargo, ou seja, não demanda profissional oriundo de uma exclusiva graduação, mas justamente o contrário, pois é uma área que possui vínculos

com diversas ciências, exigindo conhecimentos multidisciplinares de seus profissionais, que devem ser buscados em cursos e treinamentos específicos. Em que pese alguns autores (LIMA, MARTINEZ, 2021, p. 230) sustentarem a vantagem do compliance officer ter formação em Direito, em razão da carga regulatória e legislativa que faz parte do cotidiano de uma área de conformidade, outros, por sua vez, não vislumbram dificuldades, como Wagner Giovanini (2018, p. 57), que argumenta o que se segue:

“(...) Por exemplo, tornaram-se comuns debates sobre qual a formação acadêmica mais adequada para um Compliance Officer: advogado, engenheiro, administrador, economista, entre outras.

Na prática, todos esses profissionais têm possibilidade de êxito ou fracasso, entretanto, a sua característica primordial refere-se a: ser energético o suficiente para salvaguardar a aplicação das regras e, ao mesmo tempo, amável, no sentido de convencer as pessoas.”

4.2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma qualidade importante para qualquer carreira profissional, afinal, “quem não se comunica, se trumbica”, já dizia o saudoso comunicador Abelardo Barbosa – conhecido como “Chacrinha”. O profissional deve sempre aprimorar sua capacidade de comunicação, seja oral ou escrita. Carlos Fernando dos Santos Lima dispõe que o profissional de compliance é exigido acima da média quanto a sua capacidade de comunicação, pois “boa parte de sua tarefa é a de se fazer compreendido pelos diversos públicos da empresa”

(2021, p. 236). Além de ser objetiva, o autor traz um ponto interessante sobre a necessidade do profissional de compliance apresentar uma comunicação cândida (2021, p. 237):

“Além disso, a comunicação deve ser cândida, especialmente quando se está a tratar de temas difíceis. Candura ou candidez é a capacidade de ser singelo e sem reservas nas colocações para o auditório. Há momentos em que a empresa precisa assumir sua responsabilidade em acontecimentos delicados, e nesse momento a comunicação da empresa com os stakeholders deve se orientar pela completude das informações e pela veracidade de propósito.”

4.2.4 INTELIGÊNCIA

Por fim, uma qualidade complexa, mas fundamental para o operador da conformidade é a inteligência, em especial as inteligências intrapessoal e interpessoal.

Como já alertamos anteriormente, o presente artigo não tem por objetivo abordar concepções teóricas e práticas sobre a psicologia humana, mas sim apresentar, de maneira objetiva, temas relacionados ao perfil comportamental de um profissional de compliance, principalmente a partir de obras de conceituados profissionais do mercado. Assim, pedimos escusas em não aprofundar em temas como a “Teoria das Inteligências Múltiplas” do psicólogo Howard Gardner⁷, podendo esse trabalho ser con-

CONCLUSÃO

A proposta deste artigo foi de trazer reflexões breves sobre a importância do perfil comportamental do profissional de compliance, sem aprofundar a

sultado pelo leitor que desejar se aprofundar.

A inteligência intrapessoal está relacionada com o próprio indivíduo⁸, ou seja, no exame de seus próprios comportamentos e sentimentos e impactam nossa capacidade de autoconsciência (autoconhecimento), autorregulação e automotivação. A pessoa que conhece a si mesmo possui um maior nível de autoconfiança, exercício de autocontrole e da humildade, que permite uma análise mais objetiva em caso de um evento de não conformidade no âmbito da empresa, por exemplo. Conforme lecionam Carlos Fernando Lima e André Martinez (2021, p. 225):

“(…) Saber sobre si mesmo torna a pessoa menos preocupada com críticas e menos

propensa a desejar agradar aos demais.

Além disso, conhecer a si mesmo torna a pessoa menos propensa a distorcer os fatos baseados em visões preconcebidas. Saber de si significa ter consciência inclusive dessas predisposições e tentar compensá-las com uma análise racional dos fatos e do comportamento das pessoas.”

A inteligência interpessoal é o outro lado da moeda, ou seja, está relacionada com a habilidade social e aptidão para interagir com outras pessoas. As interações sociais, para serem eficazes, demandam a capacidade para entender os desejos, objetivos, intenções e carências das outras pessoas,

teoria e práxis da psicologia, no contexto da implementação de um programa de integridade. O legislador pátrio apontou o norte para o que podemos entender

permitindo uma maior conectividade e alinhamento entre as pessoas. Trata-se de uma qualidade primordial para o profissional de compliance, que, em razão do ofício, muitas vezes precisa enfrentar posições antagônicas e sobre temas multidisciplinares, para auxiliar na resolução de conflitos ou negociá-los.

Alexandre da Cunha Serpa⁹ ao divagar sobre a função de um profissional de compliance, pondera que:

“Ser um bom Compliance Officer é sobre como planejar e agir para mudanças de longo prazo e não apenas realizar exercícios check-the-box de curto prazo. É preciso, também, saber colaborar com todos os outros departamentos de uma empresa, pois o Compliance Officer pode, e deve, sempre procurar maneiras mais simples, mais baratas e melhores de fazer as coisas. Por fim, o Compliance Officer precisa construir uma relação de confiança com todas as outras pessoas, pois os indivíduos em uma empresa precisam saber que podem contar com “o”, e confiar “no”, Compliance Officer quando surgirem dificuldades.” (2016, p.19)


As qualidades subjetivas do profissional de compliance são importantes para construir um relacionamento profissional com base na confiança, a fim de auxiliar as pessoas a desempenharem, com segurança, suas atividades no âmbito das organizações.

como parâmetros necessários para a implementação de um programa efetivo, por meio do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

7
Em apertada síntese, Howard Gardner desenvolveu um modelo de “inteligências múltiplas”, quais sejam: inteligência linguística-verbal; inteligência física-cinestésica; inteligência espacial; inteligência musical; inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e inteligência naturalística.

8
“Conhece-te a ti mesmo”, frase que ilustra a essência do autoconhecimento e atribuída ao filósofo grego Sócrates (479-399 a.C.)

9
Alexandre da Cunha Serpa possui experiência internacional como profissional de Compliance e gerenciamento de riscos, atuando em multinacionais como Novartis, Alcon, Allergan e CVS Health. Em seu livro, destacamos cinco regras que o autor elenca, para o profissional de integridade sempre ter em mente: “1) respeite a todos, sempre; 2) trabalhe todos os dias para se tornar dispensável; 3) lembre-se que Compliance é sobre pessoas; 4) ajude, ajude, ajude a seus colegas de trabalho e, 5) ser um profissional de Compliance é um trabalho 24/7, você não pode ser uma pessoa diferente fora do trabalho no que tange a integridade e conduta.” (2016).



Além dos pilares estruturantes do programa de integridade e seus instrumentos objetivos, como políticas, código de ética e conduta, sistemas etc., sustentou-se a importância do instrumento subjetivo, que se consubstancia no perfil comportamental do profissional que atua na área da conformidade. As aptidões para o exercício do cargo vão além do conhecimento técnico, mas também, como ressaltado pelos autores aqui apresentados, pela necessidade

de se observar a vocação no aspecto comportamental.

Pelo exposto, verificamos ao longo do artigo que o sucesso para implementar um programa de integridade em uma pessoa jurídica, seja de direito público ou privada, é uma tarefa complexa, com conexões multidisciplinares e além de questões a serem ponderadas não somente pelo conhecimento técnico, mas também pela inteligência emocional.

Assim, fica demonstrado que a escolha do profissional de compliance não é uma escolha secundária na estratégia de implementação dos programas de integridade nas organizações. As aptidões comportamentais do responsável por essa iniciativa – o compliance officer – precisam estar ajustadas a essa demanda, com a verificação adequada do perfil com as competências do cargo, buscando o alinhamento máximo ao desejo de se ter a pessoa certa, no lugar certo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 8.420 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acessado em: 20 set. 2021.

__ Lei nº 12.846/13. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acessado em: 20 set. 2021.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2º Ed. São Paulo, Ed. do Autor, 2015.

CARNEIRO, C. MOTA FILHO, H. E. C. Compliance: o estado da arte – regulações, práticas, experiências e propostas para o avanço da cultura da integridade no Brasil e no mundo. Organizadores: Claudio Carneiro, Humberto E. C. Mota Filho. Curitiba: Instituto Memória. Centro e Estudos da Contemporaneidade, 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

COUTINHO, Leandro de Matos. Compliance Anticorrupção, a Lei das Estatais e a defesa do Estado democrático de Direito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Compliance à luz da governança corporativa. Série: IBGC Orienta. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

MATOS, Jorge Fernandes de. Análise dos Aspectos Comportamentais através da Ferramenta DISC. ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos, 2008.

NASCIMENTO, Melillo Dinis do. JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses (Organizador). Lei Anticorrupção Empresarial – Aspectos críticos à Lei nº 12.846/13. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2014.

PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

SERPA, Alexandre da Cunha. Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre Programas de Compliance. 1º ed. 2016.

ENTREVISTA COM O CEO DA 3R PETROLEUM

RICARDO SAVINI

Ricardo Savini é geólogo pela UnB em 1986 e Mestre em Estratigrafia pela UFRGS em 1995, com 33 anos de experiência na indústria petrolífera. Trabalhou na Venezuela, nos Estados Unidos e na Argentina, além do Brasil. Exerceu diferentes cargos de gerência e diretoria na Petrobras (na Divisão de Exploração do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento e na Unidade Operacional da Bahia), na Pérez Companc (na Unidade de Negócios da Venezuela e no E&P Corporativo na Argentina), na Deloitte (no Centro de Excelência de Óleo & Gás do Brasil) e na Georadar (empresa brasileira de serviços de Óleo & Gás e Mineração). Atualmente, é o Diretor Presidente e conselheiro da 3R Petroleum e Participações S.A., bem como de suas subsidiárias.



Pode nos falar um pouco sobre a 3R e sua posição na empresa?

A 3R Petroleum é operadora de óleo e gás brasileira, listada no Novo Mercado da B3, o mais alto índice de Governança da bolsa no Brasil. Criamos a Companhia em 2014 e nos preparamos para entrar e atuar ativamente no Programa de Desinvestimento da Petrobras, vislumbrando a grande oportunidade que surgia para empresas independentes do setor com foco no desenvolvimento de campos maduros e em produção.

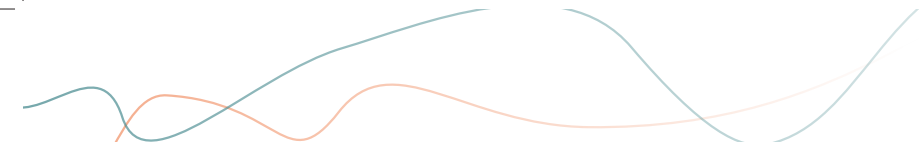
Em 2019, compramos nosso primeiro ativo terrestre, o Polo Macau, no Rio Grande do Norte. Hoje, estamos presentes em cinco estados, com trinta e oito concessões em terra e mar, divididos em 8 polos de produção. Já operamos três polos e, em cinco, estamos em fase final de transição com a Petrobras. Temos um portfólio diversificado e com muita sinergia operacional, o que se reflete em eficiência para a 3R, e uma equipe técnica muito experiente em revita-

lizar campos em outros países da América Latina. Somos compostos por brasileiros, venezuelanos, argentinos e peruanos com muita experiência na indústria, que conhecem bem as melhores técnicas para fazer a produção retomar a curva de crescimento, e até noruegueses, parceiros nas nossas operações em mar. Nossos campos estão localizados na Bahia, nos polos Rio Ventura e Recôncavo; Rio Grande do Norte, com os polos Macau, Pescada-Arabaiana e Areia Branca; no Ceará, com o Polo Fazenda Belém; no Espírito Santo, com Peroá-Cangoá; e no Rio de Janeiro, com o campo de Papa-Terra, em águas profundas da Bacia de Campos.

