

Revista COMPLIANCERio

NÚMERO 5 | ANO 5 | Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Caroline Pinheiro

Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito

Compliance enquanto Direito-Dever Corporativo à luz da Função Social da Empresa

Fábio Lopes

Leandro de Matos Coutinho

Painel ICRio na 7ª Semana Regional de Integridade de Setembro de 2022

Leandro de Matos Coutinho

Notas sobre o Combate à Corrupção em Portugal

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

A importância da integração e do alinhamento entre a Transformação Digital, a Integridade e o Compliance

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

De Confúcio ao ICRio: cerca de 2.500 anos de reflexões e aprendizado sobre Ética, Integridade e Compliance

Tiago Lezan Sant'anna

Compliance e Investigações Internas

Participação do ICRio no "Movimento Brasil Digital para Todos"





Revista

COMPLIANCERio

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:



REVISTA COMPLIANCE RIO

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

PERIODICIDADE ANUAL

DIRETORIA ICRio

Yuri Sahione - Presidente
Luis de Mattos
Sérvulo Mendonça Pinheiro
Anna Paula de Abreu Costa Carvalho
Paulo Cesar de Araujo Barcellos

CONSELHO DELIBERATIVO ICRio

Leandro de Matos Coutinho - Presidente
Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito
Luciano Campos do Amaral e Vasconcellos
Rodrigo Valverde Martínez Suárez
Felipe Freitas de Vasconcellos

CONSELHO FISCAL ICRio

Fábio Vital Lopes - Presidente
Bruno Jorge Vaz Sasson
Jonathan Douglas Rocha Schneider Siqueira
Gilberto Araujo Couto
Marcelo Vianna Câmara

COMISSÃO ESPECIAL DE PUBLICAÇÕES ICRio

Paulo Cesar de Araujo Barcellos - Coordenador
Janny Ribeiro Castro
Tiago Lezan Sant'anna
Rodrigo Valverde Martínez Suárez
Leandro de Matos Coutinho



INSTITUTO COMPLIANCE RIO

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

secretariaeicrio.org
www.icrio.org

Projeto gráfico e editorial:

Escritório 21
www.escriptorio21.com.br

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:





Editorial

**PAULO CESAR DE
ARAUJO BARCELLOS**

Diretor de planejamento
do ICRio e Coordenador
da Comissão Editorial



Caros associados e leitores,

Com muita honra, apresento esta quinta edição da Revista Compliance Rio, que tornou-se realidade graças à determinação e ao comprometimento dos associados, autores, e membros da Comissão Especial de Publicações do ICRio.

Neste ano de 2022, mesmo com o processo de renovação da Diretoria do ICRio, e em plena pandemia do Coronavírus, em um ano eleitoral, no qual ainda fomos brindados com a Copa do Mundo, conseguimos superar mais este desafio anual de publicação desta Revista, que, juntamente com outras iniciativas de destaque, contribui para o atendimento à missão do Instituto Compliance rio (ICRio), de “promover em caráter genuíno, a disseminação da cultura da integridade junto aos seus associados e à sociedade”.

Neste sentido, vale ressaltar a importância, por exemplo, dos “Grupos de Trabalho” do ICRio, que há anos servem de inspiração, não apenas para a interação e integração dos associados,

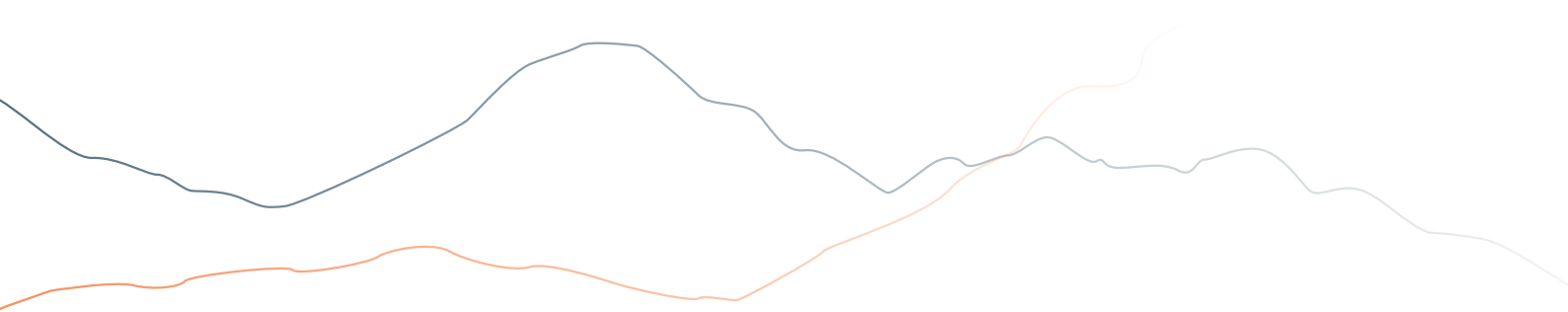
como também para troca de ideias e compartilhamento de conhecimentos, que muitas vezes acabam sendo traduzidos em artigos para esta nossa Revista.

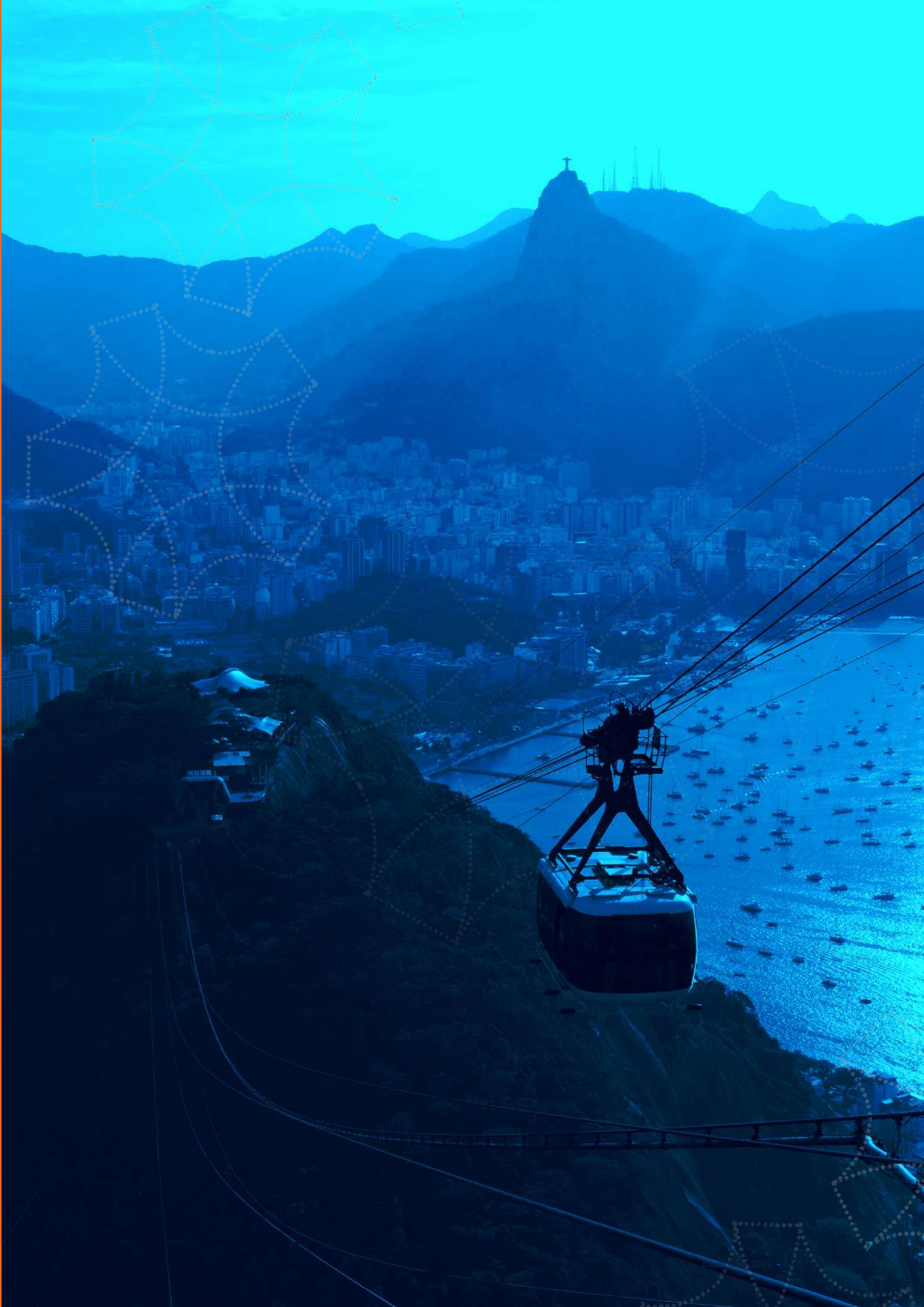
Portanto, fica o convite não apenas para a leitura desta edição da Revista do ICRio, mas também das quatro anteriores. Tenho como prática reler todas as edições da Revista, ao menos uma vez ao ano, e a cada releitura, aprendo coisas novas, pois embora os artigos sejam os mesmos, o meu olhar vai se transformando ao longo dos anos, e novas percepções, ideias e insights naturalmente vão surgindo.

O acesso às Revistas do ICRio é gratuito, pelo site www.icrio.org.

Finalmente, convido a todos para que participem das próximas edições, como autores, colaboradores, membros do conselho editorial ou até mesmo como patrocinadores.

Boa leitura.





Comissão Especial de Publicações do ICRio

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 AN-BIMA, ABBC E FEBRABAN, Sócia-Fundadora e Ex-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®.

LEANDRO DE MATOS COUTINHO

Advogado e chefe de departamento jurídico do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desde 2002. Presidente do Instituto Compliance Rio (ICRio) entre 2018-2022 e atual Presidente do Conselho Deliberativo do ICRio desde 2022. 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.

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.

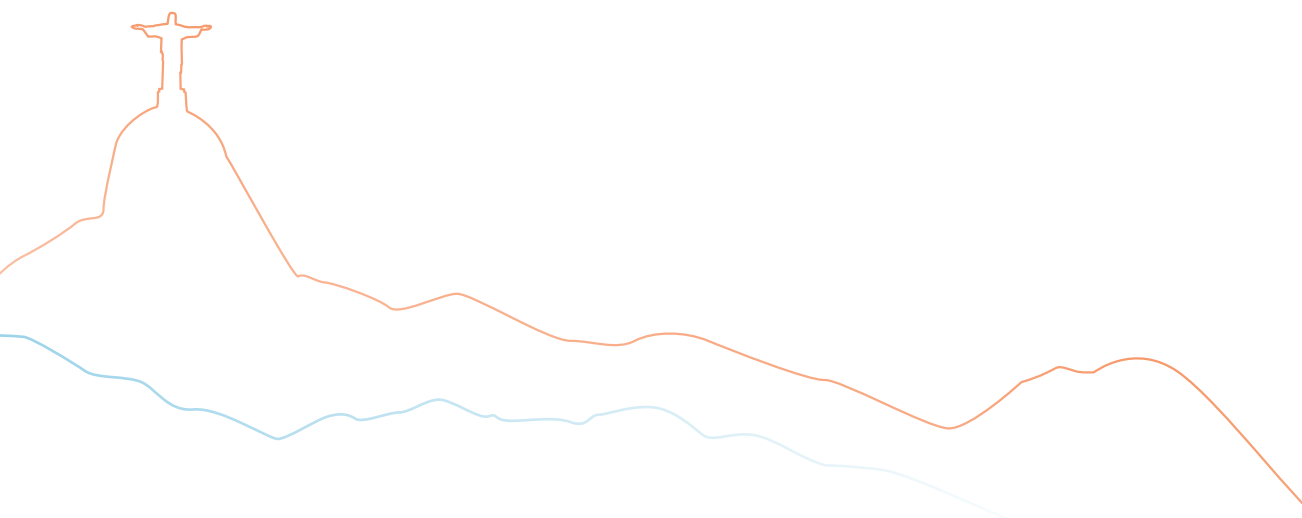


PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Diretor de Planejamento do ICRio, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil Digital para Todos, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Pós-Doutorando em Transformação Digital e Inovação (MESC/ICT/UFF). Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizacional”, “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.

TIAGO LEZAN SANT’ANNA

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutor 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).



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 COMPLIANCE ENQUANTO DIREITO-DEVER CORPORATIVO À LUZ DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

CAROLINE PINHEIRO E TEREZA CRISTINA DE ALMEIDA MARINS GORITO

24 PAINEL ICRIO NA 7ª SEMANA REGIONAL DE INTEGRIDADE DE SETEMBRO DE 2022

FÁBIO LOPES E LEANDRO DE MATOS COUTINHO

28 NOTAS SOBRE O COMBATE À CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

LEANDRO DE MATOS COUTINHO

36 A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO E DO ALINHAMENTO ENTRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, A INTEGRIDADE E O COMPLIANCE

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

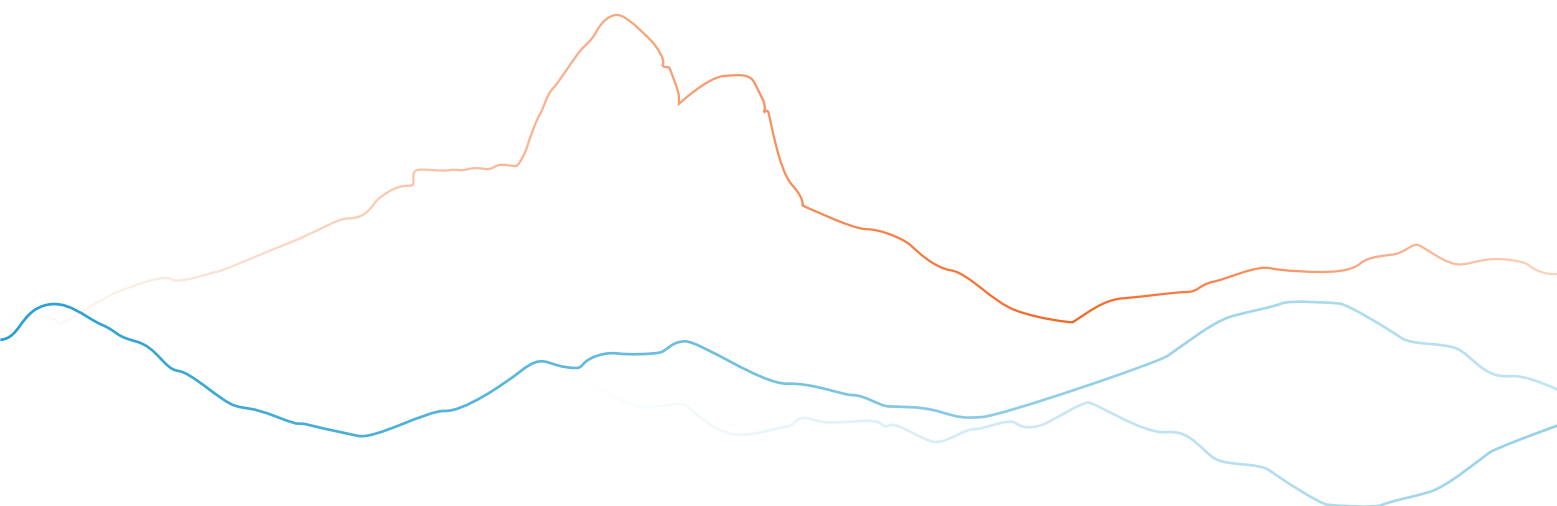
48 DE CONFÚCIO AO ICRIO: CERCA DE 2.500 ANOS DE REFLEXÕES E APRENDIZADO SOBRE ÉTICA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

58 COMPLIANCE E INVESTIGAÇÕES INTERNAS

TIAGO LEZAN SANT'ANNA

66 PARTICIPAÇÃO DO ICRIO NO “MOVIMENTO BRASIL DIGITAL PARA TODOS”



COMPLIANCE ENQUANTO DIREITO-DEVER CORPORATIVO À LUZ DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

CAROLINE PINHEIRO¹

TEREZA CRISTINA DE ALMEIDA MARINS GORITO²

3

1. COMPLIANCE: DIMENSÃO CONCEITUAL

O que é Compliance? Um produto de mercado/guarda-chuva para toda e qualquer área? Um Programa de papel e estático? Uma obrigação imposta por normas específicas exigindo programas de integridade? Uma cultura (de integridade ética)?

Tomada pela interpretação jurídico-formal, literal e pura, a palavra, em inglês, está ligada ao verbo to comply, e trata do cumprimento de normas legais e regulamentadoras para atividades institucionais e empresariais (Luz, 2022).

A Lei nº 12.846/2013, ao dispor sobre a responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, adotou

a expressão “procedimentos internos de integridade” para se referir ao compliance.

Nos dizeres de Vanessa A. Manzi, define-se compliance como o “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório” (Manzi, 2008).

Assim, analisando-se o conceito no âmbito empresarial, a expressão se refere a um conjunto de procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando otimizar o cumprimento de normas legais, regulamentos e políticas estabelecidas pela organização, com o intuito de mitigar riscos e responsabilidades.

1 Professora Adjunta de Direito Comercial da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Doutora em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Mestre pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/Direito-Rio). Membro da Comissão Permanente de Direito Empresarial do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB) e Membro das Comissões de Direito Empresarial e de Compliance da Ordem dos Advogados do Brasil do Rio de Janeiro (OAB-RJ); da Associação do Ensino do Direito (ABEDi) e do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI).

2 Vice-Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Compliance Rio (ICRio), possui expertise no segmento de O&G, tendo atuado em escritório especializado por mais de 10 anos e atualmente no setor privado como Diretora Jurídica América Latina. Fez secondment no escritório Blank Rome LLP (USA) e participa de diferentes associações nacionais e internacionais. Graduada em Direito pela UCAM/Centro, pós-graduada em Direito Societário e Tributário (LLM) pelo IBMEC/RJ, especialista em Direito Marítimo pela FGV/RJ e em Contratos e Infraestrutura pela FGV/SP.

3 Com contribuição e especial agradecimento a Carolina Nunes Gonçalves, graduanda em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Rudá Santos Figueiredo, em dissertação sobre o tema, salienta:

Compliance ou programa de comprometimento é instrumento de contenção de riscos, um meio para evitar perigos, se afigurando enquanto novidade hodierna. Constitui-se, assim, como comprometimento da empresa com o cumprimento do ordenamento, mediante criação de código de conduta ético interno, com vistas a alcançar tal finalidade, através da proibição de condutas arriscadas e estruturação de cultura ética na empresa, apurando os comportamentos desviados e os sancionando. Representa as ideias de prevenção primária e prevenção técnica atinentes ao direito de intervenção e deve ser um elemento central para aferição da responsabilidade de uma empresa [...] (Figueiredo, 2017)

Complementando o assunto, atestam Marcia Carla P. Ribeiro e Patrícia Dittrich F. Diniz que o compliance “é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa” (Ribeiro, 2015).

Todos sabemos do dever de cumprir leis e, de fato, menos trivial é uma engrenagem que efetivamente assegure a conformidade com menor custo e maior retorno.

Aliás, a busca

por estar em Compliance pode se tornar um exercício cansativo (de verificação contínua), ao passo que viver em Compliance é mais simples com a perspectiva de que a vivência é o reflexo das crenças, pensamentos, valores, ações que se transformam em hábitos.

Em prologo de obra publicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa consta, com muita propriedade da autora, que.

“Aqui, compliance é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia. É uma questão que atinge entidades de todos os portes e setores, independentemente do nível de maturidade dos seus sistemas de governança, e para a qual esta obra procura fornecer um rumo de ação.” (Stinco, 2017.)

“

AQUI, COMPLIANCE É ENTENDIDO EM SENTIDO AMPLO, COMO A BUSCA PERMANENTE DE COERÊNCIA ENTRE AQUILO QUE SE ESPERA DE UMA ORGANIZAÇÃO.”

No âmbito do direito corporativo, o compliance é verdadeira linha mestra de orientação da sociedade empresária. Seu alcance deve ter esse viés mais amplo, delimitando-se contornos que permitem a identificação de um compliance em sentido moderno, atrelado naturalmente à ideia de contenção de riscos e segurança jurídica. Acentuando esse aspecto do instituto, veja-se a lição de Marcia Carla P. Ribeiro e Patrícia Dittrich F. Diniz:

Não se pode confundir o Com-

pliance com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo seu alcance bem mais amplo, ou seja, “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários [CANDE-LORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p. 30]. Será um instrumento responsável pelo controle dos riscos legais ou regulatórios e de reputação,

devendo tal função ser exercida por um Compliance Officer, o qual deve ser independente e ter acesso direto ao Conselho de Administração. (Ribeiro, 2015)

Tudo isto torna-se ainda mais relevante após a globalização e novos contornos na avaliação de riscos, com agentes perseguindo cada vez maiores lucros com menores custos. Desse modo, é natural (e esperado) que ocorram avanços progressivos nas tentativas de melhoria nas técnicas de prevenção, identificação e contenção dos riscos,

inclusive com aprimoramento de mecanismos de coerção para condutas que impliquem em perigos, ainda que presumidos ou abstratos.

Neste diapasão, o presente trabalho propõe uma releitura da amplitude do Compliance em alinhamento com a função social da empresa, de maneira a revelar que – mais que uma ferramenta opcional – o Compliance pode ser lido como um Direito-Dever à luz da Função Social da Empresa.

A função social da empresa tem larga exploração acadêmica com o reconhecimento de sua importância para buscar a pre-

servação da empresa e, entre outros desdobramentos, coibir abusos – exigindo a boa utilização da capacidade produtiva da empresa, sem prejudicar o meio ambiente e criando um ambiente saudável para seus funcionários, tal como enxergou Marcelo Vieira Rechtman (Rechtman, 2004).

A sustentação de certos deveres positivos para tanto, por vezes, acaba ficando na seara demagógica e a aplicação prática do instituto ainda é bem tímida, embora seja norma cogente constitucional.

A proposta que se coloca aqui, no entanto, confere a este ins-

tituto (da função social das empresas) real aplicação ao conferir amparo jurídico para seja utilizado como fundamento jurídico para se exigir das empresas a adoção do Compliance atrelado à cultura de integridade ética como forma de preservar/beneficiar a empresa, o direito dos sócios e stakeholders e o desenvolvimento sócio-econômico-ambiental.

Nestes termos, este artigo destina-se aos sócios, investidores, advogados e todas as partes interessadas para que, em uma abordagem prática, tenham maior visibilidade dos reflexos desta premissa e de alguns dos direitos e deveres atrelados a análise proposta neste texto.

2. COMPLIANCE: UM DIREITO-DEVER DE TODO SÓCIO

A organização societária é resultante de um contrato em que as partes se obrigam a contribuir com seus esforços e/ou recursos de maneira organizada para o exercício de atividade econômica e a partilhar, entre si, os resultados, variando o maior ou menor grau de intuito personae/pecuniae.

A função social da empresa encontra abrigo de forma sutil e esparsada em normas constitucionais e mais expressamente em diplomas próprios. A Lei 6.404/76, por exemplo, determina que o acionista controlador “deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve

lealmente respeitar e atender” (Brasil, 1976).

De outro lado, o artigo 154 da mesma lei indica que “o administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa” (Brasil, 1976).

Ao tratar de sociedade, está se falando em contrato de sociedade, como bem pontua Pontes de Miranda apud Arnaldo Wald: “A sociedade é efeito do contrato de sociedade. O contrato de sociedade é para que se faça a sociedade, relação jurídica que dele se irradie. O vínculo dos sócios é recíproco.” (Wald, 2012).

O referido autor lembra, ainda, lição de Tullio Ascarelli sobre a

função instrumental do contrato de sociedade, qual seja:

“Com efeito, a função do contrato plurilateral não termina, quando executadas as obrigações das partes (como acontece, ao contrário, nos demais contratos); a execução das obrigações das partes constitui a premissa para uma atividade ulterior; a realização desta constitui a finalidade do contrato; este consiste, em substância, na organização de várias partes em relação ao desenvolvimento de uma atividade ulterior. Concluindo uma sociedade, as partes querem organizar-se para a realização de uma atividade ulterior; esta constitui o objetivo da sociedade, e a sua determinação é, portanto, juridicamente relevante. Eis porque, em tais contratos, devemos preocupar-nos com o objetivo ou o fim do contrato e com a possibilidade e

com a legitimidade deste objetivo.

É próprio do contrato de sociedade um cunho constitutivo e de organização da comunhão de interesses de maneira duradoura. O contrato plurilateral tem por fim a estruturação de uma organização para que o escopo comum seja atingido, por isso é chamado de contrato de organização ou contrato normativo. Desta forma, o contrato de sociedade tem uma função instrumental, uma vez que disciplina as relações posteriores das partes na colaboração para atingir o fim comum. O sócio tem dupla qualidade, pois é tanto parte do contrato quanto membro da organização.” (Wald, 2012).

Por ser um contrato, não há dúvidas sobre a aplicação dos pilares do direito contratual, como boa-fé objetiva entre as partes (arts. 113 e 422 do Código Civil), assim definida nas palavras de Judith Martins Costa: “O sintagma, quando adjetivado como «objetiva» ou «obrigacional», aponta a um modelo ou instituto jurídico indicativo de

(i) uma estrutura normativa dotada de prescritividade;

(ii) um cânone de interpretação dos contratos e

(iii) um standard comportamental.” (Costa, 2018).

Ainda segundo a referida autora, considerando que a boa-fé objetiva é um conceito de difícil definição em abstrato,

“O agir segundo a boa-fé objetiva concretiza as exigências de probidade, correção e compor-

tamento leal hábeis a viabilizar um adequado tráfico negocial, consideradas a finalidade e a utilidade do negócio em vista do qual se vinculam, vincularam, ou cogitam vincular-se, bem como o específico campo de atuação em que situada a relação obrigacional.” (Costa, 2018).

Vale, ainda, mencionar os deveres anexos impostos às partes do negócio jurídico, indicados a seguir nas palavras de Eduardo Sens dos Santos:

“O princípio da boa-fé objetiva encerra três funções básicas: a função interpretativa, a função integrativa e a função do controle.

A função interpretativa prevê que o contrato deve ser interpretado não de acordo com a vontade das partes, mas sim de acordo com o significado que seria conferido às cláusulas contratuais se as partes agissem dentro dos padrões de lealdade, retidão e lisura.

A função integrativa determina, em resumo, que na omissão das partes se integre o contrato não de acordo com o que teriam querido as partes, mas,

novamente, de acordo com os padrões de lealdade, retidão e lisura impostos pela boa-fé.

Por fim, a função que talvez seja a mais importante para o princípio da boa-fé é a função do controle do princípio da autonomia privada. Aqueles deveres impostos pela boa-fé determinam que a autonomia das partes, ou seja, a possibilidade de se auto regularem os interesses, é condicionada também aos ideais de lealdade, retidão, lisura entre outros.” (Santos, 2003).

Probidade e boa-fé, portanto, estão relacionadas ao dever de agir com honradez e lealdade durante a formação e a execução do contrato de sociedade, e também após a sua extinção, tanto pelos sócios como pelos administradores.

Vale, nesse sentido, mencionar trecho de voto da diretora Norma Jonsen Parente em processo administrativo que tramitou na Comissão de Valores Mobiliários, e que vai direto ao ponto:

“Exige-se mais do que isso: a companhia, principalmente a aberta, deve se esforçar para preservar a confiança que nela foi depositada por todos

“

**O PRINCÍPIO DA BOA-FÉ
OBJETIVA ENCERRA TRÊS
FUNÇÕES BÁSICAS: A
FUNÇÃO INTERPRETATIVA,
A FUNÇÃO INTEGRATIVA E
A FUNÇÃO DO CONTROLE.”**

os acionistas, especialmente os minoritários. A boa-fé veda comportamentos que, embora legal ou contratualmente assegurados, não se conformem aos standards e, por isso, configurem o que a doutrina frequentemente chama de exercício inadmissível de direitos. Esta é a lição do Professor Anderson Schreiber, que ainda esclarece o seguinte: ‘A confiança, inserida no amplo movimento de solidarização do direito, vem justamente valorizar a dimensão social do exercício dos direitos, ou seja, o reflexo das condutas individuais sobre terceiros’ (...) Bem se vê, portanto, que a lealdade, a confiança e a boa fé já não são, no Direito contemporâneo, apenas recomendações de caráter ético, e sim valores passíveis de serem juridicamente defendidos, principalmente no que tange às relações econômicas. Tais valores, genericamente aplicáveis ao ordenamento como um todo, foram transformados, no âmbito da disciplina das sociedades anônimas, em deveres específicos, descritos nos artigos 116, parágrafo único e 155 da Lei 6.404/76. Logo, nada mais natural que os sócios e administradores destas sociedades os observem.” (Rio de Janeiro, 2004).

Ora, não há dúvidas, portanto, dos direitos e obrigações recíprocos que cabem a cada um dos sócios: o direito de exigir do outro o dever de observância de determinados valores como boa-fé objetiva; em adição ao dever dos administradores, a exemplo do artigo 1.011 do Código Civil e dos artigos 145 a 160 da Lei 6.404/76. Nesse contexto, por certo, está inseri-

do também o Compliance – tomado aqui pela definição mais elementar de estar em conformidade com as leis e normas aplicáveis.

Sobre o ponto, vale ressaltar lição de Humberto Theodoro Júnior, cujas conclusões, ao tratar sobre a função social do contrato, se coadunam, por analogia, com o raciocínio que aqui se tenta construir, verbis:

“Quer isto dizer simplesmente que os contratantes gozam de autonomia para contratar ou não contratar, assim como para definir o objeto e as condições do contrato. Essa liberdade, todavia, tem limitações que operam em duas dimensões:

- a) internamente, um contratante não pode impor ao outro condições ou sujeições que sejam incompatíveis com a eticidade, isto é com os ditames da boa-fé objetiva (não pode praticar a usura nem se furtrar às obrigações acessórias que emergem da lei e dos bons costumes);
- b) externamente não podem os contratantes criar situações jurídicas que afrontem direitos de terceiros (fraude e dolo), nem podem terceiros agir, frente ao contrato, de modo a dolosamente lesar o direito subjetivo do contratante (ato ilícito, abuso de direito). Na abstenção de condutas contratuais nocivas a terceiros, portanto, é que opera a função social do contrato (como limite à liberdade de contratar).” (Júnior, 2003).

Esta simples percepção encerra em si o direito-dever do Compliance para os sócios como valor e direito essencial, mas não

é só: soma-se a isso a força das cláusulas gerais, como as que dispõem sobre boa-fé objetiva e função social. Embora sejam conceitos indeterminados e subjetivos, possuem valor que ultrapassa até mesmo as normas tradicionais, como explica Teresa Arruda Alvim Wambier:

“Tecnicamente, diz-se que o art. 421 do CC é uma ‘cláusula geral’. Cláusulas gerais são normas em que vêm explicitados princípios jurídicos e que têm por função dar ao Código Civil aptidão para acolher (= passar a abranger) hipóteses que a experiência social ininterruptamente cria e que demandam disciplina. Assim, estas cláusulas, pode-se dizer, têm um potencial de abrangência infinitamente maior do que as regras jurídicas de estrutura tradicional, mas minuciosas e que contêm em si mesmas descrita sua hipótese de incidência. As normas de estrutura tradicional não são mais capazes, sozinhas, de disciplinar a totalidade da vida social. Por isso, como dissemos antes, vêm variando as feições das técnicas de que se vale o legislador, sendo a das cláusulas gerais uma das mais adequadas à complexidade das sociedades contemporâneas, mais especificamente da segunda metade do século XX. (...) Passou-se a entender que os princípios constitucionais incorporam valores em relação aos quais terá havido uma opção da sociedade, que, por si só, já os legitimaria.” (Wambier, 2005).

Compliance definido, a grosso modo, como estar em conformidade com as leis e normas é uma máxima, um valor es-

sencial que está presente nos princípios e alicerces basilares que sustentam o Estado Democrático de Direito Brasileiro. Compliance está, portanto, intrinsecamente ligado às finalidades e ao corolário axiológico fundamental presente na Carta Fundamental Brasileira, qual seja:

“Assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liber-

dade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.” (BRASIL, 1988).

Tem-se, então, que determinados parâmetros, como a bo-

a-fé objetiva, o princípio da função social do contrato e o Compliance funcionam como fundamentos e referências do ordenamento jurídico, servindo, ainda, de causa primária a auxiliar na interpretação, na definição do alcance e na estruturação das demais normas que o compõem, inclusive os direitos essenciais dos sócios, observando-se as regras de hermenêutica jurídica aplicáveis.

3. COMPLIANCE: PROTEÇÃO A DIREITOS DOS SÓCIOS E DEVER CONSTITUCIONAL CORPORATIVO À LUZ DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

É certo que uma robusta estrutura de Compliance tem a capacidade de mitigar riscos de violação a leis e normas, e também de conferir maior eficácia à proteção dos direitos dos sócios (expostos a seguir).

A título elucidativo, listam-se, aqui, os nove direitos essenciais comuns às sociedades de responsabilidade limitada e às sociedades anônimas que se mostram relevantes ao presente artigo: participação nos lucros sociais, fiscalização da gestão dos negócios sociais, acervo em caso de liquidação, retirada, preferência na subscrição, convocação, participação e acesso às atas de reuniões/assembleias.

Tome-se como exemplo o direito do sócio à informação, fiscalização e inspeção dos negócios sociais para verificação da legalidade e da legitimidade dos atos de gestão: não há como o

sócio mitigar adequadamente os riscos a que está exposto diretamente. Havendo um eficaz mecanismo de Compliance, o exercício desse direito poderá tornar-se mais fácil e profícuo para todos os envolvidos, cabendo salientar, ainda, outro benefício de tal estrutura: à sociedade é conferido maior grau de confiança e confiabilidade (até mesmo aos sócios que são puramente investidores e não têm tempo e/ou recursos para exercer seus direitos adequadamente).

Em vista dos riscos de responsabilização dos sócios por atos de outros sócios e da entidade empresária, mormente com aplicação da teoria da desconconsideração da personalidade jurídica, o Compliance assume acentuada importância. Nesse sentido, cabe citar decisão da Quarta Turma do Superior Tribunal de Justiça, que estendeu a desconconsideração da persona-

lidade jurídica a todos os sócios de empresa limitada, tendo produzido o seguinte entendimento:

“Nesse processo de desconconsideração não se faz a ponderação de quem ocasionou o dano, se foi por meio dos atos dos gerentes e administradores ou se foi por um outro sócio específico. Todos aqui responderão pelo ato danoso. Nessa toada, não pode o sócio minoritário, para se eximir dessa responsabilidade, alegar desconhecimento dos fatos abusivos praticados pela empresa. Mesmo tendo pequena parcela de quotas, é dever de cada sócio gerir as atividades e os negócios realizados pela sociedade.” (BRASIL, 2012)

Portanto, a existência de uma boa cultura de Compliance, com ferramentas adequadas, pode contribuir em muito na proteção aos direitos dos sócios. Ressalta-se, neste sentido, a reconhecida relevância do Compliance

para propiciar/facilitar o exercício dos direitos dos sócios, o cumprimento dos deveres da sociedade e a mitigação dos riscos de responsabilização dos sócios, administradores e da sociedade por eventuais irregularidades que, se comprovadas, podem provocar consequências também para os demais stakeholders.

Ademais, o contrato de sociedade tem similaridades com os contratos em geral, como a necessidade de objeto lícito, traduzido em atividade econômica lícita. No entanto, esse requisito não se encerra aí. É preciso que na formação, execução e extinção do contrato de exercício da atividade econômica lícita sejam respeitados o princípio da legalidade e o Compliance – tomado aqui novamente pela definição mais elementar de estar em conformidade com as normas aplicáveis.

A índole e propósito constitucional conferem às obrigações de probidade e boa-fé pinçadas

“

A EXISTÊNCIA DE UMA BOA CULTURA DE COMPLIANCE, COM FERRAMENTAS ADEQUADAS, PODE CONTRIBUIR EM MUITO NA PROTEÇÃO AOS DIREITOS DOS SÓCIOS.”

da lei civil maior amplitude, de maneira que, em âmbito empresarial, não se limitam apenas a uma preocupação entre contratantes. Embora tenham sido elabora-

das em outro contexto, vale citar aqui as seguintes lições de Gustavo Tepedino:

“Entretanto, a leitura da cláusula geral da boa-fé objetiva a partir dos princípios constitucionais informadores da atividade econômica privada permite desvendar o verdadeiro sentido transformador do preceito na teoria da interpretação dos negócios jurídicos. Com efeito, o dever de interpretar os negócios conforme a boa-fé objetiva encontra-se irremediavelmente informado pelos quatro princípios fundamentais para a atividade econômica privada, quais sejam:

1. A dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, CF);
2. O valor social da livre iniciativa (art. 1º, IV, CF);
3. A solidariedade social (art. 3º, I, CF); 4. A igualdade substancial (art. 3º, III, CF). Os dois primeiros encontram-se inseridos no Texto Maior como fundamentos da República, enquanto os últi-

mos são objetivos da República. (...)

Associe-se então a função social do contrato à boa-fé objetiva que seja como princípio interpretativo (art. 113, CC), seja

como princípio fundamental do regime contratual (art. 422, CC), significa o dever de interpretar o negócio de modo a preservar o conteúdo econômico e social perseguido pelas partes, daí decorrendo os deveres anexos e recíprocos de lealdade, informação e transparência nas fases pré-negocial, negocial e pós-negocial. A boa-fé objetiva, pois, justifica-se imediatamente na confiança despertada pela declaração, em contrando sua fundamentação mediata na função social da liberdade negocial, que rompe com a lógica individualista e voluntarista da teoria contratual oitocentista, instrumentalizando a atividade econômica privada aos princípios constitucionais que servem de fundamentos e objetivos da República.” (Tepedino, 2002).

Adicionalmente, há ainda o dever constitucional e corporativo da função social (arts. 5º e 170 da Constituição Federal, art. 421 do Código Civil, artigo 116, parágrafo único, e artigo 154 da Lei 6.404/76).

Nesse sentido, cabe citar o professor Antonio Junqueira de Azevedo que, em parecer publicado em 1998, tangenciando o instituto da função social, já sustentava o seguinte:

“O alvo, hoje, é o equilíbrio entre sociedade, Estado e indivíduo. O contrato não pode ser considerado como um ato que somente diz respeito às partes; do contrário, voltaríamos a um capitalismo selvagem, em que a vitória é dada justamente aos menos escrupulosos. Reduzido o Estado, é preciso, agora, saber

harmonizar a liberdade individual e a solidariedade social. É grande, nessa função, o papel do Poder Judiciário; por isso, devem ser atuado, com a habilidade dos prudentes, os novos princípios do direito contratual – o da boa-fé e o da economia contratual, entre as partes, e o da função social, em relação à coletividade e aos terceiros.” (Azevedo, 1998).

Ainda em relação à função social, menciona-se, também, decisão do Tribunal Regional do Trabalho, cuja ementa dispõe que:

“Uma empresa só cumpre sua função social quando, ao dar lucro aos acionistas, gera empregos, obedece as legislações tributárias e trabalhistas, participa do desenvolvimento social do meio em que está inserida, garantindo a preservação do meio ambiente e a satisfação do consumidor e de toda a sociedade. Desse modo, se ela não cumpre a sua obrigação mínima de pagar os salários dos empregados, não pode invocar a referida proteção constitucional, visto que passa ao largo de atender sua função social. Agravo de petição a que se nega provimento.” (Goiania, 2011)

Dito isto, vale destacar ainda que a função social, tomada em sua forma pura e plena, é aplicável a toda e qualquer sociedade empresária sem distinção ou restrição, independentemente do porte e da classificação como de interesse coletivo ou individual. A responsabilidade pelo cumprimento das leis é de todos, repita-se.

Inserida como obrigação negativa, a função social remete ao princípio do “neminem laedere” (Lat. = a ninguém ofender) Dir. Rom. Um dos três preceitos da Jurisprudência (= ciência do direito), segundo Ulpiano, sendo os outros ‘viver honestamente’ e ‘dar o seu a seu dono’. F. paral., alterum non laedere, ou não lesar outrem.” (Siddou, 2016). Vale, nesse sentido, ressaltar que o elemento negativo de justiça historicamente está relacionado ao elemento moral, conforme a máxima: *luris praecepta sunt haec: honeste vivere, alterum non laedere, suum cuique tribuere.*

Por outro lado, inserida como obrigação positiva, a função social é o poder-dever de buscar mecanismos hábeis para respeitar as leis, harmonizando, assim, as atividades empresariais com o interesse público. Agir em conformidade com a lei é uma responsabilidade de todos em um Estado Democrático de Direito, e buscar meios para tanto é atuar em proveito do próprio empresário/sociedade e do interesse social e coletivo.

Para Modesto Carvalhosa:

“Consideram-se principalmente três as modernas funções sociais da empresa. A primeira refere-se às condições de trabalho e às relações com seus empregados, em termos de melhoria crescente de sua condição humana e profissional, bem como de seus dependentes. A segun-

“

O ALVO, HOJE, É O EQUILÍBRIO ENTRE SOCIEDADE, ESTADO E INDIVÍDUO. O CONTRATO NÃO PODE SER CONSIDERADO COMO UM ATO QUE SOMENTE DIZ RESPEITO ÀS PARTES.”

da volta-se ao interesse dos consumidores, diretos e indiretos, dos produtos e serviços prestados pela empresa, seja em termos de qualidade, seja no que se refere aos preços. A terceira volta-se ao interesse dos concorrentes, a favor dos quais deve o administrador da empresa manter práticas equitativas de comércio, seja na posição de vendedor, seja na de comprador.” (Carvalho, 1997).

Independente da maior ou menor medida interpretativa, é um fato que o Compliance revela-se como um direito-dever dos sócios e, mais além, está legitimado como um valor intrínseco e fundamental para sustentabilidade do próprio Estado Democrático de Direito, nutrido por princípios positivados a ele associados, como boa-fé objetiva e função social.

4. CONCLUSÃO

O professor Fábio Konder Comparato, ao ministrar aula inaugural em um dos cursos jurídicos da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo em 1983, já assinalava a importância social das empresas ao dizer que, *ipsis litteris*:

“Se se quiser indicar uma instituição social que, pela sua influência, dinamismo e poder de transformação, sirva como elemento explicativo e definidor da civilização contemporânea, a escolha é indubitável: essa instituição é a empresa.

É dela que depende, diretamente, a subsistência da maior parte da população ativa deste país, pela organização do trabalho assalariado. A massa salarial já equivale, no Brasil, a 60% da renda nacional.

É das empresas que provém a grande maioria dos bens e serviços consumidos pelo povo, e é delas que o Estado retira a parcela maior de suas receitas fiscais.

É em torno da empresa, ademais, que gravitam vários agentes econômicos, não assalariados, como os investidores de capital, os fornecedores, os prestadores de serviços.

Mas a importância social desta instituição não se limita a esses efeitos notórios. Decisiva é hoje, também, sua influência na fixação do comportamento de outras instituições e grupos sociais que, no passado ainda recente, viviam fora do alcance da vida empresarial. Tanto as escolas quanto as universidades, os hospitais e os centros de pesquisa médica, as associações artísticas e os clubes desportivos, os profissionais liberais e as Forças Armadas – todo esse mundo tradicionalmente avesso aos negócios viu-se englobado na vasta área de atuação da empresa. A constelação de valores típica do mundo empresarial – o

utilitarismo, a eficiência técnica, a inovação permanente, a economicidade de meios – acabou por avassalar todos os espíritos, homogeneizando atitudes e aspirações.” (Comparato, 1985).

A partir da leitura desse trecho, compreende-se, portanto, que as empresas têm papel de extrema relevância na comunidade em que se inserem, com repercussão local ou global. Tem-se, assim, que, a partir da adoção de uma postura pautada no Compliance, é possível que tais entidades se transformem em referência para o mercado e para a sociedade, contribuindo, dessa forma, para a difusão de uma cultura mais alinhada aos preceitos e fins constitucionais expostos ao longo do presente artigo.

Ainda que o Compliance tenha ganhado força nos últimos anos, ainda há empecilhos à sua efetiva aplicação em larga escala no país. A sustentação de certos deveres positivos decorrentes da função social da empresa, em linha com o acima exposto, acaba ficando, por vezes, restrito à seara demagógica, visto que a aplicação prática do instituto ainda é bem tímida, embora seja norma cogente constitucional.

A proposta que se coloca aqui, no entanto, busca conferir a esse instituto real aplicação ao atrelá-lo ao amparo jurídico necessário para se exigir das empresas a adoção do Compliance ligado a uma cultura de integridade ética.

Nesse sentido, vale citar Mercedes Stinco:

“Aqui, compliance é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato

pratica no dia a dia. É uma questão que atinge entidades de todos os portes e setores, independentemente do nível de maturidade dos seus sistemas de governança, e para a qual esta obra procura fornecer um rumo de ação.” (Stinco, 2017).

Não se trata mais de enxergar a proatividade como uma faculdade ou a inércia como o direito à assunção de risco, mas sim de enxergar a proatividade como uma obrigação positiva e positivada, e a inércia minimamente como negligência.

De certo, há carência de previsões objetivas a delinear os requisitos mandatórios referentes à implementação e à execução da cultura de integridade e Compliance. É fato, no entanto, que esse cenário não retira a validade e a eficácia da referida exigência normativa, devendo ser realizada uma avaliação caso a caso à luz da boa-fé para verificar as medidas efetivamente adotadas em comparação às opções disponíveis.

Conclui-se, dessa maneira, que o Compliance não está contido somente na legislação específica que o regula, visto que irradia de princípios constitucionais como a função social da empresa, não possuindo, portanto, parâmetros e contornos rígidos e bem definidos. Um Programa de Compliance adequado, então, deve ser criado e implementado levando-se em consideração as particularidades de cada sociedade empresária, respeitando o binômio necessidade-adequação. É somente através da compreensão do Compliance enquanto conceito amplo e dinâmico que se torna possível enxergá-lo como mais do que uma solução pronta ou uma ferramenta estática, lançando as bases para que, em um futuro próximo, torne-se um elemento indispensável da cultura empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Antônio Junqueira de. Princípios do Novo Direito Contratual e Desregulamentação do Mercado – Direito de Exclusividade nas Relações Contratuais de Fornecimento – Função Social do Contrato e Responsabilidade Aquiliana do Terceiro que Contribui para Inadimplemento Contratual. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 87, n. 750, abr. 1998.

BRASIL. LEI 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Artigos 116 e 155. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm> Acesso em: 19 dez. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional de 1998. Disponível em: <<https://constituicao.stf.jus.br/dispositivo/cf-88-parte-1-titulo-3-capitulo-7-secao-1-artigo-37>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. RECURSO ESPECIAL Nº 1.334.653 – MG (2012/XXXX-2). Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/548985744/decisao-monocratica-548985754>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. Compliance 360º: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARVALHOSA, Modesto; LATORRACA, Nilton. Comentários à Lei das Sociedades Anônimas. 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 1997.

CARVALHOSA, Modesto e LATORRACA, Nilton. Comentários à Lei das Sociedades Anônimas. São Paulo: Editora Saraiva, 1997, v. III, p. 238 (Vide tb v. 2., p. 428).

COMPARATO, Fabio Konder. A Reforma da Empresa. Rio de Janeiro: Revista Forense, v. 81, n. 290, abr./jun. 1985.

COSTA, Judith Martins. A Boa-Fé no Direito Privado: Critérios para a Sua Aplicação. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. Direito de intervenção e lei 12.846/2013: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015, p. 117. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%20rud%C3%A1%20figueiredo.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2017.

GOIANIA. TRT 18, Ap 0001076-25.2010.5.18.0053, Rel. Paulo Pimenta, 2ª. Turma, 23.11.2011.

LUZ, Valdemar P. da. In: Dicionário Jurídico. 5ª Edição. Barueri: Manole, 2022.

MANZI, Vanessa Alessi. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 15.

MINAS GERAIS. Superior Tribunal de Justiça. Acórdão; Recurso Especial Nº 1.250.582 – MG (2011/0059932-6). Relator: Ministro Luis Felipe Salomão. Minas Gerais, 12 de abril de 2016.

RECHTMAN, Marcelo Vieira. A função social da empresa. Monografia UERJ. Orientador Prof. José Gabriel Assis de Almeida. Rio de Janeiro, 2004. P. 22.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei anticorrupção. Revista de Informação Legislativa, v. 52, n. 205, p. 87-105. jan./mar. 2015, p. 88. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

RIO DE JANEIRO. Colegiado da CVM. Declaração de Voto da Diretora Norma Jonssen Parente; Processo RJ N.º 2004/5494 (RC N.º 4483/04).

Recurso Contra a Decisão da SEP. Relator: Diretor Wladimir Castelo Branco. Rio de Janeiro, 16 de dezembro de 2004. Disponível em: <[SANTOS, Eduardo Sens dos. A Função Social do Contrato – Elementos para uma Conceituação. Revista de Direito Privado. São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 4, n. 13, jan./mar. 2003.](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3768523/mod_resource/content/1/Voto%20da%20Diretora%20Norma%20Jonssen%20Parente%20no%20Processo%20CVM%20RJ%20N.%C2%BA%2020045494%2C%20de%2016%20de%20dezembro%20de%202004.pdf#:~:text=Exige%2Dse%20mais%20do%20que,50.>. Acesso em: 19 dez. 2022.</p></div><div data-bbox=)

STINCO, Mercedes; et al. Compliance à Luz da Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2017.

SIDOU, J. M. Othon. In: Dicionário Jurídico: Academia Brasileira de Letras Jurídicas. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. O Contrato e Sua Função Social. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2003.

TEPEDINO, Gustavo. Crise de Fontes Normativas e Técnica Legislativa na Parte Geral do CC/02. Rio de Janeiro: Revista Forense, v. 98, n. 364, nov/dez 2002.

WALD, Arnoldo; MORAES, Luiza Rangel de; WALD, Alexandre Mendonça de. Direito Civil: Direito de Empresa. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. Uma Reflexão sobre as “Cláusulas Gerais” do Código Civil de 2002 – A Função Social do Contrato. São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 94, v. 831, jan. 2005.





PAINEL ICRIO NA 7ª SEMANA REGIONAL DE INTEGRIDADE DE SETEMBRO DE 2022

LEANDRO DE MATOS COUTINHO E FÁBIO LOPES ¹

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Compliance Rio – ICRio foi convidado a organizar o painel “Rol de la sociedad civil” na 7ª semana regional de integridade na América Latina da Alliance for Integrity.

Para tanto, foi realizada apresentação sobre a trajetória do Instituto desde antes da sua fundação, de forma a demonstrar como a sociedade civil pode ser organizada para fomentar e promover ações em prol da

integridade, da ética e do compliance.

O objetivo deste artigo é resumir o conteúdo da apresentação, servindo de registro e memória do painel.

2. O ICRIO

O Instituto foi fundado em 27 de fevereiro de 2018, mas sua história se iniciou antes. Especificamente quando em 2016 profissionais da área do compliance resolveram montar um pequeno grupo (Grupo Compliance Rio, com cerca de 8 pessoas na origem) para discutir e trocar experiências sobre o tema. Sem maiores ambições, o objetivo era compartilhar práticas para a melhoria do ambiente e das atividades de todos. Já nesse momento se dizia que “não há concorrência em compliance, pois nas trocas todos só têm a ganhar”. No “todos”, claro, estavam incluídas as sociedades carioca e brasileira.

Nascia nesse instante o movimento que daria ensejo ao Instituto Compliance Rio (ICRio), que foi constituído como uma asso-

ciada para a melhoria das práticas empresariais, do ambiente de negócios e do padrão ético nas relações público-privadas.

“

NÃO HÁ CONCORRÊNCIA EM COMPLIANCE, POIS NAS TROCAS TODOS SÓ TÊM A GANHAR.”

ciação civil sem fins lucrativos, empresas públicas e privadas e entidades do terceiro setor, membros da academia e demais interessados em contribuir de forma organizada e susten-

Em outras palavras, pessoas da sociedade civil que decidiram se organizar e colaborar de forma voluntária com seus conhecimentos e tempo em favor da causa da integridade.

1

Respectivamente, fundador e ex-presidente da Diretoria Executiva e atual Presidente do Conselho Deliberativo do ICRio e Presidente do Conselho Fiscal do ICRio, além de treinadores do DEPE da Alliance for Integrity.

3. SUA TRAJETÓRIA

Fiel à sua Missão de promover, em caráter genuíno, a disseminação da cultura da integridade juntos aos seus associados e à sociedade, o ICRio trouxe para o painel um pouco da sua história.

Nesses mais de 4 anos de existência, o Instituto demonstrou de forma clara que a sociedade civil pode fazer muito.

Os exemplos trazidos na apresentação relativos (i) à produção de conhecimento (Revistas, artigos e outras publicações), (ii) ao ensino (parcerias com universidades brasileiras e internacionais), (iii) à atuação junto ao Poder Público (tanto no âmbito do Estado do Rio de Janeiro quanto no Senado Federal Brasileiro na produção legislativa), e (iv) à própria promoção de Grupos de Trabalho para es-

tudo de temas variados (como compliance público, nos esportes e nas micros e pequenas empresas, lei geral de proteção de dados, dentre tantos outros), demonstraram a relevância das iniciativas e ações que Institutos voltados à integridade e ao compliance podem promover.

Também a atuação internacional se faz possível. Ser signatário do Pacto Global da ONU desde o 1º ano de existência do Instituto, ser membro do Conselho Consultivo da Alliance for Integrity do Brasil, e estar presente em congressos internacionais representam caminhos possíveis para a promoção da integridade a nível global.

A isso tudo se soma, como também ilustrado no decorrer do painel, a organização de variados seminários, painéis e

eventos (presenciais e virtuais e nacionais e internacionais) abertos, gratuitos e com livre debate de ideias para que os temas da ética, da integridade e do compliance possam ser desenvolvidos na prática e multiplicados pela sociedade.

Nessa trajetória, ainda, o ICRio teve chance de servir de mentor para diversos grupos de pessoas (já organizados ou ainda não e também tanto de brasileiros quanto de estrangeiros) que tinham por desejo elaborar suas próprias associações e institutos e viram no exemplo do ICRio um caso de sucesso que merecesse multiplicação.

Assim agindo, o ICRio faz valer sua Visão de Futuro de ser reconhecido como instituição de referência no debate e nas ações de fomento à integridade, ao compliance e à boa governança.

4. CONCLUSÃO

Portanto, como se verificou na apresentação, a sociedade civil (especialmente latino-americana) pode e deve se organizar e atuar diretamente em temas de importância nacional. Já passou da hora de deixarmos de lado a espera por soluções advindas do Estado e assumirmos um relevante papel nos nossos países.

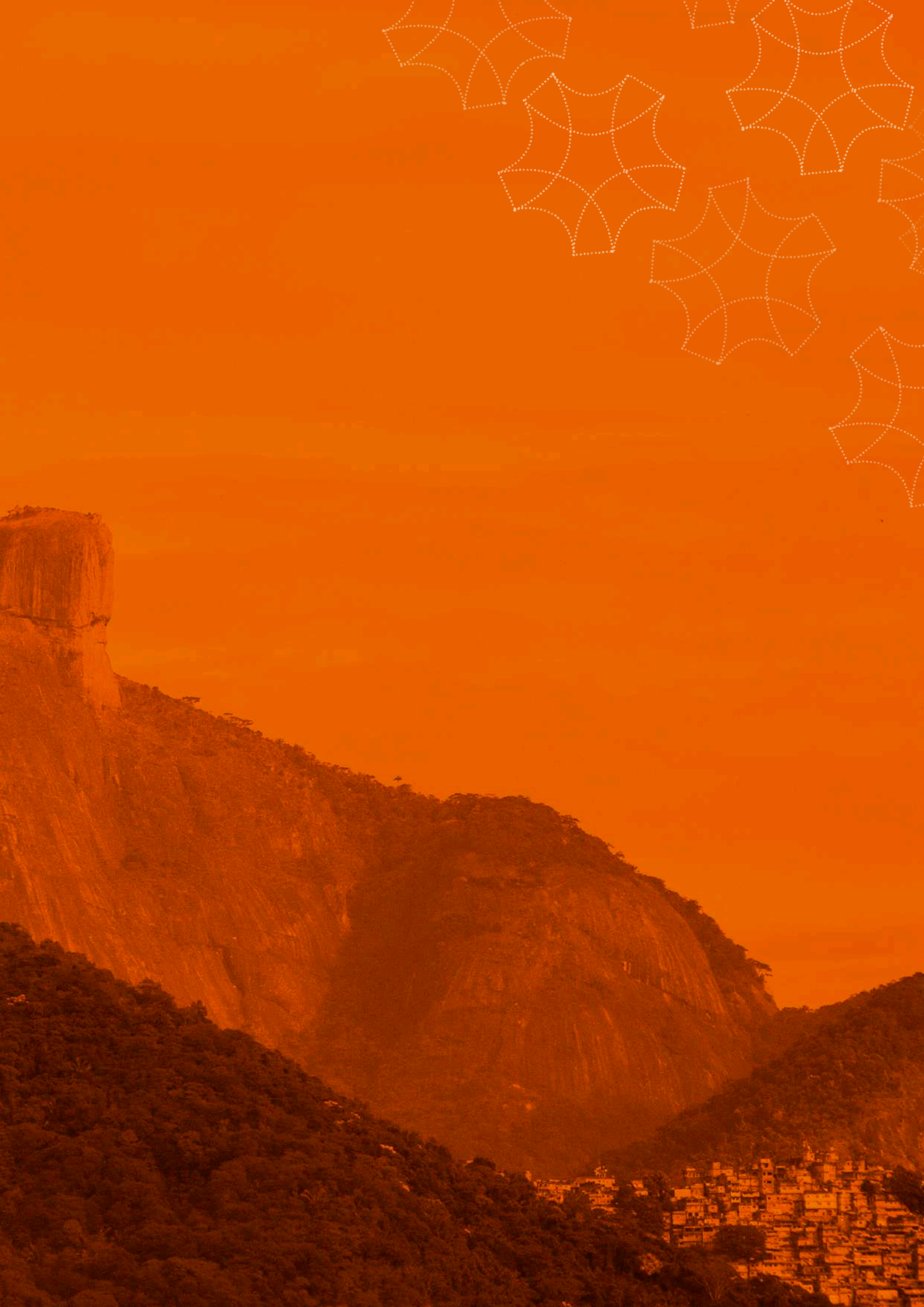
O ICRio tem atuado desde a sua

fundação com esse propósito e já tem resultados efetivos a apresentar. Esperamos que esses êxitos do Instituto estimulem outros a fazerem o mesmo. No seu bairro, na sua cidade, no seu Estado, na sua escola ou em qualquer outro foro, sem importar o tamanho ou a disponibilidade, é fundamental que nos organizemos em favor da promoção da ética e da integridade nos nossos ambientes.

Uma boa mensagem trazida no painel e que vale ser registrada neste artigo é que o “problema não é começar pequeno, mas sim não começar.”

Agradecendo à Alliance pelo espaço aberto ao nosso Instituto, desejamos que nas próximas semanas regionais vejamos mais casos da sociedade civil voltados às boas práticas de integridade em nosso continente!





NOTAS SOBRE O COMBATE À CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

LEANDRO DE MATOS COUTINHO ¹

1. INTRODUÇÃO

A corrupção é um fenômeno global e, como tal, traz preocupações para o conjunto das nações. Sem outra razão, diversas Convenções Internacionais² a tiveram como alvo.

Outras edições da Revista do Instituto Compliance Rio (ICRio) já abordaram o tema da corrupção sob várias perspectivas e nuances. Em se falando de Direito Comparado, em 2018 houve artigo com foco na realidade dos países da América Latina³.

Neste trabalho, o que se pretende é ampliar o escopo das nações para apresentar como a questão vem sendo tratada no Direito Português. Sem

qualquer pretensão de esgotar o tema, procura-se trazê-lo à baila com base nas iniciativas adotadas além-mar na assim intitulada Estratégia Nacional Anticorrupção.

Os objetivos, portanto, do presente texto são:

(i) introduzir como o tema da corrupção vem sendo tratado em Portugal;

(ii) apresentar a Estratégia em si, como se deu e qual sua razão de ser; e

(iii) dar destaque a alguns tópicos que a compõem e que podem servir de exemplo positivo para o Direito Brasileiro.

1

Advogado e chefe de departamento jurídico do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desde 2002. Presidente do Instituto Compliance Rio (ICRio) entre 2018-2022 e atual Presidente do Conselho Deliberativo do ICRio desde 2022. 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.

2

São exemplos:

- a) Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (OEA). Disponível em <http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm> Acesso em 25/10/2022;
- b) Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm Acesso em 25/10/2022; e
- c) Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm Acesso em 25/10/2022.

3

COUTINHO, Leandro de Matos Coutinho. Onda Anticorrupção na América Latina e o Comparativo entre as Leis Argentina e Brasileira, in Revista Compliance Rio. Número 1. Ano 1. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em <https://icrio.org/publicacoes/> Acesso em 25/10/2022.

2. COMBATE À CORRUPÇÃO EM PORTUGAL

À semelhança da conhecida Operação Lava Jato, que tanto chamou a atenção dos brasileiros, por envolver altas autoridades, políticos, empresas e os chamados “operadores”, em Portugal teve lugar a Operação Marquês, que ainda gera notícias⁴ e julgamentos⁵.

Nesta, a acusação se deu contra o ex-primeiro-ministro português, José Sócrates, que governou o país entre os anos de 2005 a 2011. A construtora Odebrecht, tanto aqui quanto lá, foi ponto de conexão entre as duas apurações, por conta de sua estreita relação com políticos de relevo⁶.

Sem entrar em detalhes sobre o contexto e o desenrolar da operação, o que extrapolaria o escopo deste trabalho, certo é que a grande repercussão que tomou serviu de holofote para colocar a corrupção como assunto em terras portuguesas, ao ponto de impactar os Poderes públicos.

Nesse contexto, leis foram

aprovadas e o Conselho de Ministros adotou iniciativas, como a ora analisada Estratégia Nacional Anticorrupção.

A própria Estratégia deixa registrada no seu texto a relevância que o combate à corrupção tomou em Portugal, tanto por influência das operações criminais quanto também das ações tomadas no contexto comunitário europeu⁷.

Por falar na União, o Direito da União Europeia⁸ deixa claro que: “A corrupção gera incerteza para as empresas, reduz a taxa de investimento e impede um funcionamento normal do mercado único. Mais importante ainda, prejudica a confiança nos governos, nas instituições públicas e na democracia em geral.” Em outras palavras, tem suma importância e merece toda a atenção dos Estados-Membros.

A seguir, passa-se a tratar de forma mais pormenorizada da Estratégia jogando luz sobre suas principais questões.

3. ESTRATÉGIA NACIONAL ANTICORRUPÇÃO

De acordo com a mensagem do XXII Governo Constitucional Português no documento, o combate ao fenômeno da corrupção se insere entre seus objetivos fundamentais. Assim o é, porque o combate “à corrupção é essencial para o reforço da qualidade da democracia e para a plena realização do Estado de Direito...”⁹.

Vê-se, assim, que a iniciativa portuguesa se aproxima da Europeia, na medida em que ambas destacam o efeito deletério da corrupção para a democracia em si.

Importa destacar que a prevenção foi eleita na Estratégia como vetor essencial ao combate à corrupção. Nesse contexto, alguns compromissos foram assumidos pelo Governo, a saber:

⁴ https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/03/160318_lava_jato_portugal_mdb_mf Acesso em 25/10/2022.

⁵ <https://www.conjur.com.br/2021-abr-12/operacao-portugal-espelhou-lava-jato-tambem-desmontada> Acesso em 25/10/2022.

⁶ Para informações mais detalhadas da Operação Marquês e seus inúmeros movimentos processuais: <https://observador.pt/seccao/justica/operacao-marques/> Acesso em 25/10/2022.

⁷ Ver Diretiva (UE) 2017/1371 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de julho de 2017, relativa à luta contra a fraude lesiva dos interesses financeiros da União através do direito penal, disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32017L1371> Acesso em 25/10/2022.

⁸ Disponível em https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/fight_against_fraud.html?locale=pt&root_default=SUM_1_CODED%3D22 Acesso em 25/10/2022.

⁹ Disponível em <https://justica.gov.pt/Estrategia-Nacional-Anticorrupcao-2020-2024> Acesso em 25/10/2022.

- (i) instituir o relatório nacional anticorrupção;
- (ii) avaliar a permeabilidade das leis aos riscos de fraude;
- (iii) diminuir as obscuridades legais e a carga burocrática;
- (iv) obrigar as entidades administrativas a aderir a um código de conduta ou a adotar códigos de conduta próprios;
- (v) dotar algumas entidades administrativas de um departamento de controle interno que assegure a transparência e imparcialidade dos procedimentos e decisões;
- (vi) melhorar os processos de contratação pública; e
- (vii) obrigar as médias e grandes empresas a disporem de planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

Para desenvolvimento das atividades que resultaram na Estratégia, foi organizado no âmbito do Ministério da Justiça um Grupo de Trabalho que contou com grande participação social. Nele tomaram parte acadêmicos, magistrados, investigadores da polícia, representantes do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), além de outros técnicos e servidores. Ademais, promoveu a oitiva de representantes da Ordem dos Advogados, da Ordem dos Notários, da Ordem dos Solicitadores e Agentes de Execução, da Associação Transparência e Integridade, do Fórum Penal e do Observatório de Economia e Gestão da Fraude.

A versão inicial da proposta da Estratégia foi aprovada pelo Conselho de Ministros em 3 de setembro de 2020 e foi submetida a consulta pública, que teve seu prazo encerrado em 20

de outubro de 2020. Durante o prazo de consulta, mais uma vez a sociedade civil contribuiu ativamente para o aprimoramento do documento. Entidades, tais como associações e grupos de magistrados e advogados, associações cívicas, empresariais e ordens profissionais, destacando-se a Ordem dos Psicólogos Portugueses, a Ordem dos Advogados, a Associação Transparência e Integridade, a Associação Sindical dos Juizes Portugueses, o Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e a Delegação Nacional Portuguesa da Câmara de Comércio Internacional, e ainda acadêmicos, magistrados, jornalistas e cidadãos individualmente fizeram sugestões e contribuições.

Findos todos os debates, o documento final, que recebeu o título de Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024¹⁰, foi aprovado novamente pelo Conselho de Ministros pela Resolução no. 37/2021, de 06 de abril, publicada no Diário da República no. 66/2021¹¹.

10

Chama a atenção a nomenclatura adotada por sua semelhança com a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), criada no Brasil em 2003, e que é a principal rede de articulação para o arranjo e discussões em conjunto com uma diversidade de órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas federal e estadual e, em alguns casos, municipal, bem como do Ministério Público de diferentes esferas.

Para conhecer mais sobre a iniciativa brasileira, ver: <<http://enccla.camara.leg.br/>> Acesso em 25/10/2022.

11

Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/37-2021-160893669> Acesso em 25/10/2022.

4. TÓPICOS DA ESTRATÉGIA NACIONAL ANTICORRUPÇÃO

O documento completo é robusto e abrangente, tendo um total de mais de 70 páginas¹².

Para os fins a que se propõe o presente artigo, alguns dos seus tópicos merecem destaque e aprofundamento, notadamente:

4.1 DEFINIÇÃO E EFEITOS DELETÉRIOS DA CORRUPÇÃO

A Estratégia Começa por buscar a definição de corrupção, reconhecendo que “é consensual que numa conduta corruptiva se verifica o abuso de um poder ou função públicos de forma a beneficiar um terceiro, contra o pagamento de uma quantia ou outro tipo de vantagem.”¹³

Ademais, reforça o pesado impacto da corrupção para os princípios fundamentais do Estado de direito. Uma vez que enfraquece a credibilidade e a confiança dos cidadãos nas instituições e compromete o desenvolvimento social e econômico, fomentando a desigualdade, reduzindo os níveis de investimento, dificultando o

correto funcionamento da economia e fragilizando as finanças públicas.

Por tudo isso, a corrupção atinge o coração da democracia, impactando negativamente seus princípios fundamentais, como os da igualdade, transparência, integridade, livre iniciativa econômica, imparcialidade, legalidade e justa redistribuição da riqueza.

A perda da confiança nos valores da democracia fragiliza as instituições representativas dos Poderes do Estado, fazendo crescer na opinião pública a percepção “de que todo o exercício de atividade política pressupõe a intenção de aproveitamento da coisa pública para fins privados. Em suma, a ausência de compromisso com o bem comum.”¹⁴

4.2 OPÇÃO PELA PREVENÇÃO

Considerando que persistem na sociedade portuguesa as convicções de que

(i) os fenômenos corruptivos são sistêmicos e atravessam amplos setores da atividade política, administrativa e privada; e de que

(ii) o Estado e suas instâncias de controle não têm conseguido prevenir, detectar e reprimir eficazmente a corrupção, a Estratégia reconhece que a intervenção penal deve ser a ultima ratio e que a capacidade repressiva do Estado nunca será suficiente para combater a corrupção. De tal sorte, centra seus esforços na prevenção dos fenômenos corruptivos¹⁵.

12

Disponível em <https://justica.gov.pt/Portals/0/Ficheiros/Organismos/JUSTICA/ENAC010421.pdf> Acesso em 25/10/2022.

13

PORTUGAL. Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024. pp 3-4.

14

Idem. p. 4

15

Idem. pp 7-8

9

Disponível em <https://justica.gov.pt/Estrategia-Nacional-Anticorrupcao-2020-2024> Acesso em 25/10/2022.

Como resultado, são criados o regime geral de prevenção da corrupção, envolvendo obrigações para os setores público e privado que preveem punição em caso de descumprimento, e o Mecanismo de Prevenção da Corrupção e da Criminalidade Conexa.

4.3

EDUCAR PARA A CIDADANIA

Na mesma linha da prevenção, a Estratégia ressalta a importância da Escola, mediante promoção da ação nomeada “Educar para a cidadania”.

Tem por prioridade “melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade”¹⁶, com vistas a inculcar nas crianças e nos jovens o sentido da integridade para aumentar as chances de êxito no enfrentamento da corrupção.

Já vêm sendo desenvolvidas sucessivas iniciativas em ambiente escolar, através da criação de projetos educativos para o ensino básico e secundário. São exemplo o “Imagens contra a corrupção” (que se encontra, de acordo com a Estratégia na 8.ª edição) e o “Mais vale prevenir” (na 2.ª edição). Não obstante, a Estratégia mira objetivos maiores, mediante “a criação de um programa sustentado para o ensino básico e secundário, ajustado a cada ciclo, que concretize a centralidade que esta temática justifica”. Dá destaque, ainda, à

Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania, buscando incluir o debate da integridade: [...] nos domínios de Educação para a Cidadania e trabalhada por todos os alunos na disciplina de Cidadania e Desenvolvimento, no âmbito do 1.º Grupo, devendo ser produzidos, para o efeito, documentos que possam constituir-se como referenciais para as escolas.¹⁷

Também as universidades e politécnicos, respeitada a autonomia, são chamados a se engajar na construção de currículos voltados à prevenção da corrupção.

4.4

PORTAS GIRATÓRIAS

Outra iniciativa destacada na Estratégia que merece atenção é a relativa a impedimentos aplicáveis aos titulares de cargos políticos após o encerramento de suas funções.

No final de 2019, o Parlamento Português aprovou a proibição pelo período de 3 (três) anos, a contar da cessação do mandato, para que os titulares de cargos políticos de natureza executiva possam exercer cargos e funções em empresas privadas do setor tutelado durante a atividade pública. Desde que as empresas privadas tenham no referido mandato:

(i) sido objeto de operações de privatização;

(ii) se beneficiado de incentivos financeiros ou de sistemas de incentivos e benefícios fiscais de natureza contratual;

(iii) ou tido uma intervenção direta. A única exceção é quando se trate de uma empresa ou atividade exercida à data da investidura no cargo do respectivo político.

Além disso, também está vedado o exercício, pelo mesmo período de 3 (três) anos, de quaisquer funções de trabalho subordinado ou consultoria em organizações internacionais com quem tenham estabelecido relações institucionais em representação da República Portuguesa, com exceção das instituições da União Europeia, das organizações do sistema das Nações Unidas e dos casos de regresso a carreira anterior, de ingresso por via de concurso ou de indicação pelo Estado Português ou em sua representação.

Mais uma proibição de igual natureza alcança os representantes ou consultores mandatados pelos governos da República e regionais em processos de concessão ou alienação de ativos públicos. A eles é vedado o exercício de funções nas entidades concessionárias ou adquirentes no triênio posterior à data da concessão ou alienação de ativos em que tenham tido intervenção.

Almeja-se com tais vedações controlar minimamente a transição para o setor privado no término do exercício de funções políticas de caráter executivo.

16
Idem, p. 12

17
Idem, p. 13

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve por objetivo tratar do Combate à Corrupção em Portugal. Para tanto, discorreu-se sobre a Estratégia Nacional Anticorrupção daquele país sob alguns prismas.

De início, introduziu-se como tema da corrupção vem ocorrendo a agenda portuguesa, para em seguida apresentar o contexto e a razão de ser da Estratégia.

Em outro momento, deu-se destaque a alguns tópicos que a compõem, tecendo-se sobre eles comentários para ilustrar as ações e medidas previstas.

As práticas mencionadas podem servir de exemplo positivo para o Direito Brasileiro.

Em se tratando de Direito Comparado, é sempre importante conhecer outros ordenamentos jurídicos e compará-los com a

nossa realidade. Assim, amplia-se o debate, colhe-se novas aprendizagens e identificam-se atalhos para a adoção de iniciativas vitoriosas. Ainda mais quando se está diante de ordenamentos tão próximos quanto o português e o brasileiro.

Espera-se que estas Notas sobre o Combate à Corrupção em Portugal tenham alcançado esse intento.

SITES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto no. 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm> Acesso em 25/10/2022

_____. Decreto no. 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm> Acesso em 25/10/2022.

_____. Estratégia nacional de combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Disponível em <<http://enccla.camara.leg.br/>> Acesso em 25/10/2022.

COUTINHO, Leandro de Matos Coutinho. Onda Anticorrupção na América Latina e o Comparativo entre as Leis Argentina e Brasileira, in Revista Compliance Rio. Número 1. Ano 1. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em <https://icrio.org/publicacoes/> Acesso em 25/10/2022.

FILHO, Mamede. BBC NEWS BRAZIL. Como operação que levou ex-premiê de Portugal à prisão está ajudando a Lava Jato. 2016. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/03/160318_lava_jato_portugal_mdb_mf> Acesso em 25/10/2022.

PORTUGAL. Estratégia nacional anticorrupção 2020-2024. Disponível em <<https://justica.gov.pt/Estrategia-Nacional-Anticorrupcao-2020-2024>> Acesso em 25/10/2022.

_____. Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril. Disponível em <<https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/37-2021-160893669>> Acesso em 25/10/2022.

_____. Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024. Disponível em <<https://justica.gov.pt/Portals/0/Ficheiros/Organismos/JUSTICA/ENAC010421.pdf>> Acesso em 25/10/2022.

OBSERVADOR. Operação Marquês. Disponível em <<https://observador.pt/secao/justica/operacao-marques/>> Acesso em 25/10/2022.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Interame-

ricana contra a Corrupção. Disponível em <<http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm>> Acesso em 25/10/2022.

REVISTA CONSULTOR JURÍDICO. CASO JOSÉ SÓCRATES. Operação que prendeu ex-premiê de Portugal espelhou a “lava jato”. 2021. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2021-abr-12/operacao-portugal-espelhou-lava-jato-tambem-desmontada>> Acesso em 25/10/2022.

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva (UE) 2017/1371 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de julho de 2017, relativa à luta contra a fraude lesiva dos interesses financeiros da União através do direito penal. 2017. Disponível em <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32017L1371>> Acesso em 25/10/2022.

_____. Fraude e Corrupção. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/fight_against_fraud.html?locale=pt&root_default=SUM_1_CODE-D%3D22> Acesso em 25/10/2022.





A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO E DO ALINHAMENTO ENTRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, A INTEGRIDADE E O COMPLIANCE

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ¹

1. INTRODUÇÃO

Conforme sugerido em seu título, este artigo busca explicitar a importância da integração e do alinhamento entre a Transformação Digital, a Integridade e o Compliance.

Inicialmente, vale ressaltar a contribuição que o ICRio vem trazendo para o tema, e em especial para esta demanda por maior alinhamento e integração destes conceitos, o que passou a ser melhor discutido, no âmbito do Instituto Compliance Rio, a partir de uma série de reuniões e apresentações de empresas de tecnologia parceiras (ADVCE, Neoway, upLexis, Koy etc.), promovidas pelo seu Grupo de Trabalho (GT) de “Novas Tecnologias e Compliance”, ao longo do ano de 2020.

Em linha com uma frase atribuída a Confúcio, na qual ele afirmara que “Se fosse governante do mundo, a primeira coisa que faria seria atribuir significado às palavras”, este trabalho terá como ponto de partida a conceituação das expressões “Transformação Digital”, “Integridade” e “Compliance”,

assim como de outras afins, para buscar promover no leitor uma maior e melhor reflexão quanto à necessária correlação e complementariedade destes conceitos.

Com vistas a reforçar a importância da livre participação e da construção conjunta de soluções, utilizaremos inicialmente, como ponto de partida, os conceitos registrados na Wikipedia (“enciclopédia livre”, escrita em colaboração pelos seus leitores), e posteriormente avançaremos no tema a partir de contribuições de instituições parceiras do ICRio, como a “Alliance for Integrity”, e o “Brasil Digital para Todos”, dentre outras instituições de referência destacadas, com vistas a promover maiores reflexões e insights nos leitores sobre a importância não apenas deste alinhamento conceitual e informacional, mas também relacional, entre diferentes instituições, na busca por soluções de implementação de práticas de transformação digital efetivamente promotoras do desenvolvimento sustentável e socialmente responsável do Brasil.

2. ALINHAMENTO CONCEITUAL PRELIMINAR SOBRE “TRANSFORMAÇÃO DIGITAL”

Segundo a Wikipedia, a transformação digital pode ser definida como um fenômeno que incorpora o uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais. Assim, abrange mudanças procedurais em

diversos âmbitos de uma sociedade, isto é, essa transformação modifica o paradigma da utilização da tecnologia, por exemplo, das seguintes áreas: governo, economia, mercado de trabalho, educação, medici-

1
Diretor de Planejamento do ICRio, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil Digital para Todos, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Pós-Doutorando em Transformação Digital e Inovação (MESC/ICT/UFF). Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizacional”, “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.

2

O conceito de “mundo VUCA” se refere às seguintes palavras (em inglês: Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, que em português significam: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade).

3

O conceito de “mundo BANI” (criado em 2018 pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio é um contraponto ao mundo VUCA), reúne as palavras: Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible, que significam: Fragilidade, Ansiedade, Não linearidade e Incompreensibilidade.

“

**O TERMO
COMPLIANCE
TEM ORIGEM
NO VERBO
EM INGLÊS TO
COMPLY, QUE
SIGNIFICA
“CUMPRIR”.**

na, artes, ciência, comunicação global, entre outros. Além disso, a transformação digital tem a capacidade de aumentar a integração entre diferentes setores da sociedade, sendo aplicada em assuntos relacionados aos problemas de administração pública.

Neste sentido, tanto o citado “uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais”, quanto a sua “capacidade de aumentar a integração”, nos auxiliam a perceber desde já algumas possibilidades de uso destas “tecnologias digitais” em prol do aprimoramento de práticas de comunicação, aprendizado, transparência, monitoramento e gestão de práticas de integridade e de compliance, como veremos adiante.

Segundo a Wikipédia, no âmbito institucional e empresarial, “Compliance” é:

o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer.

O termo compliance tem origem no verbo em inglês to comply, que significa “cumprir”.

Como nos lembrou HEINEN (2018), em um artigo publicado em um número anterior da Revista do ICRio, há uma importante diferença, que aqui queremos destacar, entre as organizações que “estão em compliance” (conseguem estar

em conformidade com a leis, normas etc.) e aquelas que “são compliance” (que conseguem se antecipar às boas práticas, sendo neste caso impulsionadas não pela cobrança legal ou regulatória, e sim por um direcionamento preliminar e pro-ativo, associado a princípios de ética e integridade).

Portanto, para “ser compliance”, as dimensões da ética e da integridade apresentam-se como basilares, especialmente em um mundo (VUCA² ou BANI³), em transformação, e cada vez mais dominado por novas tecnologias digitais, cujas regulamentações e normatizações são desenvolvidas e/ou definidas ex-post, em um ritmo mais lento, sendo portanto necessário que a sociedade se utilize de princípios éticos e de integridade como referência, para evitar a ocorrência de desvios, inconformidades e malfeitos.

O conceito de “Integridade”, conforme apresentado na Wikipédia, vem do latim integritate, e significa:

a qualidade de alguém ou algo de ser íntegro, de conduta reta, pessoa de honra, ética, educada, brioso, pundonoroso, cuja natureza de ação nos dá uma imagem de inocência, pureza ou castidade, o que é íntegro, é justo e perfeito, é puro de alma e de espírito

Isso nos remete a uma conduta ética e pautada por princípios e valores que uma vez praticados, minimizariam as possibilidades dos desvios, inconformidades e malfeitos, não pela punição prevista nas leis e regulamentos, e sim por princípios éticos e de integridade.

3. INSIGHTS DA CONFERÊNCIA 2018 DA ALLIANCE FOR INTEGRITY SOBRE “INTEGRIDADE NA ERA DIGITAL”

A Alliance for Integrity é uma iniciativa global, de múltiplas partes interessadas e promovida pelo setor empresarial visando incentivar transparência e integridade no sistema econômico, que se posiciona exclusivamente no sentido de estabelecer esta rede global e única, assim como, proporcionar uma plataforma para os setores privado e público e a sociedade civil com o objetivo de reunir forças para a criação de um mundo de negócios pautado pela integridade.

Esta proposta de atuação junto a diversos stakeholders pode ser potencializada pelas novas tecnologias digitais de informação e comunicação, que têm a capacidade de “reduzir distâncias”, facilitando a interação, a troca de experiências e o desenvolvimento conjunto de soluções promotoras da integridade e das práticas de compliance, como é o caso, por exemplo, do uso de algoritmos inteligentes na prevenção e/ou detecção de fraudes.

O Instituto Compliance Rio (ICRio) é um parceiro, que juntamente com o Instituto Ethos, representa a sociedade civil no “Grupo Consultivo Conjunto” da Alliance for Integrity e Transparência Internacional.

A Alliance for Integrity adota uma posição mais que moral contra a corrupção; a iniciativa reconhece o impacto que a corrupção tem como obstáculo para a prosperidade econô-

mica, o êxito das empresas e o desenvolvimento das nações.

Conforme é destacado em seu site, para a Alliance for Integrity, a corrupção é um obstáculo substancial para o desenvolvimento sustentável. Prevenir a corrupção contribui para a redução das desigualdades, fortalecendo o Estado de direito, trazendo prosperidade econômica e melhorando o ambiente de negócios

Dentre as suas iniciativas de destaque está a realização de Conferências Globais, dentre as quais ressaltamos a terceira delas, realizada em 2018, na Alemanha, que teve como foco o tema da “Integridade na Era Digital”.

Noor Naqschbandi, diretor da Alliance for Integrity, abriu aquela Conferência enfatizando o potencial de longo alcance que as tecnologias avançadas oferecem ao setor privado e público na luta contra a corrupção. Embora a fusão da digitalização e da integridade tenha sido promissora, oferecendo diversas oportunidades para que a prevenção à corrupção seja mais eficaz, o palestrante também chamou a atenção de todos para os riscos e incertezas relacionadas. Somente mitigando e antecipando isso, todo o potencial das ferramentas de prevenção à corrupção digitalmente integradas poderia ser utilizado em benefício das sociedades.

Oya Özarlan, membro do Conselho de Transparência Internacional e Presidente da Transparency International Turkey, falou sobre oportunidades de digitalização nos esforços anticorrupção da sociedade civil, melhores práticas para a coleta de dados e novos métodos para monitorar as atividades do setor privado e público.

Ela passou a palavra para Raymond Ahiadorme, Network Manager Ghana na Alliance for Integrity, para lançar o TheIntegrityApp a nível global, o que parece ter sido um dos momentos de destaque do evento, tendo em vista a grande contribuição que esta ferramenta pode oferecer para a realização de diagnósticos e/ou monitoramento das práticas de compliance nas organizações.

Trata-se de um aplicativo e plataforma online que permite às pequenas e médias empresas (PMEs) a autoavaliação de seu nível de compliance e orientá-las para ferramentas e recursos para desenvolver suas capacidades. Ao mesmo tempo, o TheIntegrityApp permite que empresas maiores monitorem e melhorem o nível de compliance entre as empresas em sua cadeia de fornecedores. E o melhor para nós brasileiros é que já está disponível em inglês, português e espanhol.

Enfim, são muitas as possibilidades decorrentes desta importante e necessária união entre a transformação digital e o compliance (especialmente pela ótica da promoção da maior transparência e acesso às informações), que por sua vez, cada vez mais depen-

derão das práticas de integridade, como premissas e diretrizes, por exemplo, para um efetivo enfrentamento dos chamados “dilemas éticos” que se apresentam de forma crescente a cada dia, decorrentes, por exemplo de possíveis vieses, opacidade e/

ou efeitos discriminatórios dos algoritmos, que tendem a ser cada vez mais utilizados.

Neste sentido, vale destacar a atuação de outro parceiro estratégico do Instituto Compliance Rio, que é o “Movimento Brasil Digital para Todos.”

4. O MOVIMENTO “BRASIL DIGITAL PARA TODOS” E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A ESTRATÉGIA BRASILEIRA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (E-DIGITAL)

O “Movimento Brasil Digital para Todos” é um projeto de interesse nacional suprapartidário, acima dos interesses dos partidos políticos; e pro bono, caracterizado como uma atividade não remunerada, voluntária e principalmente solidária, que possui, dentre suas diversas frentes de trabalho, a promoção da efetiva implementação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital).

O documento inicial de referência da E-Digital (2018-2022), já em sua introdução, nos lembrava que as tecnologias digitais estão cada vez mais presentes na vida de todos: em casa, no trabalho, nas escolas, nos meios de comunicação e nas relações sociais.

Para que o Brasil possa tirar pleno proveito da revolução digital, colhendo todos os benefícios que a sociedade da informação e do conhecimento tem a oferecer, a economia nacional deve se transformar, com dinamismo, competitividade e inclusão, absorvendo a digitalização em seus processos, valores e conhecimento.

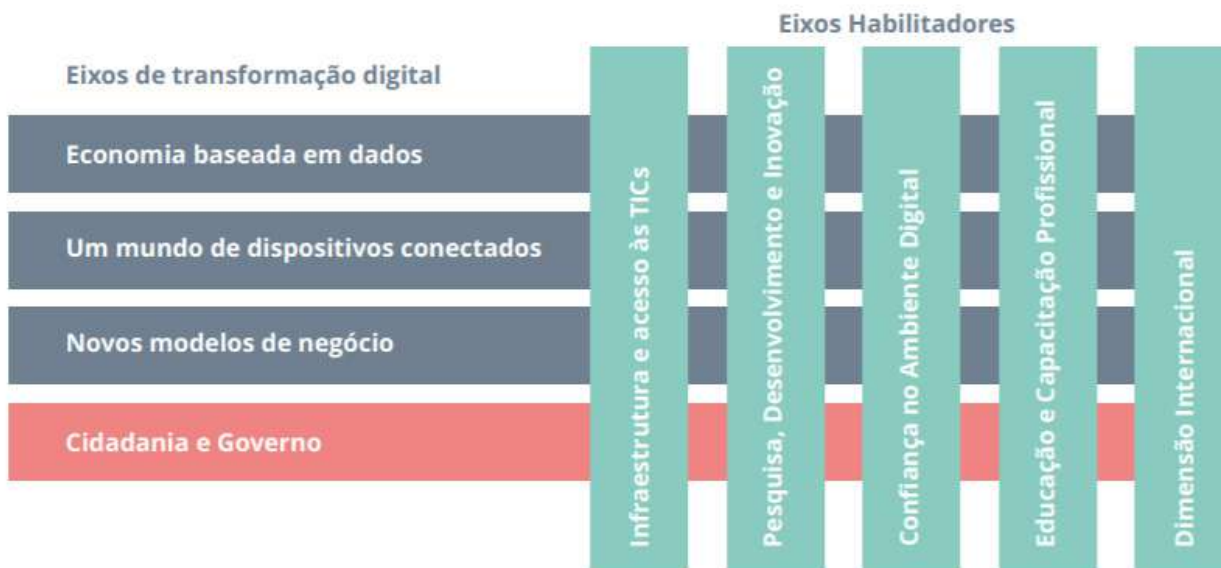
Tal documento nos lembra que, entre as prioridades das iniciativas de digitalização pelo mundo, estão a busca de competitividade em negócios digitais, digitalização de serviços públicos, criação de empregos qualificados na nova economia e políticas para uma educação melhor e mais avançada.

É certo que mudanças devem ocorrer para a melhoria da sociedade, e que as transformações podem afetar mais positivamente algumas pessoas que outras. Porém, o papel da E-Digital é coordenar diversas políticas públicas para que a apropriação das tecnologias digitais ocorra de maneira ampla, sem graves prejuízos sociais ou a setores inteiros da economia, em favor da construção de uma sociedade mais livre, justa, solidária e próspera economicamente

A partir do modelo conceitual acima, a E-Digital foi baseada em dois grandes grupos de eixos temáticos: eixos habilitadores e eixos de transformação digital, conforme apresentado na figura que se segue:

“

O PAPEL DA E-DIGITAL É COORDENAR DIVERSAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA QUE A APROPRIAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS OCORRA DE MANEIRA AMPLA, SEM GRAVES PREJUÍZOS SOCIAIS OU A SETORES INTEIROS DA ECONOMIA, EM FAVOR DA CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE MAIS LIVRE, JUSTA, SOLIDÁRIA E PRÓSPERA ECONOMICAMENTE.”



I - Eixos habilitadores:

a) Infraestrutura e acesso às tecnologias de informação e comunicação: objetiva promover a ampliação do acesso da população à internet e às tecnologias digitais, com qualidade de serviço e economicidade;

b) Pesquisa, desenvolvimento e inovação: objetiva estimular o desenvolvimento de novas tecnologias, com a ampliação da produção científica e tecnológica, e buscar soluções para desafios nacionais;

c) Confiança no ambiente digital: objetiva assegurar que o ambiente digital seja seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos;

d) Educação e capacitação profissional: objetiva promo-

ver a formação da sociedade para o mundo digital, com novos conhecimentos e tecnologias avançadas, e prepará-la para o trabalho do futuro; e

e) Dimensão internacional: objetiva fortalecer a liderança brasileira nos fóruns globais relativos a temas digitais, estimular a competitividade e a presença das empresas brasileiras no exterior, e promover a integração regional em economia digital; e

II - Eixos de transformação digital:

f) Transformação digital da economia (economia baseada em dados);

g) Um mundo de dispositivos conectados;

h) Novos modelos de negócios objetiva estimular a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade da economia brasilei-

ra, de forma a acompanhar a economia mundial; e

i) Transformação digital (Cidadania e Governo): tornar o Governo Federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, em consonância com a Estratégia de Governo Digital.

Os desafios para implementação de tais iniciativas não são poucos. Portanto, esta estratégia contempla, desde sua formulação, a coerência e a sinergia entre diferentes atores, almejando aproveitar todo o potencial que as tecnologias digitais têm a oferecer, com crescimento real do País e distribuição dos benefícios da economia do futuro para todos.

Em 17/11/2022 foi publicada no Diário Oficial da União a atualização da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) para o ciclo 2022-2026. Tal atualização, que ocorre em ciclos

de quatro anos, está prevista no artigo 3º do Decreto nº 9.319/2018 (BRASIL, 2018a), que institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital (SinDigital), composto pela E-Digital, seus eixos temáticos e sua estrutura de governança.

Conforme alertado no texto introdutório deste novo documento (E-Digital 2022-2026), tal revisão é fundamental, já que o mundo continua e continuará a ser transformado pela internet e pelas tecnologias digitais relacionadas, como a Internet das Coisas, a Inteligência Artificial, a análise de grandes bases de dados (Big Data), a computação em nuvem, os sistemas móveis, as redes sociais e de colaboração, os sistemas ciberfísicos, deep learning, a segurança da informação, a segurança cibernética, a computação de alta performance, a computação quântica e, mais recentemente, o metaverso.

Dados, informações e conhe-

cimentos relacionam-se de modo cada vez mais imperceptível com as atividades diárias, por meio de dispositivos portáteis progressivamente mais conectados de forma estável e rápida. Essa relação propicia a criação de novas formas de interação entre o presencial e o virtual; a reorganização da vida na cidade e no campo; o acesso mais eficiente a serviços públicos e privados; e a emergência de novas possibilidades de trabalho remoto ou híbrido.

A E-Digital, conforme destacado neste documento atualizado, continua sendo um esforço colaborativo, multi-institucional e multissetorial, visando à inserção plena do Brasil no novo mundo que se apresenta. O maior desafio agora é acelerar a transformação digital, sem deixar ninguém para trás.

E é justamente a busca por este desafio que reforça ainda mais a necessidade de uma maior conscientização quanto à “importância da integração e

do alinhamento entre a transformação digital, a integridade e o compliance”, conforme propomos com este artigo.

Neste sentido, tanto a E-Digital, quanto todas as demais políticas e estratégias nacionais correlatas precisariam estar melhor alinhadas e integradas entre si, e efetivamente “em conformidade” por exemplo, com a Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031 (EFD 2020-2031) e/ou com outras estratégias nacionais de mais longo-prazo, que incorporem um olhar de Estado, e não apenas de um governo, sendo esta também uma das frentes de trabalho do movimento “Brasil Digital para Todos”, da qual o ICRio participa, por entender ser este um dos principais desafios da transformação digital no Brasil.

Há diversos outros trabalhos meritórios, e em curso neste sentido, que merecem destaque, conforme será apresentado a seguir, em função de também focarem na superação de alguns destes desafios até aqui elencados.

5. DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (CONTRIBUIÇÕES DA BRAZILLAB)

O BRAZILLAB (2022) se apresenta como a 1º GovTech Hub do Brasil (atuando desde 2016 na pauta GovTech), um hub de inovação que acelera soluções e conecta empreendedores com o Poder Público, que tem como objetivo estimular no Brasil uma cultura voltada para a inovação no setor público.

Segundo um estudo da BRA-

ZILLAB (2022): a transformação digital de um país passa por uma série de desafios, como infraestrutura, regulação, segurança, integridade dos dados e inclusão digital, tendo como destaque os seguintes três (3) obstáculos: desigualdade, capacitação digital e e-burocracia.

Portanto, ainda segundo este estudo, para possibilitar uma

transformação digital impulsionada por políticas públicas, deve-se considerar uma agenda que parta do princípio de que o governo deve servir ao usuário – ao cidadão, negócios e agências. Toda interação com governo tem que acontecer de forma rápida e efetiva, pelos canais mais convenientes para quem os utiliza. A regra a ser estabelecida é que o governo vai até

o usuário, e não o inverso.

Neste sentido, a BrazilLab também nos lembra que, como resultado do evento GocTech (2018) foi criada uma agenda para a Transformação Digital, suportada por 9 pilares que listamos a seguir:

- 1) Foco no cidadão
- 2) Equidade
- 3) Dados estruturados para serviços unificados
- 4) Ecossistema favorável
- 5) Liderança e governança do processo de transformação
- 6) Combate à burocracia
- 7) Educação para a era tecnológica
- 8) Regulação

9) Mente inovadora nos governos

Assim, percebemos que há uma longa jornada a ser percorrida, que envolve uma série de mudanças não apenas tecnológicas, mas também culturais, comportamentais, éticas, de integridade etc., tanto na esfera pública, como na esfera privada.

6. ETAPAS ESSENCIAIS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em artigo recentemente publicado na revista Exame, Viviane Martins, CEO da Falconi, fala sobre um dos maiores desafios da Transformação Digital dentro das companhias. Segundo MARTINS (2022), o principal investimento das empresas ao longo dos próximos anos, a transformação digital exige um profundo entendimento não apenas do próprio negócio quanto das mecânicas que o regem e do cenário onde está inserido, porque transformação digital tem sobretudo a ver com a capacidade de resposta às exi-

gências de novas realidades que chegam em ondas cada vez mais rápidas.

Mais que resposta, também tem a ver com estar em sincronia com as forças de sustentação. Ou seja: a sustentação da operação tem de ocorrer na mesma intensidade e paralelamente às ações de inovação, incorporando as melhores práticas para o alinhamento de metas, definição de incentivos e estruturação da governança para atender às novas e intercambiantes necessidades.

Para que isso aconteça para valer no dia a dia - e de forma produtiva, ela sugere as seguintes cinco (5) etapas essenciais:

- 1) Definição de estratégia e foco
- 2) Priorização
- 3) Metas que engajam
- 4) Ações para mudança de patamar
- 5) Acompanhamento de perto

7. MOTIVOS PARA SE INVESTIR EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em linha com esta proposta, a NEOWAY (2022) também apresenta uma lista de sete (7) motivos para se investir em Transformação Digital, como veremos a seguir.

- 1) Melhorar os processos
- 2) Otimizar a produtividade
- 3) Novos fluxos de receita
- 4) Melhoria na experiência dos clientes
- 5) Ganho de eficiência
- 6) Redução de gastos
- 7) Segurança

A adoção destas etapas e/ou investimentos, com maior ou menor grau ou intensidade, vai depender do estágio de maturidade de cada organização, como veremos a seguir, conforme destacado por Paulo Kendzerski (presidente do Instituto da Transformação Digital - um dos principais "ecossistemas nacionais" focados no tema).

8. AVALIAÇÃO DA MATURIDADE (QUATRO ESTÁGIOS)

Conforme nos alerta KENDZER-SKI (2022) ainda hoje o mercado confunde “presença digital” com “transformação digital”, que é muito mais do que colocar sites no ambiente web ou estar presente nas redes sociais.

Quando falamos em transformação digital, na verdade estamos falando de transformação dos negócios, ou seja, é um estágio muito mais avançado, pois não só trata de estar presente no ambiente web, mas sim de desenvolver negócios em ambientes diversos daquele que a empresa possui seus canais digitais.

Na sequência, o autor nos apresenta os seguintes quatro estágios da transformação digital / da transformação dos negócios:

1º estágio: no início da internet comercial, as empresas se deram conta do potencial de alcance que um site poderia trazer e praticamente todo mundo desenvolveu um. Alguns bem simples, como um cartão de visita, outros mais complexos, já trabalhando com conteúdo atualizado. E claro, ali surgiram os desbravadores das vendas online, como Submarino, que nos anos 2000 tinha 64% do faturamento de todo o e-commerce brasileiro.

A maioria não tinha nenhuma preocupação estética, mas tinham, todos, como objetivos maior alcance e atração de novos consumidores.

2º estágio: num segundo momento, as empresas perceberam que poderiam oferecer uma experiência melhor na na-

vegação e principalmente iniciar uma jornada de fidelização. Daí proliferaram os aplicativos.

3º estágio: este é o momento que as empresas, pressionadas pelos consumidores, passaram a integrar seus sites aos sistemas internos, possibilitando uma infinidade de serviços online, que antes era restrito ao ambiente físico. É neste momento, que o cliente passa a ocupar o lugar de destaque numa jornada de transformação dos negócios. O ciclo que vivemos hoje - Transformação Digital - é o único em toda a história da humanidade, que teve o consumidor como o elemento principal, sendo necessário que os empresários entendam as necessidades e os desejos dos seus clientes, para atendê-los nos canais que ele, cliente quer, na velocidade que ele exige.

4º estágio: este é um momento que como diz aquele narrador de luta de MMA diz: “Chegou o momento de separar os adultos das crianças”. Trazendo para o mundo corporativo, é o momento que as empresas se consolidam como empresas digitais e as demais passam a serem coadjuvantes no mundo dos negócios.

KENDZERSKI (2022) cita como exemplo dois “Ecossistemas de Negócios”, já com uma década de existência (o Chinês Alibaba e a americana Amazon), considerados os mais completos ecossistemas de negócios do mundo, pela sua abrangência de negócios que atendem, muitos deles nada a ver com o modelo inicial dos dois gigantes, mas que mesmo assim fo-

ram desenvolvido a partir da percepção da importância do cliente ser colocado no centro da jornada de transformação dos negócios.

Com este pensamento, nasceram no Brasil alguns super Apps, como Magalú e Mercado Livre, que cresceram de forma exponencial a partir do investimento num novo modelo de negócios, os Marketplaces, que concentram numa única plataforma, milhares de parceiros de negócios que ofertam seus produtos / serviços.

Finalmente Kendzerski conclui seu artigo afirmando que a transformação digital já não é mais uma aposta ou um diferencial no mercado corporativo: é a maneira de uma empresa se manter competitiva e sobreviver. Não adianta apenas investir nas últimas ferramentas e tendências tecnológicas, é preciso ter um planejamento bem estruturado e começar, aos poucos, a mudar o mindset da organização, promovendo o que ele chama de “transformação mental” (como premissa da transformação digital).

Isso vale tanto para organizações privadas, como também para as organizações públicas. Na sequência, será referenciado um estudo, promovido pela Transparência Internacional Brasil, que resultou na criação de um “Índice de Transformação Digital e Integridade (ITDI)”, que julgamos ser uma outra importante referência nacional sobre esta importante correlação da Transformação Digital com a Integridade e o Compliance, com foco especial na esfera pública.

9. O ÍNDICE DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INTEGRIDADE (ITDI)

O Índice de Transformação Digital e Integridade (ITDI) foi desenvolvido pela Transparência Internacional Brasil em parceria com o Grupo de Trabalho em Transformação Digital nos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV) e com o apoio da Embaixada da Dinamarca no Brasil, a partir da coleta de dados nas 27 unidades federativas brasileiras, e em seu relatório apresenta uma análise dos principais aspectos da transformação digital que se relacionam com o combate à corrupção, em nível estadual, destacando iniciativas bem-sucedidas para informar funcionários do setor público e da sociedade civil sobre ações que podem contribuir para a promoção da integridade nos governos.

O Relatório do ITDI (2021) termina com uma seção sobre “tendências para o futuro: novas tecnologias para integridade”, na qual nos informam que o “Fórum Econômico Mundial” lidera uma rede de centros especializados nas tecnologias disruptivas, com nove portfólios globais em áreas de grande impacto:

- 1) Inteligência Artificial e Machine Learning;
- 2) Blockchain;
- 3) Internet das Coisas, Robótica e Cidades Inteligentes;

- 4) Comércio Digital;
- 5) Mobilidade Autônoma e Urbana;
- 6) Drones e o Espaço Aéreo do Amanhã;
- 7) Quarta Revolução Industrial para o meio ambiente;
- 8) Medicina de precisão; e
- 9) Política de dados.

Apesar da importância e do potencial dessas tecnologias para a transformação digital e para a promoção da integridade, o seu relatório conclui que ainda são poucas as iniciativas que de fato contam com as suas aplicações em governos, sobretudo em governos subnacionais. Por isso, este trabalho não teve como foco a avaliação do uso de tecnologias mais recentes, por exemplo, de blockchain ou inteligência artificial, já que iniciativas do tipo ainda são incipientes nos estados brasileiros. Focou-se, portanto, em outras tecnologias e ferramentas digitais que são, inclusive, insumos para que essas novas tecnologias sejam implementadas.

Em 2021 o Estado de Minas foi o melhor avaliado pelo ITDI. As informações analisadas pelo índice são coletadas em portais, documentos, legis-

lações e aplicativos governamentais entre o período de maio a agosto de 2021. O estudo se estruturou a partir de quatro eixos, listados a seguir, e, a partir destes temos um conjunto de 128 indicadores:

- I) Transparência e Dados Abertos;
- I) Engajamento e Participação;
- III) Serviços e Contas Públicas; e
- IV) Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais.

Outra questão que merece destaque está relacionada à decisão sobre a escolha, adoção e/ou uso destas tecnologias, que embora possuam um grande potencial de promover elevados ganhos de eficiência, precisam estar efetivamente alinhadas à estratégia da organização.

Como nos lembrara TREGOE (1993), “a última coisa que uma organização que está indo na direção errada precisa é chegar lá com mais eficiência”. Portanto entendemos que a estratégia (suportada pelos princípios da integridade) é que é o ponto de partida e a principal referência a ser utilizada, com vistas a buscar-se a superação dos desafios da transformação digital.

10. CONCLUSÃO

Conforme sugerido até aqui, na esperança de ter promovido no leitor alguns insights e/ou um maior interesse do leitor pelo assunto, a transformação digital é, na verdade uma jornada,

que inicialmente precisa ser estrategicamente planejada e organizada, tendo como base princípios éticos e de integridade, que suportem o seu efetivo alinhamento (e conformidade)

com políticas e estratégias de Estado, focadas nos clientes, nos cidadãos e nos reais interesses da sociedade, como premissa para a sua efetividade e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLIANCE FOR INTEGRITY - <https://www.allianceforintegrity.org/pt/eventos-e-atividades-de-capacitacao/eventos/Global-Conference-Main-Website.php> Acesso em 21/11/2022.

BRASIL DIGITAL PARA TODOS - <https://brasildigitalparatodos.org.br/> Acesso em 21/11/2022

BRAZILLAB. <https://brazillab.org.br/> Acesso em 21/11/2022

E-DIGITAL (2018-2022) <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/>

eDigital.pdf. Acesso em 21/11/2022

E-DIGITAL (2022-2026) <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompagne-o-mcti/noticias/2022/11/mcti-atualiza-estrategia-brasileira-para-a-transformacao-digital-para-o-periodo-2022-2026> Acesso em 21/11/2022

<https://brasildigitalparatodos.org.br/>. Acesso em 22/11/2022

KENDZERSKI, Paulo - <https://www.institutodatransformacao.com.br/as-transformacoes/artigos/os-estagios-da-transformacao-digital-ops->

[da-transformacao-dos-negocios.](#) Acesso em 21/11/2022

MARTINS, Viviane. <https://exame.com/colunistas/viviane-martins/cinco-passos-para-uma-transformacao-digital-real-e-produtiva/>. Acesso em 21/11/2022

NEOWAY (Blog) - Transformação Digital: 7 passos para implementar. <https://blog.neoway.com.br/transformacao-digital/> Acesso em 21/11/2022

TREGOE, B.B. [et al.] - Visão empresarial na prática. Ed. Campus. RJ. 1993





DE CONFÚCIO AO ICRIO: CERCA DE 2.500 ANOS DE REFLEXÕES E APRENDIZADO SOBRE ÉTICA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ¹

1. INTRODUÇÃO

Este artigo busca contribuir para uma maior reflexão, não apenas quanto à importância e relevância histórica para a nossa sociedade, das questões correlatas à ética, à integridade e ao compliance, mas também para reforçar que tais conceitos e ideias a eles correlatos têm sido utilizados e desenvolvidos há milênios, estando longe de ser um “modismo” ou uma “nova onda”.

Para tanto, inicialmente faremos uma “viagem no tempo”, revisitando algumas das reflexões e ensinamentos de Confúcio (que viveu entre 551 e 479 antes de Cristo), o maior filósofo Chinês de todos os tempos. Sua filosofia e seus ensinamentos – o Confucionismo – representam o principal sistema de pensamento da China, tendo como referência de destaque o seu livro mais conhecido, intitulado “Analectos”, que consiste em uma compilação de suas ideias, afirmações, ensinamentos, discursos aforismos etc., feita por seus discípulos após sua morte (ao longo deste texto, apresentaremos várias destas suas citações, na esperança de promover e ilustrar algumas reflexões).

Considerado por muitos como o “Filósofo da Integridade”, e criador de algumas “regras de ouro” até hoje conhecidas e tidas como referência, como é o caso da sua famosa frase: “Não façam aos outros o que não desejariam que te fizessem”.

Como nos lembra Santos (2018), o Confucionismo foi, por mais de dois mil anos, a principal doutrina da China, segundo a qual os seres humanos são estruturados por quatro dimensões: o eu, a comunidade, a natureza e o céu, e devem cultivar seis virtudes fundamentais:

- Jen (bondade): a virtude mais elevada das existentes. Conhecida como a lógica do “amor ao próximo”, é a conduta da reciprocidade, do humanitarismo e benevolência.
- Chun-Tzu (homem superior): de acordo com Confúcio, o homem atinge a perfeição quando é sábio, humilde, sincero, amável e justo.
- Cheng-ming (comportamento adequado): o homem deve cumprir as regras de conduta, isto é, ajustar seu comportamento no dia a dia.
- Te (poder e autoridade): o domínio do poder é necessário para se governar, porém deve ser feito de forma equilibrada e justa.
- Li (consciência da vontade do céu): os governantes devem proporcionar um confortável padrão de vida ao povo, ofertando educação moral e, aos rituais, pois sem estes aspectos o homem não é capaz de cultivar de forma adequada seus ancestrais e deuses do universo.

1
Diretor de Planejamento do ICRIo, membro do Conselho Consultivo do Movimento Brasil Digital para Todos, membro do Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA). Administrador (FEA/UFRJ), especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ), Mestre e Doutor (em estratégia) pela COPPE/UFRJ. Pós-Doutorando em Transformação Digital e Inovação (MESC/ICT/UFF). Criador de conceitos inovadores como: “Estratégia Aprendizacional”, “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.

- **Wen** (artes e música): toda expressão artística é encarada como uma riqueza da sociedade.

Em uma conhecida passagem de Anacleto, ao ser perguntado sobre as práticas de humanidade, Confúcio dá a seguinte resposta, que reflete bem sua preocupação com o outro, a responsabilidade sempre presente no inter-relacionamento:

Quando estiveres fora de casa, comporta-te como se estivesses diante de um importante convidado. Conduz o povo como se estivesses realizando uma grande cerimônia. Aquilo que não desejas para ti mesmo não imponha aos outros. Não permitas que o ressentimento se imiscua nos assuntos públicos; não permitas que o ressentimento se imiscua nos assuntos privados.

2. 51 CITAÇÕES² DESTACADAS, DE CONFÚCIO, ALINHADAS À ÉTICA, À INTEGRIDADE E AO COMPLIANCE

2

Ver estas e outras citações em http://pensador.uol.com.br/frases_curtas_confucio/

“

PARA ENTENDER O QUE IMPULSIONA OS EMPRESÁRIOS, OS POLÍTICOS E OS FORMULADORES DE POLÍTICAS DA REGIÃO, O OCIDENTE PRECISA MAIS DO QUE NUNCA SE INSTRUIR SOBRE CONFÚCIO, SUA FILOSOFIA E SEU LEGADO.”

De uma forma geral, grande parte das citações, reflexões e aforismos de Confúcio possuem correlações que poderiam ser ainda melhor exploradas, de forma mais ou menos direta com a ética, com a integridade e com o compliance, porém, devido às limitações de tamanho desta publicação, serão apresentadas apenas algumas destas (destacamos um pouco mais de 50), de forma ilustrativa, na esperança de despertar um maior interesse pelo tema e promover novas reflexões aos leitores deste artigo, incentivando-os a buscar um maior e melhor aprofundamento no tema.

Considerando o atual contexto econômico e geo-político mundial, no qual temos vivenciado o rápido desenvolvimento de países como a China, e o crescente potencial de ampliação de relacionamentos e de comércio com esse país, o entendimento de sua história e especialmente dos princípios basilares de sua cultura, fortemente impactados pelo Confucionismo, parece ser uma boa prática, recomendável não

apenas pelo aspecto negocial, mas também pela possibilidade de compartilhamento e aprendizado de questões culturais, éticas, de integridade e de compliance correlatas ao “mundo dos negócios”.

Neste sentido, Schuman (2016) já afirmara em seu livro, que “para entender o que impulsiona os empresários, os políticos e os formuladores de políticas da região, o Ocidente precisa mais do que nunca se instruir sobre Confúcio, sua filosofia e seu legado”.

Pedroso & Leite-Mor (2020), nos alertam para as oportunidades de aprendizado sobre ética e a moral, com o Confucionismo. Estes autores nos lembram que a palavra “ética” vem do grego “ethos”, originalmente tinha o sentido de “morada”, “lugar em que se vive” e posteriormente significou “caráter”, “modo de ser” que se vai adquirindo durante a vida.

Já o termo “moral”, continuam os autores, procede do latim “mores”, que originariamente

significava “costume” e em seguida passou a significar “modo de ser”, “caráter”.

Não obstante, no contexto acadêmico, o termo “ética” refere-se à filosofia moral, isto é, ao saber que reflete sobre a dimensão da ação humana, enquanto que “moral” denota os diferentes códigos morais concretos. A moral responde à pergunta “O que devemos fazer?” e a ética, “Por que devemos”?

Confúcio fundou uma escola aos 30 anos como forma de colocar em prática seus ensinamentos, pois para ele o aprender é uma experiência que se pratica com os outros, e a aprendizagem e a educação precisam caminhar sempre juntas para que possam estar unidas junto às experiências de vida.

Há uma passagem dos “Anacleto” em que Confúcio narra sua própria trajetória:

1) “Aos quinze anos, orientei minha mente para aprender. Aos trinta, plantei meus pés firmemente no chão. Aos quarenta, não tinha mais dúvida. Aos cinquenta, conhecia a vontade dos céus. Aos sessenta, meu ouvido estava sintonizado. Aos setenta, sigo todos os desejos do meu coração sem transgredir nenhuma regra.”

Confúcio estabeleceu um vínculo permanente e decisivo entre educação e poder político, ou seja, só através da educação que se chegaria a alguma forma de poder e com essa visão preparava seus discípulos para serem homens de valor e dizia:

2) “Quando vires um homem de valor procura equiparar-te a ele. Quando vires um homem sem valor, examina a ti mesmo.”

A educação confuciana estava aberta para todos, sem exceção, ricos e pobres, nobres e plebeus. Acreditava que a realização intelectual era apenas um meio para o autodesenvolvimento ético. O importante não era a pessoa acumular informações técnicas e habilidades especializadas, mas desenvolver sua própria humanidade. Educação não se refere a ter, mas, a ser. (PEDROSO & LEITE-MOR, 2020).

Acredita-se que todos os seres humanos são bondosos. Portanto, enquanto doutrina, o Confucionismo irá pregar que é necessário se conciliar o temperamento humano com as posições políticas e sociais.

Conforme ressaltado por SIMÕES, GOMES E ABAURRE-GUERRE (2011) o que se destaca na doutrina de Confúcio é a importância dada à ética dos relacionamentos humanos, o interesse pelas questões sociais reais, exemplificado no papel do indivíduo na sociedade e nas regras básicas de conduta, levando com isso a demonstrar que seu interesse por essas questões era maior do que pelas questões religiosas e da metafísica, como descreve nesse outro trecho de “Anacleto”:

3) “Um homem sem humanidade não poderia viver por muito tempo na adversidade nem poderia conhecer a alegria por muito tempo. Um homem bom apóia-se em sua humanidade, um homem sábio beneficia-se de sua humanidade.”

Segundo NORDEM (2018), ao observar o cenário de violência e de conflitos existente na China, Confúcio propôs uma reforma ética na sociedade. Para ele, somente por meio da civilização e do aprimoramento ético e moral o ser humano poderia viver em harmonia consigo mesmo e com o ambiente.

Nesta linha, PEDROSO & LEITE-MOR (2020), nos lembram que segundo Confúcio, o desenvolvimento moral do indivíduo (chamado também de “cultivo de si” ou “qualificação de si”) começa em seu núcleo familiar através da piedade filial, considerada uma virtude de filhos e filhas com seus familiares, exercida pelo respeito aos pais e antepassados, da responsabilidade moral e relacional entre pais e filhos, e posteriormente seria necessário ampliar para círculos cada vez maiores na sociedade, destacando-se então, a importância das relações interpessoais.

Frases de destaque, que ilustram bem algumas correlações de suas ideias, com o necessário e efetivo comprometimento da sociedade com as práticas de integridade e compliance:

4) “O que quer que faças, fá-lo de todo o coração.”

5) “Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”

6) “Há homens que perdem a saúde para juntar dinheiro e depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. Por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente, de tal forma que acabam por nem viver no presente nem no futuro. Vivem como se nunca fossem morrer e morrem como se nunca tivessem vivido.”

7) “Aja antes de falar e portanto, fale de acordo com os seus atos.”

Estas frases nos alertam também para a importância da execução das práticas, de forma efetiva e compromissada, e não apenas para “cumprir tabela” ou atender a alguma demanda legal ou regulatória.

Isso nos remete a outra importante discussão, também apresentada em um artigo publicado em número anterior de Revista do ICRio, quando HEINEN (2018) nos chama a atenção para a diferença, por exemplo, entre as organizações que “estão em compliance” (conseguem estar em conformidade com a leis, normas etc.) e aquelas que “são compliance” (que conseguem se antecipar às boas práticas, sendo neste caso impulsionadas não pela cobrança legal ou regulatória, e sim por um direcionamento preliminar e proativo, associado a princípios de ética e integridade, em linha com a doutrina que Confúcio sugere).

8) “O defeito grave é ter defeitos e não tentar corrigi-los.”

9) “Quando você tem defeitos, não tenha medo de abandoná-los.”

10) “O sábio envergonha-se dos seus defeitos, mas não se envergonha de os corrigir.”

11) “É melhor acender uma pequenina vela do que maldizer a escuridão.”

12) “Coloque a lealdade e a confiança acima de qualquer coisa; não te alies aos moralmente inferiores; não receies corrigir teus erros.”

13) “A nossa maior glória não reside no fato de nunca cairmos, mas sim em levantarmos sempre depois de cada queda.”

Estas afirmações de Confúcio nos ajudam a refletir sobre a necessidade de estarmos em permanente prontidão, com processos estruturados de identificação e mitigação de erros, defeitos e riscos, e esta ideia se correlaciona com as outras citações que se seguem, no sentido de que estas práticas devem se tornar um ciclo dinâmico e virtuoso de identificação de necessidades de atuação, alinhadas à estruturação e implementação de soluções de superação e mitigação destas situações não desejadas.

14) “Não são as ervas más que afogam a boa semente, e sim a negligência do lavrador.”

15) “Ver o que é injusto e não agir com justiça é a maior das covardias humanas.”

16) “Ver o bem e não fazê-lo é sinal de covardia.”

17) “Não corrigir falhas é o mesmo que cometer novos erros.”

18) “Não corrigir as próprias falhas é cometer a pior delas.”

19) “É mais fácil vencer um mau hábito hoje do que amanhã.”

20) “Cuida e evita os crimes, para que não sejas obrigado a puni-los.”

Estas frases acima reforçam a importância da proatividade (versus a reatividade e/ou “punição”) e

“

ESTAS FRASES NOS ALERTAM TAMBÉM PARA A IMPORTÂNCIA DA EXECUÇÃO DAS PRÁTICAS, DE FORMA EFETIVA E COMPROMISSADA, E NÃO APENAS PARA “CUMPRIR TABELA” OU ATENDER A ALGUMA DEMANDA LEGAL OU REGULATÓRIA.”

o combate às práticas de “negligência” e de “covardia”.

Neste sentido, as frases que se seguem nos alertam para o necessário combate à “preguiça” e/ou ao comodismo (que podem resultar em fracassos / em “pobreza”):

21) “A preguiça anda tão devagar, que a pobreza facilmente a alcança.”

22) “De nada vale tentar ajudar aqueles que não ajudam a si mesmos.”

23) “Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer.”

24) “O operário que quer fazer seu trabalho bem deve começar por afiar seus instrumentos.”

25) “O homem de bem exige tudo de si próprio; o homem medíocre espera tudo dos outros.”

Por outro lado, também não devemos cair no erro de fazer tudo com “pressa” (aqui entendida como sendo “velocidade sem coordenação”):

26) “Coisa feita com pressa é coisa mal feita.”

27) “Não importa que você vá devagar, contanto que você não pare.”

28) “A jornada de mil milhas começa com um único passo.”

29) “Os homens não tropeçam nas montanhas, mas nos montículos.”

30) “Leve um punhado de terra todos os dias e logo terá uma montanha.”

Portanto, é importante que as pessoas e as organizações tenham a capacidade de conhecer e compreender aquilo que é minimamente necessário e suficiente para o alcance de seus objetivos e desafios, conforme dito por Confúcio:

31) “Nada é bastante para quem considera pouco o suficiente.”

32) “Conhecimento real é saber a extensão da própria ignorância.”

33) “A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.”

“

A ESSÊNCIA DO CONHECIMENTO CONSISTE EM APLICÁ-LO, UMA VEZ POSSUÍDO.”

Para tanto, esta, e tantas outras capacidades alinhadas à integridade e ao compliance precisam ser desenvolvidas, tendo como base práticas mais participativas, e adequadamente planejadas, conforme ilustrado em outro artigo publicado em uma recente Revista do ICRio por BARCELLOS (2020), em linha com os seguintes alertas de Confúcio:

34) “Conte-me e eu vou esquecer, Mostre-me e eu vou lembrar. Envolve-me, e eu vou entender.”

35) “Aquele que não prevê as coisas longínquas expõe-se a desgraças próximas.”

36) “Se queres conhecer o passado, examina o presente que é o resultado; se queres conhecer o futuro, examina o presente que é a causa.”

37) “Mil dias não bastam para aprender o bem; mas para aprender o mal, uma hora é demais.”

38) “Na busca da virtude, não temas superar teu professor.”

Neste sentido, as frases que se seguem, chamam a nossa

atenção para a importância do compartilhamento de ideias, informações e conhecimentos, decorrente destas práticas promotoras da maior interação e participação:

39) “Se você tem uma laranja e troca com outra pessoa que também tem uma laranja, cada um fica com uma laranja. Mas se você tem uma ideia e troca com outra pessoa que também tem uma ideia, cada um fica com duas.”

40) “Se não sabes, aprende; se já sabes, ensina.”

A importância que Confúcio dava à flexibilidade do espírito, à substituição do dogma pela investigação dos fatos, à suspensão do julgamento, pode ser ilustrada pelas frases que se seguem:

41) “Não te julgues tão grande que outras pessoas pareçam pequenas.”

42) “Quanto mais você se conhece, mais você se perdoa.”

43) “A vontade de vencer, o desejo de ter sucesso, o desejo de alcançar todo o seu potencial. Essas são as chaves que abrirão a porta para a excelência pessoal”

44) “Quando você conhecer alguém melhor do que você, volte seus pensamentos para se tornar igual a ele. Quando você conhece alguém que não é tão bom quanto você, olhe para dentro e examine a si mesmo.”

Confúcio estava mais de 2.000 anos à frente de sua época. (Coleção Grande Vidas, Grande Obras, 1965). Foi o primeiro que formulou o que poderia ser descrito como a regra áurea da Ciência:

45) “Quando não sabes uma coisa, o reconhecimento de que não sabes é saber”.

Confúcio eliminou assim a tentação das superstições, e de acreditar naquilo que se deseja acreditar. A pessoa não deve iludir-se a si mesma, intimamente se quiser andar pelo que ele denominou de “caminho da verdade”, que, conforme dizia:

46) “É como uma grande estrada. Não é difícil achá-lo. O único mal é que os homens não o procuram.”

47) “Quando alguém cultiva ao máximo os princípios de sua natureza e os exercita com base no princípio da reciprocidade, não está longe do caminho. O que você não gosta quando feito a si mesmo, não faça aos outros.”

Em um artigo que abre a segunda edição da Revista de Compliance Rio (do ICRio), Vieira (2020) nos lembra que, segundo afirmado por Cyrillo

(2015), há relatos de que os primeiros “canais de reclamações” surgiram na China, por volta do ano 555 antes de Cristo, incentivados pelos ensinamentos de Confúcio.

Como dizia Confúcio, já sinalizando desde aquela época, a importância da integridade, como questão basilar até mesmo de sobrevivência dos seres humanos (e, por consequência, também das organizações por ele formadas):

48) “Um homem sobrevive graças à sua integridade. Se ele sobrevive sem isso é pura sorte”.

Para tanto, é necessário o conhecimento, o aprendizado e o compartilhamento dos princípios e valores. Como dizia Confúcio:

49) “Eu não procuro saber as respostas, procuro compreender as perguntas.”

Assim, Confúcio nos alertava para a importância de saber o que perguntar (roteiros, experiência, expertise, aproximação com especialistas etc.), e é neste sentido que instituições como o Instituto Compliance Rio (ICRio) têm muito a contribuir.

Conforme afirmava Confúcio:

50) “Se eu fosse governante do mundo, a primeira coisa que faria seria atribuir significado às palavras.”

Segundo ele:

51) “Quando as palavras perdem o significado as pessoas perdem sua liberdade.”

Além disso, vale ressaltar os riscos e impactos negativos decorrentes desta diversidade de significados e entendimentos, especialmente em termos de desalinhamento conceitual e de linguagem, dificultando ainda uma real participação dos diversos atores na busca de soluções para a superação das barreiras e dificuldades correlatas à promoção de práticas éticas e efetivas de integridade e compliance.

“

**EU NÃO
PROCURO SABER
AS RESPOSTAS,
PROCURO
COMPREENDER
AS PERGUNTAS.”**

Neste sentido, como veremos a seguir, há uma grande diversidade de possibilidades de contribuição que o ICRio pode oferecer, e vem oferecendo para a sociedade, o que será ilustrado a seguir, por meio do rico conteúdo disponibilizado, por exemplo, pela Revista Compliance Rio.

3. CONTRIBUIÇÕES DESTACADAS DAS REVISTAS DO ICRIO PARA A ATRIBUIÇÃO DE SIGNIFICADOS, CONFORME ALERTADO POR CONFÚCIO

Dentre as diversas contribuições oferecidas pelo Instituto Compliance Rio (ICRio) para a sociedade, em linha com a sua missão de “promover em caráter genuíno, a dissemina-

ção da cultura da integridade junto aos seus associados e à sociedade”, listamos a seguir, de forma ilustrativa, pontual e não exaustiva, uma série de conceituações, relativas a ter-

mos associados à Integridade e ao Compliance, apresentados nas quatro edições, já publicadas de sua “Revista Compliance Rio”.

3.1

CONCEITUAÇÕES DESTACADAS NA PRIMEIRA EDIÇÃO DA REVISTA DO ICRIO

Já no primeiro artigo da primeira edição da Revista do ICRio, intitulado “Compliance, Integridade e Dano Reputacional”, HEINEN (2018) nos apresenta conceitos relevantes, como os de “Due Diligence” e de “Background Check”.

Na mesma edição da Revista, MOTA FILHO (2018), em seu trabalho sobre “Como Manter um Ambiente Ético nas Empresas”, nos apresenta o conceito clássico de “Governança”, assim como o de “Sistema de Conformidade (Compliance)”.

Ainda nessa primeira edição da Revista, ao discorrer sobre “Risco Reputacional: Desafios para o Gerenciamento”, CASA-GRANDE (2018) nos traz um alerta quanto à necessidade de melhor diferenciação dos conceitos de “reputação”, “marca”, “identidade” e “imagem”, como vistas a, por exemplo, “evitar uma análise desvirtuada do aspecto reputacional dos riscos.”

3.2

CONCEITUAÇÕES DESTACADAS NA SEGUNDA EDIÇÃO DA REVISTA DO ICRIO

O primeiro artigo da segunda edição da Revista do ICRio, de autoria de VIEIRA (2019), sob o título “O Papel das Ouvidorias nos Programas de Integridade”, nos apresenta o conceito de “Programa de Integridade”.

Também nesta edição, LIMA (2019), apresenta-nos o conceito de “Privacidade”, em seu trabalho intitulado “Privacidade e Proteção de Dados”, destacando ainda outros “conceitos importantes trazidos pela LGPD”, como os de “dados pessoais”, “dados pessoais sensíveis”, “dados pseudonimizados x dados anonimizados” e de “agentes de tratamento de dados pessoais”, conceituando ainda um conjunto de 10 princípios da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Em seu artigo, também desta edição, sob o título de “Governança Corporativa e o Poder de Controle no Direito Societário Brasileiro”, CAMPELLO (2019) apresenta o conceito de “Governança Corporativa.”

Na mesma edição, PEREIRA (2019), em seu trabalho sobre “A Atividade de Lobbying”, nos apresenta os conceitos de “Lobbies”, “Transparência” e “Accountability”.

Em outro trabalho publicado nesta edição, sob o título: “Agentes de Tratamento de Dados Pessoais”, FEIO (2019) conceitua tanto o “Controlador”, como o “Operador” dos dados pessoais, apresentando-nos ainda os conceitos correlatos a 10 “princípios a serem aplicados no tratamento de dados pessoais” (finalidade, necessidade, adequação, livre acesso, qualidade dos dados, segurança, transparência, prevenção, não discriminação, responsabilidade e prestação de contas).

Mais adiante, no artigo denominado “Governança em Empresas Estatais”, VALVERDE & MOREIRA (2019) cumprem a “tarefa árdua” de conceituar “Serviço Público”, e apresentam-nos também as conceituações de ‘Conselho Fiscal’, “Comitê de Auditoria” e de quatro princípios básicos da governança corporativa (transparência e divulgação, responsabilidade corporativa e sustentabilidade, equidade na relação com acionistas e partes interessadas, prestação de contas).

Finalmente, LEZAN (2019), em seu trabalho intitulado “A Lei de Corrupção e o Compliance como Nudge”, nos apresenta este conceito de “Nudge”.

3.3

CONCEITUAÇÕES DESTACADAS NA TERCEIRA EDIÇÃO DA REVISTA DO ICRIO

O artigo de LEMOS (2020), contido na terceira edição da Revista do ICRio, com o título: “Gerenciamento de Riscos e Controle de Integridade” nos traz o conceito de “Riscos de Integridade”.

COUTINHO (2020), em outro artigo desta edição, intitulado “Gestão de Riscos em Tempos de Crise”, nos apresenta o conceito de “Riscos”, explicando ainda a matriz de riscos (probabilidade x impacto).

Em seguida, BARCELLOS (2020), em seu artigo “Estratégia Aprendizacional e Compliance Estratégico” apresenta estes conceitos de “Estratégia Aprendizacional” e de “Compliance Estratégico.”

10. CONCLUSÃO

Este artigo, conforme sugerido, teve início com a apresentação de uma série de ideias correlatas à ética, à integridade e ao compliance, desenvolvidas há mais de 2.500 anos, pelo filósofo chinês Confúcio, buscando explicitar que tais temas estão longe de ser considerados como um novo modismo e/ou “hype”, ao mesmo tempo em que alerta para importância de buscarmos sempre o aprimoramento de nossos aprendizados sobre tais temas também em outras realidades, culturas e momentos históricos.

Além disso, buscou-se ilustrar, a

Finalmente, ANDRADE & VALVERDE (2020), em seu artigo sobre “Compliance Público – os Tribunais de Contas enquanto Indutores de Boas Práticas”, apresentam os conceitos de “Compliance” e de “Integridade Pública”.

3.4

CONCEITUAÇÕES DESTACADAS NA QUARTA EDIÇÃO DA REVISTA DO ICRIO

A quarta edição da Revista do ICRio, começa com o artigo de SOUZA & MELLO (2021), sobre “A Importância das Investigações Internas Corporativas”, conceituando as duas modalidades destas investigações internas: “in counsel” e “outsidecounsel”.

Na sequência, MOTA FILHO (2021), em seu trabalho sobre “Sistema de Compliance Efetivos”, apresenta-nos a conceituação de “lógicas institucionais”.

Ainda nesta edição, COUTINHO (2021), no artigo intitulado “Notas sobre o Compliance na Administração Pública”, apresenta uma sé-

rie de “inovações legislativas” correlatas ao tema, valendo destacar a diferenciação conceitual apresentada, entre “integridade tradicional” e “integridade pública”.

No seu artigo sobre “O perfil Comportamental do Profissional de Compliance”, VASCONCELLOS (2021) conceitua os quatro grupos de qualidades destacadas para o “profissional de compliance” (personalidade, formação, comunicação, inteligência).

Finalmente, em seu trabalho, sob o título: “A Efetividade dos Programas de Compliance sob a Ótica da Qualidade”, SANT’ANNA (2021), com o apoio dos trabalhos do GT de Efetividade do ICRio”, busca diferenciar conceitualmente os “programas efetivos de compliance” daqueles “programas meramente cosméticos”.

Os leitores que tiverem interesse em melhor conhecer estes, e tantos outros conceitos, ideias e conteúdos de qualidade, podem fazê-lo acessando o site do Instituto Compliance Rio (www.icrio.org), onde poderão ter acesso gratuito a este rico material.

exemplo, nos processos de implementação destes conceitos de ética, integridade e compliance no “mundo das organizações”.

Infelizmente, devido a questões de limitação do tamanho (páginas e caracteres) para a estruturação deste artigo, não foi possível aprofundar em diversos temas, especialmente aqueles que tiveram como referência as edições anteriores da Revista do Instituto Compliance Rio, mas fica aqui a recomendação, e a provocação, para que o leitor busque maiores informações pelo site do ICRio (www.icrio.org).

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 – “Estratégia Aprendizacional e Compliance Estratégico”. Revista Compliance Rio. Terceira edição. 2020.

BERLINER, Claudia - Os Anacleto / Confúcio (tradução). Editora Martins Fontes. São Paulo. SP. 2000

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

CASAGRANDE, Morgana - “Risco Reputacional: Desafios para o Gerenciamento”, Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2018

COLEÇÃO GRANDES VIDAS GRANDES OBRAS. Editora Readers Digest. 1965

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

COUTINHO Leandro de Matos – “Notas sobre o Compliance na Administração Pública”. Revista Compliance Rio. Quarta edição. 2021.

FEIO, Paulo Cesar Costa de Araujo – “Agentes de Tratamento de Dados Pessoais”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

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

<http://www.ahistoria.com.br/biografia-de-confucio/>

<https://www.infoescola.com/biografias/confucio/>

http://pensador.uol.com.br/frases_curtas_confucio/

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Confúcio>

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

LEZAN, Tiago - “A Lei de Corrupção e o Compliance como Nudge”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019

LIMA, Ana Luiza Ribeiro de Castro Costa - “Privacidade”, em seu trabalho intitulado “Privacidade e Proteção de Dados”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

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

MOTA FILHO, Humberto - “Sistema de Compliance Efetivos”. Revista Compliance Rio. Quarta edição. 2021.

NORDEN, Bryan W. Van – “Introdução à Filosofia Chinesa”. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PEDROSO, Mirella Guimarães & LEITE-MOR, Ana Claudia de – “A ética de Lao Zi e Confúcio: reflexões sobre o fazer em saúde e a naturologia”. Revista de Iniciação Científica, UNESC, Criciúma, v. 18, n. 2, 2020.

PEREIRA, Izabel de Albuquerque – “A Atividade de Lobbying”. Revista Compliance Rio. Segunda edição. 2019.

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.

SANT'ANNA, Tiago Lezan – “A Efetividade dos Programas de Compliance sob a Ótica da Qualidade”. Revista Compliance Rio. Quarta edição. 2021

SANTOS, Thamires – “Doutrina filosófica e ética criada por Kung-Fu-Tzu, o Confúcio”. <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/religiao/confucionismo> (postado em 04/12/2018)

SCHUMAN, Michael - Confúcio e o Mundo que ele criou. Editora Três Estrelas. São Paulo. SP. 2016

SIMÕES, Ana Soré Araújo, GOMES, Inalígia de Figueirêdo & ABAURRE GNERRE Maria Lúcia - “Confucionismo e ética: uma prática integrada à vida”. Revista Religare UFPB. 2011

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.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros & MELLO, Rodrigo de Castro Villar - “A Importância das Investigações Internas Corporativas”. Revista Compliance Rio. Quarta edição. 2021

VASCONCELLOS, Luciano Campos do Amaral - “O perfil Comportamental do Profissional de Compliance”. Revista Compliance Rio. Quarta edição. 2021

VALVERDE, Rodrigo e MOREIRA, Theresza - “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.



COMPLIANCE E INVESTIGAÇÕES INTERNAS

TIAGO LEZAN SANT'ANNA¹

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é explorar os limites das investigações internas, instrumento de extrema relevância tanto para o compliance quanto para a persecução criminal.

O estímulo à cooperação das empresas com as investigações dos crimes do direito penal econômico é essencial para o sucesso dessas investigações, tendo em vista o ambiente corporativo em que tais delitos costumam ser praticados, em que interagem diversos agentes dentro de um contexto específico e complexo.

Há que se garantir meios de investigação que permitam que os criminosos sejam punidos. Não se pode, porém, permitir que as empresas cometam abusos em seus

processos investigativos. É mister que sejam respeitadas as garantias fundamentais dos indivíduos durante tais investigações.

A pessoa jurídica deverá assegurar a ampla defesa e o contraditório em seus processos apuratórios. Estes, contudo, somente devem ser iniciados após uma fase preliminar de análise de verossimilhança de suspeitas. Ademais, o direito a não autoincriminação e o direito a defesa técnica também devem ser respeitados.

A violação de direitos fundamentais nas medidas investigativas impede que o material probatório possa ser utilizado posteriormente no processo penal por força da teoria do fruto da árvore envenenada.

2. COMPLIANCE E INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Diplomas legais de diversos países apresentam incentivos à autorregulação das empresas, buscando estimular a cooperação de particulares (inclusive pessoas jurídicas) com a fiscalização estatal (incluindo-se aí a persecução penal). Observe-se, por exemplo, que um dos critérios levados em consideração para aplicação das sanções previstas na Lei Anticorrupção (Brasil, 2013) é a “cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações” (Lei 12.846/2013, artigo 7o, inciso VII).

No Reino Unido (United Kingdom, 2010) passou a ser caracterizado como crime o fracasso das organizações comerciais na prevenção de práticas de suborno (UK Bribery Act - Section 7). Na França o artigo 434-43-1 do Code Pénal (France, 1992) prevê o crime de omissão de implementar um programa de compliance.

Os programas de compliance vinculam-se à ideia de vigilância na condução das atividades empresariais. Da parte do empregado

1
Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutor 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.

“

OS PROGRAMAS DE COMPLIANCE VINCULAM-SE À IDEIA DE VIGILÂNCIA NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS .”

2

A relevância destas foi destacada em artigo dos pesquisadores Artur de Brito Gueiros SOUZA e Rodrigo de Castro Villar MELLO, publicado na 4ª edição da Revista do ICRio.

do, embora possa não estar sendo efetivamente vigiado todo o tempo, espera-se que cumpra as regras integralmente, temendo a supervisão. Aos estratos superiores das organizações impõe-se o dever de vigilância exigindo-se uma atuação fiscalizatória intensa e rigorosa.

Um programa de integridade, para que seja minimamente efetivo, deve prever alguns pontos básicos. Dentre eles, merece destaque a exigência de mecanismos internos de prevenção e detecção de irregularidades, tais como os canais internos de denúncia e comunicação de irregularidades, de preferência oferecendo a possibilidade do anonimato, com a devida proteção dos denunciantes (whistleblowers) e de sua identificação. Igualmente importante é a instituição de meios de investigação interna² e a previsão de aplicação eventual de sanções.

O dever de diligência das organizações fundamenta a exigência de implantação de controles internos que dificultem a ocorrência de crimes, beneficiando tanto o Estado, ao qual proporciona uma tutela mais efetiva dos bens jurídicos, quanto as empresas, que, ao impedirem a prática de crimes, evitam a estigmatização causada pela persecução criminal.

A proposta do compliance criminal, porém, não é apenas reduzir a probabilidade de que venham a ocorrer crimes no âmbito da organização. Além de preveni-los, exigem-se também esforços no sentido de detectá-los e, uma vez descobertos, deve a organização

agir para que os responsáveis possam ser punidos.

Tanto em casos de suspeita de crimes corporativos ou empresariais (cometidos em nome ou interesse da organização) quanto de crimes cometidos em proveito de particulares contra a empresa ou contra seus funcionários, a investigação efetivada no âmbito empresarial pode colher internamente provas fora do alcance imediato da autoridade policial, mediante análise e coleta de dados pela entidade privada em fontes tais como e-mails e documentos corporativos.

Em princípio, a empresa dispõe de mais informações sobre os investigados do que a autoridade policial, tendo ainda maior facilidade para realizar entrevistas exploratórias e/ou confirmatórias com aqueles indivíduos a ela vinculados. A esse procedimento dá-se o nome de investigação ou apuração interna.

Uma vez que investigação confirme a ocorrência de ato lesivo envolvendo a empresa devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção daquele ato, cabendo à empresa providenciar soluções e reparar efeitos causados. Devem ser previstas regras e instrumentos voltados à remediação de ilícitos detectados: a empresa deve prevenir e aplicar sanções disciplinares aos funcionários envolvidos, recomendando-se que a adoção dessas medidas seja divulgada interna e externamente, a fim de reforçar publicamente a não tolerância da empresa com a prática de ilícitos.

“

A PROPOSTA DO COMPLIANCE CRIMINAL, PORÉM, NÃO É APENAS REDUZIR A PROBABILIDADE DE QUE VENHAM A OCORRER CRIMES NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO.”

3. CARACTERÍSTICAS DAS INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Estada y Cuadras e Llobet Angli (2013) distinguem as investigações internas, segundo cinco critérios:

- (1) objeto,
- (2) função,
- (3) grau de suspeita,
- (4) sujeito passivo, e, por fim,
- (5) objetivo.

Quanto ao primeiro critério, o objeto, podem-se diferenciar as investigações internas entre aquelas que tenham por objeto ilícitos penais e aquelas que versem sobre ilícitos extrapenais (tais como infrações de normas de trabalho, matéria de propriedade intelectual etc.). Restam, ainda, as investigações sobre violações contratuais.

Quanto ao critério de função, podem as investigações se dirigir a esclarecer um ato ilícito já cometido ou em cometimento (isto é, olhando-se para o passado ou presente) ou, ao contrário, visar evitar a futura realização de um ato ilícito. Fala-se, assim, que podem ter uma função esclarecedora ou uma função preventiva.

Em terceiro lugar, diferenciam-se as investigações a partir do grau de suspeita contra aquele a quem se destinem; isto é, pode ou não haver indícios de que um determinado funcionário tenha cometido um ato ilícito.

Em quarto lugar, com relação ao sujeito passivo, é possível que se trate de:

1. funcionários que tenham cometido infração contra a empresa;
2. funcionários que tenham cometido infrações contra outros colegas de trabalho (seria o caso, por exemplo, de furto, assédio moral, assédio sexual etc.);
3. funcionários que tenham cometido infração por meio da empresa.

Por fim, em quinto lugar, também há que ser analisado o objetivo a que se propõe a investigação interna, ou seja, quais seriam as consequências jurídicas dos resultados com ela obtidos, uma vez que podem gerar consequências nos mais diversos âmbitos, tais como o civil, o trabalhista ou — ao que mais nos interessa — na área penal.

4. MARCO LEGAL DAS INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Nas investigações internas verifica-se um marco legal mais flexível do que aquele imposto ao Estado, no que tange ao uso de inúmeras diligências probatórias. Ao requerer acesso a computadores, por exemplo, o Estado deverá obter autorização judicial, na forma da Lei n° 9.296, de 24 de julho de 1996, que regulamenta o inciso XII, parte final, do art. 5° da Constituição da República. Igualmente no caso de medidas de monitoramen-

to de correspondências eletrônicas ou interceptação de comunicações.

Para a empresa, porém, isto não se impõe. Isso porque as investigações internas têm uma vinculação com o Direito Trabalhista e os limites do poder controlador do empregador que conduz a afastá-la das restrições próprias do Processo Penal.

A autonomia privada impli-

ca uma maior flexibilidade do regramento das investigações corporativas, que encontram fundamento nas prerrogativas derivadas do poder diretivo, uma prerrogativa do empregador, que tem por fundamento legal o art. 2°, caput, da CLT (Brasil, 1943), associada à subordinação que é uma característica do vínculo empregatício.

Conforme lecionam autores tais como Maurício Godinho Delgado e Sérgio Pinto Martins, tal

poder pode ser dividido em três facetas:

1. poder de organização – normas de caráter técnico, assim como qualquer norma que verse sobre convivência entre os empregados;
2. poder de controle – possibilidade de fiscalizar o trabalho executado pelo empregado, estendendo-se ao seu comportamento;
3. poder disciplinar – permissão para que o empregador aplique penalidade aos empregados, quando verificada determinada irregularidade.

Não existe norma legal que regulamente o desenvolvimento das investigações internas. Na falta de uma regulamentação, cabe a cada empresa prever o rito de tais procedimentos mediante normas internas. Cabe regulamentar, por exemplo, a análise de dados digitais, de livros de contabilidade, de correspondências, contratos e outros documentos.

A Resolução n. 181 do Conselho Nacional no Ministério Público (CNMP, 2017) pode inspirar a regulamentação dos procedimentos de investigação corporativa – a forma de gravação das oitivas, a forma de documentação das diligências, os instrumentos de notificação e requisição de provas, bem como a forma de acesso dos defensores aos autos da investigação. Cumpre também observar o Provimento n. 188/2018 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2018).

O fundamental é que os procedimentos sejam ordenados por meios metodologicamente verificáveis e que aqueles que atuem nesses procedimentos tenham uma definição clara do seu papel e de seus limites, sendo recomendável que haja um mandato outorgado pela instância competente da corporação.

Há que se avaliar, diante das circunstâncias do caso, a conveniência de contratação de advogados externos, que terão independência em relação à estrutura de poder da empresa.

Steven M. Kowal (1992) sustenta que o modelo “in house 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 ter. Um advogado interno conduzindo as investigações, segundo o autor, teria dificuldades em fazer “perguntas difíceis”, quiçá formular “juízos de censura” aos dirigentes ou membros das altas esferas da corporação.

A falta de uma disciplina legal clara dificulta o controle jurisdicional. Assim, as garantias individuais contra eventuais excessos e abusos acabam por se verificar casuisticamente.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) assegura o princípio do contraditório e da ampla defesa “aos acusados”

em “processos judiciais”, não incluindo o inquérito policial (visto que este não é processo e nele não há acusados) e muito menos de investigações internas. Da mesma forma, o inciso LVI do art. 5º se refere ao processo quando estabelece a inadmissibilidade das provas obtidas por meios ilícitos como direito e garantia fundamental. Não obstante, para que as provas obtidas na apuração interna possam ter validade no processo penal os procedimentos de apuração interna das empresas devem observar as garantias ínsitas ao processo penal (Nieto Martin, 2013, p. 47), em especial a ampla defesa e o contraditório.

É que não obstante o marco legal das investigações internas seja o Direito do Trabalho, estas, de certa maneira, podem representar uma privatização do processo penal.

É muito mais vantajoso para o Estado repassar a atividade de investigação à própria empresa – conhecedora de seus processos produtivos, de sua organização interna, de sua divisão de tarefas – do que monopolizar a apuração. As empresas, por terem maior contato com seus funcionários e cotidiano empresarial, têm maior facilidade para esclarecer condutas empresariais suspeitas, trazendo economia de custos e de trabalho à polícia judiciária e à promotoria.

No entanto, além da necessidade de estímulos adequados há que se prever parâmetros para as investigações internas, definindo limites para o

aproveitamento dos atos por parte do Estado, como forma de evitar “burla de etiquetas” por uso indevido das prerrogativas empresariais:

Convém não perder de vista que a investigação interna pode converter-se em um processo criminal de ‘controle remoto’ por parte do promotor ou do juiz, em uma porta aberta para ‘burla de etiquetas’, em que o Estado dispensa as regras estritas do jogo que presidem o processo penal, para tentar investigar, por meio da própria empresa, através de um marco legal mais flexível como é o das investigações internas (Nieto Martin, 2015, p. 234).

Muitas investigações são instauradas para fins estritamente internos da pessoa jurídica, tais como análises de riscos, visando, ou não, apenas a aplicação de sanções sem repercussões na esfera penal. Porém, é possível que ocorram em paralelo à investigação ou ao processo público, visando a arrecadar elementos e informações dirigidas à colaboração com os órgãos da persecução, ou simplesmente para contribuir com a construção das estratégias da pessoa jurídica, a serem adotadas nos processos judiciais, administrativos, ou mesmo em ações cíveis.

Quando falamos em investigações internas englobamos as chamadas investigações defensivas no âmbito corporativo, que visam à arrecadação de elementos que possam auxiliar na corroboração das

alegações arguidas pela defesa, seja na fase pré-processual ou processual. A investigação defensiva se presta a contrapor o poder investigatório dos acusadores, permitindo à defesa que se utilize de elementos próprios para resistir à pretensão acusatória.

Nelas não se vê uma delegação de funções do Estado ao particular. As investigações defensivas estão mais vinculadas ao direito de defesa em si, como forma de exercício da ampla defesa na resistência à pretensão acusatória.

A problemática que o presente artigo busca enfrentar diz respeito às investigações internas que decorrem de imposições de cumprimento normativo e prevenção de condutas criminosas em contextos de autorregulação regulada. Ao final dessas investigações a empresa pode vir a fornecer às autoridades informações capazes de incriminar os investigados na esfera do processo penal. Por isso, é mister que sejam respeitadas as garantias fundamentais dos indivíduos durante tais investigações.

Defendemos que o funcionário investigado tem direito a:

1. ser informado com absoluta clareza sobre os fatos imputados;
2. ver as provas produzidas contra si;
3. produzir provas a seu favor;
4. fazer alegações;
5. contar com advogado próprio durante eventual entrevista; e, ainda,
6. não produzir prova contra si mesmo.

Há uma oposição entre a transparência e segurança do processo e a sua necessária confidencialidade a fim de proteger a reputação dos empregados envolvidos.

Deveres de fidelidade do empregado não podem levá-lo a produzir prova contra si mesmo: “os deveres de colaboração subsistentes em ramos de direito exteriores ao processo penal não podem projetar-se sobre o processo penal em provas auto-incriminatórias” (Costa Andrade, 2014, p. 153).

“

QUANDO FALAMOS EM INVESTIGAÇÕES INTERNAS ENGLOBAMOS AS CHAMADAS INVESTIGAÇÕES DEFENSIVAS NO ÂMBITO CORPORATIVO.”

Afirmam Nieto Martin e Blumenberg:

É lícito e admissível que a administração imponha coercivamente obrigações de fornecer documentos quando a informação for utilizada para melhorar a eficácia da atividade de fiscalização destinada a salvaguardar um fim público. O que não é admissível, porém, é que essas informações sejam posteriormente utilizadas em processos penais. (2009, p.288).

A investigação no âmbito da empresa não é necessariamente ilegítima ou ameaçadora dos direitos fundamentais, desde que não ultrapasse os legítimos limites para a obtenção da informação e respeite a privacidade e sigilo das comunicações dos empregados, assim como de quaisquer outros cidadãos (Estada i Cuadras e Llobet Angli, 2013).

A pessoa jurídica deverá assegurar a ampla defesa e o contraditório em seus processos apuratórios e, antes que a investigação seja instaurada deve-se verificar, em uma fase preliminar, a verossimilhança da suspeita. Isso porque o simples fato de ser investigado já pode representar, de alguma maneira, uma repercussão no status de dignidade do empregado investigado, que pode, por exemplo, ter sido denunciado por má fé, especialmente no caso de denúncia anônima.

Caso as diligências preliminares confirmem verossimilhança aos fatos denunciados, não há

que se falar em vício de origem da investigação interna, permitindo-se, em princípio, que se possa utilizá-la como informação válida no processo penal.

É necessário que a investigação interna não seja fruto de perseguições ou denúncias infundadas. Sem isso, a investigação padece de vício de origem. A mera comunicação de um fato através de canal de denúncia, sem maiores elementos, não pode servir de substrato à abertura de uma investigação interna. Sustentamos que, nestes casos, eventuais elementos obtidos não podem ser admitidos como prova no processo penal.

A competência para abertura de uma investigação é dos administradores, mas pode ser delegada, tanto quanto o próprio dever de vigilância, recaindo no departamento de compliance.

Admite-se, em tese, a possibilidade de que advogados da empresa atuem como investigadores / entrevistadores, ao mesmo tempo em que outros advogados internos sejam escolhidos como advogados dos empregados, podendo, inclusive, acompanhar as entrevistas. Neste caso é fundamental a implantação de uma barreira informacional (a chamada Chinese Wall) capaz de garantir que o advogado de defesa não compartilhe informações com os investigadores.

Quando da realização de en-

trevistas, quem conduz os trabalhos deve informar a natureza do procedimento e o papel que desempenha nessa condução, tendo em conta os interesses da empresa. O advogado encarregado da entrevista deverá deixar claro que representa, naquele ato, os interesses da empresa e não os do empregado.

No caso *Upjohn Company vs. United States*, estabeleceu-se um conjunto de instruções e avisos que devem ser transmitidos durante as entrevistas para proteger o privilégio da relação advogado-cliente nos Estados Unidos.

Destaca-se a importância do chamado *Upjohn Warning*, de conferir transparência para com os envolvidos em relação às finalidades da entrevista, garantindo-se que o entrevistado tenha ciência de que os advogados ou investigadores responsáveis pela coleta de seu depoimento não estão ali em seu favor e sim em favor da empresa, não havendo, necessariamente, liame entre a estratégia de defesa da empresa e a que representa a melhor opção para o entrevistado.

É preciso que se observe na entrevista o direito a não autoincriminação, entendida aqui de modo amplo. Uma entrevista realizada no âmbito da investigação interna somente poderá ser aproveitada para fins penais se tiver sido dada ciência ao entrevistado do seu direito de não produzir provas contra si mesmo (*nemo tenetur se detegere*).

5. CONCLUSÃO

Diante da complexidade das atividades empresariais, o Estado tende a repassar as tarefas investigativas às pessoas jurídicas. Há, porém, limites para tal, visto que os direitos fundamentais têm eficácia na esfera privada e, ainda, que, embora a apreensão dos fatos no processo penal deva ser movida pela verdade, a busca da verdade não pode afrontar os direitos e

as garantias fundamentais. Por isso, esse limite há que ser também observado nas investigações internas. Ainda que se possam constituir num valioso artefato de reconstrução histórica, os elementos colhidos pela empresa sem observância de direitos e garantias individuais devem ser descartados.

Há riscos de violação de garantias fundamentais na investi-

gação corporativa e, portanto, deve-se ter atenção para que todo o procedimento de apuração interna observe os direitos processuais penais, bem como seja orientado pela ampla defesa/contraditório, ordenado por meio metodologicamente verificável – sob pena de expor a riscos de nulidade de provas ou até mesmo de indenização por danos materiais e morais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL (1943). Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/del5452.htm. Acesso em: 2 out. 2022.

BRASIL (1988). Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República. Disp. em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 2 out. 2022.

BRASIL (2013). Lei nº 12.846. Brasília, DF: Presidência da República. Disp. em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/l12846.htm. Acesso em: 2 out. 2022.

CNMP (2017). Resolução 181/2017. Brasília, DF: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Diário Eletrônico do CNMP, n.169, 2017. Disp. em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/ED.169_-6.9.2017. Acesso em: 2 out. 2022.

COSTA ANDRADE, Manuel da. (2014) Nemo tenetur se ipsum accusare e direito tributário. Ou a insustentável indolência de um acórdão (nº 340/2013) do Tribunal Constitucional. Revista de Legislação e de Jurisprudência, ano 144, n. 3.989, novembro-dezembro, 121-157.

ESTADA I CUADRAS, Albert e LLOBET ANGLÍ, Mariona (2013). Derechos de los trabajadores y deberes del empresario: conflicto en las investigaciones empresariales internas. In: SILVA SANCHEZ, Jesús-Maria; MONTANER

FERNÁNDEZ, Raquel. (2013) Criminalidad de empresa y compliance: prevención y reacciones corporativas. Barcelona: Atelier Libros Jurídicos, p.197-228.

FRANCE (1992) LOI n°92-683 du 22 juillet 1992 portant réforme des dispositions générales du Code Pénal. JORF n°169 du 23 juillet 1992.

DELGADO, Maurício Godinho. (2020) Curso de Direito do trabalho. 19ª ed. Imprensa: São Paulo, LTr.

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do Trabalho. 25. ed. São Paulo, Saraiva, 2009.

KOWAL, Steven Martin (1992). FDA criminal enforcement: How to prevent and defend against liability, Washington-DC: Washington Legal Foundation.

NIETO MARTÍN, Adan. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el Derecho Penal. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Íñigo Ortiz (Eds.). Compliance y teoría del Derecho Penal. Madrid: Marcial Pons, 2013.

NIETO MARTÍN, Adán. (2019) Investigações Internas. In: NIETO MARTÍN, Adán. CORDERO, Isidoro Blanco; GALANA, Beatriz Garcia de la; PEREZ, Patricia Fernandes; SANCHEZ, Juan Antonio Lascurain, Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal da pessoa jurídica. Floria-

nópolis: Tirant lo Blanch, 231-270.

NIETO MARTÍN, Adan; BLUMENBERG, Axel. (2009) “Nemo tenetur se ipsum accusare” en el Derecho Penal económico europeo. In: AAVV. Curso Superior Universitario en Derecho Penal Económico: Un diálogo entre Jueces, Fiscales, Abogados y Profesores. Madrid: Editora Universidad Rey Juan Carlos, 2009. 281- 303

OAB (2018). Provimento N° 188/2018. Brasília, DF: Conselho Federal da OAB. Disp. em <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/188-2018>. Acesso em: 2 out. 2022.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros; MELLO, Rodrigo de Castro Villar. A importância das investigações internas corporativas. Disp. em: https://icrio.org/wp-content/uploads/2022/02/ComplianceRio2021_8corrigidacapa_compressed.pdf

UNITED KINGDOM. (2010) Bribery Act Guidance. Ministry of Justice. Disponível em <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em: 2 out. 2022.

UNITED STATES SUPREME COURT (1981) Upjohn Co. vs. United States, 449 U.S. 383 Disp. em: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/449/383/>. Acesso em: 2 out. 2022.



PARTICIPAÇÃO DO ICRIO NO “MOVIMENTO BRASIL DIGITAL PARA TODOS”



O “Movimento Brasil Digital para Todos” é um projeto de interesse Nacional suprapartidário, acima dos interesses dos partidos políticos; e pro bono, caracterizado como uma atividade não remunerada, voluntária e principalmente solidária.

É um movimento perene e de vanguarda, que busca “Comunicar e Colaborar para Realizar”, ações que consolidem os fundamentos que habilitem o Brasil a exercer o Protagonismo na Inovação e Transformação Digital Global, juntamente com os países líderes no tema, por meio de uma jornada que potencialize o ciclo virtuoso do empoderamento e da produtividade da Pessoa, da competitividade do Negócio, da efetividade do Governo, do fomento da Economia, e da construção da Sociedade com Qualidade de Vida, Inclusão e Sustentabilidade: Econômica, Social e Ambiental.



Tal movimento teve início em 2015, quando sob coordenação do MBC – Movimento Brasil Competitivo foi elaborado o “Manifesto Brasil Digital para Todos”, que inspirou o desenvolvimento da E-Digital: Estratégia Brasileira para a Transformação Digital 2018-2022, publicada inicialmente em 21/03/2018 (cuja atualização, relativa ao Ciclo 2022-2026 foi publicada em 16/11/2022).

A partir de então, o Movimento adotou o propósito de “Promover no Brasil o desenvolvimento de projetos para a transformação digital de processos e modelos de negócio, objetivando operacionalizar a E-Digital, suportada pela EFD 2020-2031 (Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil), com especial atenção ao impacto nas pessoas e na Sociedade, de forma sustentável e inclusiva.”



O ICRio participa do Conselho Consultivo do “Movimento Brasil Digital para Todos”, desde o início de 2021 por meio de seu Diretor de Planejamento, Paulo Cesar de Araujo Barcellos, que além de bus-

car contribuir para suas ações pela perspectiva da integridade, da ética e do compliance, atua em diversas de suas frentes de trabalho, com destaque para as seguintes:

- Elaboração de propostas de aprimoramento da E-Digital, junto a seu maior alinhamento às demais políticas e estratégias nacionais correlatas ao tema, assim como à “Estratégia Federal do Desenvolvimento” (EFD 2020-2031);
- Participação no Grupo de avaliação e monitoramento de “Melhores Práticas de Transformação Digital”;
- Participação da banca avaliadora do “Prêmio Transformação Digital Brasil Ozires Silva 2022”;
- Participação da edição 2022 do “Congresso Anual do Brasil Digital para Todos”, como mediador de uma das mesas de apresentação dos “Casos de Sucesso” reconhecidos pelo “Prêmio Transformação Digital Brasil Ozires Silva 2022”;

- Participação no Grupo de Trabalho focado na discussão e elaboração de propostas de contribuição para o tema “Metaverso” sob o ponto de vista da “Ética”;
- Participação no Grupo de Trabalho de estruturação da Regional do Rio de Janeiro” do Sistema Nacional de Ecossistemas de Transformação Digital do Movimento Brasil Digital para Todos”;
- Apoio técnico, metodológico e conceitual para o processo, em andamento, de planejamento estratégico 2023-2028 do “Brasil Digital para Todos”, que marca o início de um novo ciclo com uma perspectiva de 6 (seis) anos, com o propósito de consolidar o “Brasil Digital para Todos” preconizado em 2015.

Em decorrência destes trabalhos, o ICRio foi convidado para também integrar, em 2021, o Comitê de Governança da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial – EBIA, tendo o seu Diretor de Planejamento (Paulo Cesar de Araujo Barcellos) e seu então Presidente (Leandro de Matos Coutinho) sido designados pela Portaria

MCTI de 13/07/2021, respectivamente como titular e suplente do ICRio naquele colegiado.

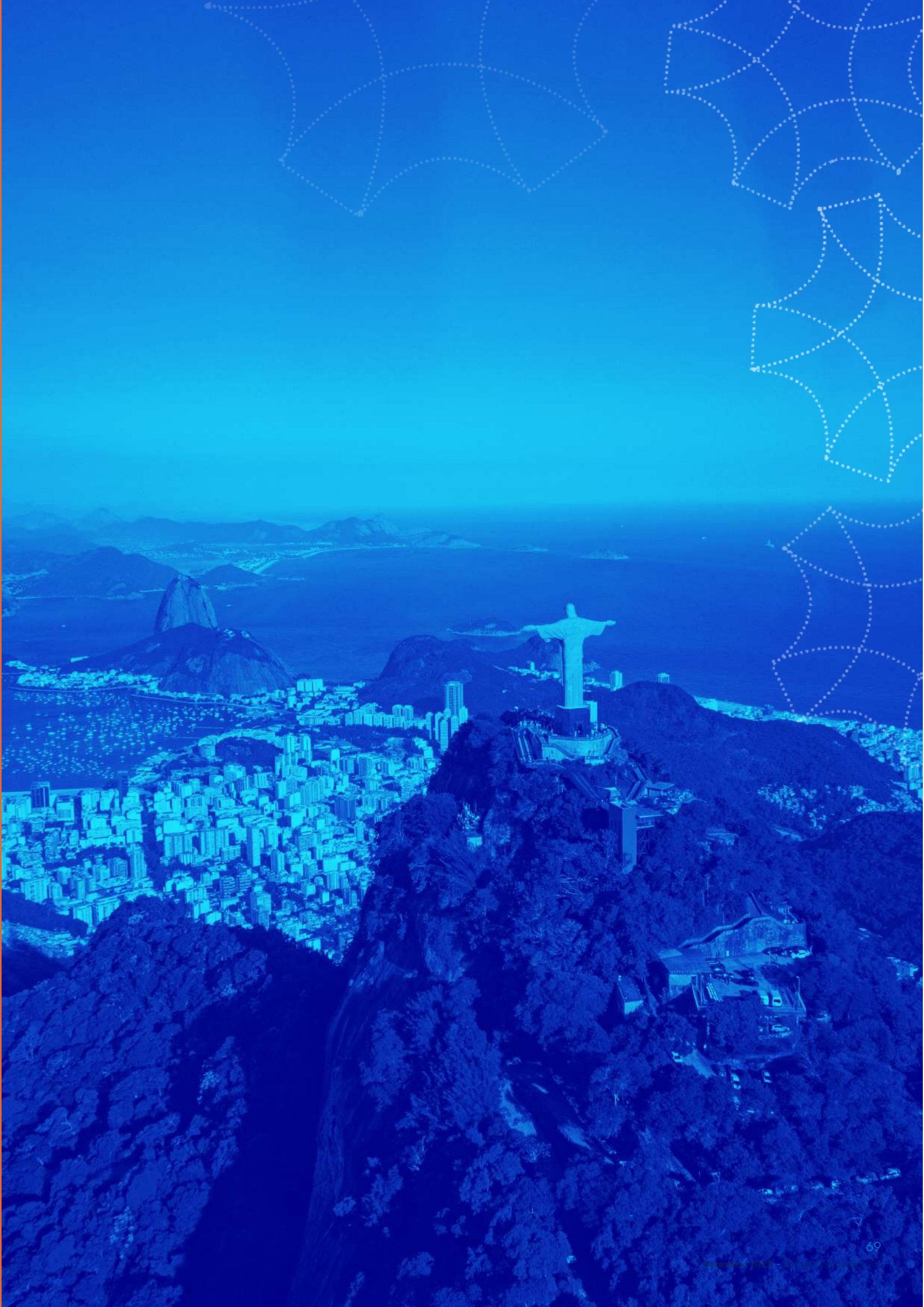
O ICRio, na ocasião, apresentou propostas de contribuição para as seguintes frentes de trabalho da EBIA:

- Legislação, Regulação e Uso Ético da Inteligência Artificial;
- Governança da Inteligência Artificial; e
- Aplicações de Inteligência Artificial no Poder Público

Enfim, trata-se de uma parceria, por meio da qual o Instituto de Compliance Rio (ICRio) busca contribuir não apenas com um suporte conceitual e metodológico, em termos de planejamento, formulação e alinhamento de políticas e estratégias nacionais correlatas ao tema, como também com o olhar da integridade, da ética

e do compliance, que cada vez mais apresentam-se como basilares para o sucesso das práticas de transformação digital em organizações públicas e/ou privadas.

Para conhecer melhor este trabalho, e as diversas publicações de conteúdos dele decorrentes, acesse www.brasildigitalparatodos.org.br







Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:

