

Revista COMPLIANCERio

NUMERO 7 | ANO 7 | Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Amanda Pinheiro Antunes dos Reis Gomes

Renato Brito Couto

Governança Familiar e Gestão Estratégica: Caminhos para a Transformação do Transporte Público Urbano por Ônibus

Janny Ribeiro Castro

Sustentabilidade: Estratégias e Desafios para o Desenvolvimento Sustentável num contexto de Crise Climática

Larissa Sabbad Guedes Campos Galdi

Luíza Mussoi Cattley

A Responsabilidade Penal do Compliance Officer por Omissão Imprópria e os Riscos de sua Inadequada Aplicação

Luciano Campos do Amaral e Vasconcellos

Pedro Buarque Bisaglia

Transformando a Escola: Abordagens Eficazes contra o Bullying

Marcelo Miguel Arruda da Costa

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

Diversidade, inclusão e compliance como pilares da ressignificação do estereótipo “coisa de preto”

Paulo Barreira Milet

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

Aranduland: uma cidade digital promotora do aprendizado sobre sustentabilidade e suas correlações com integridade, ética e compliance

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

Parcerias Público Privadas (PPPs) como ferramenta basilar de compliance e de desprivatização da educação (infantil) brasileira

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

Walter Aranha Capanema

Cibersegurança e Proteção de Dados: A Importância da Conscientização no Combate aos Cibercrimes

Sara Barbosa Vidal

Tiago Lezan Sant'Anna

A sigla LGBTQIAPN+ e os Desafios da Inclusão

Assuntos Gerais



Revista

COMPLIANCE Rio

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:



REVISTA COMPLIANCE RIO

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

PERIODICIDADE ANUAL

DIRETORIA ICRio

Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito - Presidente
Janny Ribeiro Castro
Luciano Campos do Amaral e Vasconcellos
Paulo Cesar de Araujo Barcellos
Rodrigo Valverde Martínez Suárez

CONSELHO DELIBERATIVO ICRio

Leandro de Matos Coutinho
Fabiana Muniz Lima
Felipe Freitas de Vasconcellos
Fabio Gradel Ferreira
Paulo Cesar de Araujo Barcellos

CONSELHO FISCAL ICRio

Bruno Jorge Vaz Sasson
Fábio Vital Lopes
Gilberto Araujo Couto
Tiago Lezan Sant'anna

COMITE DE ÉTICA

Ana Cecília Martyn Milagres
André Luís Santos Meira
Bruno de Moraes Rego
Marília Kairuz Baracat

COMISSÃO DE PUBLICAÇÕES ICRio

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



Rua Sete de Setembro, 71 - 1501.
Centro, Rio de Janeiro - RJ.
CEP 20050-005

secretariaeicrio.org
www.icrio.org

Projeto gráfico e editorial:

Escritório 21
www.escriptorio21.com.br

Os artigos publicados não refletem necessariamente a opinião ou parecer do ICRio, sendo de exclusiva responsabilidade de seus autores.

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:





Editorial

**TEREZA CRISTINA DE
ALMEIDA MARINS GORITO**

Presidente do ICRio



Prezado(a)s leitor(a)s,

É com grande entusiasmo que apresento a 7ª edição da Revista Compliance Rio. Este veículo é uma plataforma dedicada à divulgação da produção científica dos nossos associados e, nesta edição, temos a alegria de incluir não apenas os artigos selecionados pela nossa comissão de publicações, mas também uma nova seção dedicada à divulgação de boas práticas e outra para a apresentação dos nossos grupos de trabalho.

A nova seção para assuntos gerais começa com a divulgação de boas práticas, apresentando uma iniciativa sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), a turma do Seu Lobato (da idealizadora Daniela Mazzola) e o trabalho do designer Camilo Arutim, além do destaque para atividades dos nossos Grupos de Trabalho ao longo deste ano de 2024

O Instituto Compliance Rio (ICRio) continua firme em sua missão de promover a cultura do compliance, da integridade e da ética. Queremos dar voz aos nossos associados e associadas que estão dispostos a contribuir com a produção de conhecimento de qualidade. Nesta edição, contamos com o valioso reforço do associado Elton Aquino em nossa Comissão de Publicações.

Agradecemos a todos que colaboraram para que mais uma edição enriquecedora chegue ao nosso público, em especial a Foresea e a Brava Energia, mantenedores ouro e a Celeoredes, mantenedora prata. O apoio financeiro, que representa confiança no nosso Instituto, tem sido fundamental.

Os temas abordados nesta 7ª edição são extremamente relevantes e refletem questões atuais e desafiadoras:

- *Diversidade, inclusão e compliance* como pilares na ressignificação do estereótipo “coisa de preto”.
- *Gestão e Governança* em prol do transporte público urbano.
- *Responsabilidade penal do compliance officer* por omissão imprópria e os riscos da aplicação inadequada.
- *Abordagens eficazes contra o bullying nas escolas*.
- *Cibersegurança e proteção de dados*.
- *Sustentabilidade: estratégias e desafios* para o desenvolvimento sustentável em um contexto de crise climática.
- *Aranduland: uma cidade digital* que promove o aprendizado sobre sustentabilidade, ética e compliance.
- *LGBTQIAPN+ e os desafios da inclusão*.
- *Parcerias público-privadas (PPPs)* como ferramenta fundamental de compliance e desprivatização da educação infantil no Brasil.

Convido todos a lerem e compartilharem esta 7ª edição da Revista Compliance Rio.

Lembre-se: nossa Revista é integralmente gratuita e pode ser baixada no site do Instituto (www.icrio.org).

Vamos juntos fortalecer o debate sobre compliance e suas múltiplas dimensões!



Comissão de Publicações do ICRio

ELTON RODRIGUES DE AQUINO

Membro do GT Esportes do ICRio. Possui MBA em Tecnologia da Informação pela INFNET (2017), especialista em Computação em Nuvem e Gestão de Datacenter, com certificação DELL EMC em Infraestrutura Cloud e Serviços, tendo cursado Negócios Internacionais na Universidade de Aarhus, Dinamarca (2010). Bolsista ERASMUS na Universidade da Antuérpia, Bélgica (2009). É bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Atua como Diretor Comercial em empresa do ramo de infraestrutura de computação em nuvem. Palestrante em gestão organizacional.

JANNY RIBEIRO CASTRO

Vice-Presidente do ICRIO, onde também contribuiu na coordenação do Grupo de Trabalho voltado para a temática ESG. Formada em Ciências Econômicas pela UCAM, com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC-RJ. Atuou por quase 30 anos no mercado financeiro, responsável pelo gerenciamento das áreas de Risco Operacional, Controles Internos, Compliance, Ouvidoria e Auditoria Interna. Atuou como Professora do MBA de Controles Internos e Compliance, pela Trevisan-RJ, do MBA de Compliance e Risco Operacional realizado pela ANBIMA – RJ, e como Professora convidada pela Ancord, IBGC no Curso de Governança e Compliance e CEPED/UERJ. Foi membro dos Comitês de Compliance da ABBC, da ANBIMA e da Sub-Comissão de PLD pela FEBRABAN. Foi coordenadora do GT do Código de Ética na Anbima e do GT de Prevenção a Fraudes da ABBC. É co-autora do Livro Mulheres em Compliance e participou do projeto “Conversando com o Sistema” publicado pela ABERJ. Participa ativamente do Podcast “Sala de Negócios”



LEANDRO DE MATOS COUTINHO

Mestre e doutorando em Direito Público pela UNESA. Advogado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desde 2002, com longa carreira executiva. Ex-presidente da Diretoria Executiva do Instituto Compliance Rio (ICRio), atual presidente do Conselho Deliberativo e Coordenador da Comissão de Publicações do Instituto. Vice-presidente do Conselho Consultivo da Alliance for Integrity Brasil (2022-2026). Professor e palestrante em eventos nacionais e internacionais e autor do livro Compliance Anticorrupção, a Lei das Estatais e a Defesa do Estado Democrático de Direito, publicado pela Lumen Juris em 2018, além de diversos artigos em revistas e obras coletivas.

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Membros do Conselho Deliberativo do ICRio e co-coordenador do GT “novas Tecnologias e Compliance”. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, vem atuando também, voluntariamente, como Presidente do EcoSis BDT RJ (“Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”). Membro do Conselho Gestor da ABINC-RJ (Associação Brasileira de Internet das Coisas – RJ). Membro do Conselho Consultivo de Tecnologia e Inovação da Riosoft. Doutor em Estratégia pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Associado da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e membro de seu Comitê de Inovação. Possui Certificações MIT (em Transformação Digital), Certificação XBA (Xponential Business Administration – StartSe & Nova SBE), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Administrador (FEA/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Executivo do BNDES desde 2006, onde recentemente atuou como gestor de um projeto de “Transformação Digital”, reconhecido como ‘Referência Nacional’ no Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2023-2024.



Comissão de Publicações do ICRio

RODRIGO VALVERDE

Advogado; Pós-graduado em Direito Civil Constitucional pela UERJ e em Advocacia Pública pela Escola de Advocacia Pública - FGV/PGE/RJ. Procurador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ desde 2008. Assessor da Conselheira Marianna Montebello Willeman no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro - TCE/RJ desde 2015, tendo sido o responsável pela Coordenadoria de Licitações e Contratos do TCE/RJ em 2019/2020. Professor da Escola de Contas e Gestão do TCE/RJ, coordenando a área de compliance. Membro das Comissões de Transparência Pública e de Advocacia Pública da OAB/RJ; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio - ICRio; Coordenou o GT Compliance Público do ICRio. Membro de bancas de concurso público. Autor de artigos diversos em obras coletivas e revistas.

TIAGO LEZAN SANT'ANNA

Membro Fundador do ICRio, atualmente coordena a Comissão de Publicações e o GT Esportes. Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela UFRJ e Doutor em Direito Processual pela UERJ, com Especialização em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA) e Certificação em Compliance Anticorrupção pela Legal, Ethics & Compliance - LEC/ FGV (CPC-A 2024). Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Sócio do Escritório Seigneur Lezan Advogados.





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

- 16 GOVERNANÇA FAMILIAR E GESTÃO ESTRATÉGICA:
CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DO TRANSPORTE
PÚBLICO URBANO POR ÔNIBUS
AMANDA PINHEIRO ANTUNES DOS REIS GOMES E RENATO BRITO COUTO
- 24 SUSTENTABILIDADE: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NUM CONTEXTO DE CRISE
CLIMÁTICA
JANNY RIBEIRO CASTRO
- 42 A RESPONSABILIDADE PENAL DO COMPLIANCE OFFICER
POR OMISSÃO IMPRÓPRIA E OS RISCOS DE SUA
INADEQUADA APLICAÇÃO
LARISSA SABBAD GUEDES CAMPOS GALDI E LUIZA MUSSOI CATTLEY
- 52 TRANSFORMANDO A ESCOLA: ABORDAGENS EFICAZES
CONTRA O BULLYING
LUCIANO CAMPOS DO AMARAL E VASCONCELLOS E PEDRO BUARQUE BISAGLIA
- 64 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E COMPLIANCE COMO PILARES
DA RESSIGNIFICAÇÃO DO ESTEREÓTIPO “COISA DE PRETO”
MARCELO MIGUEL ARRUDA DA COSTA E PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS
- 76 ARANDULAND: UMA CIDADE DIGITAL PROMOTORA
DO APRENDIZADO SOBRE SUSTENTABILIDADE E SUAS
CORRELAÇÕES COM INTEGRIDADE, ÉTICA E COMPLIANCE
PAULO BARREIRA MILET E PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS
- 88 PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS (PPPS) COMO FERRAMENTA
BASILAR DE COMPLIANCE E DE DESPRIVATIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO (INFANTIL) BRASILEIRA
PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS
- 98 CIBERSEGURANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS: A IMPORTÂNCIA
DA CONSCIENTIZAÇÃO NO COMBATE AOS CIBERCRIMES
PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS E WALTER ARANHA CAPANEMA
- 108 A SIGLA LGBTQIAPN+ E OS DESAFIOS DA INCLUSÃO
SARA BARBOSA VIDAL E TIAGO LEZAN SANT'ANNA
- 118 ASSUNTOS GERAIS
- 





GOVERNANÇA FAMILIAR E GESTÃO ESTRATÉGICA: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO URBANO POR ÔNIBUS

AMANDA PINHEIRO ANTUNES DOS REIS GOMES ¹

RENATO BRITO COUTO ²

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, o Brasil passou por um intenso processo de urbanização. A industrialização e a expansão das atividades comerciais nas cidades atraíram milhões de migrantes das áreas rurais. Durante o “milagre econômico” de fins dos anos 1960 e início dos anos 1970, essa urbanização acelerou ainda mais, com grandes investimentos em infraestrutura urbana e industrial, levando ao sur-

gimento de grandes metrópoles e periferias.

Nas últimas décadas, o país se tornou predominantemente urbano, com mais de 80% da população vivendo em áreas urbanas. Esse crescimento gerou uma demanda crescente por transporte público para conectar as pessoas às oportunidades de trabalho, educação e serviços essenciais como saúde, educação e lazer.

Empresária, sócia e CCOfficer do Grupo Redentor.

Administrador de Empresas, com MBA Executivo pela Coppead e cursos em diversas instituições - Processos, Agronegócio e Negócios Digitais (FGV), Relações com Investidores (PUC RJ), CFO (Insper), Avaliação Eco-Fin de Projetos, Controladoria (Saint Paul) - e participações em seminários sobre os temas - Liderança e Gestão de Conflitos, Gestão de Processos, Contabilidade e Auditoria, dentre outros. Atuou na área de Business Advisory pela EY, por mais de 18 anos. Atualmente desenvolve e lidera projetos em: análise de estratégias financeiras e de operação, viabilidade econômica de projetos, modelagem financeira, orçamento, gestão de estruturas e processos, gestão de custos, gerenciamento de riscos, gestão de deveres regulatórios, otimização de fluxo de caixa, recuperação financeira, assessoria na negociação com fornecedores e apoio em plano de insolvência.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

2. A IMPORTÂNCIA DA MOBILIDADE URBANA

A mobilidade urbana desempenha um papel de destaque na democratização do acesso a oportunidades econômicas e sociais. Para a população de baixa renda, o transporte público é frequentemente a única alternativa viável para deslocamentos mais longos, uma vez que o uso de meios como caminhar ou bicicleta limita-se, para a maioria, a curtas distâncias. Sem um transporte público eficiente, o acesso a empregos, educação e serviços de saúde fica comprometido, ampliando as desigualdades socioeconômicas e restringindo o desenvolvimento urbano inclusivo.

No entanto, apesar de sua importância, o transporte público brasileiro tem sido negligenciado por décadas, enquanto o transporte individual tem sido priorizado. Essa escolha gerou uma série de consequências negativas, como congestionamentos, aumento das emissões de poluentes e a ocupação desordenada do espaço urbano.

Isso não significa que as prefeituras negligenciem completamente o tema do transporte público. Pelo contrário, nos últimos anos, houve uma significativa expansão de políticas de gratuidade e de bilhete único, o que demonstra a importância que o assunto ocupa nas agendas governamentais. Essas iniciativas, embora meritorias por facilitar o acesso de grupos mais vulneráveis ao transporte, geram um impacto direto na

sustentabilidade financeira do sistema.

Um dos problemas disso é que, ao elevar os custos operacionais, essas políticas não são acompanhadas de uma contrapartida financeira imediata, pressionando o equilíbrio econômico das empresas operadoras. A tarifa pública muitas vezes não é suficiente para cobrir os custos de operação, manutenção e expansão, criando desafios para a continuidade e qualidade do serviço.

A defasagem tarifária no serviço de transporte urbano de passageiros no município do Rio de Janeiro exemplifica bem as dificuldades financeiras enfrentadas pelo setor de mobilidade urbana. A fórmula contratual de reajuste anual das tarifas considera variações nos preços de insumos como mão de obra, combustível, chassi e carrocerias, entre outros. Contudo, a aplicação efetiva desses reajustes tem enfrentado inúmeros desafios.

Desde 2017, a definição das tarifas no município tem sido frequentemente submetida a decisões judiciais e acordos legais, resultando em um repasse significativo dos reajustes. Em 2024, a tarifa de ônibus no município do Rio de Janeiro foi fixada em R\$ 4,30. Para efeito de comparação, em outubro de 2010, o valor da tarifa era de R\$ 2,40, o que representa um aumento acumulado de 79% no

período até setembro de 2024. No entanto, o IPCA, índice oficial da inflação, registrou uma alta de 123% no mesmo intervalo, ilustrando o descompasso entre o reajuste tarifário e a inflação geral da economia.

A defasagem tarifária por razões políticas e as oscilações de demanda também agravam o desequilíbrio financeiro do setor, que se viu particularmente pressionado após as manifestações de 2013, quando milhões de brasileiros exigiram redução das tarifas e melhorias nos serviços. Essa crise só se intensificou durante a pandemia de COVID-19, quando a queda drástica na demanda quase levou o setor ao colapso financeiro.

A pandemia exacerbou os problemas do transporte público, com uma queda abrupta na demanda em 2020 e 2021, resultando no pior desempenho do setor em décadas. A perda acumulada de quase R\$ 40 bilhões comprometeu a capacidade de renovação da frota e a manutenção dos serviços, além de causar uma significativa redução de empregos diretos no setor.

Embora tenha havido uma recuperação parcial em 2022, a demanda ainda está abaixo dos níveis pré-pandemia, e os desafios de equilíbrio financeiro persistem. Isso torna evidente a necessidade de novas abordagens para manter a viabilidade do transporte público.

3. MODELOS DE FINANCIAMENTO

O modelo tradicional de financiamento, baseado exclusivamente na tarifa paga pelo usuário, é financeiramente insustentável e socialmente injusto. Transferir integralmente os custos operacionais e de investimentos para os passageiros não apenas onera os mais vulneráveis, mas também compromete a qualidade do serviço prestado.

Aqui vale abrir um parêntese. A questão da segurança urbana é outro fator que afeta diretamente as empresas de transporte público, especialmente em áreas metropolitanas como o Rio de Janeiro, onde o impacto da falta de segurança pública é mais visível. Segundo o Rio Ônibus, o prejuízo acumulado com episódios de sequestros, depredações e incêndios de ônibus ultrapassou R\$ 70 milhões entre janeiro de 2023 e julho de 2024. Além disso, a prática de sequestrar ônibus para formar barricadas em comunidades dominadas por tráfico e milícia tem sido recorrente. Em 2023 e 2024, até outubro, foram registrados 259 casos de sequestros de ônibus.

Esses incidentes também afetam diretamente a saúde mental dos funcionários. Entre 2022

e 2023, mais de 230 motoristas solicitaram afastamento devido ao estresse causado por essas situações de violência, e, em apenas três meses, foram realizados 128 atendimentos psicológicos para motoristas que passaram por situações de violência.

Isso não só compromete a continuidade do serviço, como também eleva os custos operacionais das empresas, que precisam lidar com a substituição de pessoal e a reparação de danos materiais. A segurança pública deve ser tratada de forma integrada às políticas de mobilidade urbana.

Retomando a discussão do modelo de financiamento, é neste contexto que os subsídios públicos surgem como uma solução para que o transporte público mantenha um equilíbrio entre qualidade, acessibilidade e sustentabilidade financeira. Sem esse apoio, o sistema estaria em constante risco de degradação, com impac-

tos diretos na capacidade das empresas de renovar a frota, manter a regularidade das viagens e a segurança e o conforto dos passageiros. Novamente, o ônus de custear a operação, sem subsídios, recairia sobre o passageiro, comprometendo a modicidade tarifária.

Além disso, o transporte público deve ser visto como um bem coletivo, que gera benefícios para toda a sociedade, como a redução de congestionamen-

“

O TRANSPORTE PÚBLICO DEVE SER VISTO COMO UM BEM COLETIVO, QUE GERA BENEFÍCIOS PARA TODA A SOCIEDADE, COMO A REDUÇÃO DE CONGESTIONAMENTOS, EMISSÕES DE POLUENTES E ACIDENTES DE TRÂNSITO.”

tos, emissões de poluentes e acidentes de trânsito. Esses ganhos por si já poderiam justificar o uso de recursos públicos para subsidiar o setor. No entanto, perante as inúmeras demandas sobre o orçamento público, é mais do que razoável que esses recursos venham acompanhados de contrapartidas dos operadores em termos de eficiência e transparência sobre a sua utilização. Com isso, é esperado que os subsídios sejam legitimados e plenamente justificados.

Portanto, a questão não é se os subsídios são necessários, mas

como eles são implementados e monitorados. É ponto pacífico, dadas as evidências empíricas, que os recursos públicos precisam estar vinculados a indicadores claros de desempenho e que haja transparência no uso dos recursos.

Como se costuma dizer: À mulher de César, não basta ser honesta. Ela tem de ser capaz de demonstrar que é honesta.

A eficiência operacional é central nesse debate. Ela consiste na otimização dos processos internos da empresa, desde a gestão de frota e manutenção

até a gestão de pessoal e custos administrativos. Ela acaba por gerar um aumento da produtividade e uma redução ou otimização de gastos sem comprometer a qualidade do serviço. Uma empresa eficiente é capaz de manter a sustentabilidade financeira visando novos ciclos de investimento.

Para que essa eficiência seja alcançada, é fundamental uma governança sólida. Não por acaso, o crescimento das práticas de Compliance no setor de mobilidade urbana reflete a importância de uma gestão transparente e responsável.

4. A GOVERNANÇA DO SETOR DE TRANSPORTES

As empresas familiares, que dominam o setor, possuem particularidades que, quando bem geridas, podem se transformar em vantagens, como o forte enraizamento local e o compromisso de longo prazo com a continuidade do negócio. No entanto, essas mesmas características podem se tornar obstáculos se não houver um claro equilíbrio entre gestão familiar e gestão profissional.

A implementação de sólidos mecanismos de governança constitui-se a base para que a condução das operações e a tomada de decisões estejam alinhadas com os interesses de todas as partes interessadas, e não apenas da família proprietária. Entre esses mecanismos, destacam-se:

- Conselhos de Administração ou de Sócios com membros independentes

- Regras estatutárias e regulamentos internos

- Balizas para o controle do acionista majoritário

- Código de Ética, Políticas de Integridade Antissuborno e Anticorrupção e Canal de Denúncia

- Políticas, procedimentos operacionais e controles internos

- Efetivo gerenciamento de riscos e auditoria interna atuante
- Supervisão eficiente dos custos
- Divulgações claras e transparentes

Uma boa governança irá se esmerar em reportar regularmente para as partes interessadas dados de desempenho relevantes e contratualmente pactuados, o que pode incluir:

- Evolução de passageiros equivalentes transportados
- Evolução do cumprimento de viagens programadas
- Evolução do cumprimento de frota
- Evolução da idade média da frota

A demanda por práticas de transparência e boa governança no transporte público, inclusive sobre as empresas familiares, ocorre em algumas cidades e países que têm adotado políticas de transporte público mais moderno e eficiente.

Como exemplos podem ser citados:

Em São Paulo, o sistema de transporte público, gerido pela SPTrans, tem adotado políticas de maior transparência. Dados sobre a operação, receitas e subsídios são frequentemente publicados, com o foco em manter a prestação de contas das empresas operadoras. Além disso, as empresas de ônibus precisam seguir critérios de desempenho estabelecidos em contratos de concessão, que incluem metas de qualidade do serviço e eficiência. Caso os resultados sejam insatisfatórios por dois meses consecutivos, as empresas devem elaborar um relatório explicando os problemas e propondo soluções.

O Consórcio Grande Recife demonstra um forte compromisso com a transparência e a boa governança, visando garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz e que o transporte público ofereça qualidade à população. O consórcio disponibiliza informações sobre a operação do sistema, incluindo dados financeiros e estatísticas de passageiros. Além disso, mantém um portal onde os cidadãos podem acessar informações sobre contratos, receitas e despesas, promovendo a prestação de contas. As operadoras são avaliadas com base em diversos indicadores, alguns

deles previamente mencionados.

Bogotá, Colômbia – Sistema TransMilenio

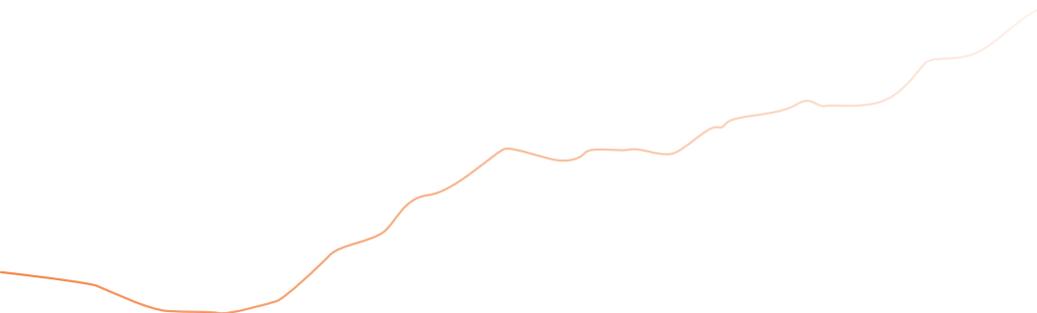
- Bogotá tem um dos exemplos mais bem-sucedidos de implementação de transparência e accountability no transporte público. O sistema TransMilenio, operado em parceria com empresas privadas (incluindo algumas familiares), exige a publicação de dados sobre a operação, receitas, custos e investimentos.

- O governo e as operadoras seguem indicadores de desempenho, e o uso de subsídios é monitorado para que sejam revertidos em melhorias na qualidade do serviço.

Cidade do México, México – Metrobús

- No sistema Metrobús, a transparência e a governança são incentivadas por meio de exigências contratuais que vinculam os operadores a metas de desempenho.

- As empresas operadoras, muitas delas familiares, são obrigadas a relatar publicamente dados sobre o uso de



subsídios, número de passageiros transportados e outros indicadores de qualidade, como a pontualidade e a regularidade dos serviços.

Diante desse quadro geral, a boa governança das empresas familiares, que dominam o setor de mobilidade urbana, é um imperativo. O motivo é que uma gestão eficiente demanda uma governança sólida. A boa governança define as diretrizes estratégicas, objetivos e metas da empresa, monitora o desempenho efetivamente realizado pelas equipes, corrigindo desvios onde necessário, e estabelece mecanismos de controle, transparência e “accountability” (prestação de contas). A literatura técnica descreve a governança em empresas familiares com base em três esferas ou dimensões: Família, Propriedade e Gestão. No contexto que estamos abordando neste artigo, essas três dimensões podem se expressar, dentre outras formas, da seguinte maneira:

- **Família:** Em empresas de transporte urbano por ônibus que operam há gerações, os membros da família podem ter um forte vínculo emocional com o negócio. Eles esperam manter o legado familiar, preparar

novas lideranças e sucessores, e oferecer apoio para projetos pessoais.

- **Propriedade:** Nesta esfera, estão os proprietários, que podem ou não estar envolvidos diretamente na gestão, e podem ou não ser parte da família. Aqui, são necessárias regras claras sobre acesso aos níveis hierárquicos da empresa, políticas de distribuição de dividendos e mecanismos para resolver conflitos entre sócios de modo a evitar que desentendimentos criem impasses duradouros que afetem decisões importantes ou urgentes.

- **Gestão:** A gestão envolve os profissionais responsáveis pela operação diária da empresa. Em muitos casos, há membros de diferentes ramos da família ocupando cargos de liderança, o que pode gerar desafios na tomada de decisões racionais e imparciais. A combinação de gestores familiares, devidamente preparados, com profissionais de mercado, com critérios claros de desempenho, costuma aumentar as chances de sucesso do negócio.

Cada uma dessas áreas possui suas próprias responsabilidades e demandas, e o grande de-

safo é equilibrar as interações entre elas, evitando conflitos que possam comprometer a condução eficiente do negócio.

Com o passar dos anos, e atualização de alguns processos, uma divergência comum é manter a administração familiar ou não. Alguns optam por uma administração profissional enquanto outros preferem manter-se diretamente frente ao negócio. Essa divergência entre as esferas de Família e Propriedade pode interferir diretamente na Gestão, deixando assim a empresa ou um departamento importante sem liderança adequada por um período podendo comprometer a qualidade do serviço ou eficiência de um processo interno.

Diante desse cenário, os mecanismos de gestão e governança que abordamos mais acima neste artigo, incluindo Conselhos de Administração ou de Sócios, regras estatutárias, políticas de compliance e procedimentos operacionais, dentre outros, são ferramentas que ajudam a preservar a empresa, e a própria família, para que as decisões sejam tomadas de forma profissional, buscando o equilíbrio de interesses e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

5. CONCLUSÃO

Este artigo buscou explorar os desafios e oportunidades do transporte público urbano, destacando o papel dos subsídios governamentais e a importância de uma governança eficiente nas empresas familiares do setor.

A análise dos subsídios aponta tanto benefícios quanto desafios. Entre os benefícios, destacam-se a expansão da rede e da cobertura geográfica, a melhoria da frota e da qualidade dos serviços, e a recuperação da capacidade de investimentos sem aumentar as tarifas para os usuários.

Por outro lado, os desafios incluem a pressão sobre os orçamentos públicos, o risco de ineficiência e desperdício de recursos, além da necessidade de mensurar o retorno dos investimentos. O modelo de remuneração frequentemente está vinculado ao cumprimento de metas e indicadores predefinidos, o que incentiva a melhoria contínua dos serviços, alinha os interesses dos operadores com os da sociedade e promove uma gestão mais eficiente dos recursos. A gestão eficiente e uma governança estabelecida e transparente são chaves para o sucesso de um sistema subsidiado.

As empresas familiares do setor precisam continuar se adaptando a práticas de governança moderna, com foco em transparência e eficiência. Essas práticas, além de preservar as empresas, porque permitem a identificação e gestão eficaz de riscos, criam um ambiente interno propício ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho, focadas em produtividade e excelência operacional.

Empresas que adotam essas boas práticas de gestão e governança tendem a garantir que o transporte público mantenha seu papel social de forma eficaz e acessível à população.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTP Caderno Técnico - Custo das Externalidades Negativas

ANTP Caderno Técnico - Panorama da Mobilidade Urbana

Anuário NTU 2022-2023 - Como Anda o Transporte Coletivo por Ônibus

IDEC - Levantamento e análise de subsídios ao sistema de transporte

coletivo por ônibus concedidos por Município

IPEA - Nota Técnica #2 (2013): Tarifação e financiamento do transporte público urbano

Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2023 - Transporte Rodoviário Urbano de Passageiros

Plano de Mobilidade Urbana Sus-

tentável da Cidade do Rio de Janeiro (PMUS)

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6ª edição, 2023

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996



SUSTENTABILIDADE: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NUM CONTEXTO DE CRISE CLIMÁTICA

JANNY RIBEIRO CASTRO ¹

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade emergiu como um dos temas centrais nas discussões globais, ganhando relevância no contexto atual de crise climática, crescente desigualdade social e esgotamento dos recursos naturais. No século XXI, a importância de práticas sustentáveis se tornou ainda mais evidente à medida que o planeta enfrenta desafios ambientais, sociais e econômicos sem precedentes. Fenômenos como o aquecimento global, a perda da biodiversidade e as desigualdades socioeconômicas pressionam governos, empresas e indivíduos a adotarem medidas urgentes para garantir um futuro sustentável.

A crise climática, em particular, intensificou a necessidade de ações imediatas e concretas para mitigar os impactos ambientais que afetam não apenas o meio ambiente, mas também as populações mais vulneráveis. Ondas de calor extremas, desastres naturais frequentes, aumento do nível do mar e perda de habitats são apenas alguns dos sintomas de um planeta em rápido processo de deterioração. Nesse contexto, as práticas sustentáveis desempenham um papel crucial para garantir que os recursos naturais sejam utilizados de maneira equilibrada, preservando o meio ambiente para as gerações futuras, ao

1
Vice-Presidente do ICRIo, onde também contribuiu na coordenação do Grupo de Trabalho voltado para a temática ESG. Formada em Ciências Econômicas pela UCAM, com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC-RJ. Atuou por quase 30 anos no mercado financeiro, responsável pelo gerenciamento das áreas de Risco Operacional, Controles Internos, Compliance, Ouvidoria e Auditoria Interna. Atuou como Professora do MBA de Controles Internos e Compliance, pela Trevisan-RJ, do MBA de Compliance e Risco Operacional realizado pela ANBIMA – RJ, e como Professora convidada pela Ancord, IBGC no Curso de Governança e Compliance e CEPED/UERJ. Foi membro dos Comitês de Compliance da ABBC, da ANBIMA e da Sub-Comissão de PLD pela FEBRABAN. Foi coordenadora do GT do Código de Ética na Anbima e do GT de Prevenção a Fraudes da ABBC. É co-autora do Livro Mulheres em Compliance e participou do projeto “Conversando com o Sistema” publicado pela ABERJ. Participa ativamente do Podcast “Sala de Negócios”.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

mesmo tempo em que promovem a justiça social e o desenvolvimento econômico inclusivo.

Vale lembrar que o conceito de sustentabilidade tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas. Inicialmente, associado apenas à preservação ambiental, o termo foi ampliado para incluir questões sociais e econômicas, integrando o que se conhece hoje como os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. A primeira grande discussão global sobre sustentabilidade ocorreu na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em 1972. No entanto, foi a partir do Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que a definição formal de desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade, descrita como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”.

Desde então, o conceito de sustentabilidade tem sido amplamente discutido e aplicado em diferentes contextos, como a gestão de recursos naturais, o desenvolvimento urbano, a

responsabilidade social corporativa e a economia verde. Mais recentemente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU em 2015, forneceram um framework global para alinhar as metas de sustentabilidade com as necessidades econômicas e sociais, destacando a interdependência entre essas áreas e a urgência de uma ação coordenada.

Com base nestes pontos, este artigo tem como objetivo, analisar as estratégias sustentáveis adotadas em diferentes setores da economia no contexto de uma crise climática iminente, com foco nos desafios e oportunidades que emergem dessas práticas, principalmente nas ações da empresas em termos de governança. A implementação de iniciativas sustentáveis tem sido cada vez mais incentivada por governos, organizações internacionais e a sociedade civil, em um esforço conjunto para mitigar os impactos da degradação ambiental. No entanto, a integração de tais estratégias apresenta desafios significativos, incluindo barreiras econômicas, tecnológicas e culturais.

O artigo explora, ainda, como setores como a indústria, a

agricultura, o transporte e o setor financeiro estão buscando implementar práticas mais sustentáveis, desde a redução das emissões de carbono até a promoção da economia circular. Ao mesmo tempo, discute os desafios para a implementação eficaz dessas estratégias, incluindo a resistência à mudança por parte de algumas indústrias e a falta de incentivos governamentais.

Em meio a esses desafios, surgem oportunidades que podem transformar a crise climática em um catalisador para inovações sustentáveis. O desenvolvimento de novas tecnologias, o fortalecimento das políticas de governança ambiental, e o aumento da conscientização sobre os impactos das mudanças climáticas são exemplos de como o cenário atual pode impulsionar uma transição global para modelos mais sustentáveis de produção e consumo.

Ao longo deste artigo, examinaremos não apenas as barreiras à sustentabilidade, mas também as oportunidades que podem transformar crises em oportunidades de crescimento e resiliência, com o objetivo de contribuir para um mundo mais justo, equilibrado e ambientalmente sustentável.

2. A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade, amplamente utilizado nas discussões ambientais e de desenvolvimento no século XXI, teve suas bases formadas a partir

de eventos e iniciativas globais, com destaque para a Conferência de Estocolmo de 1972 e o Relatório Brundtland de 1987. Esses marcos estabeleceram

as bases para o entendimento contemporâneo de desenvolvimento sustentável, culminando em iniciativas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

2.1

A CONFERÊNCIA DE ESTOCOLMO (1972)

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, foi o primeiro grande evento internacional a reconhecer a importância da preservação ambiental no contexto do desenvolvimento econômico. Este encontro reuniu líderes globais para discutir os impactos crescentes da industrialização sobre o meio ambiente, como poluição, de-

gradação dos recursos naturais e as implicações desses processos para o bem-estar humano. O principal resultado da Conferência foi a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que visa coordenar ações globais voltadas à proteção ambiental.

Estocolmo foi pioneira ao introduzir a noção de que o desenvolvimento econômico

não poderia ocorrer de forma ilimitada sem considerar os limites ecológicos do planeta. Pela primeira vez, a comunidade internacional começou a discutir o desenvolvimento sob uma perspectiva integrada, levando em conta o equilíbrio entre o crescimento econômico, a preservação ambiental e o bem-estar social. No entanto, o conceito de sustentabilidade ainda não havia sido claramente definido.

2.2

RELATÓRIO BRUNDTLAND (1987)

O conceito de sustentabilidade, como é entendido hoje, foi formalmente definido no Relatório Brundtland, intitulado “Our Common Future”, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, liderada por Gro Harlem Brundtland. Este relatório introduziu a definição de desenvolvimento sustentável como “aquele que satisfaz

as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”.

O Relatório Brundtland representou um avanço significativo ao estabelecer que o desenvolvimento econômico, a equidade social e a proteção ambiental deveriam ser tratados de maneira interdependente. A

sustentabilidade, a partir desse momento, passou a ser vista como um conceito que requer não apenas a preservação dos recursos naturais, mas também a erradicação da pobreza e a promoção de um crescimento econômico inclusivo e equitativo. Este relatório é amplamente reconhecido como um divisor de águas no debate sobre sustentabilidade, influenciando políticas públicas, organizações internacionais e o setor privado.

2.3

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Em 2015, a Agenda 2030 das Nações Unidas lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de

17 objetivos e 169 metas que visam guiar as ações globais rumo ao desenvolvimento sustentável. Os ODS foram projetados para abordar uma am-

pla gama de desafios globais, como a erradicação da pobreza, a proteção ambiental, o combate às mudanças climáticas e a promoção de igualdade de gênero e inclusão social.

Figura 1 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Site das Nações Unidas Brasil

Os ODS representam uma evolução do conceito de sustentabilidade, conectando diretamente as preocupações ambientais às questões sociais e econômicas. Eles refletem a complexidade da interdependência global, na qual as ações em uma área podem impactar outras. Por exemplo, o ODS 13,

que trata das mudanças climáticas, está intimamente ligado à necessidade de proteção de ecossistemas (ODS 15), que, por sua vez, tem um impacto direto na erradicação da pobreza (ODS 1).

O compromisso global com os ODS reflete a consolidação da

sustentabilidade como um paradigma essencial para o desenvolvimento a longo prazo. Governos, empresas e organizações da sociedade civil estão cada vez mais alinhando suas estratégias e políticas com esses objetivos, visando promover um equilíbrio entre prosperidade econômica, justiça social e preservação ambiental.

3. OS TRÊS PILARES DA SUSTENTABILIDADE: AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICO

3.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A sustentabilidade ambiental tem como premissa central a preservação dos recursos naturais, garantindo que as atividades humanas respeitem os limites ecológicos do planeta. A importância dessa abordagem é cada vez mais evidente em um cenário de crise climática, esgotamento de recursos e perda acelerada da biodiversidade. O conceito de sustentabilidade ambiental está intimamente ligado à capacidade de manter os ecossistemas saudáveis e funcionais, garantindo que as futuras gerações possam usufruir dos benefícios dos recursos naturais.

A preservação dos recursos naturais é essencial para a continuidade da vida no planeta. Recursos como água, solo e ar são fundamentais não apenas para a sobrevivência das espécies, mas também para o funcionamento das economias globais. A gestão sustentável desses recursos visa garantir que o consumo atual não comprometa a capacidade de renovação dos ecossistemas. Isso inclui práticas como o uso eficiente da água, a conservação de florestas e a gestão de terras agrícola-

las de forma sustentável, para evitar a degradação do solo.

A biodiversidade também desempenha um papel crucial na manutenção do equilíbrio ecológico. A perda de biodiversidade, seja pela extinção de espécies ou pela destruição de habitats, pode desestabilizar ecossistemas inteiros, levando a consequências negativas para a agricultura, a pesca e a segurança alimentar global. A preservação da biodiversidade não apenas protege os ecossistemas, mas também apoia a saúde e o bem-estar humano, fornecendo medicamentos, polinização de culturas e serviços ecossistêmicos que são vitais para a vida cotidiana.

O aumento das emissões de gases de efeito estufa, decorrente de atividades humanas como a queima de combustíveis fósseis e o desmatamento, está provocando um aumento global da temperatura, com impactos devastadores em ecossistemas, economia e sociedades. Enfrentar as mudanças climáticas exige uma transformação radical nos sistemas de produção e consumo, com uma transição para uma

economia de baixo carbono e o uso de energias renováveis.

A economia circular surge como uma alternativa sustentável ao modelo linear tradicional de “extrair, produzir e descartar”. Na economia circular, o foco é manter os produtos, componentes e materiais em uso o maior tempo possível, reduzindo o desperdício e otimizando o uso de recursos. Empresas que adotam a economia circular implementam práticas como reciclagem, reutilização e redesign de produtos, o que não apenas reduz o impacto ambiental, mas também aumenta a eficiência econômica.

Outro pilar da sustentabilidade ambiental é o uso de energias renováveis. A transição energética é essencial para reduzir as emissões de carbono e combater as mudanças climáticas. Fontes de energia limpa, como a solar, eólica e hidrelétrica, oferecem uma alternativa sustentável aos combustíveis fósseis. A adoção dessas energias não apenas contribui para a redução das emissões de gases de efeito estufa, mas também promove a independência energética e a criação de empregos em setores inovadores.

A gestão de resíduos é outra área crítica para a sustentabilidade ambiental. O aumento do consumo tem gerado uma quantidade crescente de resí-

duos sólidos, o que pressiona os sistemas de gestão de lixo e os aterros sanitários. Empresas que implementam estratégias de gestão de resíduos, como

a reciclagem, compostagem e a redução do desperdício na produção, ajudam a mitigar os impactos ambientais negativos e promovem um uso mais eficiente dos recursos.

3.2

SUSTENTABILIDADE SOCIAL

A sustentabilidade social está profundamente relacionada ao conceito de justiça social e à promoção de sociedades mais inclusivas e equitativas. Em um mundo marcado por desigualdades econômicas e sociais, as práticas de sustentabilidade social buscam garantir que o desenvolvimento beneficie todas as camadas da sociedade, especialmente as mais vulneráveis. Justiça social, direitos humanos, equidade de gênero e inclusão social são aspectos centrais desse pilar da sustentabilidade.

A justiça social envolve a garantia de direitos iguais e oportunidades para todos, independentemente de origem, etnia, gênero ou condição socioeconômica. As empresas e

governos têm um papel crucial em promover políticas que reduzam a pobreza, melhorem as condições de trabalho e assegurem a dignidade humana. Iniciativas de equidade de gênero e inclusão social são fundamentais para criar um ambiente onde todos possam prosperar. A igualdade de gênero, por exemplo, não é apenas uma questão ética, mas também econômica, já que a participação plena das mulheres no mercado de trabalho pode impulsionar o crescimento econômico.

Direitos humanos também são um componente essencial da sustentabilidade social. As empresas, especialmente aquelas que operam globalmente, têm a responsabilidade de garantir que suas cadeias

de suprimentos não explorem trabalho infantil, forçado ou em condições degradantes. Práticas éticas em negócios globais contribuem diretamente para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A educação e a conscientização desempenham um papel fundamental na promoção de sociedades mais sustentáveis. Programas de educação que integram questões ambientais e sociais são essenciais para formar cidadãos conscientes e comprometidos com a sustentabilidade. A conscientização pública sobre questões como mudanças climáticas, desigualdade social e direitos humanos é crucial para engajar as pessoas em ações concretas e sustentáveis.

3.3

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

A sustentabilidade econômica busca encontrar um equilíbrio entre o crescimento econômico e a preservação ambiental e social, garantindo que o desenvolvimento seja financeiramente viável a longo prazo. O objetivo é promover um modelo de crescimento que não dependa do esgotamento de recursos naturais, mas que gere valor de maneira sustentável, respeitando os limites planetários.

Práticas de sustentabilidade podem ser economicamente viáveis e contribuir para o crescimento econômico a longo prazo. Empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a reduzir custos, aumentar a eficiência e melhorar sua imagem pública, o que resulta em benefícios financeiros. Por exemplo, a redução do consumo de energia e água, o uso eficiente

de recursos e a diminuição de resíduos ajudam a reduzir despesas operacionais e aumentar a competitividade. Além disso, consumidores estão cada vez mais exigindo produtos e serviços que respeitem o meio ambiente e promovam a justiça social, o que abre novas oportunidades de mercado para empresas sustentáveis.

O conceito de economia verde está no cerne da sustentabilidade econômica. A economia verde é baseada na premissa de que o crescimento econômico pode ser alcançado sem degradar o meio ambiente, e que as atividades econômicas devem gerar empregos verdes e promover o uso eficiente de recursos. Setores como energias renováveis, agricultura sustentável e gestão de resíduos são exemplos de áreas que promovem o crescimento econômico, ao mesmo tempo

que reduzem os impactos ambientais.

Práticas financeiras sustentáveis, como o investimento socialmente responsável (ISR) e a emissão de títulos verdes, também desempenham um papel crucial na sustentabilidade econômica. O ISR envolve a alocação de capital em empresas que seguem práticas ambientais, sociais e de governança, promovendo investimentos que trazem benefícios tanto financeiros quanto sociais. Já os títulos verdes são instrumentos financeiros emitidos para financiar projetos ambientais, como a construção de infraestruturas de energia renovável ou a conservação de florestas. Essas práticas atraem investidores comprometidos com a sustentabilidade e geram crescimento econômico ao financiar a transição para uma economia de baixo carbono.

4. MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

À medida que a sustentabilidade se torna uma prioridade global, as empresas estão cada vez mais percebendo a necessidade de adotar modelos de negócios que equilibram o sucesso financeiro com o impacto social e ambiental. Um dos conceitos mais influentes nesse contexto

é o Tripé da Sustentabilidade ou Triple Bottom Line (TBL), que visa equilibrar três pilares: pessoas, planeta e lucro. Além disso, inovações como a economia circular e o consumo colaborativo estão ajudando as empresas a alinhar sustentabilidade com lucratividade, criando oportu-

nidades para o crescimento de negócios mais responsáveis e resilientes. Este capítulo explora esses modelos de negócios e práticas, ilustrando como eles podem ser integrados de maneira eficaz às operações empresariais.

4.1

O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE: PESSOAS, PLANETA E LUCRO

O Tripé da Sustentabilidade, desenvolvido por John Elkington em 1994, é um modelo que propõe uma abordagem equilibrada para o sucesso empresarial, focando em três dimensões fundamentais: social, ambiental e econômica. Tradicionalmente, as empresas se concentravam exclusivamente no lucro (a linha de resultado financeiro), mas o TBL introduziu a necessidade de considerar o impacto de suas operações nas pessoas e no planeta. Essa abordagem reconhece que o desempenho sustentável não pode ser alcançado se uma dessas dimensões for negligenciada.

Pessoas: Refere-se ao impacto social das atividades empresariais, abrangendo o bem-estar dos funcionários, consumidores e comunidades afetadas. Isso

inclui a promoção de condições de trabalho justas, respeito aos direitos humanos, equidade de gênero, diversidade e inclusão social. Empresas que adotam esse princípio criam um ambiente de trabalho mais saudável, aumentam a satisfação dos funcionários e constroem uma relação positiva com as comunidades em que operam.

Planeta: O pilar ambiental aborda o impacto das operações empresariais sobre o meio ambiente. Isso envolve a redução das emissões de carbono, a gestão de resíduos, o uso eficiente de recursos naturais e a preservação da biodiversidade. As empresas que adotam práticas de sustentabilidade ambiental se beneficiam de uma maior eficiência energética, redução de custos operacionais e aumento da resiliência frente às regulamentações ambientais mais rígidas.

Lucro: Embora o lucro continue sendo essencial, o conceito do TBL sugere que o sucesso econômico de uma empresa deve ser alcançado de forma que beneficie a sociedade e o meio ambiente. Modelos de negócios que equilibram esses três pilares tendem a ser mais resilientes a longo prazo, atraindo investidores conscientes e consumidores engajados.

Empresas que implementam o Tripé da Sustentabilidade em suas operações frequentemente percebem que essas práticas podem melhorar sua reputação, aumentar a lealdade do cliente e até gerar novas oportunidades de receita. Um exemplo é a empresa de cosméticos Natura, que utiliza ingredientes naturais e adota práticas de comércio justo, ao mesmo tempo em que investe no bem-estar das comunidades fornecedoras de matérias-primas e preserva a biodiversidade da Amazônia.

5. DESAFIOS E BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A implementação de práticas sustentáveis é um objetivo crescente entre empresas e governos, alinhado ao combate às mudanças climáticas e à busca por uma economia de baixo carbono. No entanto, a transição para estratégias

sustentáveis enfrenta barreiras que dificultam sua adoção e tornam o processo complexo e dispendioso. Entre as principais barreiras estão desafios financeiros, limitações em políticas e regulamentações e a mudança de mentalidade necessária para

transformar culturas empresariais e hábitos de consumo. Este capítulo explora essas barreiras e discute como inovações tecnológicas, incentivos fiscais e políticas públicas podem apoiar uma transição mais eficaz para práticas sustentáveis.

5.1

DESAFIOS FINANCEIROS

Um dos maiores obstáculos à implementação de práticas sustentáveis é o custo financeiro, especialmente o alto investimento inicial necessário para tecnologias verdes e processos de produção mais limpos. Tecnologias como energia solar, eólica e outras fontes renováveis são, apesar de economicamente vantajosas a longo

prazo, caras de implementar. Empresas de pequeno e médio porte, em especial, sofrem com a falta de acesso a capital suficiente para adotar tecnologias sustentáveis, o que cria um ambiente de desigualdade em termos de inovação sustentável.

Além disso, a transição para práticas de produção menos

poluentes frequentemente envolve a substituição de maquinário e a capacitação de colaboradores, acarretando mais custos indiretos. Sem incentivos financeiros ou linhas de crédito específicas, muitas empresas acabam optando por manter métodos convencionais de produção para preservar sua margem de lucro a curto prazo.

5.2

POLÍTICAS E REGULAMENTAÇÕES

Outro fator limitante é a falta de políticas governamentais claras e incentivos regulamentares para apoiar a sustentabilidade. Governos desempenham um papel crucial na definição do cenário para práticas empresariais sustentáveis, e, sem regulamentações adequadas, o avanço em sustentabilidade se torna fragmentado e inconsistente. Em muitos países, ainda há falta de

incentivos fiscais para práticas sustentáveis, como redução de impostos para empresas que adotam energias renováveis ou reciclam resíduos. Além disso, a ausência de uma regulamentação que penalize a emissão excessiva de carbono torna mais fácil para as empresas ignorarem a sustentabilidade, optando por processos de produção menos onerosos e mais poluentes.

Alguns governos também enfrentam dificuldades em implementar políticas mais severas devido ao lobby de indústrias de alta emissão, como as de petróleo e mineração, que buscam impedir regulamentações que possam afetar seus negócios. Dessa forma, a falta de uma política integrada para o desenvolvimento sustentável torna-se um obstáculo para o avanço de estratégias empresariais voltadas à sustentabilidade.

5.3

MUDANÇA DE MENTALIDADE

A resistência cultural, tanto de empresas quanto de consumi-

dores, é outro desafio considerável. Muitas empresas ainda consideram as práticas susten-

táveis um ônus financeiro e não as integram como uma parte central de suas operações. Esse



cenário é especialmente prevalente em indústrias onde o impacto ambiental é alto, mas o custo de reestruturação para processos limpos também é elevado. Essa resistência não é apenas uma questão econômica, mas reflete a ausência de uma mentalidade voltada para a sustentabilidade na cultura organizacional.

Da mesma forma, a aceitação dos consumidores também é um fator importante. Muitos consumidores ainda preferem produtos convencionais, que tendem a ser mais baratos e têm marcas consolidadas. Em-

5.4 SUPERANDO AS BARREIRAS: INOVAÇÃO, INCENTIVOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Esses desafios podem ser abordados de várias maneiras, incluindo inovações tecnológicas, incentivos fiscais e políticas públicas. A inovação tecnológica tem o potencial de tornar as práticas sustentáveis mais acessíveis e economicamente viáveis. Tecnologias como a Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial podem otimizar o uso de recursos naturais, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência energética. A adoção de métodos de manufatura mais eficientes, como impressão 3D, também pode reduzir o consumo de materiais e ener-

bora a demanda por produtos e serviços sustentáveis esteja crescendo, ela ainda representa uma parcela menor em mercados de massa, o que impacta o desenvolvimento de produtos sustentáveis.

Neste mesmo contexto, mas considerando os aspectos financeiros envolvidos, principalmente aqueles que abarcam investimentos e financiamentos para iniciativas sustentáveis ou ainda que envolvam a mitigação de riscos de natureza ambiental, social e climática, observamos que determinados setores da economia argumen-

ta, diminuindo o custo da sustentabilidade a longo prazo.

Incentivos fiscais, como isenções e subsídios, são igualmente essenciais para fomentar uma mudança. Ao reduzir o custo de tecnologias sustentáveis por meio de benefícios fiscais, os governos podem incentivar as empresas a adotarem práticas mais ecológicas. Além disso, incentivos para consumidores que escolhem produtos sustentáveis, como descontos ou pontos de fidelidade, podem criar uma demanda maior por esses produtos, estimulando as empresas a inovarem para atender a esse mercado.

Por fim, a criação de políticas públicas eficazes é crucial. As regulamentações precisam ser mais rigorosas em relação à emissão de gases de efeito estufa e à gestão de resíduos. Além disso, os governos devem investir em educação e campanhas de conscientização para sensibilizar tanto empresários quanto consumidores sobre a importância da sustentabilidade. Quando empresas e consumidores entendem os benefícios de longo prazo de práticas sustentáveis, a resistência tende a diminuir, criando uma mentalidade mais favorável ao desenvolvimento sustentável.

Por fim, a criação de políticas públicas eficazes é crucial. As regulamentações precisam ser mais rigorosas em relação à emissão de gases de efeito estufa e à gestão de resíduos. Além disso, os governos devem investir em educação e campanhas de conscientização para sensibilizar tanto empresários quanto consumidores sobre a importância da sustentabilidade. Quando empresas e consumidores entendem os benefícios de longo prazo de práticas sustentáveis, a resistência tende a diminuir, criando uma mentalidade mais favorável ao desenvolvimento sustentável.

6. GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

A governança corporativa exerce um papel fundamental na implementação de práticas sustentáveis dentro das empresas, pois estabelece um conjunto de normas e processos que guiam a gestão responsável e sustentável. A governança envolve a

criação e transparência que permite o alinhamento das operações empresariais aos princípios ambientais, sociais e de governança, ampliando o impacto positivo das empresas na sociedade e no meio ambiente. A integração dos princípios de ESG

na governança empresarial tornou-se não apenas uma prática recomendada, mas uma exigência crescente de investidores e consumidores conscientes.

6.1

O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SUSTENTABILIDADE

A governança corporativa eficaz cria um ambiente que incentiva as empresas a adotarem práticas sustentáveis de maneira sistemática e responsável. Isso ocorre através da estruturação de conselhos de administração comprometidos com a sustentabilidade, da definição de políticas e diretrizes que norteiam a atuação da organização e do monitoramento

constante das práticas internas. Com essa estrutura, a governança corporativa não só facilita a implementação de iniciativas sustentáveis, mas também promove uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a responsabilidade ambiental e social

Além disso, a governança bem estruturada ajuda a mitigar riscos e a desenvolver estratégias de longo prazo que consideram os impactos sociais e

ambientais das operações. Esses princípios sustentam a resiliência da empresa, que passa a estar melhor preparada para enfrentar desafios relacionados às mudanças climáticas, às demandas por maior responsabilidade social e às pressões regulatórias. Com o suporte de uma governança sólida, as práticas sustentáveis deixam de ser periféricas e passam a ser uma parte central da estratégia empresarial.

6.2

INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS ESG NA GOVERNANÇA

Os princípios de ESG têm sido integrados de forma crescente nas práticas de governança corporativa. A dimensão am-

biental envolve o compromisso com a redução de emissões de carbono, a eficiência no uso de recursos naturais e o desenvolvimento de produtos e serviços que respeitem o meio ambien-

te. A dimensão social inclui políticas de diversidade, inclusão e bem-estar dos funcionários, além de uma postura ética em relação à comunidade e aos direitos humanos. A governança,



por sua vez, abrange práticas de transparência, integridade e independência dos conselhos administrativos.

O interesse dos investidores em empresas que adotam práticas ESG é um reflexo da percepção de que essas empresas são mais preparadas para o futuro. Estudos indicam que empresas com boas práticas de ESG tendem a apresentar melhores retornos a longo prazo, pois gerenciam melhor

os riscos e conseguem capturar oportunidades de mercado relacionadas à sustentabilidade. Investidores institucionais e fundos de investimento, como os fundos de pensão, estão cada vez mais alinhados com os princípios ESG, pressionando as empresas a adotarem uma governança que incorpore esses elementos.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tem promovido a ado-

ção dos princípios de ESG nas práticas de governança, enfatizando que uma gestão comprometida com a sustentabilidade é capaz de fortalecer a reputação da empresa, atrair e reter talentos e garantir uma relação mais equilibrada com todos os seus stakeholders. Com essa abordagem, as empresas são incentivadas a incluir relatórios de sustentabilidade e auditorias independentes como parte de sua rotina de governança, aumentando a confiabilidade e a transparência de suas práticas.

7. AMBIENTE REGULATÓRIO EMERGENTE

Nos últimos anos, o aumento das regulamentações emergentes em sustentabilidade, tanto no Brasil quanto no exterior, vem pressionando empresas e

instituições financeiras a integrar práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) em suas operações. Essas regulamentações buscam garantir maior

transparência e responsabilidade no que tange à sustentabilidade, forçando o setor privado a se adaptar rapidamente para atender às novas demandas regulatórias.

7.1 REGULAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NO BRASIL

No Brasil, o marco regulatório de sustentabilidade tem avançado de forma significativa, especialmente no setor financeiro. O Banco Central do

Brasil (Bacen) implementou normas para incentivar a gestão de riscos socioambientais e climáticos nas instituições financeiras. A Resolução CMN nº 4945/2021 foi um dos primeiros marcos a estabelecer dire-

trizes para a responsabilidade socioambiental em instituições financeiras, exigindo que estas adotassem políticas internas voltadas à sustentabilidade e à mitigação de riscos ambientais e sociais.



Além disso, em 2021, o Bacen ampliou o escopo regulatório com a Resolução CMN nº 4.945/2021 e Resolução BCB nº 139/2021, que introduziu o conceito de riscos climáticos e determinou que as instituições financeiras integrem esses riscos em sua estratégia de gestão. Essa resolução representa uma evolução na regulação ao demandar que os bancos e outras instituições considerem os impactos das mudanças climáticas nas suas análises de risco. A obrigação de reportar sobre riscos climáticos e socioambientais visa assegurar que o setor financeiro brasileiro esteja preparado para os desafios de um mundo em transição para uma economia de baixo carbono, além de alinhar o mercado financeiro com as práticas globais.

Em paralelo, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também lançou a Resolução CVM nº 193, de 7 de dezembro de 2022, que é um marco importante para a regulação de práticas de sustentabilidade e ESG no Brasil, especialmente no que diz respeito à transparência e responsabilidade das empresas. Esta resolução estabelece regras detalhadas para que as companhias abertas informem sobre a governança ambiental, social e de gover-

nança (ESG) em seus relatórios financeiros, com foco no aumento da transparência e na prestação de contas a investidores e outros stakeholders.

Entre os principais pontos da Resolução CVM 193/2022 estão:

- **Obrigatoriedade de Divulgação:** As empresas são agora obrigadas a divulgar informações relacionadas ao impacto ambiental de suas operações, incluindo emissões de gases de efeito estufa, consumo de recursos naturais, gestão de resíduos e práticas de economia circular. Isso se alinha aos esforços globais de transparência em práticas ambientais e aumenta o nível de informação disponível para os investidores.
- **Relatórios de Sustentabilidade:** A resolução encoraja a adoção de relatórios baseados em padrões internacionais, como o Global Reporting Initiative (GRI), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Essa padronização facilita a comparação e a análise dos dados ESG entre empresas e setores.
- **Governança Corporativa e Gestão de Riscos:** A Resolução

CVM 193/2022 exige que as companhias listadas informem sobre sua governança relacionada à sustentabilidade, incluindo o gerenciamento de riscos sociais e ambientais. A resolução incentiva práticas de compliance e governança que fortaleçam a tomada de decisões estratégicas sustentáveis.

- **Impacto Social e Direitos Humanos:** A regulamentação também prevê que as empresas divulguem práticas e políticas relacionadas a direitos humanos, diversidade, inclusão e outras questões sociais que influenciam a sua operação e a sociedade em geral.

Ao exigir maior transparência nas práticas de sustentabilidade, a Resolução CVM 193 visa preparar o mercado brasileiro para se alinhar aos padrões globais de ESG, respondendo a uma demanda crescente de investidores por informações detalhadas sobre sustentabilidade. Essa regulamentação é parte de um movimento mais amplo da CVM em favor da governança corporativa robusta, mitigação de riscos e da gestão ambiental responsável, que torna o mercado financeiro brasileiro mais atrativo e alinhado às melhores práticas internacionais.

7.2

REGULAÇÃO INTERNACIONAL E PADRÕES GLOBAIS

No nível global, marcos regulatórios e padrões de sustentabilidade também têm se consolidado, influenciando diretamente o Brasil e outros países. O Acordo de Paris de 2015 é um exemplo fundamental, pois comprometeu os signatários, entre eles o Brasil, a reduzir emissões de gases de efeito estufa para limitar o aquecimento global. Em resposta, muitos países implementaram políticas de controle de emissões e de incentivo a práticas sustentáveis. Essa pressão global por conformidade climática exige que empresas adaptem seus modelos de negócios para reduzir sua pegada de carbono

e estejam prontas para se adequar a eventuais metas nacionais e internacionais.

A União Europeia (UE) também lidera esforços de regulamentação em ESG com a Taxonomia da UE e o Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis (SFDR), que estabelece critérios específicos para identificar atividades econômicas sustentáveis. A taxonomia define as condições para que uma atividade seja considerada sustentável e requer que empresas e investidores reportem em conformidade com esses critérios. Esse regulamento pressiona empresas globais, incluindo as brasileiras que mantêm opera-

ções ou investidores na Europa, a se adequar a esses padrões rigorosos.

Além disso, o International Financial Reporting Standards (IFRS) está desenvolvendo padrões específicos para a divulgação de informações de sustentabilidade, como o IFRS Sustainability Disclosure Standards, que visa fornecer uma base unificada para relatórios ESG no mundo. Isso se aplica especialmente a empresas multinacionais e pode impactar a forma como as empresas brasileiras divulgam suas informações, exigindo maior detalhamento e harmonização nos relatórios.

7.3

DESAFIOS E ADAPTAÇÃO ÀS EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS

Para empresas e instituições financeiras, a adaptação a essas regulamentações representa um desafio em termos de investimento e estruturação. Primeiro, exige-se a implementação de sistemas robustos de coleta e análise de dados, além da integração de novas práticas

de compliance e governança. Isso inclui a criação de métricas específicas para medir o impacto ambiental e social das operações, bem como a capacidade de gerenciar e mitigar riscos climáticos e socioambientais.

Ademais, as novas regulamentações tornam necessária a formação de comitês internos

dedicados à sustentabilidade, além do treinamento dos funcionários e da adaptação dos relatórios financeiros aos padrões exigidos. Para empresas brasileiras, o alinhamento com as regulamentações globais é uma oportunidade de atrair investidores estrangeiros, que valorizam altos padrões de ESG e estão atentos ao cumprimento das regulamentações internacionais.

8. CONCLUSÃO

A crescente urgência em abordar a sustentabilidade dentro de um contexto de crise climática exige transformações substanciais nas práticas empresariais e nos sistemas regulatórios ao redor do mundo. Ao longo deste artigo, foram discutidas as estratégias e desafios para o desenvolvimento sustentável, destacando-se a relevância de políticas integradas que promovam a proteção ambiental, a justiça social e o crescimento econômico sustentável. A emergência climática e a pressão para responder aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ressaltam a importância de que empresas e governos trabalhem em conjunto para mitigar os impactos ambientais e sociais, adaptando-se a novas exigências e inovando em busca de soluções de baixo carbono.

As regulamentações emergentes, tanto no Brasil quanto em âmbito global, ilustram o movimento contínuo de adaptação e fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa. Normas como a Resolução CMN nº 4945/2021 e a Resolução CVM nº 193/2022 no Brasil, assim como as regulamentações internacionais, demonstram um compromisso

em aprimorar a transparência e incentivar as práticas sustentáveis nas instituições financeiras e nas empresas de capital aberto. Essas regulamentações criam um ambiente mais seguro para investidores e consumidores, permitindo uma avaliação criteriosa das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), o que contribui para uma economia mais ética e resiliente.

No entanto, os desafios enfrentados para a implementação dessas práticas revelam a complexidade inerente ao desenvolvimento sustentável. A adoção de tecnologias sustentáveis, os custos iniciais elevados, a resistência cultural e a necessidade de políticas públicas claras e eficazes configuram barreiras significativas. Ainda assim, é evidente que o desenvolvimento de novas tecnologias e o fortalecimento dos incentivos fiscais são elementos essenciais para viabilizar práticas sustentáveis e tornar a transição para uma economia verde financeiramente viável.

Diante disso, este artigo reforça a importância de uma governança corporativa que integre os princípios ESG nas estratégias empresariais e que considere a sustentabilidade como um valor central. A governança

corporativa eficaz permite que as empresas alinhem suas operações às demandas regulatórias e de mercado, promovendo uma cultura de responsabilidade e transparência. Com a crescente pressão de investidores e consumidores por práticas éticas e sustentáveis, as empresas que priorizam a sustentabilidade não só melhoram sua reputação, mas também criam oportunidades de crescimento e inovação.

Em conclusão, a sustentabilidade apresenta-se não apenas como uma exigência moral, mas como um imperativo estratégico e econômico para as empresas no século XXI. A adaptação às novas regulamentações e a implementação de práticas sustentáveis representam, assim, uma oportunidade para transformar crises em catalisadores de inovação e resiliência, promovendo um desenvolvimento econômico que seja inclusivo, justo e ambientalmente responsável. Este artigo contribui, portanto, para a compreensão dos caminhos possíveis para um desenvolvimento equilibrado e sustentável, no qual empresas, governos e sociedade desempenham papéis essenciais para a construção de um futuro mais resiliente e justo para as próximas gerações.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Our Common Future. New York: United Nations, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 12 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>. Acesso em: 12 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 12 out. 2024.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. The Global Risks Report 2024. Genebra: World Economic Forum, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports>. Acesso em: 12 out. 2024.

ELKINGTON, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of

21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. INTERFACE, Inc.

Mission Zero: Relatório de Sustentabilidade. Interface, 2020. Disponível em: <https://www.interface.com>. Acesso em: 12 out. 2024.

NATURA & CO. Relatório Anual de Sustentabilidade 2023. São Paulo: Natura, 2023. Disponível em: <https://www.naturaeco.com.br>. Acesso em: 12 out. 2024.

ALMEIDA, Elaine. Marketing ecológico: um novo olhar para o marketing empresarial (rizoma verde, sustentabilidade, ESG). Ed. Senac Rio, 2024

REPORT ON US SUSTAINABLE AND IMPACT INVESTING TRENDS. US|SFI Foundation, 2020. Disponível em <https://www.ussif.org/files/Trends/ExecutiveSummary.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2024

A LEGAL FRAMEWORK FOR IMPACT. Freshfields Bruckhaus Deringer, 2021. Disponível em: <https://www.unpri.org/download?ac=13902>. Acesso em: 01 nov. 2024.

RELATÓRIO DE RISCOS E OPORTUNIDADES SOCIAIS, AMBIENTAIS E CLIMÁTICOS. Brasília, 2024. Banco Central do Brasil. Disponível em: Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticos. Acesso em: 01 nov. 2024.

SULLIVAN, Rory. Fiduciary duty in the 21st Century. London. 2015. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2724866>. Acesso em: 02 nov. 2024.

IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs1/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

IFRS S2 Climate-related Disclosures. 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs2/>. Acesso em: 02 nov. 2024





A RESPONSABILIDADE PENAL DO COMPLIANCE OFFICER POR OMISSÃO IMPRÓPRIA E OS RISCOS DE SUA INADEQUADA APLICAÇÃO

LARISSA SABBAD GUEDES CAMPOS GALDI ¹
LUIZA MUSSOI CATTLEY ²

1. INTRODUÇÃO

Os programas de integridade, há muito difundidos no exterior como ferramenta fundamental para o combate à corrupção, passaram a integrar a realidade das companhias brasileiras desde a promulgação da Lei n.º 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”). Vigente a partir de janeiro de 2014, a Lei Anticorrupção trouxe inovações ao cenário jurídico brasileiro, ao estabelecer foco sobre as pessoas jurídicas infratoras e inaugurar a sua responsabilização objetiva pelos atos lesivos contra a administração pública. Entre as mudanças que desencadeou, a lei revelou-se como um verdadeiro incentivo à adoção de boas práticas corporativas – o que explica ter sido apelidada “Lei da Empresa Limpa”.

Embora não haja, na maioria dos casos, uma obrigação legal para a implementação dos pro-

gramas de integridade³, a legislação anticorrupção oferece incentivos para que as companhias o façam, ao prever que os “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades”, bem como a “aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” constituem fatores atenuantes de eventuais sanções impostas à pessoa jurídica sob a Lei Anticorrupção⁴. Todavia, os incentivos à adoção desses sistemas não são apenas de cunho financeiro: os programas de integridade também são

Os programas de compliance são obrigatórios para algumas empresas que optam por celebrar contratos públicos. A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei n.º 14.133/2021), por exemplo, determina que em contratos de grande porte da administração pública – aqueles cujo valor estimado supera R\$ 200 milhões –, haverá a obrigatoriedade de implementação de um programa pelo licitante vencedor. Dispõe, ainda, que a existência de programas de compliance é um dos critérios de desempate entre duas ou mais propostas e um dos elementos considerados para a aplicação de sanções previstas na Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Existem também leis estaduais e municipais que preveem a obrigatoriedade de implantação de Programas de Compliance para contratações com a administração pública.

Vide art. 7º, VIII da Lei Anticorrupção. Nesses casos, as empresas que comprovarem a adoção e aplicação de programas de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Decreto n.º 11.129/2022, que regulamentou a Lei Anticorrupção, fazem jus a uma redução de até 5% no valor da multa administrativa que vier a ser aplicada.

¹ Advogada em Compliance e Ética Corporativa no Mattos Filho Advogados; concentra sua atuação em investigações internas e na proteção de clientes contra riscos associados à corrupção, avaliação de práticas e riscos, além de elaboração de procedimentos de integridade corporativa; Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2021).

² Advogada em Compliance e Ética Corporativa no Mattos Filho Advogados; especialista em compliance anticorrupção, gerenciamento de crises corporativas e investigações internas; Ranqueada no Análise Advocacia dentre as advogadas mais admiradas em Compliance (2023 e 2024); Graduada em Direito pela Fundação Getúlio Vargas (2015), com especializações em Compliance Anticorrupção pela Legal, Ethics & Compliance – LEC (2022) e Master Escola de Negócios pela FGV In Company (2024); Membro do Instituto Compliance Rio – ICRio.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

capazes de aprimorar a cultura empresarial, gerando melhoria de processos e ganhos de eficiência operacional e econômica.

Concomitantemente à implementação dos programas de integridade, identificou-se a necessidade de se atribuir, a uma pessoa ou um grupo de pessoas, a função de zelar pela implementação e supervisão desses sistemas. Com isso, os departamentos de compliance e a figura do compliance officer – o diretor ou superintendente de com-

pliance no Brasil – também foram incorporados à realidade das companhias brasileiras. De uma forma geral, a sua função parece se aproximar à de “gatekeepers”, na medida em que devem zelar pela adequada implementação e supervisão dos programas de compliance, comunicar eventuais ilícitos à alta administração e aprimorar os controles internos.

A discussão ganha complexidade e relevância na medida em que, em uma empresa que possui programa de integridade imple-

mentado e supervisionado por um compliance officer, se constata um ato ilícito de natureza corruptiva já consumado. Nesse cenário, em que circunstâncias é cabível a responsabilização pessoal daquele que ocupa a cadeira do compliance officer? O presente artigo tem por objetivo abordar o tema à luz da regra de omissão imprópria, contida no art. 13, §2º do Código Penal, e do julgamento da Ação Penal 470 pelo Supremo Tribunal Federal.

2 DEVERES E RESPONSABILIDADES DO COMPLIANCE OFFICER

Os deveres e responsabilidades do profissional responsável pelo programa de integridade devem ser avaliados à luz da hierarquia do cargo que ocupa na companhia. Naturalmente, para entender a extensão das atividades que devem ser exercidas diligentemente, há de se analisar caso-a-caso o escopo de atuação do compliance officer. Isso porque inexistente definição legal a respeito das obrigações atribuídas ao diretor de compliance: ele pode ter funções e poderes bastante distintos, a depender da formatação conferida pela companhia ao seu programa de integridade.

Caso o compliance officer exerça poderes típicos da administração corporativa, caberá a ele observar os deveres e responsabilidades atribuídos aos administradores das sociedades por ações pela Lei n.º 6.404/1976 (“LSA”). Assim,

no exercício das suas funções, será dele exigível o cumprimento dos deveres fiduciários previstos nos artigos 153 a 158 da LSA, devendo, sobretudo:

(i) empregar o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios;

(ii) exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia;

(iii) servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios;

(iv) guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para o conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários;

(v) não intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia; e

(vi) prestar informações aos acionistas.

Um dos desdobramentos do seu dever de diligência é o dever geral de vigilância, dedutível dos parágrafos 1º e 4º do artigo 158 da LSA. O dever de vigilância, todavia, não serve a responsabilizar o administrador por todo e qualquer ato de terceiro a ele subordinado. Pelo contrário. Também para o caso do compliance officer, segue como régua da boa conduta a business judgement rule: se agir de forma cuidadosa, informada, refletida e desinteressada, de boa-fé e visando ao interesse da companhia, o administrador não deve ser pessoalmente responsabilizado pelo resultado de sua gestão. Ou seja, trata-se de uma

obrigação de meio – e não de fim.

Nos termos do parágrafo 1º do artigo 158 da LSA, o administrador não será responsável por atos ilícitos praticados por outros administradores – salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática. O referido parágrafo estabelece um protocolo de reporte *interna corporis*, isentando de responsabilidade o administrador dissidente que faça consignar sua divergência em

ata de reunião do órgão de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão de administração, no conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral. Na mesma lógica, o compliance officer que identifica a ocorrência de crimes praticados no âmbito de sua competência funcional e os informa a seus superiores, ainda que estes permaneçam inertes, pode ter feito todo o possível – dentro de suas atribuições – para evitar o resultado. Deve, portanto, estar livre de responsabilidade em razão dos fatos

verificados.

De forma geral, vê-se que a atuação dos diretores de compliance se desdobra a partir da correta implementação e supervisão do programa de compliance, pela correção de falhas do programa e comunicações à alta administração acerca da verificação de eventuais ilícitos praticados pelos funcionários. Sendo esse o caso, o dever último do compliance officer, diante da identificação de um ato corruptivo no seio da companhia, seria o de levar a ocorrência a seus superiores, para que estes então decidam como agir.

3. RESPONSABILIDADE PENAL POR OMISSÃO IMPRÓPRIA

Não há um tipo penal específico que incrimine o compliance officer pelo mero descumprimento de suas funções. Assim, a sua responsabilização criminal poderia ser buscada recorrendo-se à estrutura típica da omissão imprópria, a partir da construção de um dever de evitar a prática de crimes que sejam correlatos à atividade empresarial e estejam dentro do âmbito de sua competência e obrigação profissional.

A regra da omissão imprópria, contida no art. 13, parágrafo 2º do Código Penal, exige que o omitente tenha um dever especial de agir – aquele atribuído a pessoas determinadas, que ocupem a chamada “posição de garante” – para que o seu descumprimento voluntário gere a sua responsabilização pelo resultado criminoso.

A doutrina ainda não estabe-

lece balizas sólidas para determinação de quais deveres efetivamente caracterizam a posição de garante. Isso, por si só, representa um risco de que a figura seja utilizada como “expediente fácil para, dependendo do que for desejado em cada caso, imputar aos diretores qualquer delito cometido pela empresa” (GARCÍA CAVERO, 2022). Não obstante, o dispositivo legal estabelece que os deveres de agir incumbem aos sujeitos que:

- (i) tenham por lei obrigação de cuidado, proteção ou vigilância (alínea ‘a’);
- (ii) que, de outra forma, assumiram a responsabilidade de impedir o resultado (alínea ‘b’); ou

(iii) que, com o próprio “comportamento anterior”, “criaram o risco” da ocorrência do resultado (alínea ‘c’).

Para além do dever, a própria letra da lei exige a avaliação da capacidade de ação que

“

A RESPONSABILIDADE PENAL DO COMPLIANCE OFFICER SÓ PODE DERIVAR DOS DEVERES POR ELE EFETIVAMENTE ASSUMIDOS, DENTRO DO ALCANCE REAL E MATERIAL DA DELEGAÇÃO RECEBIDA DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL”

efetivamente detinha o agente naquelas circunstâncias. O indivíduo assume a posição de garante, portanto, quando não apenas devia, mas também podia agir para evitar o resultado. Desta forma, a responsabilização do diretor de compliance demandará uma reflexão sobre se teria sido exigível que ele atuasse de forma distinta no caso fático, de acordo com funções e atribuições, recursos, informações e ferramentas que lhe eram disponíveis, bem como os poderes de intervenção, interrupção e punição disciplinar interna de que dispunha. Afinal, a responsabilidade penal do compliance officer só pode derivar dos deveres por ele efetivamente assumidos, dentro do alcance real e material da delegação recebida da organização empresarial.

No entanto, a falta de critérios objetivos para delimitar a responsabilidade criminal do compliance officer, corroborada por uma jurisprudência pouco clara a respeito do tema, contribuem para a instauração de um cenário de insegurança jurídica no ordenamento jurídico brasileiro.

Uma avaliação simplista da sua responsabilidade, além de descaracterizar a devida função do compliance officer, poderia afastar profissionais éticos e competentes de ocuparem a referida posição. Nesse sentido, merece destaque a reflexão trazida por Helena Lobo da Costa e Marina Araújo (COSTA; ARAÚJO, 2014, p. 7):

Quais seriam, então, os critérios para demarcar os espaços de responsabilidade criminal? Imaginemos um departamento de compliance que conte com diversos funcionários, sendo alguns deles gerentes, além de um diretor. Todos os membros devem ser passíveis de responsabilização criminal? Apenas gerente e diretor? Ou apenas o diretor? Se o diretor for também empregado e não detiver poderes diretos de administração (estando sujeito, pois, igualmente à demissão) poderá ele ser responsabilizado criminalmente? São perguntas que não recebem, ainda, tratamento adequado, seja de nossa dogmática penal, seja da jurisprudência.

No Brasil, a responsabilização penal, de intrínseca natureza pessoal e subjetiva, não se coaduna com presunções ou regras automáticas de imputação de responsabilidade. Conferir responsabilidade ao compliance officer por qualquer ilícito corruptivo ocorrido na companhia, simplesmente em razão do cargo que ocupa, criaria uma espécie de responsabilidade penal objetiva – contrariando a doutrina do direito penal brasileiro, fundada na existência de dolo (ou, em certos casos, culpa⁵) e no princípio da intranscendência (art. 5º, XLV da Constituição Federal).

Destacamos, nesse ponto, que a responsabilização administrativa ou civil – e objetiva, por força da Lei Anticorrupção – das pessoas jurídicas não pode ser confundida com a responsabilidade penal – e subjetiva – das pessoas físicas autoras ou partícipes do ato de corrupção. Em outras palavras, embora a Lei Anticorrupção consagre a responsabilização objetiva e independente de dolo ou culpa, tal regime é aplicável apenas às pessoas jurídicas, que arcarão com as sanções restritivas ou pecuniárias previstas em lei. Por outro lado, a responsabilização penal e pessoal sempre depende e é condicionada à aferição de dolo ou culpa, que deve ser conduzida individualmente⁶.

5

O dolo, segundo preceitua o Código Penal, resta caracterizado quando o agente quis o resultado ou assumiu o risco de produzi-lo. Já a culpa se verifica quando o agente deu causa ao resultado por imprudência, negligência ou imperícia. Nos termos do art. 18, II, parágrafo único do Código Penal, um indivíduo só pode ser punido por fato previsto como crime quando o pratica dolosamente – exceto nos casos em que a lei, expressamente, preveja a possibilidade da modalidade culposa para o delito em questão.

6

A própria Lei Anticorrupção, em seu artigo 3º, §2º, estabelece que dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

4. AÇÃO PENAL N. 470

O julgamento do Mensalão – como ficou conhecido o esquema de desvio de dinheiro público exposto em 2005 – foi um dos mais longos casos analisados ininterruptamente na história do Supremo Tribunal Federal brasileiro. Os votos dos Ministros para o acórdão foram apenas concluídos em 2012, seis anos após a denúncia ter sido oferecida pelo Ministério Público Federal contra um total de 40 réus.

O chamado “núcleo financeiro” da denúncia era composto por integrantes de uma instituição financeira que teriam viabilizado e mascarado repasses ilícitos. O quinto capítulo da denúncia versou sobre a acusação de que o referido núcleo teria praticado crime de gestão fraudulenta de instituição financeira. Dentre os réus, foi incluído aquele que exercera os cargos de Superintendente e Diretor de Controles Internos, e, a partir de 2004, de Diretor Estatutário de Controles Internos e Compliance. Assim, ele era o compliance officer do banco que, além de gestão fraudulenta de instituição financeira, também foi denunciado pelos ilícitos de formação de quadrilha, lavagem de dinheiro e evasão de divisas. Ao avaliar a sua responsabilização, nossa análise terá por foco as discussões travadas entre os ministros do STF durante o julgamento da acusação de gestão fraudulenta.

Em seu voto, o Ministro Relator apontou expressamente que o sucesso da empreitada criminosa dependia da “omissão dolosa” daquele compliance officer no exercício de suas obrigações. Acompanhando-o, outro Ministro afirmou que o réu, em razão das suas atribuições, teve participação relevante para a consecução do objetivo final pois, para tanto, seria necessária a “omissão dolosa” no exercício de suas obrigações, o que efetivamente teria se verificado.

Salientamos, nesse ponto, a ênfase dada ao dolo na omissão – entendida como a intenção deliberada de não agir. O compliance officer em questão não parece ter sido condenado por uma falha não-intencional dos sistemas de compliance. Na verdade, a maior parte dos Ministros apontou elementos que demonstrariam o seu dolo, a sua omissão voluntária no exercício de funções. A condenação parece ter se baseado na premissa de que o compliance officer conhecia os fatos ilícitos praticados e escolhia deixar de atuar, viabilizando o seu acobertamento. Comentamos, ainda, que é fundamental, para fins de eventual responsabilização penal pela inatividade, que o elemento subjetivo do dolo esteja associado à assunção do risco do resultado criminoso: o compliance officer, se de fato devia e podia agir para impedir, voluntariamente se

omite, mesmo sabendo que isso poderá levar à consumação do delito.

Nesse sentido, um dos Ministros do STF entendeu que “o afrouxamento dos mecanismos de controle interno da instituição financeira (a deliberada omissão de controlar a regularidade das operações financeiras)”, junto à “total ciência” das ilicitudes engendradas na gestão da instituição financeira, atraíram a responsabilização penal ao caso. Em sua opinião, o acusado conhecia as operações ilícitas e por isso, em sua visão, devia e podia impedir a ocorrência do resultado. “Ele teve muitas oportunidades de aplicar as regras da compliance, de reverter o quadro de procedimentos ilícitos, saneando a contabilidade interna do Banco e não o fez.”

Em contraponto, o voto vencido do Ministro Revisor frisou que, até 2004, o réu era mero empregado da instituição financeira, “ainda que com o título pomposo de Superintendente”, sem nenhum poder de conceder, vetar ou renovar as operações irregulares. Nesse sentido, reforçou que o art. 13, § 2º, do Código Penal concebe a omissão como penalmente relevante apenas quando o omitente devia e podia agir para evitar o resultado. E, inoportunando o réu, arrematou: “ainda que [ele] tivesse opina-

do ou apontado eventual risco nessas operações [irregulares], a sua manifestação não teria caráter vinculante”, e “a aprovação ou rejeição destas operações dependia dos votos” da alta administração.

A discordância entre o Relator e o Revisor gerou debate oral. O Revisor frisou que aquele compliance officer poderia produzir documento a orientar a diretoria, mas não tinha o poder de decidir sobre o impedimento ou a concessão de operações. Assim, não restaria configurada a omissão imprópria. De outro lado, a resposta do Ministro Relator pareceu imputar ao compliance officer, em razão de sua posição, uma obrigação de fim e não de meio (BRASIL; STF, 2012, p. 2683):

O SENHOR MINISTRO RELATOR - Vossa Excelência conhece muito bem [...], a palavra, o verbo, da língua inglesa, que consta do cargo exercido por ele. Compliance. Compliance vem de quê? Vem de comply. O que significa comply em inglês? [...] Fazer cumprir, cumprir normas.

O SENHOR MINISTRO REVISOR - Sim, fazer cumprir. Mas ele, como subordinado, não pode fazer com que a autoridade superior cumpra.

A colocação do Relator merece uma reflexão cuidadosa: se fosse entendido como dever

do compliance officer o de fazer cumprir normas no âmbito corporativo, atribuindo-lhe equivocadamente a obrigação de impedimento de resultados ilícitos, ele poderia se tornar alvo de responsabilização diante de qualquer descumprimento alheio da lei penal – o que violaria frontalmente o princípio da intranscendência e as égides do regime de responsabilização subjetiva.

Um outro importante voto no julgamento da Ação Penal 470 trouxe luz distinta à expressão “omissão dolosa”, mencionada acima – ao entender que a condenação adviria “não [de] omissão no sentido de não ter praticado, mas de ter praticado o ato de omitir dados que escancarariam aquilo que era exatamente a conclusão que se chega quanto às operações”. Não se trataria, assim, de caso de omissão imprópria no sentido de não agir – mas de agir, de forma ativa e intencional, para ocultar os dados suspeitos de comunicações e documentos, colaborando com o propósito delituoso.

O exemplo mais destacado foi o da suposta exclusão de vultosas operações dos relatórios de controles internos da companhia. Em depoimento, um subordinado do compliance officer disse ter sido expressamente orientado por ele a excluir fatos suspeitos dos relatórios semestrais de con-

troles internos e de compliance. Conforme destacado em um dos votos do julgamento, houve, portanto, a comprovação de “terem sido forjados documentos para que não se chegasse, portanto, à possibilidade da fiscalização efetiva até mesmo do Banco Central”. Nesse sentido, teria sido verificada a participação ativa do compliance officer na produção de relatórios enganosos e omitentes.

Ao final, por maioria, o compliance officer foi condenado pela prática do delito apontado no quinto capítulo da denúncia. Dois Ministros do STF restaram vencidos, tendo um deles consignado que não se admite crime por presunção, e que os relatórios supostamente adulterados foram assinados por várias outras pessoas – não acusadas naquela ação penal. Em sua visão, não seria razoável admitir que, apenas porque “subscreveu os relatórios” e “ocupou o cargo de diretor interno”, o réu seria responsável pela gestão fraudulenta.

Ressalvamos que, de maneira que entendemos incompatível com os princípios que instruem a responsabilização penal no Brasil, durante o debate foi afirmado por um dos Ministros que “nesse estreito âmbito da autoria nos crimes empresariais, é possível afirmar que se opera uma presunção relativa de autoria dos

dirigentes”. Tais palavras parecem sugerir, em verdadeira distorção da teoria do domínio do fato, conforme apontam ALMEIDA e GARDELIO, que a “simples posição hierárquica de comando faz do gestor ciente e envolvido nos fatos delituosos e ímprobos” (ALMEIDA; GARDELIO, 2022) – como se nesses casos fosse admissível afastar, de forma arbitrária, o ônus da acusação de provar o elemento subjetivo para responsabilização penal individual.

Não pretendemos discutir se houve, de fato, dolo na conduta do Diretor de Compliance,

ou mesmo criticar a sua condenação pelo delito de gestão fraudulenta de instituição financeira. De fato, assentimos que uma dolosa omissão de ilicitudes praticadas na companhia poderia atrair a responsabilidade do compliance officer – dado que esse teria deixado de reportar internamente os fatos, inclusive sob o mencionado racional da LSA, e de fazer tudo o que “devia e podia” para evitar o resultado.

Nada obstante, alguns dos argumentos utilizados durante o julgamento acima descrito – de que cabia ao réu “fazer cumprir” as leis no âmbito

corporativo, ou até mesmo de que se poderia falar em uma “presunção de autoria” de dirigentes empresariais – não nos parecem atender ao standard de responsabilização exigido pela lei penal. Os discursos aproximam a posição do diretor de compliance a uma obrigação de fim: a de efetivamente impedir a ocorrência de ilícitos na companhia, sob pena de responder pessoal e criminalmente em qualquer caso. Se tomados como precedentes, entendemos que poderiam gerar um efeito negativo e inibidor, afastando profissionais sérios do cargo de compliance officer no Brasil.

5. CONCLUSÃO

Embora os controles de um programa de compliance operante – instituídos pelo diretor de compliance – tenham o condão de prevenir a prática de atos ilícitos na companhia, decerto que não podem garantir, por absoluto, a sua não ocorrência. Não cabe ao compliance officer assumir o dever de inviabilizar todo e qualquer resultado de prática de crimes dentro da companhia, mas sim de estabelecer regras, fiscalizar sua aplicação e, se aplicável, comunicar eventuais violações ou suspeitas de violações à alta administração. Assim, o diretor de compliance que observa os seus deveres de diligência e vigilância, dentro do exercício das competências e funções a ele atribuídas, e que se utiliza das ferramentas e poderes

disponíveis para desenvolver um programa de integridade operante, de boa-fé, não pode atuar sob o constante medo de que eventuais desvios de conduta alheios lhe causem punições criminais.

Uma vez verificado que um ato ilícito de corrupção foi praticado no âmbito de uma empresa, podem parecer claras as medidas que deveriam ter sido tomadas pelo compliance officer, no passado, para dificultar ou evitar a sua ocorrência. É importante que essa visão venha a ser utilizada, dentro do programa de compliance corporativa, como base para um endereçamento futuro de melhorias e lições aprendidas. Entretanto, tal perspectiva (a da “sabedoria a posteriori”) não pode ser uti-

lizada como lente para eventual análise de culpabilidade do compliance officer por parte de autoridades públicas, na seara da persecução penal.

É preciso que sejam verificados os esforços que seriam esperados e exigíveis do profissional à época dos fatos, diante das informações e dos poderes que ele efetivamente detinha em meio ao cenário de então. Afinal, ainda que se pretenda aplicar a figura da omissão imprópria, é inafastável o ônus de provar que, no caso concreto, o agente devia e também podia agir para impedir o resultado criminoso (art. 13, §2º do Código Penal), de modo que a sua omissão constituiu parte da cadeia causal sem a qual o crime não teria ocorrido.

Adicionalmente, e considerando que a gravosidade da persecução penal impõe que as normas e os princípios que a regem sejam restritivos e taxativos, a regra geral do direito penal brasileiro é a de que sejam puníveis apenas os delitos praticados de maneira dolosa – quando o agente quis o resultado ou, conscientemente, assumiu o risco de produzi-lo (art. 18, I do Código Penal). É claro que, em determinados casos, a investigação ou persecução do compliance officer pode ser aplicável. No entanto, tal situação só deve decorrer da identificação de indícios de que o indivíduo que ocupa esse cargo tenha, pessoal e voluntariamente,

participado e colaborado para a prática do ato ilícito – por exemplo, por ter conhecido denúncias de irregularidades e decidido ocultá-las, não apurá-las ou não encaminhá-las, ciente de que tal conduta permitiria a prática de delitos no âmbito corporativo.

Em suma, a mera posição do compliance officer não pode ser concebida como a de garantidor da não ocorrência de atos lesivos à administração pública. Para além da insegurança jurídica e de uma inadequada responsabilização penal objetiva, essa concepção teria como consequência o chamado *chilling effect* – o efeito resfriador ou inibidor

– sobre profissionais sérios, éticos e experientes que poderiam ocupar o cargo. O risco de que a cadeira de compliance officer expusesse o seu ocupante ao risco de responsabilização penal, a despeito dos melhores esforços de diligência e reporte interno por ele envidados, se traduziria em evidente desincentivo ao exercício da função. Em um cenário legal cujo objetivo deve ser o de incentivar o desenvolvimento de programas de compliance robustos – e liderados por profissionais de alta qualificação –, esse desencorajamento seria prejudicial não apenas ao mercado privado, mas também à administração pública e à sociedade em geral.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Joel Mendes Leão de; GARDELIO, Marina Freire Silvão. Esvaziamento da Teoria do Domínio do Fato nas ações contra prefeitos. *Revista Consultor Jurídico*, 21 de ago. 2022. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2022-ago-21/almeidaegardelio-acusacao-onus/>>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Dispõe sobre o Código Penal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível

em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l6404consol.htm>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Penal 470 – Minas Gerais. Relator: Ministro Joaquim Barbosa, 17 de dezembro de 2012. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, [2012]. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=3678648>>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[\[planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/l12846.htm\]\(https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/l12846.htm\)>. Acesso em: 28 de out. de 2024.](https://www.</p></div><div data-bbox=)

COSTA, Helena Regina Lobo da; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. Compliance e o julgamento da APn 470. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v. 22, n. 106, p. 215-230, jan./fev. 2014.

GARCÍA CAVERO, Percy. A posição de garante de diretores em delitos tributários cometidos por outros membros da empresa (La posición de garantía del directivo por delitos tributarios cometidos por otros miembros de la empresa). Traduzido por: Luis Ricardo de Oliveira Dantas; Luiza Borges Terra. *Revista de Direito Penal Econômico e Compliance*, São Paulo, v. 3, n. 12, p. 53-72, out./dez. 2022.





TRANSFORMANDO A ESCOLA: ABORDAGENS EFICAZES CONTRA O BULLYING

LUCIANO CAMPOS DO AMARAL E VASCONCELLOS ¹

PEDRO BUARQUE BISAGLIA ²

1. INTRODUÇÃO

O bullying nas escolas não é apenas um problema de convivência, mas uma questão ética que exige soluções integradas, abrangendo aspectos legais, pedagógicos e psicológicos para prevenir e combater suas causas e efeitos. Nesse sentido, uma abordagem multidisciplinar é essencial para criar um ambiente escolar seguro e saudável.

Este artigo propõe uma análise integrada que combina análise jurídica e abordagem prática psicanalítica na prevenção do bullying nas escolas. Do lado jurídico, a ênfase está nos impactos jurídicos do bullying. Já a psicanálise contribui com uma

compreensão profunda das motivações e dinâmicas emocionais de vítimas e agressores, oferecendo estratégias de suporte psicológico que promovem a prevenção.

Por fim, exploraremos a relevância do suporte emocional como ferramenta para fortalecer uma convivência ética e a valorização das virtudes no ambiente escolar. Nesse contexto, destacaremos o Método Horizont³, uma abordagem inovadora que integra estratégias pedagógicas e psicológicas com o objetivo de transformar a dinâmica escolar e promover uma cultura de integridade e respeito.

1

Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), possui Pós-Graduação em Compliance e Integridade Corporativa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e em Controladoria, pela Universidade Anhanguera. É Diretor no Instituto Compliance Rio (ICRio).

2

Formado em Comunicação Social pela PUC-RJ, atua no ensino infantil desde 1999, lecionando em instituições de ensino renomadas. É criador do Método Horizont de Combate ao Bullying, que integra o Jiu-Jitsu e a Psicanálise, sendo aplicado em escolas do Rio de Janeiro desde 2023. É autor do livro “Nem de Cabeça Baixa, Nem de Nariz em Pé”.

3

O Método Horizont é uma iniciativa voltada à prevenção do bullying, utilizando ferramentas práticas que promovem virtudes e valores éticos no ambiente escolar. Mais informações sobre o programa estão disponíveis no site www.horizont.com.br.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

2. O QUE É BULLYING: CONCEITO JURÍDICO E ATORES

2.1

DEFINIÇÃO LEGAL DO BULLYING

O bullying⁴ é um fenômeno caracterizado por ações agressivas, intencionais e repetidas, dirigidas por um ou mais indivíduos contra uma pessoa ou grupo específico, causando sofrimento físico ou psicológico. Essas ações ocorrem dentro de uma relação desigual de poder, onde a vítima tem dificuldade em se defender. O bullying pode manifestar-se em diversos ambientes, mas é nas escolas que sua incidência é mais observada e estudada.

O bullying não se resume a uma agressão momentânea;

ele envolve uma série de comportamentos deliberados e persistentes, cujo propósito é humilhar, intimidar ou ferir a vítima. Segundo uma das principais pesquisadoras sobre bullying no Brasil, Cléo Fante (2005, p.24), ele pode ser definido como “o desejo consciente e deliberado de maltratar uma outra pessoa e colocá-la sob tensão”.

Por sua vez, a Lei nº 13.185/2015, que institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática, oferece a seguinte definição legal:

“Todo ato de violência física ou psicológica, intencional e repetitivo que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-la, causando dor e angústia à vítima, em uma relação de desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas.”⁵

Para que uma violência física ou psicológica seja caracterizada como bullying, três elementos essenciais precisam estar presentes: intencionalidade, repetição⁶ e desequilíbrio de poder. A intencionalidade refere-se ao fato de que as ações do agressor são deliberadas, com o propósito específico de causar dano ou desconforto à vítima. A repetição implica que o comportamento agressivo não é isolado, mas contínuo, ocorrendo de maneira persistente ao longo do tempo. Por fim, o desequilíbrio de poder se manifesta na relação assimétrica entre o agressor e a vítima, seja por diferenças físicas, sociais, psicológicas ou outra forma que torne difícil para a vítima se defender.

4

Embora Dan Olweus, professor e pesquisador norueguês da Universidade de Bergen (década de 70), seja amplamente reconhecido como uma das maiores autoridades e pioneiro no estudo do fenômeno do bullying, este artigo opta por focar em autores brasileiros para contextualizar a realidade nacional. Os interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre as contribuições de Olweus são encorajados a buscar suas obras para uma compreensão mais ampla do tema.

5

Art. 1º, §1º.

6

Em pesquisa realizada para este artigo, constatou-se que a principal defesa factual apresentada por instituições de ensino em casos de bullying é a ausência do elemento de “repetição” das ações. As escolas geralmente argumentam que os incidentes relatados não caracterizam bullying por serem eventos isolados e não sistemáticos. Essa defesa apoia-se no entendimento jurídico de que requer um padrão de comportamento repetitivo e contínuo para ser devidamente caracterizado, conforme estipulado pela Lei nº 13.185/2015. A repetição é, portanto, um elemento essencial na tipificação do bullying, o que frequentemente leva as instituições a desqualificar o ocorrido como um ato isolado, visando mitigar sua responsabilidade nos casos apresentados.

2.2

OS ATORES ENVOLVIDOS NO BULLYING

A dinâmica do bullying envolve diferentes atores, cada um cumprindo um papel específico nesta problemática. A vítima é a pessoa ou grupo que se torna o alvo das ações agressivas. Em geral, as vítimas apresentam baixa autoestima e, muitas vezes, possuem características que as tornam diferentes do grupo, como traços físicos, culturais, sociais ou emocionais. O agressor, por sua vez, pode ser um indivíduo ou um grupo (mobbing⁷). Suas ações são intencionais e podem ter diversas motivações, como insegurança

pessoal, desejo de dominância, e até a influência de terceiros.

Além de vítimas e agressores, os espectadores (testemunhas) também desempenham um papel na dinâmica do bullying. Eles são aqueles que presenciam ou têm conhecimento das situações das agressões e perseguições em curso. Embora possam parecer desinteressados, sua passividade frequentemente decorre de medo, indiferença ou falta de conscientização sobre o sofrimento da vítima. No entanto, sua presença nunca é neutra, já que eles podem acabar re-

forçando o comportamento do agressor através de sua omissão ou até mesmo atuando como cúmplices, incentivando os atos violentos. Há aqueles que intervêm na situação, tentando interromper a agressão ou buscando ajuda de professores e outros adultos, mas que sentimos ser a minoria dos casos.

7

Mobbing refere-se a uma forma de bullying em que o diferencial está na quantidade de agressores, sendo praticado por um grupo de pessoas contra um único indivíduo, intensificando o impacto das agressões devido à ação coletiva.

3. IMPACTOS JURÍDICOS DO BULLYING

O bullying em ambientes escolares pode gerar uma série de implicações jurídicas para as instituições de ensino. Essas implicações decorrem não apenas do não cumprimento do dever de proteção, mas

também da falha em implementar políticas preventivas e corretivas adequadas. Além de ser uma exigência legal, a prevenção reforça o compromisso ético das instituições de ensino em proteger a integridade físi-

ca e emocional dos alunos.⁸ A seguir, serão discutidos os principais impactos jurídicos, abrangendo desde a responsabilidade civil objetiva e condenações por danos morais.

3.1

DA RESPONSABILIDADE CIVIL OBJETIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A responsabilidade civil das instituições de ensino em casos de bullying é fundamentada principalmente na teoria

da responsabilidade objetiva, conforme o Código de Defesa do Consumidor (CDC). O artigo 14 do CDC estabelece que o fornecedor de serviços responde, independentemente de culpa, pela reparação dos

danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços. No contexto educacional, as escolas são consideradas fornecedoras de serviços, e os alunos, consumidores, configurando uma re-

lação de consumo. Logo, as instituições de ensino têm o dever legal de garantir a segurança dos alunos durante o período em que estão sob sua guarda.

Essa responsabilidade objetiva significa que, para que a escola seja responsabilizada, basta a comprovação do dano e do nexo causal entre o serviço prestado e o prejuízo sofrido, não sendo necessária a demonstração de culpa ou dolo por parte da instituição.

Subsidiariamente, o Código Civil reforça essa responsabilização no art. 932, inciso IV, que impõe aos donos de estabelecimentos de educação o dever de responder pelos danos causados aos educandos sob sua supervisão. Para a exoneração dessa responsabilidade, a instituição de ensino deve comprovar a inexistência do defeito no serviço prestado ou demonstrar que o dano foi causado exclusivamente por culpa do consumidor ou de terceiros, conforme o §3º do art. 14 do CDC.

Por isso, tanto o CDC quanto o Código Civil impõem uma carga elevada de responsabilidade às escolas, exigindo a implementação de medidas preventivas e corretivas para minimizar riscos e garantir a integridade física e emocional dos educandos.

O Superior Tribunal de Justiça

já sedimentou entendimento de que as instituições de ensino respondem de forma objetiva pelos danos sofridos pelos alunos dentro de suas dependências, em decorrência da teoria do risco do empreendimento, vejamos:

AGRAVO INTERNO NO AGRAVO EM RECURSO ESPECIAL. EXCURSÃO ESCOLAR. ACIDENTE EM HOTEL. INSTITUIÇÃO DE ENSINO. RESPONSABILIDADE OBJETIVA. JUROS DE MORA. TERMO INICIAL. 1. Segundo a jurisprudência do STJ, os estabelecimentos de ensino respondem objetivamente pelos danos causados a alunos no período em que estes se encontrarem sob sua vigilância e autoridade, por força da aplicação da teoria do risco do empreendimento. 2. Os juros de mora na condenação por dano moral fluem a partir da citação ou do evento danoso, tratando-se, respectivamente, de responsabilidade contratual ou extracontratual. 3. Agravo interno não provido. (STJ – AgInt no AREsp nº 891249-RJ 2016/0079236-7. Relator: Ministro RICARDO VILLAS BÔAS CUEVA. Data de Julgamento 17/10/2017, TERCEIRA TURMA. Data de Publicação: DJe 27/10/2017)

No mesmo sentido são as decisões do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como podemos observar na ementa da apelação ora citada: (grifos nossos)

APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO INDENIZATÓRIA POR DANOS MATERIAIS E MORAIS. MENOR ESPECIAL (SÍNDROME DE ASPERGER). PRÁTICA DE BULLYING EM AMBIENTE ESCOLAR. SENTENÇA QUE JULGOU PARCIALMENTE PROCEDENTES OS PEDIDOS INICIAIS, PARA CONDENAR A RÉ AO RESSARCIMENTO DO DANO MATERIAL À SEGUNDA AUTORA/GENITORA, CONSISTENTE NO PAGAMENTO DA MATRÍCULA, MENSALIDADES E DESPESAS COM MATERIAL ESCOLAR, TUDO DEVIDAMENTE CORRIGIDO A PARTIR DO DESEMBOLSO, BEM COMO A INDENIZAR, A TÍTULO DE DANO MORAL, NO IMPORTE DE R\$ 5.000,00 (CINCO MIL REAIS), CADA UMA DAS AUTORAS, ACRESCIDO DOS CONSECUTÓRIOS LEGAIS. MANUTENÇÃO DA SENTENÇA. ILEGITIMIDADE AD CAUSAM DA GENITORA. PRECLUSÃO CONSUMATIVA. PRECEDENTES. NO MÉRITO, TEM-SE POR EVIDENCIADA A CONDUTA NEGLIGENTE DA RÉ E A PRESTAÇÃO DE UM SERVIÇO DEFEITUOSO, NA MEDIDA EM QUE FALHOU NO DEVER DE CUIDADO QUE LHE CABIA, DECORRENTE DO SERVIÇO EDUCACIONAL PRESTADO, AO NÃO SER CAPAZ DE ADOTAR AS PROVIDÊNCIAS NECESSÁRIAS (FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS INVESTIGATIVAS E INIBIDORAS ADEQUADAS) PARA QUE A AUTORA, UMA DE SUAS ALUNAS, NÃO SOFRESSE AGRESSÕES VERBAIS E COMPORTAMENTAIS

DE COLEGAS (BULLYING) E, POR CONTA DISSO, PRECISASSE TROCAR DE ESCOLA PARA VOLTAR A TER UM AMBIENTE ESCOLAR SAUDÁVEL E DESENVOLVEDOR. O PROGRAMA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO BULLYING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO, NECESSARIAMENTE, DEVERÁ CONTER DE FORMA EXPRESSA E TAXATIVA TODOS OS OBJETIVOS IMPOSTOS PELA LEI 13.185/05. CONFIGURADA A RESPONSABILIDADE CIVIL E OBJETIVA DA RECORRENTE, À LUZ DOS ARTIGOS 932, IV, 2º ALÍNEA DO CÓDIGO CIVIL C/C ARTIGO 14 DO CDC. DANOS MATERIAIS E MORAIS DEVIDAMENTE CONFIGURADOS, NÃO MERECENDO QUALQUER REPARO A SENTENÇA TAL COMO LANÇADA. DESPROVIMENTO DO RECURSO. (TJERJ – Apelação nº 0009755-34.2019.8.19.0210. Relator: Desembargador ANDRE LUIZ CIDRA. Data de Julgamento 05/02/2024, VIGÉSIMA CÂMARA DE DIREITO PRIVADO. Data de Publicação: DJe 08/02/2024)

3.2

DO DEVER DE CUIDADO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As instituições de ensino possuem um dever de cuidado contínuo em relação aos seus alunos, sendo responsáveis por assegurar um ambiente seguro e adequado ao aprendizado. Este dever não se limita à prestação do serviço educacional em si, mas abrange também a vigilância e a prevenção de

Conclui-se, assim, que a responsabilidade civil das instituições de ensino é claramente objetiva, conforme definido tanto pelo CDC quanto pelo Código Civil, restringindo as possibilidades de exclusão da responsabilidade a casos de culpa exclusiva do consumidor, de terceiros ou à prova de que o

serviço não foi defeituoso. Essa realidade jurídica impõe um encargo significativo às escolas, que devem adotar uma postura proativa, implementando programas de prevenção ao bullying, além de mecanismos de supervisão contínua⁸ para assegurar a segurança e o bem-estar de seus alunos⁹.

8

Para citar a importância desse conceito “supervisão contínua”, citamos parte do acórdão da Apelação nº 0008462-92.2021.8.19.0037, da lavra da Desembargadora MARIA DA GLÓRIA OLIVEIRA BANDEIRA DE MELLO: “Não socorre à apelante a sua escusa de que o fato não ocorreu entre as aulas, quando há a supervisão dos alunos, mas no início do primeiro tempo. Isso porque a fiscalização deve estar presente durante toda a permanência dos alunos na escola porquanto tumultos com consequências gravosas podem ocorrer em qualquer momento, seja no início ou no intervalo entre as aulas”. (TJERJ – Apelação nº 0008462-92.2021.8.19.0037. Relatora: Desembargadora MARIA DA GLÓRIA OLIVEIRA BANDEIRA DE MELLO. Data de Julgamento: 28/11/2023, DÉCIMA TERCEIRA CÂMARA DE DIREITO PRIVADO. Data de Publicação: 30/11/2023).

9

A supervisão não se limita a colocar inspetores nos corredores da escola, mas também na adoção de medidas pedagógicas adequadas e permanentes, vejamos: “A conduta adotada pela ré limitou-se a transferir a autora de turno. Apesar de não ter sido completamente omissa, deixou de comprovar adoção de política pedagógica adequada e eficaz para combate ao bullying junto aos demais alunos envolvidos nos fatos, conscientizando-os dos problemas que tal comportamento pode acarretar e aos professores, com oferecimento de orientação para lidar com o comportamento inadequado”. (TJERJ – Apelação nº 0061180-50.2016.8.19.0002. Relator: Desembargador FERNANDO FOCH. Data de Julgamento: 24/10/2022, SEGUNDA CÂMARA DE DIREITO PRIVADO. Data de Publicação: 11/11/2022).

condutas prejudiciais, como o bullying, dentro de suas dependências ou sob sua guarda.

O dever de cuidado das escolas se consubstancia no fundamento de que ao assumir a educação dos alunos, as escolas também assumem os riscos inerentes ao ambiente escolar, incluindo o bullying. Dessa forma, o dever de cuidado exige medidas preventivas e

corretivas para garantir a segurança física e emocional dos alunos.

A falta desse dever de cuidado é frequentemente apontada como a principal causa de condenação das escolas, seja pela falha em adotar medidas preventivas eficazes, seja pela resposta insuficiente a incidentes reportados.

3.2

DO DANO MORAL

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, inciso III, consagra a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos da República Federativa do Brasil. Esse princípio fundamental orienta todo o ordenamento jurídico brasileiro e impõe o dever de respeito à integridade física, psíquica e moral de todos os indivíduos, incluindo crianças e adolescentes.

No âmbito infraconstitucional, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) reforça esse compromisso ao estabelecer, no artigo 5º, que “nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais”. Ademais, o artigo 17 do ECA assegura o direito ao respeito, compreendido como a inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral da criança e do adolescente, abrangendo a preser-

vação da imagem, identidade, autonomia, valores, ideias e crenças.

A ocorrência de bullying representa uma violação direta desses dispositivos legais, uma vez que fere a dignidade humana e os direitos da personalidade das vítimas. As instituições de ensino, ao não adotarem medidas efetivas para prevenir e combater o bullying, podem ser responsabilizadas civilmente pelos danos morais sofridos pelos alunos.

Segundo a doutrina de Maria Helena Diniz (2007, p. 637), a dignidade da pessoa humana é a base de todos os valores morais e constitui a essência dos direitos personalíssimos. Quando a violação desses direitos ocorre, e a restituição natural (*restitutio in integrum*) não é possível, a legislação prevê a reparação por meio de indenização pecuniária. O Código Civil, em seu artigo 927, estabelece que aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem fica obrigado a repará-lo. No contexto

do bullying, essa reparação visa restabelecer o equilíbrio violado pelo ato danoso, ainda que por meio de compensação financeira, conforme disposto no artigo 944 do Código Civil.

No caso específico de danos morais, a Constituição Federal, no artigo 5º, incisos V e X, assegura o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente da violação da intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas. Assim, as instituições de ensino podem ser condenadas ao pagamento de indenizações por danos morais em razão de sua omissão ou negligência na prevenção e combate ao bullying.

A reparação dos danos causados pelo bullying busca não apenas compensar a vítima, mas também desempenha uma função pedagógica e preventiva, incentivando as instituições de ensino a adotarem medidas efetivas de prevenção.

Além das condenações por danos morais em favor do menor, a jurisprudência também tem reconhecido o direito à indenização por danos morais em favor dos pais das vítimas de bullying. Essa responsabilização se fundamenta no entendimento de que o sofrimento dos pais¹⁰, ao verem seus filhos submetidos a situações de violência e humilhação no ambiente escolar, também constitui uma violação à dignidade e integridade moral da família.

10

DIREITO DO CONSUMIDOR E PROCESSUAL CIVIL. AÇÃO INDENIZATÓRIA POR DANOS MORAIS MOVIDA POR ALUNO DE ESCOLA PARTICULAR, SEUS PAIS E SUA IRMÃ, TAMBÉM ALUNA. BULLYING EM REDES SOCIAIS POR COLEGA, PROJETANDO-SE NO AMBIENTE ESCOLAR E LEVANDO AO ISOLAMENTO SOCIAL DO AUTOR, INADEQUADAMENTE ENFRENTADO PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO. (...) RECURSO DOS AUTORES PROVIDO EM PARTE, PARA CONDENAR TAMBÉM O SEGUNDO RÉU A INDENIZÁ-LOS E PARA MAJORAR A INDENIZAÇÃO DEVIDA AO PRIMEIRO AUTOR PARA R\$30.000,00 E A DEVIDA AO SEGUNDO AUTOR E À TERCEIRA AUTORA, INDIVIDUALMENTE, A R\$15.000,00. (TJERJ – Apelação nº 0034683-18.2020.8.19.0209, Relator: Desembargador CLÁUDIO DE MELLO TAVARES. Data de Julgamento: 10/09/2024, DÉCIMA OITAVA CÂMARA DE DIREITO PRIVADO. Data de Publicação: DJe 12/09/2024).

4. A PSICANÁLISE NO CONTEXTO DO BULLYING

4.1 COMO REALMENTE OCORRE O BULLYING

Como apontamos na introdução, nosso objetivo é apresentar o tema em uma linguagem objetiva e com visão prática, ao invés de focar apenas em aspectos jurídicos. Na literatura disponível sobre bullying no Brasil fala-se muito sobre o papel da escola enquanto mediadora de conflitos, sobre a aplicação das leis existentes, sobre as maneiras mais recomendadas para se agir quando ocorre um episódio de intimidação, mas fala-se pouco ou nada sobre as reais estratégias para prevenir o problema. Foca-se muito no pós-bullying, quando a intimidação já aconteceu, e pouco no pré-bullying, quando algo ainda pode ser feito para evitar a violência física ou psicológica.

Saber lidar com um caso de bullying é importante, claro. Ter estratégias de mediação e tentar não aumentar o problema são habilidades que todas as entidades educadoras precisam ter. Porém, se quisermos minimizar os efeitos que o bullying tem no desenvolvimento dos jovens, precisamos trabalhar na prevenção. Agir antes que o estrago seja feito. Precisamos falar sobre ferramentas que efetivamente inibam o fenômeno, programas anti-bullying de verdade, ao invés de programas de tratamento de casos de

bullying. Precisamos falar sobre uma real mudança de ambiente, sobre ferramentas de prevenção, sobre a capacitação da vítima para aprender a se defender e, principalmente, precisamos falar sobre o acolhimento do potencial agressor. Sim, acolhimento.

A escolha da palavra “acolhimento” aqui não é à toa. Quando entendemos a real dinâmica do fenômeno bullying, fica claro que a abordagem que considera o agressor como vilão é equivocada.

A psicanálise ajuda a enxergar o real mecanismo do bullying, e ele não é tão simplista quanto o de um indivíduo mais forte, mais confiante, que implica com o outro porque quer. O que acontece é exatamente o contrário. Um indivíduo [agressor] que se sente inferior, na maioria das vezes inconscientemente, é que precisa diminuir o outro [vítima] para se sentir um pouco melhor com sua própria existência.

O agressor é na verdade alguém que está desesperadamente gritando por socorro. Muitas vezes, mas não sempre, é uma criança com dinâmicas familiares complicadas, onde pode faltar o acolhimento ou incentivo em seu ambiente familiar.

Essas funções são chamadas na psicanálise de Função de Mãe e Função de Pai, mas preferimos aqui mudar para Função Acolhedora¹¹ e Função Incentivadora¹², já que elas podem ser exercidas por qualquer pessoa próxima, que participe da criação de um indivíduo: uma tia, o irmão, o porteiro do prédio, um professor, não apenas a mãe e o pai.

A criança que pratica bullying está, na verdade, buscando reconhecimento, notoriedade, protagonismo, e em última instância, está buscando amor. Este entendimento é o ponto central do Programa Anti-Bullying do Método Horizont.

8

Refere-se ao papel de acolhimento e proteção, proporcionando segurança emocional e afeto. Essa função é importante para o desenvolvimento da autoestima e da confiança no ambiente familiar e social.

9

Por sua vez, relaciona-se ao estabelecimento de limites e incentivo à autonomia, introduzindo o indivíduo às normas sociais e reforçando sua capacidade de enfrentar desafios. Ambas as funções são fundamentais e se complementam, promovendo um desenvolvimento equilibrado e saudável.

5. CASOS DE SUCESSO: MÉTODO HORIZONT DE PREVENÇÃO DO BULLYING

“Enquanto a virtude não for premiada nesta terra, a ética pregará em vão.”

Esta frase de Sigmund Freud ilustra muito bem o que o Método Horizont propõe: focar no lado virtuoso de cada característica do indivíduo. A ideia é exaltar suas qualidades, fazer com que seja vantajoso para o aluno agir de forma pacífica, honesta e acolhedora. Ao darmos protagonismo à criança pelas suas boas ações, evitamos que ela busque esse reconhecimento de forma prejudicial ou destrutiva.

Uma metáfora que usamos frequentemente é aquela que descreve o desejo humano como um rio. Você não consegue impedir o rio de fluir, mas pode muito bem canalizar, direcionar o seu fluxo para onde se deseja. Da mesma forma, ninguém consegue fazer com que aquela criança que deseja protagonismo, notoriedade, pare de ter essa vontade, mas é possível canalizar essa vontade para algo construtivo, evitando que conquiste sua notoriedade à força.

Vale destacar que, na natureza, o rio sempre seguirá seu curso morro abaixo, independente de nossa vontade. Da mesma forma, a criança vai conseguir sua notoriedade, seja por bem ou

por mal. O diferencial da metodologia é transformar esse desejo em algo positivo: oferecemos a elas o reconhecimento que procuram, mas de forma construtiva e guiada.

Nossa abordagem divide-se em ferramentas voltadas para o ambiente escolar, para o indivíduo e para o grupo. Dentre elas, destaca-se o Jiu-Jitsu, uma arte marcial ainda muito subestimada como ferramenta de promoção de cidadania, autonomia e respeito. Conforme descrito no livro *Nem de Cabeça Baixa, Nem de Nariz em Pé*, de autoria do psicanalista Pedro Bisaglia, criador do método e coautor deste artigo, o Jiu-Jitsu tem um diferencial que nenhum outro esporte tem: dar confiança ao indivíduo tímido e cabisbaixo, ao mesmo tempo que ensina humildade àqueles com tendências agressivas.

Outras ferramentas atuam diretamente no ambiente escolar, como o Combinado de Regras, a Caixa de Denúncias Anônimas, o Sistema de Pontos etc. Todas têm o intuito de promover a boa convivência, facilitar a comunicação de ocorrências relacionadas ao bullying e possibilitar medição das atitudes dos alunos. Assim, conseguimos determinar a localização e a dimensão do problema, quando ele existe.

Mantendo uma abordagem positiva e preventiva, dispomos também de ferramentas que premiam as virtudes dos alunos. No Método Horizont, fazemos do bom comportamento uma escolha altamente vantajosa.

A seguir, apresentamos casos de sucesso que ilustram a aplicação prática do Método Horizont em escola pública municipal do bairro de Ipanema, com estudantes provenientes, em sua maioria, das comunidades do Cantagalo e Pavão-Pavãozinho. Cada exemplo evidência como o método contribui para transformar o ambiente escolar, promovendo uma convivência harmoniosa e ética, incentivando comportamentos positivos e prevenindo situações de bullying.

Ivo

Um menino de muita energia, opiniões fortes e certa agressividade nos gestos e na fala. Quando envolvido em momentos de debate acalorado, conflitos ou se sentindo pressionado, tendia a gaguejar levemente. Certo dia, Ivo foi convocado, com outros alunos, para uma reunião com a direção do Programa Anti-bullying de sua escola. Nesta reunião ele recebeu o título de “Aluno Alerta” e a função de zelar pelo bom ambiente da escola. Um título para se orgulhar e uma expectativa atrelada

a uma função. Qual sua reação? Dez minutos após o término da reunião, ele volta correndo à direção do programa e, ofegante, anuncia: “Tio, já separei duas brigas!”. Seu foco havia mudado instantaneamente.

Anderson

Durante um jogo de futebol, seu time levou um gol. Na ânsia de vencer, um dos colegas de equipe retrucou, alegando que a bola não havia entrado. Anderson, que era o goleiro, não apenas confirmou o gol como ainda advertiu seu companheiro de time: “Foi gol sim, aceita”.

Um ato de honestidade sem plateia, genuíno como esse, não poderia passar sem um elogio. Um pouco mais tarde, com as crianças já em sala, a Direção do Programa foi até a turma do Anderson e, diante de todas as crianças, destacou que havia testemunhado seu ato de honestidade. Parabenizou-o pela atitude, reforçando que aquela qualidade era muito importante.

O menino, talvez por viver na realidade violenta das comunidades carentes do Rio de Janeiro, ficou sem saber como reagir, devolvendo um olhar incrédulo. Não estava acostumado a elogios.

O Programa tirou sua foto e a colocou no mural da escola com seu nome e a palavra HONESTIDADE logo abaixo. Anderson ficou marcado positivamente para sempre por uma de suas

qualidades. Premiar a virtude é um dos pontos principais do Método Horizont.

Paula

Uma adolescente que, desde o início, se destacou dos demais alunos de Jiu-Jitsu. Não pela sua habilidade no esporte, já que era iniciante, mas por sempre apresentar um quimono extremamente limpo e cheiroso. Esse detalhe chamou tanto a atenção dos responsáveis pelo Programa Anti-bullying que foi inevitável elogiá-la e perguntar qual era seu segredo. O interesse demonstrado provocou em Paula uma sensação de orgulho, levando-a a descrever em detalhes seu processo de lavagem do uniforme. Tão feliz por ser notada e elogiada, pediu que o elogio fosse repetido à diretora da escola. Pedido prontamente atendido! Para resumir, quando Paula saiu sorridente e cantarolando da sala, a diretora confidenciou que, até a chegada do programa na escola, ela era uma menina com autoestima muito baixa. Segundo a direção, sua mudança era perceptível e significativa. Um pouco de atenção pode, de fato, fazer uma grande diferença.

Carlos

Durante a primeira etapa do programa anti-bullying em uma escola do Rio de Janeiro, a equipe visitou as salas de aula e pediu aos alunos que escrevessem em um pedaço de papel

as regras que gostariam de ver implementadas na escola. Carlos chamou a atenção, pois, no dia em que a atividade foi realizada em sua turma, ele chorou repentinamente, sem um motivo aparente. Diante dessa cena, a suspeita de um caso de bullying surgiu, uma vez que o menino parecia bastante tímido e introspectivo. A equipe se aproximou para conversar com ele e descobrir a razão de sua tristeza. Com voz trêmula, Carlos revelou que desejava uma regra que proibisse ser chamado de “bafudo.” No mesmo instante, outros alunos riram, confirmando a suspeita de bullying. Algum tempo se passou, o programa evoluiu, e então aconteceram as primeiras atividades extracurriculares, incluindo um concurso de desenho. Para surpresa de todos, Carlos, até então tímido e reservado, se classificou em primeiro lugar entre os alunos mais jovens com seu desenho do Homem-Aranha. Ele recebeu uma medalha de ouro na sala de aula, acompanhada de muitos aplausos. Sua foto e seu desenho foram expostos no mural da escola, o que lhe trouxe notoriedade e reconhecimento. Hoje, Carlos tem amigos e, embora ainda seja um garoto de poucas palavras, consegue sorrir e desfrutar de um ambiente escolar mais acolhedor.

Samantha

No mesmo concurso de desenho em que Carlos venceu entre os mais jovens, Samantha foi a



primeira colocada entre os alunos mais velhos. Ao conhecer sua história de vida – uma jovem moradora de comunidade, com o sonho de cursar faculdade e construir sua carreira a partir de seu talento –, a equipe

identificou uma oportunidade de apoiar seu desenvolvimento. Após alguns telefonemas, foi possível garantir a Samantha um estágio com uma pintora de sucesso, permitindo que ela aprimorasse suas habilidades e

começasse a receber remuneração em sua futura profissão. Reconhecer talentos e orientar futuros é uma das formas mais eficazes de prevenir desvios de comportamento entre os jovens.

6. CONCLUSÃO

O bullying nas escolas é uma questão multifacetada que requer uma abordagem integrada para ser efetivamente combatida. A análise jurídica do bullying em ambientes escolares destaca a responsabilidade objetiva das instituições de ensino, que, segundo o Código de Defesa do Consumidor e o Código Civil, têm o dever de garantir a segurança dos alunos sob sua guarda. A ausência de medidas preventivas e corretivas adequadas contra o bullying pode resultar em condenações por danos morais, tanto em favor das vítimas quanto de seus familiares, considerando o impacto emocional e psicológico causado. A psicanálise, por sua vez, oferece uma visão das motivações emocionais e sociais dos envolvidos, possibilitando um tratamento

mais acolhedor e eficaz tanto para vítimas quanto para agressores.

“
**A ADOÇÃO DE
UMA ABORDAGEM
PREVENTIVA
AO BULLYING
CONTRIBUI PARA
A CRIAÇÃO DE
UMA CULTURA
ESCOLAR PAUTADA
NO RESPEITO, NA
EMPATIA E NA
VALORIZAÇÃO DAS
VIRTUDES.”**

O Método Horizont representa uma aplicação prática de um