Sou um dos fundadores da 3R Petroleum e CEO da Companhia.

O que levou a 3R a decidir ser mantenedora do ICRio?

Para a 3R Petroleum, os temas Ética, Integridade e Segurança das pessoas, comunidades e meio ambiente são os prin-



cipais valores da Companhia. Portanto, trabalhamos continuamente para a construção sustentável de uma cultura de Integridade na 3R. Acreditamos que o olhar atento pelo prisma dos aspectos relacionados ao ESG, incluindo Integridade e Ética, são condições inexoráveis ao crescimento e perpetuidade da Companhia. Neste contexto, enxergamos o Instituto como uma organização que amplia o debate, promove o entendimento e traz para as empresas e a sociedade civil à reflexão sobre as melhores práticas de Compliance. A 3R valoriza estar inserida e poder contribuir neste contexto.

Gostaria de destacar alguma ação/iniciativa de integridade da 3R para nossos leitores?

Desde sua criação, a 3R Petroleum se preocupa com os aspectos de Compliance e, após a criação da Gerência de Compliance, em dezembro de 2020, a Companhia ampliou seus esforços em prol da construção de um Programa de Integridade adequado e baseado na análise de riscos da 3R. A Gerência de Compliance se reporta ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, e matricialmente ao Diretor Presidente.

O Programa tem como missão construir uma cultura de Integridade sustentável e, portanto, está em constante amadurecimento e aperfeiçoamento. Além disso, o programa conta, desde o início, com o apoio e patrocínio efetivos da alta administração da 3R, seja pela disponibilização de recursos adequados, pela participação nas principais iniciativas e pela gestão do programa.

O Programa de Integridade da 3R se aplica não somente à Holding, mas também a todas as suas subsidiárias. Após os primeiros meses de implementação

das principais políticas e procedimentos, passou por um processo de análise crítica e aperfeiçoamento com o apoio de uma renomada consultoria externa, tendo as suas principais etapas: (I) Diagnóstico inicial e identificação dos principais riscos de integridade; (II) Benchmarking; (III) Análise crítica das ferramentas existentes e proposição de melhorias identificadas; (IV) Plano de implementação das Melhorias e Atualização do Plano de Comunicação e Treinamento, já contemplando o biênio 2022 e 2023.

O programa conta com diretrizes e regras bem definidas, aprovadas pela alta administração e formalizadas nas principais Políticas de Compliance, como nosso “Código de Ética e Conduta”, a “Política Anticorrupção”, “Manual de Interação para Relacionamento Institucional”, Políticas de Governança e de Alçadas, dentre outros. Para implementação das regras citadas, elaboramos e implementamos diversos processos e padrões relacionados ao tema, como, sem se limitar, ao “Padrão para Doações e Patrocínios”, “Procedimento para DueDiligence de Terceiros e de Administradores”, “Procedimento de Apuração de Denúncias” e “Padrões da Lei Geral de Proteção de Dados”. Os principais temas de Integridade e Compliance que nossos normativos observam, e que são ministrados em nossos treinamentos, são:

- Interação e relacionamento com o Poder Público;
- Respeito ao meio ambiente, com as comunidades e com os nossos múltiplos stakeholders;
- Fusões, Aquisições e outras operações societárias;
- Imprensa e Redes Sociais
- Patrocínios e Doações;
- Brindes, Presentes e Hospitalidades;
- Conflito de Interesses;

Preconceito, discriminação e assédio;
Confidencialidade das Informações e
LGPD.

Uma das importantes ações de integridade desenvolvidas pela 3R é o processo de DueDiligence de Terceiros, principalmente quanto aos aspectos de combate ao trabalho análogo ao escravo, listas de sanções nacionais e internacionais, doações políticas, existência de Pessoas Politicamente Expostas (PEPs), background check, dentre demais itens de análise.

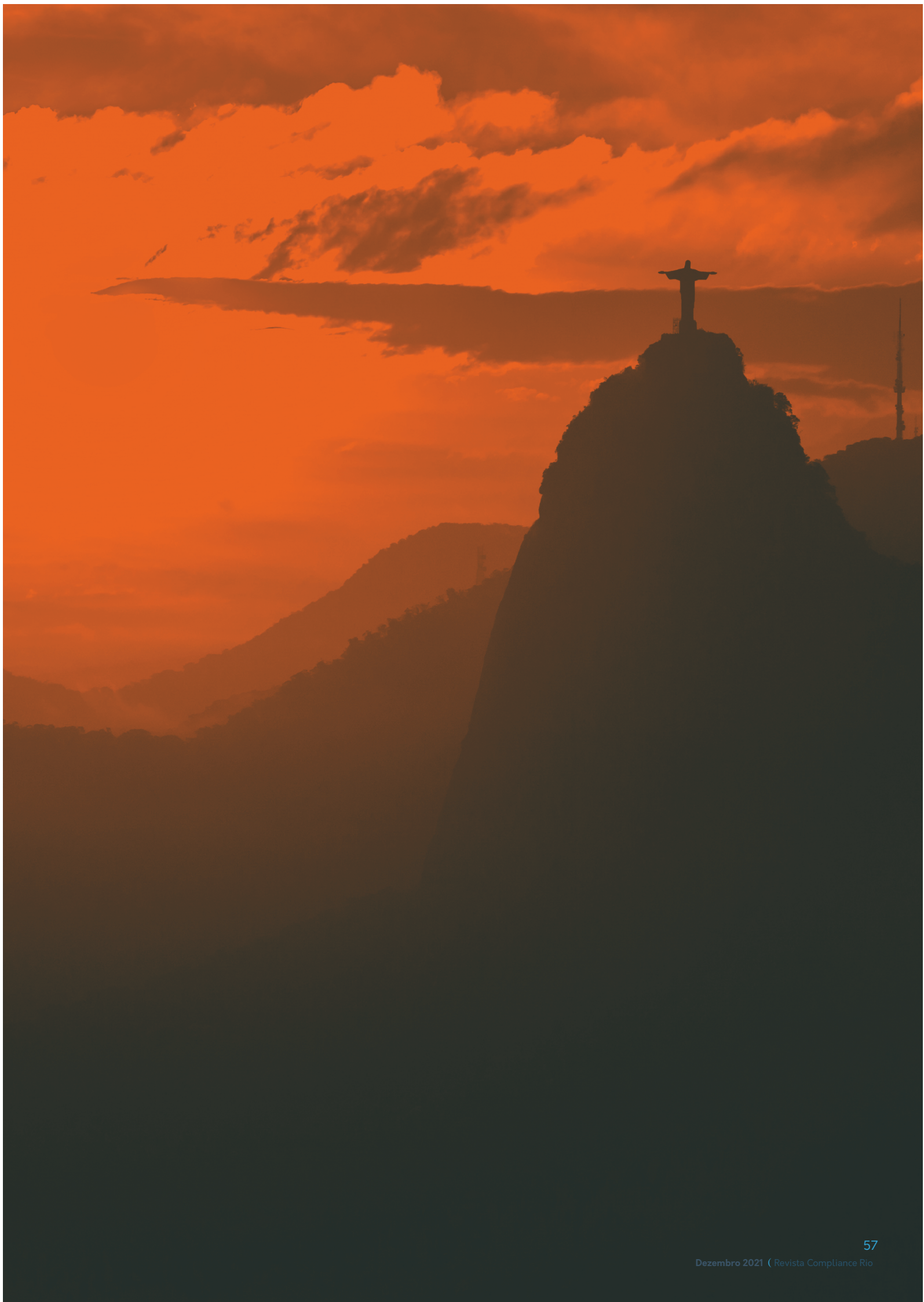
A Companhia também conta com um canal denúncias externo e independente, que garante total sigilo das denúncias e o anonimato dos denunciados e denunciantes. A 3R enxerga o canal como uma importante ferramenta para a gestão e melhoria do programa e, portanto, em 2021 a Diretoria Executiva da Companhia formalizou a criação de Grupo de Trabalho de Compliance, formado pela gestora da área de Compliance, outros gestores da Companhia e membros da Diretoria e do Conselho de Administração, com a função de conduzir as investigações de denúncias recebidas via canal denúncias, bem como de discutir e definir as ações corretivas, de melhoria e de mitigação

dos riscos de Compliance.

Como parte fundamental do nosso Programa de Integridade, elaboramos e revisamos continuamente um “Plano de Comunicação e Treinamento” que endereça as comunicações e treinamentos necessários a todos os empregados, da Holding e de suas subsidiárias, e Terceiros considerados estratégicos ou críticos. O Plano contempla comunicações e treinamentos a respeito do “Código de Ética e Conduta”, das Políticas de Compliance, de seu Canal de Denúncias e de aspectos específicos correlatos ao tema de Compliance, como prevenção ao assédio e discriminação e relacionamento com agentes públicos. Para 2022, a 3R Petroleum tem planos de investir em treinamento e comunicações mais focadas para os públicos e temas específicos com intuito de reforçar a cultura da Companhia.

Quem quiser conhecer mais sobre a empresa, como pode contatá-los?

Em nosso site institucional e de Relação com Investidores podem ser encontradas as principais informações da empresa, incluindo questões e políticas de governança.



INTEGRIDADE E COMPLIANCE

Aprendendo com as analogias e metáforas apresentadas nas Revistas do ICRio

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Diretor de Planejamento do ICRio, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil 5.0 de Transformação Digital, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Meta-estratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros. É funcionário do BNDES, onde vem ocupando diversas funções executivas, e é associado a I2AI (International Association of Artificial Intelligence), onde também integra o seu Comitê de Inovação.

1. ANALOGIAS E METÁFORAS DESTACADAS DAS REVISTAS COMPLIANCERIO, PROMOTORAS DA CONSOLIDAÇÃO DO APRENDIZADO SOBRE INTEGRIDADE E COMPLIANCE

Para facilitar o tanto o entendimento do leitor quanto ao uso de tais analogias, como também a uma possível futura busca de melhor entendimento destas, por meio de consultas aos artigos nos quais as encontramos originalmente, apresentaremos tais analogias e metáforas em blocos, subdivididos por cada um das três edições da Revista Compliance Rio, do ICRio, em sua ordem, como se segue.

1.1 APRENDENDO COM AS ANALOGIAS E METÁFORAS DA PRIMEIRA EDIÇÃO DA REVISTA DO ICRIO

Já no primeiro artigo, da primeira edição da Revista ComplianceRio, HEINEN (2018), utiliza-se de uma analogia entre o “mundo empresarial” e o “pessoal” para ilustrar tanto que “o fundamento ético da integridade, a priori, exige um julgamento pessoal, sobre o que é fazer o certo ou o errado, como também para ilustrar a importância do domínio dos os conceitos de “Ter Compliance”, “Ser Compliance”, “Programas de Integridade”, “Estar em Conformidade” etc., pelas organizações, nas quais, como ele ressalva, as declarações de missão, visão e valor no mundo

empresarial sobre integridade servem para determinar que a integridade não é apenas uma responsabilidade pessoal, mas também corporativa.

Ainda nesta primeira edição, encontramos um artigo de SOREN e TELLES (2018), no qual os autores utilizam-se de uma metáfora com o futebol para ilustrar duas diferentes abordagens [complementares e necessárias] da “boa gestão da ética e do compliance”, por meio da adoção de estilos de jogo “mais defensivos” ou “mais ofensivos”, como se segue:

- ▶ *O que no futebol é o foco na defesa, na gestão corporativa seria dar um freio nas coisas ruins: reduzir o risco do comportamento errado, combater a corrupção, parar com o assédio etc.. É como “Os 10 Mandamentos”: não roubar, não matar e assim por diante. Desta forma, são muitos os programas de compliance com regras, controles, checklists e auditorias, que retroativamente buscam encontrar as irregularidades e maças podres.*
- ▶ *O que no futebol é o foco no ataque, na gestão corporativa seria estimular mais “coisas boas”: promover a virtude, o comportamento certo. O foco é na construção de culturas corporativas que estimulem e reconheçam o bom caráter, que estimulem amplamente os valores compartilhados, e que incentivem a busca do lucro responsável com significado, em que se entrega algo de valor para a sociedade e o mundo..*

Na sequência, estes autores, utilizam-se de outra metáfora, desta vez com o corpo humano, como referência para nos ajudar na reflexão sobre a adoção destas abordagens, tendo em vista que necessitamos de ambas. Segundo eles, cresce a consciência de que não basta combater doenças, sendo preciso, sobretudo, cultivar novos hábitos de saúde. Quanto mais investirmos em saúde menor a necessidade de combater a doença.

Como eles nos alertam, o organismo corporativo pode aprender também com o organismo humano. Não basta combater doenças éticas. É preciso, sobretudo, investir na saúde ética. En-

tão, gradualmente, os recursos orçamentários e esforços terão destino diferente: menos gastos com multas e desgastes com punições devido a comportamentos errados e mais investimento em engajamento, reconhecimento e premiação dos comportamentos corretos.

Finalmente estes autores chamam a atenção para a necessidade da criação de “organizações virtuosas”, como sendo uma jornada que exige “olhos de ver”, para não cair no abismo que se forma entre discurso e prática.

Ainda nesta primeira edição da Revista ComplianceRio encontramos, no trabalho de MOTA FILHO (2018), uma alerta quanto a importância da incorporação da “bússola” da Governança Democrática” como base para os ganhos de legitimidade e credibilidade promotoras de uma mudança de cultura empresarial, necessária para a adoção de uma “agenda positiva de governança e compliance”, concluindo este pensamento com o feliz uso de outra metáfora, ao afirmar que não adianta só saber qual o novo roteiro a ser seguido, sendo necessário também termos condições de dirigir o filme e os atores para chegar a um final feliz, concluindo que a criação e a manutenção de um ambiente ético nas empresas demandam soluções mais legítimas e participativas.

1.2 APRENDENDO COM AS ANALOGIAS E METÁFORAS DA SEGUNDA EDIÇÃO DA REVISTA DO ÍCRIO

Em seu artigo, da segunda edição da Revista ComplianceRio, intitulado “O papel das ouvidorias nos programas de integridade”, VIEIRA (2019) reforça a questão da efetividade da comunicação ao afirmar que a atitude de recepção em comunicação é a disposição para

ouvir, ressaltando que evidentemente esta é uma metáfora: ouvir não é apenas escutar com os ouvidos, mas perceber o outro com todas as possibilidades que isso traz, inclusive em códigos não verbais, nos alertando para a necessidade de criação de mecanismos de controle dos atos dos gestores públicos e de canais de comunicação para registro de abusos e irregularidades praticadas por tais atores, sendo os primeiros registros do instituto de ouvidoria.

Segundo o autor, a Ouvidoria se consolida como canal formal de comunicação com os públicos de interesse, propiciando acolhimento das manifestações, incluindo denúncias, tratamento e resposta adequada aos emissores, atendendo assim a requisito dos programas de integridade, por meio da gestão do canal de denúncia.

Portanto, percebemos a importância da efetividade da comunicação, da transparência e das ouvidorias para o sucesso de um programa de integridade, que, conforme disposto no artigo 41 do decreto nº 8.420 de 2015, que regulamenta a Lei nº 12.846, citado pelo autor, “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 editoriais com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”

Esta questão da comunicação e da “disposição de ouvir” também é abordada em outro artigo desta segunda edição da Revista ComplianceRio, intitulado “Governança no Gerenciamento de Crises” das autoras ROCHA e LOURENÇO (2019), ao afirmarem que o jargão “Brasil, o

país das emendas” é o que temos escutado por vozes ressonantes, inconformadas muitas vezes inaudíveis no universo corporativo. Já dizia o sábio ditado que “a emenda sai pior do que o soneto”. Para aqueles que não conhecem a origem do provérbio, lembram as autoras, trata-se de um sonetista que na tentativa de corrigir os erros de seu aluno, percebe que a quantidade de desacetos, ao longo da composição da obra, era tão comprometedor, que de nada valeria tentar consertá-los. Melhor seria recomeçá-la.

Segundo elas, a analogia sugere uma mentalidade que não está consolidada baseada em tomada de decisões pautadas em assunção de erros e adoção de novas práticas negociais, com reforço na prevenção. O amadorismo não deve ser admitido pelos grandes mestres. Quantos empresários brasileiros vêm corrigindo com “arranjos”, sonetos que já nasceram desafinados?

Nesse contexto, estas autoras utilizam-se de outras analogias e metáforas para nos apresentar alguns alertas quanto a necessidade de desenvolvimento de “mecanismos preventivos” e de “desenvolvimento cultural”, conforme destacado [grifo nosso] a seguir:

- ▶ *Com o objetivo de garantir a longevidade da empresa é necessário refletir que retornos mais rápidos podem gerar “pontos cegos”. Apurar ouvidos para escutas, muitas vezes desmotivadoras, requer investimentos e disposição para promover as mudanças necessárias. Perspectivas de ganhos a curto prazo podem favorecer decisões envie-*

sadas.

- ▶ *O mundo está fugaz. Ninguém quer perder velocidade e frustrar o ganho rápido. Optar por um caminho sem atalhos para acelerar processos compreendidos como “burocráticos”, pode ser mais custoso, porém mais seguro quando pensado no longo prazo. Alguns desses processos podem representar oportunidades de revisão e reflexão ao longo do trajeto.*
- ▶ *É preciso escutar os ruídos de alertas ao invés de gritos de socorro. Investimentos em governança, integridade e mediação empresarial alavancam a geração de valor. Na contramão desse pensamento, uma organização que volta suas atividades somente para o curto prazo, não perceberá tal investimento como algo necessário.*
- ▶ *Adotar uma postura ética, por vezes requer abandonar hábitos ego-cêntricos e padrões culturais institucionalizados pela sociedade. Em outras palavras, optar por atalhos em uma estrada, pode atender um interesse individual em chegar mais rápido, porém apresentar maior risco para todos. O caminho mais rápido nem sempre é o melhor.*
- ▶ *Imprescindível transformar a nossa mentalidade, tomando atitudes éticas como habituais. A ética tangenciando planejamentos antecipa a necessidade de justificativa de erros e a criação de comitês de crise. Negligenciar significa deixar de enxergar riscos,*

para si e para o outro, é possuir um olhar míope e cego à longa distância. Desviar-se da ética e da responsabilidade, norteadores de um caminho longínquo, é não compreender o que é desenvolvimento sustentável e não se preocupar em deixar um legado para uma nova geração.

- ▶ *As consequências dos desvios quase sempre são graves e danosas à reputação e credibilidade das empresas, bem como desastrosas para a sociedade como um todo. Paradoxalmente, a sociedade, aquela que justamente deveria ser contemplada com o comprometimento assumido nos códigos de conduta, está sinalizando insatisfação.*

Em linha com estas observações, CAMPELLO (2019) em seu artigo intitulado “Governança corporativa e o poder de controle no direito societário brasileiro”, nos alerta para a questão dos interesses próprios, versus os interesses de terceiros, lembrando que a famosa alegoria da cenoura e do chicote traduz exatamente essa vertente, e conclui que: - se de um lado deveriam ser oferecidas determinadas recompensas, que motivariam os agentes, e promoveriam o alinhamento de interesses entre agentes e principais, do outro lado da moeda, deveria haver, como forma de controle, deveres fiduciários, responsabilidades, e até mesmo punições para aqueles agentes que não se revelassem alinhados com os propósitos corporativos.

Em que pese haver outras teorias no tocante à governança corporativa, continua o autor, é inevitável que se tenha em mente, como ponto nevrálgico

desse sistema, aprememente necessidade de alinhamento de interesses e propósitos, entre aqueles que se correlacionam dentro da companhia, em busca do seu melhor resultado.

Mais adiante, ao falar sobre a figura do “Controlador”, o autor alerta que a figura do controlador não poderá traduzir uma esfera de poder supremo e absoluto. Segundo ele, deve haver um sistema de freios e contra pesos, que será viabilizado concretamente, pelo pano de fundo de uma sociedade estruturada e fortalecida por uma administração independente, concluindo então que a partir do momento em que se estabelece um sistema efetivo de alinhamento de conflitos, de forma equânime, sem polarização de diferentes visões, é possível sim, encontrar um ponto ideal de satisfação para todos os sócios, agentes e demais stakeholders.

Esta questão da harmonização dos interesses, também aparece em outro artigo desta segunda edição da Revista ComplianceRio, intitulado “Governança em empresas estatais”, quando VALVERDE e MOREIRA (2019) alertam que a exigência de governança corporativa nas estatais, para além da legislação aplicável às sociedades em geral, é fundamental ao atendimento do interesse público, o que torna o direcionamento estratégico da empresa mais complexo, pois precisam ser harmonizadas as pretensões patrimoniais dos acionistas com os interesses sociais (extra patrimoniais). Segundo os autores, esse é o maior dilema de uma estatal, cujo objetivo não é exclusivamente o lucro, devendo a governança promover a compatibilização do interesse público que justificou a criação da entidade com a sustentabilidade econômico-financeira da operação.

1.3 APRENDENDO COM AS ANALOGIAS E METÁFORAS DA TERCEIRA EDIÇÃO DA REVISTA DO ÍCRIO

Em um artigo publicado na terceira edição da Revista ComplianceRio, com foco em “Gerenciamento de Riscos e Controles de Integridades”, LEMOS (2020), utiliza como metáfora as pessoas que fumam para ilustrar o que seria um “fator de risco” (entendido como a ação ou situação que gera a incerteza quanto ao resultado). Como nos alerta o autor, a pessoa que fuma estaria mais exposta a desenvolver um câncer no pulmão do que uma pessoa não fumante. Logo, fumar é um fator de risco para o risco de desenvolvimento de câncer no pulmão, cujo impacto da materialização do risco, no limite, poderia ser o óbito.

O entendimento deste conceito nos parece basilar para uma maior compreensão do processo, das ferramentas e das práticas necessárias tanto à gestão (e mitigação) dos riscos, como da sua associação, por exemplo, com a integridade e com a ética.

Ao associar “Compliance” a “Nações” e a “Clubes de Futebol”, o artigo de SANT’ANNA e SANT’ANNA (2020) utiliza-se de algumas analogias e metáforas, que também contribuem para ilustrar questões como, p.ex., a importância e o “valor do compliance” e a importância da identificação, monitoramento e gestão dos “fatores de risco” anteriormente destacados.

Segundo os autores, a ausência de comprometimento da alta administração como conjunto de valores de uma organização é geralmente causada pela busca de resultados

de curto prazo. Esta questão parece ter sido crucial na origem da maior crise financeira global dos últimos 90 anos: a Crise do subprime de 2008. Assim como os grandes desastres aéreos, que não podem ser atribuídos a uma única causa, a crise do subprime não está associada a uma única falha.

Esta analogia com os desastres aéreos, nos faz lembrar de uma outra expressão comumente utilizada para ilustrar problemas de falta de transparência por diversas organizações, correlacionando tal prática às “caixas-pretas” dos aviões, que julgamos não ser uma analogia adequada, não apenas pelo fato destas “caixas-pretas” não serem nem caixas (parecem mais com um cilindro acoplado a outras formas), e nem pretas (em geral possuem uma cor alaranjada), mas especialmente pelo aparente pouco conhecimento das funções e funcionalidades reais de uma caixa-preta, o que nos parece ser um equívoco recorrente também no mundo das organizações, nas quais são adotadas muitas expressões, conceitos e ferramentas sem o real e prévio conhecimento de seu significado e/ou potencial de utilização.

No caso das “caixas-pretas”, vale ressaltar que estas são compostas por sistemas independentes de registro e gravação de voz (VCR - Cockpit Voice Recorder) e de dados (FDR - Flight Data Recorder) em aviões (e até mesmo em outros veículos).

Embora as caixas-pretas sejam mais conhecidas pela sua funcionalidade relacionada ao VCR (que registra as vozes, as falas e os discursos), vale ressaltar que, assim como ocorre nas organizações o registro de evidências e informações es-

tratégicas necessárias para o esclarecimento e mitigação de “dores”, “riscos”, “acidentes” e suas causas, precisam das ferramentas que façam o monitoramento e o registro dos dados e fatos (como o FDR, que monitora dezenas de parâmetros do voo, como: tempo, pressão, altitude, velocidade, aceleração etc.).

Não por acaso, vemos crescer o conceito de “organizações data driven”, como sendo aquelas focadas no uso intensivo de dados (que servem de insumo para a tomada de decisões estratégicas), sendo necessário portanto que isto ocorra sob as premissas da ética, da integridade e do compliance, sendo pautadas, por exemplo, por regulações como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) brasileira e/ou a GDPR (General Data Protection Regulation) europeia, dentre outras. SANT’ANNA e SANT’ANNA (2020) também utilizam-se de uma analogia com a gestão dos royalties do petróleo pelo Estado do Rio de Janeiro, para nos alertar que “sem uma boa gestão, recursos extras acabam virando uma fonte de mais desequilíbrio, ao inflar gastos desnecessariamente”, o que nos faz refletir sobre a importância de termos uma gestão cuidadosa e íntegra, não apenas dos recursos escassos, mas também daqueles que, por serem abundantes, parecem merecer uma igual ou até mesmo maior atenção, com integridade e ética.

Neste sentido, parece que o desenvolvimento de mecanismos de monitoramento e antecipação de riscos e ameaças passam

CONCLUSÃO

Conforme destacamos inicialmente, estas analogias e metáforas anteriormente listadas, servem não apenas de ilustração da qualidade dos trabalhos pu-

a ganhar, cada vez mais, uma maior importância estratégica. Em seu artigo, neste terceiro número da Revista ComplianceRio, COUTINHO (2020) resgata o conceito de “Cisne Negro” (de Nassim N. Taleb), para ilustrar o impacto “altamente improvável” de alguns eventos inesperados e até então desconhecidos, destacando as limitações e/ou incapacidades dos seres humanos para lidar com o desconhecido (por exemplo, tomando medidas de precaução contra tais eventos), assim como para gerir adequadamente e/ou lidar com estas questões, quando elas se tornam conhecidas.

Esta preocupação nos remete à necessidade de promoção do aprendizado contínuo e estratégico, que parece ter servido de base para os conceitos de “Estratégia Aprendizacional” e “Compliance Estratégico”, apresentados por BARCELLOS (2020) em outro artigo desta terceira edição da Revista ComplianceRio, no qual o autor também nos alerta que no “mundo das organizações” a atuação das pessoas deve ser pautada pela integridade e pela ética, porém direcionada pela sua estratégia (aprendizacional), seguindo não apenas as regras e normas internas e externas, mas também, e especialmente, os valores e princípios organizacionais que suportam a estratégia, e em conformidade com suas declarações de visão de futuro, missão e propósito, que também servirão como filtros direcionadores das tomadas de decisões estratégicas.

Este aprendizado permanente e contínuo, poderá contribuir para

blicados nas três primeiras edições da “Revista ComplianceRio”, como ajudam, tanto no aprendizado, como no reforço e na consolidação destes apren-

o desenvolvimento de novas ferramentas, soluções, tecnologias e metodologias que suportem “boas práticas” de gestão e governança.

Neste sentido, ANDRADE e VALVERDE (2020) em outro artigo desta terceira edição da Revista ComplianceRio, intitulado “Compliance público – os tribunais de contas enquanto indutores de boas práticas” fazem uso da metáfora dos “watchdogs” como referência aos tribunais de contas vigilantes e indutores destas boas práticas de gestão, afirmando que além da função repressiva, as cortes de contas têm uma função pedagógica, orientando os administradores e demais agentes públicos, estimulando um controle social, fomentando a participação da sociedade.

Os autores ainda alertam que a eficiência que deve nortear a atuação finalística das cortes de contas, enquanto órgãos de controle, também deverá ser observada nos processos administrativos das próprias cortes, tal qual nos órgãos e entidades a elas jurisdicionados. Outrossim, não poderia determinado tribunal de contas, em sua função de controle, cobrar qualquer providência não realizada por ele mesmo em sua atividade administrativa.

Conforme concluem os autores, isso implica em uma mudança cultural, com a ascensão dos valores da ética, boa-fé e probidade, e, nesse processo, tão fundamental quanto o comprometimento da alta administração, é o engajamento dos servidores, pois o desenvolvimento da cultura organizacional não é um movimento unilateral.

dizados, correlatos ao temas de integridade e compliance.

Inicialmente, pudemos refletir sobre a importância destas

questões no “mundo pessoal” e no “mundo organizacional”, considerando a diversidade de interesses envolvidos, junto à importância de promoção do alinhamento de tais interesses, tendo como referência a internalização de conceitos e boas práticas de integridade e compliance.

Vimos também a necessidade de não apenas “estar em compliance”, mas de “ser compliance”. e podemos refletir sobre a possibilidade de adoção de diferentes (porém complementares) abordagens, tanto sob a ótica mais reativa, associada ao monitora-

mento e aos controles da adoção e implementação desta práticas, como também de forma mais proativa e preventiva, via promoção da mudança cultural necessária à sua internalização pelas pessoas e organizações, permitindo assim, por exemplo, a adoção de uma agenda positiva, tendo especial atenção à questão da comunicação ativa, basilar para a efetiva promoção do engajamento, do comprometimento, da participação, da transparência, da credibilidade e da legitimidade.

Neste sentido, entendemos que a “comunicação ativa” e a capaci-

dade de “enxergar” de fato, com prontidão, parecem crescer de importância estratégica, tanto na promoção de uma maior compreensão do processo, das ferramentas e das práticas de gestão, como no aprimoramento da governança das empresas públicas e privadas, que precisam, cada vez mais desenvolver suas capacidade de aprendizado contínuo, alinhado a sua estratégia, de forma a tornar cada vez mais possível a antecipação, o tratamento e a superação de riscos, ameaças e barreiras, de forma ética, íntegra e em conformidade com seus princípios e propósitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rhuan e VALVERDE, Rodrigo – “Compliance público – os tribunais de contas enquanto indutores de boas práticas”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

BARCELLOS, Paulo Cesar de Araujo – “EstrategiaAprendizacional e ComplianceEstrategico”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

CAMPELLO Danielle – “Governanca corporativa e o poder de controle no direito societário brasileiro”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

COUTINHO, Leandro de Matos – “Gestão de riscos em tempos de crise”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

HEINEN, Alan. “Compliance, integridade e dano reputacional”. Revista Compliance Rio. Primeira edição. 2018.

LEMOS, Bernardo – “Gerenciamento de riscos e controles de integridade”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

MOTA FILHO, Humberto – “Como manter um ambiente ético nas empresas? A agenda positiva de governança e compliance”. Revista Compliance Rio. Primeira edição. 2018.

ROCHA Adriana e LOURENÇO Luana – “Governança no gerenciamento de crises: prevenir ou remediar?”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

SANT’ANNA, João Paulo da Fonseca Parracho e SANT’ANNA Tiago Lezan – “Compliance& nações & empresas & clubes de futebol”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

SOREN, Andrew e TELLES, Antonio Carlos A. – “Como construir uma cultura ética corporativa? Fator crítico de sucesso dos programas de compliance”. Revista Compliance Rio. Primeira edição. 2018.

VALVERDE, Rodrigo e MOREIRA, Thereza – “Governança em empresas estatais: alterações promovidas pela lei nº 13.303/2016”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

VIEIRA, Tiago Santos – “O papel das ouvidorias nos programas de integridade”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

O XADREZ DA ESTRATÉGIA, DA INTEGRIDADE E DO COMPLIANCE

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Diretor de Planejamento do ICRio, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil 5.0 de Transformação Digital, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Meta-estratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros. É funcionário do BNDES, onde vem ocupando diversas funções executivas, e é associado a I2AI (International Association of Artificial Intelligence), onde também integra o seu Comitê de Inovação.

1. APRENDENDO COM “O JOGO DA ESTRATÉGIA”

Inicialmente, vale ressaltar que, desde muito jovem comecei a perceber e constatar a importância do uso de analogias e metáforas nos processos de aprendizagem, conforme passo agora a ilustrar com um relato de minha experiência de aprendizado de diversos conceitos relacionados à estratégia, à integridade e ao compliance, a partir da paixão que desenvolvi, e aprimorei com a prática, pelo jogo de xadrez.


O estudo da estratégia e de temas correlatos, mais que uma disciplina, é uma paixão que trago comigo há décadas. Tudo começou por volta dos meus nove anos de idade, quando, ao assistir uma partida de xadrez entre meu irmão

mais velho e um primo, fiquei fascinado pelo jogo, perguntei, perguntei, e perguntei tanto que acabei aprendendo a jogá-lo, e ainda naquele dia consegui vencer meus dois “professores”.

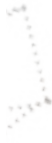
A partir daí, participei de diversos torneios, ganhei algumas medalhas e troféus, mas, acima de tudo, ganhei a oportunidade de desenvolver meu raciocínio e minha capacidade de percepção estratégica, que cada vez mais ajudava a também perceber a importância de questões relacionadas ao aprendizado contínuo, ao “conhecer o outro”, ao conhecimento das regras, ao desenvolvimento de valores e a importância do comportamen-

to ético e íntegro, que suportem os processos de tomada de decisões e de implementação de ações em conformidade com seus princípios, na superação de ameaças, riscos e desafios, dinamicamente identificados e superados na busca de resultados, alinhados a objetivos e propósitos.

Com os anos, fui consolidando o aprendizado sobre o xadrez e buscando aprofundar-me inicialmente no estudo da estratégia e de outros temas correlatos. Os livros sobre estratégia passavam-me aquela sensação de reencontro / releitura. Era uma espécie de teorização e transposição de várias de minhas descobertas, percepções e aprendizados



para uma nova aplicação, em um outro campo do conhecimento, distinto e distante dos tabuleiros.



Já nos primeiros lances de minha primeira partida de xadrez, aprendi que o resultado do jogo dependia fundamentalmente da primeira jogada, e que a segunda jogada dependia da resposta que o outro jogador daria à minha jogada inicial, e assim sucessivamente. As decisões de curto prazo influenciavam decisivamente no resultado de longo prazo. Aprendi muito sobre a importância e o potencial do uso da criatividade e de inovação, mesmo quando precisamos estar em conformidade com as regras do jogo, com a integridade e com a ética.

Sem saber, eu descobrira conceitos básicos de teoria dos jogos, de planejamento estratégico, de planejamento estratégico situacional, de planejamento com base em cenários, de gestão de riscos, de integridade e vários outros relacionados à estratégia, e ao “compliance estratégico” que venho conseguindo (re)aprender até hoje, muitos anos depois, utilizando-me, muitas vezes, de outras analogias e metáforas.

Desde aquela primeira partida, descobri que independentemente de qual fosse o meu primeiro movimento, o outro jogador tinha a opção de realizar vinte movimentos diferentes, porém também aprendi que no decorrer do jogo este número de opções varia a cada jogada, para cada jogador. Dependendo da resposta do adversário, você pode confirmar (traduzir em ação) sua estratégia, com a consequente execução de um determinado lance, definido dentre as diversas alternativas previamente analisadas, ou então, até mesmo necessitar reformular total-

mente sua estratégia de jogo (mitigando, dinamicamente, o risco de perda ou derrota).

Portanto, por melhor que seja a estratégia, o sucesso do processo de implementação depende também de elementos externos, sobre os quais você não possui controle. Por melhor que seja sua visão de futuro e sua capacidade de analisar diversas alternativas de jogadas futuras do adversário, a decisão de qual jogada realizar será dele, e interferirá diretamente em sua estratégia, por melhor que ela seja. Assim, aprendi muito cedo a importância de “conhecer o outro”, para melhor entender, antecipar e responder às suas ações / jogadas, embora saibamos que as opções são infinitas e de difícil previsibilidade.

A graça do jogo, para mim, e acredito que para muitos dos jogadores de xadrez, está nesta nossa incapacidade mental de analisar todas as possibilidades futuras. A escolha da jogada a realizar, dentre as diversas alternativas possíveis, depende da estratégia de jogo de cada um, que pode ser reformulada no decorrer do jogo, de acordo com os resultados das relações de causa e efeito (jogadas e respostas), conceitos bastante conhecidos e atuais também quando nos referimos à “estratégia das organizações”.

A figura do destino que se delinea a partir do início do “jogo”, apresenta-se na chance de se sair vencedor, o que indica que existem condições que favorecem substancialmente alterações durante a partida e que dependerão exclusivamente da inteligência e da estratégia utilizada pelo jogador, que é fortemente influenciada pela sua capacidade de “ver adiante”, perceber e avaliar opções e alternativas, e identificar ameaças e oportunidades.

A vitória ou derrota na partida está muito associada à capacidade de planejamento, concentração e controle da ansiedade, pois você não pode voltar atrás. As regras são claras (ex.: “peça tocada, peça jogada”) e têm que ser cumpridas ao longo de todo o jogo.

Por várias vezes vi partidas sendo perdidas por pequenos detalhes, relacionados à distração, perda de concentração, falta de percepção da estratégia do outro jogador, incapacidade de leitura e interpretação do ambiente. O mesmo acontece com as organizações que precisam de ferramentas de inteligência competitiva que as permitam conhecer a estratégia dos concorrentes e/ou realizar um monitoramento constante do ambiente, evitando a perda da atenção e concentração em seus mercados, assim como de uma crescente capacidade de identificar ameaças e oportunidades decisivas para seu sucesso estratégico futuro, cada vez mais dependente, por exemplo, da internalização de práticas de ética e integridade.

Outro fator importantíssimo foi quando aprendi o “valor” referencial das peças. A partir daí, passei a melhor avaliar possíveis jogadas, opções de troca de peças e fazer os famosos “sacrifícios” do xadrez, quando você “entrega” uma peça para o outro jogador, em troca de uma melhor posição estratégica ou como preparação de uma jogada futura.

Assim, aprendi também que o valor das peças varia no tempo, de acordo com as circunstâncias, e passei a compreender, desde então, conceitos como: “objetivos (de curto, médio e longo prazos)”, “medidas de desempenho”, “valor”, “meta” etc, e suas relações com o “propósito”, com a “missão” e com a “visão

de futuro”, dentre outros.

No xadrez, como as peças não têm valores absolutos, deve-se monitorar tanto as próprias, como as do adversário, para implementar sua estratégia. Dito de outra forma: ter a percepção da flexibilidade e reversibilidade do pensamento que ordena o jogo. É o que acontece atualmente no “mundo das organizações”, quando, além do monitoramento do seu desempenho e de sua estratégia, monitora-se também o ambiente exterior e a concorrência, buscando tanto “prever” e/ou antecipar-se a potenciais riscos, ameaças e barreiras, quanto encontrar soluções de superação destas questões, o que resulta em uma capacidade de adaptação e flexibilização contínua e dinâmica de sua estratégia.

A possibilidade de, em um único lance, no curto prazo ou em uma circunstância específica, haver uma reversão total da vantagem estratégica de um dos jogadores, e consequentemente de sua estratégia de ação futura, é um dos aspectos fascinantes do jogo, que merecem ter sua reflexão transportada para o mundo das organizações, onde o seu sucesso de hoje, também não garante o sucesso futuro.

Cada jogador deve formular / reformular sua estratégia de acordo com a situação do jogo, com as circunstâncias e/ou fases da partida. É comum, no “mundo do xadrez”, dividirmos as partidas em três fases (abertura, meio do jogo e final da partida). Para cada uma delas há um grupo de “estratégias genéricas” ou princípios gerais que, apesar de não poderem ser consideradas como regras gerais ou fórmulas de sucesso, auxiliam muito ao jogador, principalmente ao principiante, na consolidação de seu posi-

cionamento estratégico.

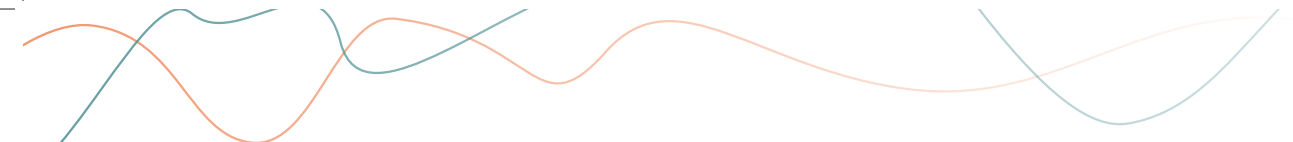
É importante destacar que a definição da estratégia de cada jogador vai depender também da cor de suas peças (brancas ou pretas), que é definida antes do início da partida. O jogo inicia-se sempre com o movimento das peças brancas, porém temos que aprender a jogar também com as pretas, ou seja, temos que também ter a capacidade de desenvolver uma estratégia defensiva, quando não estamos no comando da partida.

Este aprendizado, apresenta-se como importante também no “mundo das organizações”, por exemplosob a ótica do compliance, tendo em vista que além do necessário atendimento às regras, os bons jogadores conseguem se valer destas regras para executar jogadas estratégicas, em momentos precisos, ao longo da partida, comprovando que não apenas o atendimento e a conformidade às regras é importante e necessário, mas que o melhor conhecimento das regras, e especialmente de sua origem, motivação e propósito, parece ser cada vez mais estratégico para o sucesso no jogo e na vida (pessoal e nas organizações).

O xadrez possui algumas regras, diretamente relacionadas a determinados tipos de jogadas, cuja adequada utilização, no momento certo, ao longo da partida, pode contribuir decisivamente para o sucesso ou para o fracasso no jogo. Com o tempo, fui aprendendo o quanto isso se correlaciona também com o “mundo dos negócios”, com a integridade, o compliance e até mesmo com as nossas vidas pessoais. Devido a limitação de número de páginas para este artigo, vou listar a seguir apenas três destas correlações (jogadas), dentre as muitas possíveis, na esperança

de ilustrar e promover no leitor algumas reflexões, com as quais espero poder compartilhar em um momento futuro (fica aqui, desde já, o convite / pedido a todos).

- ▶ *“Roque” (das Torres, do Rei ou da Rainha): é uma jogada especial que envolve a movimentação de duas peças (o Rei e uma da Torres - do lado do Rei ou do lado da Rainha, desde que não existam outras peças entre elas) em um único lance. Portanto, percebemos que esta é uma jogada diferenciada, porém prevista na regra, que em geral busca garantir uma maior segurança e proteção ao Rei (principal peça do jogo), devendo portanto ocorrer em momentos adequados, que possibilitem uma efetiva estruturação de uma defesa / proteção contra os riscos e ameaças, e não em momentos críticos, quando sua adoção muitas vezes não é mais eficaz e/ou nem mesmo é possível, pelas regras (ex.: não é permitida a sua execução quando o jogador está “em cheque”, já tendo seu Rei sob ameaça direta). O mesmo parece ocorrer nas organizações, que muitas vezes “se atrasam” na estruturação e implementação de programas de integridade e compliance, perdendo assim a oportunidade de se utilizarem da efetiva potencialidade destes para o sucesso de suas estratégias.*
- ▶ *Promoção (do peão): esta é outra daquelas jogadas previstas em regra, que consiste na transformação de um peão que alcança a su-*



a “oitava casa” em uma peça de maior valor, a ser escolhida do jogador (em geral, uma Rainha). Quando executada, esta jogada pode contribuir para a consolidação de uma vitória e/ou para a promoção de uma radical reviravolta na estratégia do jogo. Esta troca do peão (supostamente tido como a peça de menor valor), por exemplo, por uma Rainha (supostamente aquela de maior importância estratégica, dentre as opções possíveis pela regra), me faz lembrar, por exemplo, da promoção de um representante dos funcionários para os conselhos de administração das organizações (boa prática de governança), quando este, que já vivenciou diversas etapas da operacionalização da partida (ou do negócio), consegue contribuir para o seu sucesso, sob outra ótica, em outro momento, ocupando uma posição mais estratégica e decisiva para o alcance dos objetivos e propósitos, contribuindo também para uma melhor governança da organização.

- ▶ **Captura “enpassant”:** é uma captura especial de peões (entre peões). O peão pode andar duas casas na primeira vez que se move, porém quando os peões adversários, que ocupam a sua quinta casa, podem capturar este peão do adversário que anda duas casas na coluna ao seu lado (ficando ao lado deles, e não em sua diagonal, onde permitiria a captura tradicional de peões), como se este tivesse andado apenas uma casa. Esta jogada é

uma espécie de “antídoto” contra outra jogada, realizada, em geral, pelo oponente, em fuga de uma situação de risco na qual ele se encontrava em decorrência de uma possível demora na realização daquele movimento. Muitas vezes esta “captura” não é utilizada pelo jogador principiante, que em alguns casos sequer a conhece, assim como ocorre no mundo das organizações, nas quais os empregados e/ou executivos acabam se envolvendo em situações de risco ou de inconformidade, em decorrência do desconhecimento, por exemplo, das regras, dos normativos internos e/ou dos códigos de ética e de conduta da organização.

São muitas as possibilidades, e para que alcancem melhores resultados, explorando ao máximo as suas potencialidades, precisam ocorrer de forma planejada ao longo da partida e de forma preliminar, preferencialmente antes mesmo do início do jogo, e nunca de forma improvisada e/ou apenas reativa, como lamentavelmente ocorre com muitos jogadores principiantes.

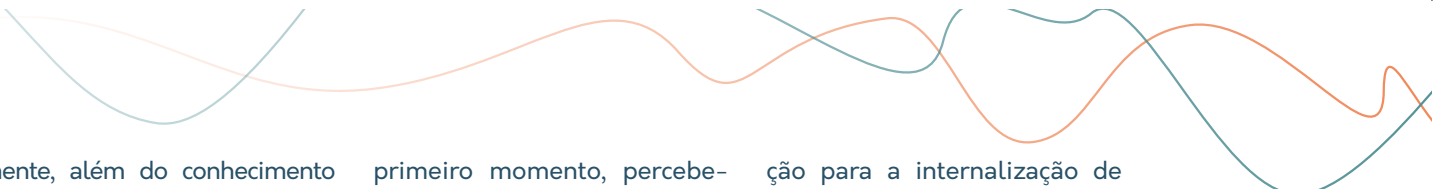
O jogador que joga com as brancas é quem dita o encaminhamento do jogo. O jogador que joga com as pretas dá as respostas sucessivas, tentando construir uma estratégia de reversão desta situação de vantagem das brancas, tentando anular seus ataques, com um contra-ataque que o coloque no comando do jogo, ou aguardando que o jogador das brancas cometa algum engano ou deslize, que possibilite a reversão da situação e a liderança da partida. O mesmo ocorre também com as empre-

sas, na concorrência do mercado e/ou em suas práticas, focadas na transformação de riscos e ameaças em oportunidades e resultados.

O desenvolvimento da capacidade de definição de uma estratégia adequada a cada momento e circunstância da partida está intimamente relacionada, como já vimos, à capacidade de identificação de opções e alternativas de jogadas do(s) outro(s) jogador(es), assim como do conhecimento prévio do seus pontos fortes e fracos, perfil, estilo de jogo etc.. Por isso, o planejamento da estratégia deve também ser situacional e realizado ex-ante, porém de forma dinâmica, com vistas a evitar-se imprevistos, improvisos e perda de tempo e/ou recursos.

Como ocorre no “mundo das organizações” os recursos de cada jogador de xadrez também são escassos, e precisam ser bem gerenciados durante a partida. É importante que cada jogador tenha em mente a preocupação com a não utilização de recursos, além do necessário. Cada uma das peças (principais recursos do jogador) tem um valor, que se altera ao longo da partida, em função de seu posicionamento e da dinâmica do jogo, fazendo com que a escolha de qual peça utilizar a cada jogada seja uma decisão estratégica basilar para a continuidade do jogo e para a implementação de sua estratégia, aqui entendida como sendo a mobilização de seus recursos, de forma integrada e dinâmica, dentro de determinadas circunstâncias, no processo de implementação de sua estratégia. Isso também serve para o “mundo das organizações”, como premissa para a necessária e permanente busca pela sustentabilidade.

É fundamental também que, conforme alertamos anterior-



mente, além do conhecimento das fases do jogo, das regras, das estratégias e táticas, das alternativas de abertura etc., você tenha conhecimento do adversário, como ocorre atualmente nas práticas de inteligência competitiva das organizações, que, para serem efetivas, precisam ser necessariamente suportadas pela integridade e pela ética.

No xadrez, a medida que tomamos conhecimento prévio das partidas anteriores de nossos adversários, é possível conhecer seu estilo, entender a tendência de seus movimentos e os pontos fortes e fracos de suas estratégias, pois, em geral, cada jogador possui uma maior competência e/ou preferência para jogar com diferentes peças em diferentes momentos. Ou seja, há competências essenciais que interferem no estilo e na estratégia de cada jogador.

Muitos dos jogadores que encontrei eram ótimos em aberturas, algo que pode ser decorado / ter suas variações memorizadas, porém após estas, atrapalhavam-se quando o jogo demandava efetivamente raciocínio estratégico, criatividade, percepção, visão de futuro etc.. Outros jogadores eram bons no final da partida, e muitos destacavam-se pela velocidade de raciocínio ou por outras competência, porém, em todos, a capacidade de planejar as jogadas futuras a partir da leitura de determinadas situações e circunstâncias críticas da partida, foi a que mais destacou-se como uma das principais qualidades do jogador de xadrez.

Não apenas no decorrer da partida, como também antes dela, cada jogador está constantemente correndo o risco de cometer um erro, muitas vezes decorrente de falta de percepção ou falha no julgamento de uma situação, ou até mesmo do próprio adversário. Em um

primeiro momento, percebemos o ambiente do jogo como sendo o tabuleiro. Os recursos que cada jogador possui são as peças, que passam a movimentar de acordo com sua estratégia e as mudanças das circunstâncias / do ambiente.

Como ocorre com o estudo da estratégia empresarial, com o tempo aprendemos que o ambiente extrapola os limites do tabuleiro, incorporando características do ambiente a sua volta, que envolve, por exemplo, o posicionamento de cada jogador na sala, questões de ergonomia associadas a conforto, iluminação, nível de barulho e uma série de outras variáveis que podem representar um ambiente adequado para cada um dos jogadores.

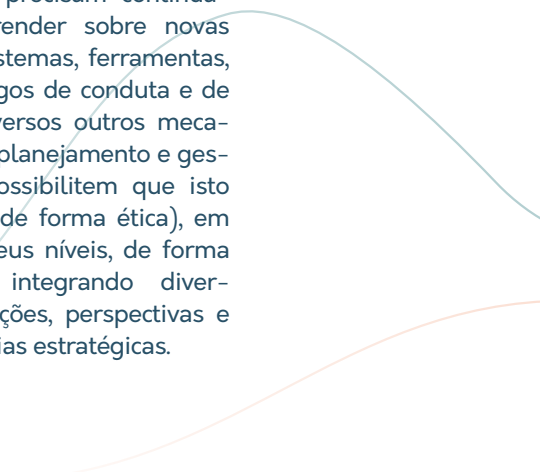
Esta adequação ótima do ambiente externo (ao tabuleiro) a ambos os jogadores é aparentemente uma utopia, porque cada um possui suas preferências ergonômicas distintas dos demais. Portanto, percebemos que as capacidades de estar em conformidade e de se adaptar aos vários ambientes possíveis é uma vantagem para o jogador, como ocorre com as empresas em seus ambientes competitivos.

O jogo de xadrez reúne em si mesmo uma complexidade de normas, oriundas de sua própria estrutura e criação, estabelecendo, ao mesmo tempo, um conjunto educativo, harmonioso e de beleza incomparável, que pode oferecer ao homem novos meios de encarar a vida e conduzi-la, não como um competidor simplesmente, mas como um ser inteligente em busca da vitória, que conhece as regras estabelecidas, que está atento aos acontecimentos que cercam sua vida e que respeita seu oponente, servindo como uma boa referência e inspira-

ção para a internalização de conceitos e práticas de integridade, ética e compliance.

Uma das principais características do xadrez, que tanto encanta os enxadristas é a não dependência do fator sorte. Esta característica deveria ser melhor explorada também no mundo das organizações (e até mesmo em nossas vidas), quando, muitas vezes a incapacidade de preparar-se para monitorar o ambiente, construir cenários, desenvolver soluções “inteligentes”, identificar e mitigar riscos etc., é confundida com falta de sorte. No xadrez, aprendi muito cedo que o sucesso depende cada vez mais do aperfeiçoamento, do preparo e do aprendizado contínuo, necessários para o aproveitamento das oportunidades, assim que elas surgem e/ou são descobertas ou desenvolvidas ao longo do jogo (ou da vida).

É nesta necessidade de identificar e/ou construir estas oportunidades, muitas vezes imperceptíveis à maioria dos jogadores, que reside uma das principais diferenças entre um jogador comum e um grande mestre / campeão. O mesmo ocorre nas organizações, que, por não terem como garantir que todos os seus colaboradores tenham esta capacidade de “ler entre as linhas” isoladamente e identificar situações, ameaças e oportunidades de novos negócios, imperceptíveis à maioria, precisam continuamente aprender sobre novas práticas, sistemas, ferramentas, guias, códigos de conduta e de ética, e diversos outros mecanismos de planejamento e gestão que possibilitem que isto seja feito (de forma ética), em todos os seus níveis, de forma interativa, integrando diversas percepções, perspectivas e competências estratégicas.





CONCLUSÃO

O aprendizado de conceitos e “ferramentas” de planejamento e gestão da estratégia, suportados pelas práticas de integridade, ética e compliance, podem contribuir muito nos aspectos educacionais tanto de gestores como dos colaboradores em geral, das organizações contemporâneas. O processo contínuo de aprendizagem, demandado pela gestão da estratégia das organizações, vai muito além des-

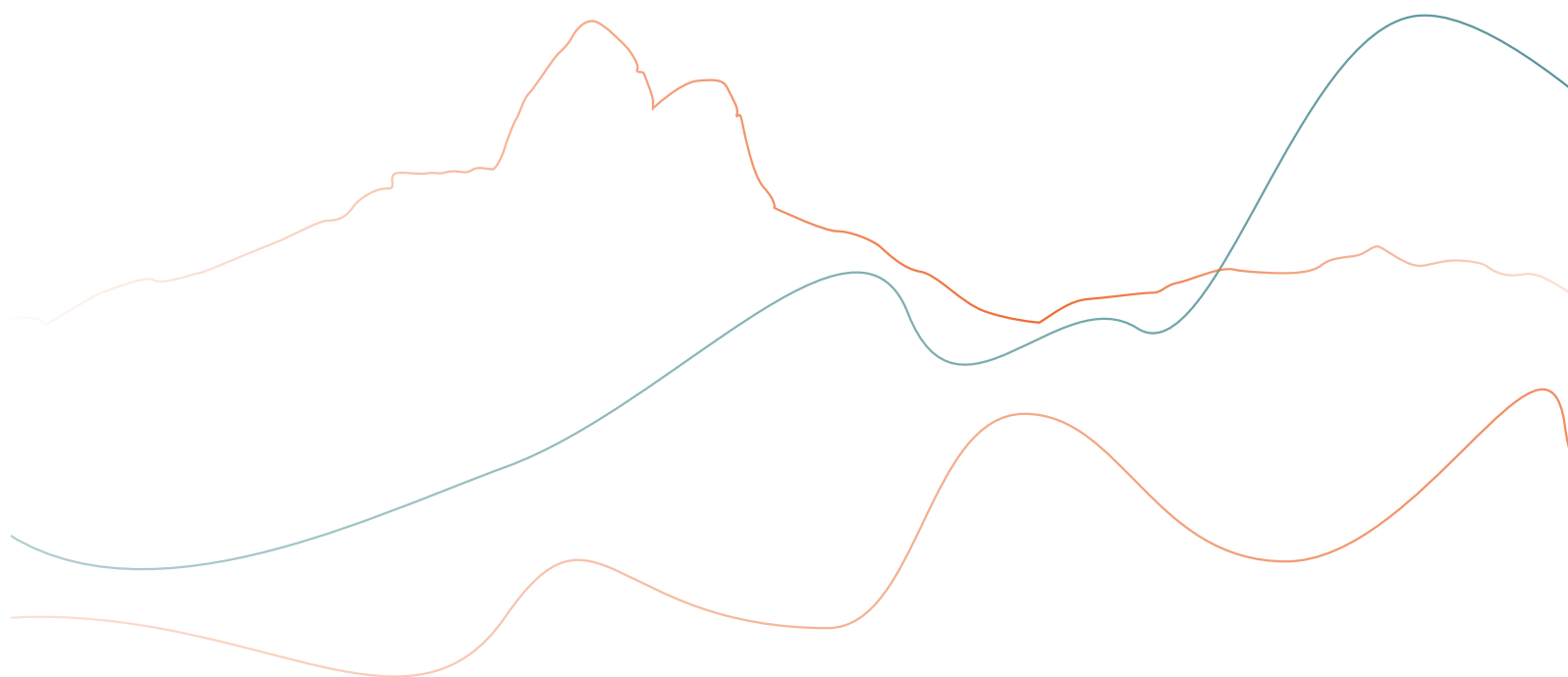
tas características e competências dominadas pelos grandes mestres e campeões de xadrez, sendo necessária a incorporação de vários outros conhecimentos, habilidades e atitudes, dentre as quais recorrentemente destacam-se a integridade e a ética, que também podem ter seus aprendizados potencializados e consolidados com o uso de diversas outras analogias e metáforas, sendo este um con-

vite à reflexão, sob uma nova ótica e sobre estas novas possibilidades, um dos elementos motivadores para a elaboração deste trabalho, a partir do qual convido os leitores a compartilharem comigo suas experiências, especialmente correlatas ao uso de analogias e metáforas promotoras do aprendizado e do desenvolvimento de competências como seres humanos e organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCELOS, P.C.A. (2004) Estratégia Aprendizacional: a integração dos conceitos de Balanced Scorecard, Comunidades Virtuais e Sistemas Inteligentes. Tese de Doutorado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro.

BONASSI, S. & COUTINHO, A (2011) O Ativista da Estratégia. Rio de Janeiro. Editora Campus / Elsevier.



A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO COMPLIANCE

O exemplo da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

TIAGO LEZAN SANT'ANNA

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutorando em Processo pela Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com Especialização em Direito Civil, Empresarial e Processual Civil (UVA/RJ), em Direito Penal Econômico (IBC-CRIM/COIMBRA) e Residência Jurídica – Área Cível (UERJ), formado em Direito pela UERJ e em Jornalismo pela UFRJ; Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio – ICRio; Autor de artigos jurídicos; Conselheiro da Associação de Funcionários do Bndes (AFBNDES).

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo destaca as diferentes avaliações a que a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM) se submeteu nos últimos anos, quais sejam o Programa Gestão, Ética e Transparência (GET) do Comitê Olímpico do Brasil (COB), o Rating Integra e o Prêmio do Sou do Esporte.

Ainda são poucas as organizações que vão além da elaboração de inócuos códigos de ética. Ocorre que, tal como a verdadeira Constituição de um país depende de fatores reais de poder, sendo que, quando a Constituição escrita não corresponde a tais fatores, está condenada a ser por eles afastada (LASSALLE, 1995), os Códigos de Conduta podem também ser somente folhas de papel.

Neste sentido, o art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regula-

mentou a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, de que trata a Lei nº 12.846/2013 é bastante esclarecedor:

“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”

O referido Decreto, portanto, exige a aplicação efetiva de có-

digos de ética e de conduta, políticas e diretrizes.

O Código de Ética expressa os valores, princípios e diretrizes mais gerais da instituição, no que se refere aos comportamentos e condutas que se almeja dos seus participantes¹. As políticas e regulamentos, por sua vez, devem se espelhar no Código de Ética para regulamentar de forma detalhada determinadas situações.

Códigos, políticas e regulamentos possuem a função de despersonalizar a gestão da organização e uniformizar comportamentos e processos internos, de forma a orientar condutas².

Entretanto, o compliance efetivo não se resume a orientação e treinamentos. O mesmo Decreto, em seu artigo 42, cita a necessidade de se prever procedi-

¹ O Código de Ética e de Conduta é o principal instrumento da empresa para divulgar os princípios e valores corporativos, bem como estabelecer as diretrizes básicas relacionadas ao padrão de comportamento esperado de seus administradores”. EL KALAY, Matheus Cunha. Manual de Compliance: ComplianceMastermind Vol. 1. Disponível em: <<https://amz.onl/i1xJPI0>> Acesso em 08out2021.

² “Quais são os objetivos de códigos, políticas e procedimentos? Entende-se que esses instrumentos têm a missão de despersonalizar a gestão da empresa, uniformizando comportamentos e processos internos, direcionando condutas, independentemente de crenças e interpretações pessoais dos gestores e colaboradores”. Ibid.

mentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados, além de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade.

A organização deve prever e aplicar sanções disciplinares aos envolvidos, recomendando-se que adoção dessas medidas seja divulgada para colaboradores e terceiros, afim de reforçar publicamente a não tolerância com a prática de ilícitos.

O sistema deve ser capaz de garantir que eventuais desvios de conduta sejam adequadamente sancionados, sendo fundamental o monitoramento contínuo do programa visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detec-

ção e combate à irregularidades.

O monitoramento adequado e bem documentado é essencial para se demonstrar o funcionamento e eficácia do sistema de compliance.

Mesmo um bom sistema pode não ser capaz de evitar totalmente a ocorrência de irregularidades, mas deve detectá-las e punir os responsáveis, remediando seus efeitos.

Dirigentes e executivos devem assumir integralmente a responsabilidade de sua atuação e as consequências de seus atos e omissões.

O programa deve não apenas passar uma mensagem clara de que a má conduta não é tolera-

da, mas também adotar políticas e procedimentos – de atribuições de responsabilidade adequadas a programas de treinamento, a sistemas de incentivos e disciplina – que garantem que o sistema de compliance seja bem integrado às atividades da organização.

O valor do compliance precisa estar claro, tanto para os líderes como para os demais colaboradores e partes relacionadas.

As organizações não podem criar e manter sistemas eficazes de compliance sem ferramentas eficazes de avaliação desses programas. Além da avaliação interna, recomenda-se que as entidades busquem também submeter seus programas a avaliações externas, ou, ainda, que busquem certificações.

2. COMO ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE COMPLIANCE?

A efetiva estruturação de um programa de compliance exige a estruturação das regras e instrumentos, mas também: a definição de instância responsável (a designação de um Compliance Officer e/ou Comitê de Compliance, por exemplo); o comprometimento e apoio da alta direção, análise de perfil e riscos; e estratégias de monitoramento contínuo.

Programas de Compliance não são padronizados e devem ser desenvolvidos conforme as especificidades de cada organização, tal como se depreende do disposto no § 1º do artigo 42 do supracitado Decreto.

Um Sistema de Compliance interage com os processos de negócios da organização e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações

e ideias. A estes “componentes” dá-se o nome de “pilares”.

No Brasil, a CGU divulgou, em 22/10/2015, o guia “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas”, que aponta cinco pilares do Programa de Integridade, quais sejam: 1) comprometimento e apoio da alta direção; 2) definição de instância responsável; 3) análise de perfil e riscos; 4) estruturação das regras e instrumentos; e 5) estratégias de monitoramento contínuo.

O Guia aponta a necessidade de garantir que a instância responsável pelo compliance tenha as condições para colocar o Programa em prática, com recursos financeiros, materiais e humanos adequados, apontando que essa instância “deve, ainda, ter competência para garantir que os indícios de irregularidade sejam apurados de forma efetiva, ainda que envolvam outros setores ou

membros da alta direção.”

O Guia não possui caráter normativo ou vinculante, buscando apenas orientar, apresentando exemplos práticos de conduta de combate à corrupção, como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios, embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

Como visto acima, a primeira etapa de implantação de qualquer Sistema de Compliance é a avaliação de riscos, que pressupõe o mapeamento das regras legais a que a entidade deve obediência.

Este pilar é uma das bases do sucesso do programa de compliance, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados

como relevantes durante esta fase de análise.

A efetiva condução de uma análise de riscos envolve uma fase de planejamento, entrevistas, documentação e catalogação de dados, análise de dados e estabelecimento de medidas de controle e remediação necessárias.

A partir da constatação dos riscos, deve-se estabelecer mitigadores, como por exemplo o estabelecimento de níveis de aprovação para determinados procedimentos, que, a depender do grau do risco identificado, podem incluir até mesmo a aprovação pela área responsável pelo programa de integridade.

No Guia mencionado acima há exemplos e orientações acerca de hospitalidades, brindes e presentes, patrocínios e doações, valendo destacar as diretrizes para a contratação de terceiros:

Antes de realizar a contratação de terceiros, é recomendável averiguar se a pessoa física ou jurídica possui histórico de envolvimento em atos lesivos contra a administração pública. Caso seja pessoa jurídica, é aconselhável ainda verificar se possui Programa de Integridade que diminua o risco de ocorrência de irregularidades e que esteja de acordo com os princípios éticos da contratante (CGU, 2015, p. 18)

Além disso, o Guia aponta que “contínuo monitoramento deve ser voltado para o controle das ações daqueles que podem praticar atos em benefício ou interesse da empresa, pouco importando a natureza de seu vínculo”.

O canal de denúncias é um dos mecanismos de controle de riscos mais eficazes para prevenir e detectar atos fraudulentos e demais irregularidades.

Uma vez que a investigação confirme a ocorrência de ato lesivo devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção daquele ato, devendo ser previstas regras, instrumentos e instâncias responsáveis pela remediação de ilícitos detectados, buscando soluções e reparando efeitos causados.

Os dados obtidos na investigação interna irão subsidiar uma cooperação efetiva com a administração pública, seja mediante a comunicação às autoridades competentes do ato lesivo descoberto, ou mesmo com o fornecimento de informações e esclarecimentos no decorrer das apurações que venham a ser deflagradas pelas autoridades, podendo fornecer elementos relevantes para a defesa da organização.

Vale destacar que no Brasil mesmo a constatação da efetividade do programa de compliance não afasta completamente as sanções da Lei Anticorrupção. Nos Estados Unidos, porém, a possibilidade de exclusão completa de responsabilidade da empresa em decorrência de um programa de Compliance robusto foi expressamente reconhecida pelo Departamento de Justiça Norte-Americano (DOJ) e pela SEC no caso da condenação de Garth Peterson, um executivo do banco Morgan Stanley³.

No entanto, muitas vezes os programas de compliance não passam de uma série de rotinas burocráticas e treinamentos pouco efetivos. No próprio caso acima

referido, Peterson, tinha participado de diversas sessões de treinamento de compliance e recebido avisos relacionados a evitar subornar funcionários do governo — crime por ele praticado.

A verdade é que as organizações não podem criar programas eficazes de compliance sem ferramentas eficazes de medida.

Muito embora as organizações não estejam obrigadas a submeter os seus programas de compliance a avaliações externas e a certificações, é uma prática salutar.

Trata-se de uma forma de monitorar o programa de compliance. O simples fato de terem medidas de desempenho divulgadas e comparadas motiva os gestores e auxilia os responsáveis na melhoria contínua do seu programa de compliance.

Assim, é interessante, por exemplo, a obtenção do selo Pró-Ética, concebido para estimular que organizações atuantes no Brasil adotem, voluntariamente, medidas voltadas a promover um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente.

Para adquirir o selo Pró-Ética é preciso enviar uma série de documentos e preencher um questionário de avaliação no prazo determinado de inscrição, conforme detalhado no site da Controladoria-Geral da União⁴.

Embora possa parecer difícil o estabelecimento de métricas objetivas para comparar organizações dos mais diversos setores, os órgãos representativos de cada setor podem coletar informações e estabelecer medidas de efetividade dos programas de compliance relativos ao seu setor específico. No presente artigo, destacamos o setor esportivo.

3

Vide release divulgado pela securitiesandexchange-commission (SEC), órgão americano correspondente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Disponível em: <https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1365171488702>. Acesso em 08out2021.

4

Empresa Pró-Ética. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em 08out2021. Disponível em: https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dl-vrbl2-sept2013.pdf. Acesso em 08out2021.

3. O COMPLIANCE NO ESPORTE

O negócio do esporte não para de crescer, desde que passou a ser encarado como entretenimento. Grandes eventos são realizados no mundo todo. Trata-se de um negócio global que movimenta bilhões de dólares.

Em 2013, o Grupo de Especialistas em Boa Governança da União Europeia elaborou um guia de recomendações (Principles of good governance in sport⁵), adotando a seguinte definição de governança:

A estrutura e a cultura dentro das quais um organismo esportivo define suas políticas, seus objetivos estratégicos, envolve-se com as partes interessadas, monitora o desempenho, avalia e gerencia o risco e relata suas atividades e seu progresso aos constituintes, incluindo o fornecimento de regulamentações e políticas esportivas efetivas, sus-

tentáveis e proporcionais.

A gestão esportiva é exposta a diversos riscos que vão desde perdas financeiras até fraudes e corrupção. Vários foram os escândalos de fraudes em entidades esportivas nos últimos anos, contribuindo para uma visão negativa da sociedade sobre a forma como estas organizações são geridas.

A efetividade do compliance no setor do esportivo é importante para mudar a cultura do país, valendo lembrar que Carlos Arthur Nuzman renunciou ao COB quando estava na prisão.

O Comitê Olímpico do Brasil é uma organização não governamental que trabalha na gestão técnica-administrativa do esporte no Brasil, recebendo recursos de loterias federais e dos concursos de prognósticos, que distribui entre as

confederações.

Conforme disposto no artigo 25 do Decreto nº 7.984, de 2013⁶, as verbas públicas recebidas pelo COB estão sujeitas a auditoria da CGU, que após as devidas análises elabora relatório conclusivo e o encaminha ao TCU para aprovação.

Nos últimos anos, a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), fundada em 1979, se tornou uma entidade referência para as demais confederações esportivas.

A CBTM, que conta com cerca de 30 (trinta) colaboradores⁷, possui política específica para prevenção e combate à corrupção (política anticorrupção), publicada em 2020, e vem conquistando avaliações positivas de sua gestão e governança, sendo reconhecida entre as melhores confederações olímpicas.

4. O PROGRAMA GET

O Programa Gestão, Ética e Transparência (GET), do Comitê Olímpico do Brasil (COB) começou a ser implementado em 2017, com o objetivo de estimular boas práticas de governança, buscando resgatar a credibilidade junto ao mercado e aos potenciais patrocinadores. É baseado em três pilares: austeridade, meritocracia e transparência.

Os Indicadores de Performance evidenciam a oportunidade de melhoria no resultado de alguns temas específicos trabalhados no Programa, como Compliance, Relatório Anual de Gestão, Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Lei Geral de Proteção de Dados e Comissão de Atletas.

O GET busca evidências mensais,

com submissão de documentação via sistema até o dia 15 de cada mês, o que contribui com a adequação para uma rotina de atividades de governança.

As confederações são avaliadas em cinco áreas de conhecimento: Governança, Estratégia, Transparência, Processos/Suporte e Compliance.

No total, são mais de 300 (trezentas) questões analisadas conforme o porte de cada entidade, agrupadas em 24 temas. A nota do Programa GET é um dos 12 itens avaliados pelo COB na distribuição anual de recursos aos esportes olímpicos.

Em 2020, a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM)

conquistou um índice de referência em governança no esporte brasileiro pelo **segundo ano consecutivo, tendo o melhor desempenho entre todas as confederações**⁸.

A CBTM teve nota 10, a exemplo de 2019, com franca evolução em diversos indicadores. A entidade cresceu 51% nos critérios de governança, 83% em transparência, 450% em estratégia, 75% em processos de suporte e 171% em compliance.

No caso dos processos de suporte, por exemplo, a CBTM atingiu pontuação máxima em todos os sete critérios, que envolvem contabilidade, gestão de compras, gestão de contratos, orçamento, recursos humanos, tecnologia da informação e tesouraria.

5

Disponível em: <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dl-vrbl2-sept2013.pdf>. Acesso em: 08out2021.

6

Este Decreto regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto (conhecida como Lei Pelé).

7

Colaboraram para este artigo o Diretor Geral da entidade, Geraldo Campestrini, e o Presidente Alaor Azevedo.

8

O COB não divulga os resultados publicamente e cabe a cada entidade decisão de divulgar sua nota. Além da CBTM, outras entidades obtiveram 10 pontos na avaliação em compliance, cf. notícia disponível em: <<https://www.remobrasil.com/noticias/remo-nacional/1828-cbr-conquista-a-segunda-melhor-nota-do-programa-get-em-2020>>. Acesso em 08out2021

4.1 O RATING INTEGRA

O Rating Integra, desenvolvido no âmbito do Pacto pelo Esporte⁹, é uma ferramenta de avaliação do grau de governança, integridade e transparência na gestão das entidades esportivas do país.

A primeira etapa é um questionário sobre Governança e gestão, Controles internos, riscos e conformidade e Transparência, desdobradas em indicadores, compostos de questões binárias (perguntas de “sim” ou “não”), apresentadas em uma sequência lógica e baseadas em estágios, o que pressupõe uma escala de evolução: da conformidade legal à políticas e procedimentos internos.

Trata-se de um importante exemplo de acordo setorial, que servirá como referência para as empresas patrocinadoras que aderiram ao pacto, visando aumentar o investimento no setor, além de trazer mais transparência e eficácia para as entidades.

Dentre as 26 entidades que participaram do primeiro ciclo do Rating Integra (cujos resultados retratam a situação em 2018), 16 chegaram até o final e 5 ficaram acima da nota de corte. Uma delas foi a CBTM. As demais foram a Confederação Brasileira de Vela (CBVela), a Associação Nacional de Desporto para Deficientes (ANDE), a Confederação Brasileira de Badminton (CBBd) e a Confederação de Esportes na Neve (CBDN).

4.2 O PRÊMIO SOU DO ESPORTE

A Sou do Esporte (SDE) é uma associação sem fins lucrativos que atua como rede de relacionamento entre atletas, entidades esportivas, poder público e setor privado.

O Prêmio Sou do Esporte, na ca-

tegoria Governança é baseada no estudo de governança anual da SDE das confederações olímpicas reconhecido internacionalmente pela Play The Game, em cinco vetores e mais de 150 itens de análise.

Ao contrário do Rating Integra e do GET, porém, nesta avaliação não há consulta direta às entidades. A análise se dá a partir de informações públicas.

O prêmio Sou do Esporte indicou a CBTM como a melhor entidade em práticas de governança em 2019. Anteriormente, a entidade havia ficado, por quatro anos consecutivos, entre as cinco melhores do país.

5. PERSPECTIVAS LEGAIS

A legislação chilena (LEY 20.393) prevê a certificação de programas de compliance. Entidades registradas perante a Superintendência de Valores e Seguros e de acordo com a Norma de Caráter Geral número 302/2011 desta instituição, podem emitir certificados de “qualidade” dos programas implementados pela empresa.

Isto propicia que empresas de auditoria, sociedades classificadoras de risco e afins auxiliem as organizações a avaliar os seus programas, de modo a comprovar a sua efetividade.

No Brasil, um Projeto de Lei foi aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) estabelecendo que as reduções de pena para empresas condenadas por corrupção somente sejam concedidas se os respectivos mecanismos internos de integridade forem certificados por gestores independentes. Trata-se do PLS 435/2016, cujo relator foi o senador Rodrigo Pacheco (DEM-MG). Encaminhado para a Câmara dos Deputados, deu

origem ao PL 1588/2020, ainda em trâmite.

A International Organization for Standardization (ISO) publicou, em abril deste ano, a ISO 37301, a qual permite certificar o cumprimento de obrigações de compliance. Os requisitos e diretrizes dessa norma podem variar dependendo do tamanho e nível de maturidade do programa de compliance, do contexto, da natureza e da complexidade das atividades da organização. Outra norma para certificação de programa de compliance é a PS 980, do Instituto de Auditores da Alemanha (IDW).

Obter uma certificação, um selo ou uma boa avaliação externa, contudo, não é garantia da efetividade dos programas de compliance. Isso porque para que possa ser considerado efetivo um determinado programa, é mister que esteja em constante evolução.

CONCLUSÃO

As organizações têm investido recursos significativos em compliance e os benefícios não são claros. A partir de avaliações, adotadas métricas apropriadas, pode-se adotar programas de compliance mais simples e mais eficientes.

Embora as entidades esportivas não estejam obrigadas a se submeter a avaliações externas, a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM) – vencedora do Prêmio Sou do Esporte, de 2019, uma das cinco entidades esportivas premiadas no Rating Integra e 1º lugar no GET – é um exemplo para o esporte nacional.

⁹ Promovido por Atletas pelo Brasil, Instituto Ethos e LIIDE Esporte, com o apoio do Mattos Filho Advogados e a realização do Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), Comitê Olímpico do Brasil (COB) e Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), em parceria com diversas empresas. Vide: <<http://www.pactopelo esporte.org.br/>> Acesso em 08out2021.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em 08out2021.

BRASIL -CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos>>. Acesso em 08out2021.

CARVALHO, Paulo Roberto Galvão. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei anticorrupção brasileira, o ForeignCorruptPracticesAct Norte Americano e o BriberyAct do Reino Unido. In: SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.) Lei anticorrupção. Salvador: Editora JusPodivm, 2015.

EL KALAY, Matheus Cunha. Manual de Compliance: ComplianceMastermind Vol. 1. Disponível em: <<https://amz.onl/i1xJPI0>>

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Rating Integra - Manual de Aplicação. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/manual-rating-integra/>>. Acesso em 08out2021.

KUHLEN, LOTHAR, Cuestionesfundamentales de compliance y Derecho Penal. In KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; GIMENO, Iñigo Ortiz de Urbina (eds). Compliance y teoria delderecho penal. Madrid/Barcelona/Buenos Aires/São Paulo: Marcial Pons, 2013.

LASSALLE, Ferdinand. A Essência da Constituição. Prefácio de Aurélio Wander Bastos. Rio de Janeiro : Liber Juris,1985.

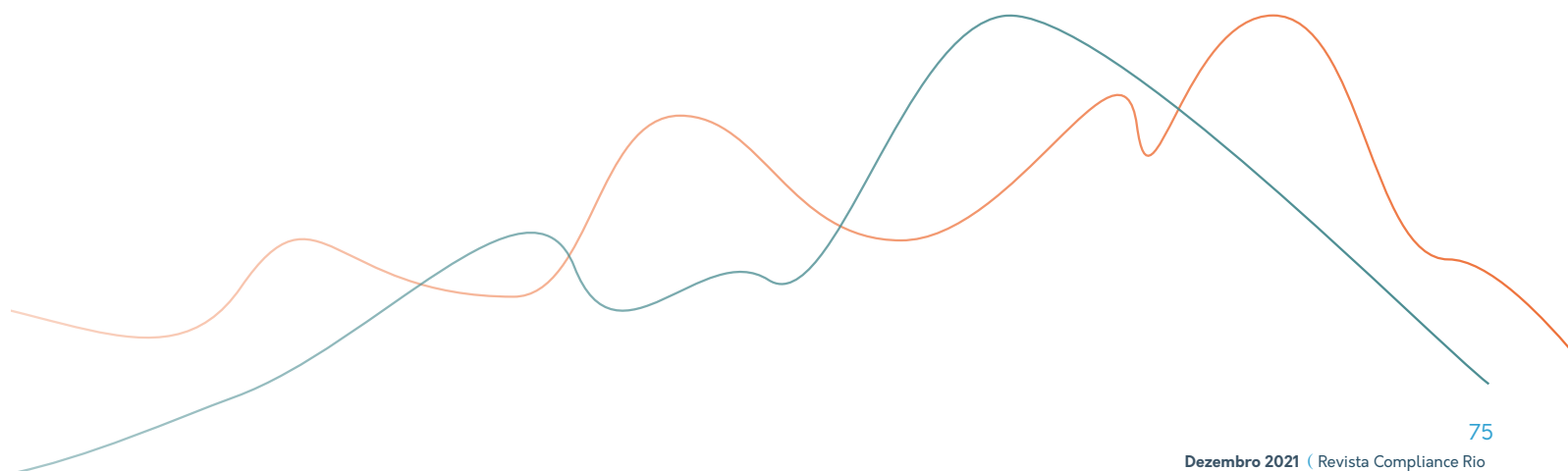
MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. Os grandes desafios do controle da Administração Pública. Fórum de Contratação e Gestão Pública FCGP, Belo Horizonte, ano 9, n. 100, p. 7-30, abr. 2010.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica. Compliance na Administração Pública. Fórum Administrativo – FA, Belo Horizonte, ano 19, n. 224, p. 67-72, out. 2019.

UNITED STATES. Department of Justice. Evaluation of corporate compliance programs. 2017. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> . Acesso em 08out2021.

UNITED STATES. Department of Justice. The FCPA guide. 2015b. Disponível em <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>Acesso em 08out2021.

United Kingdom. Ministry of Justice. The BriberyAct 2010 – Guidance. Disponível em <<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>>Acesso em 08out2021.



Mantenedores Ouro:



Mantenedor Prata:

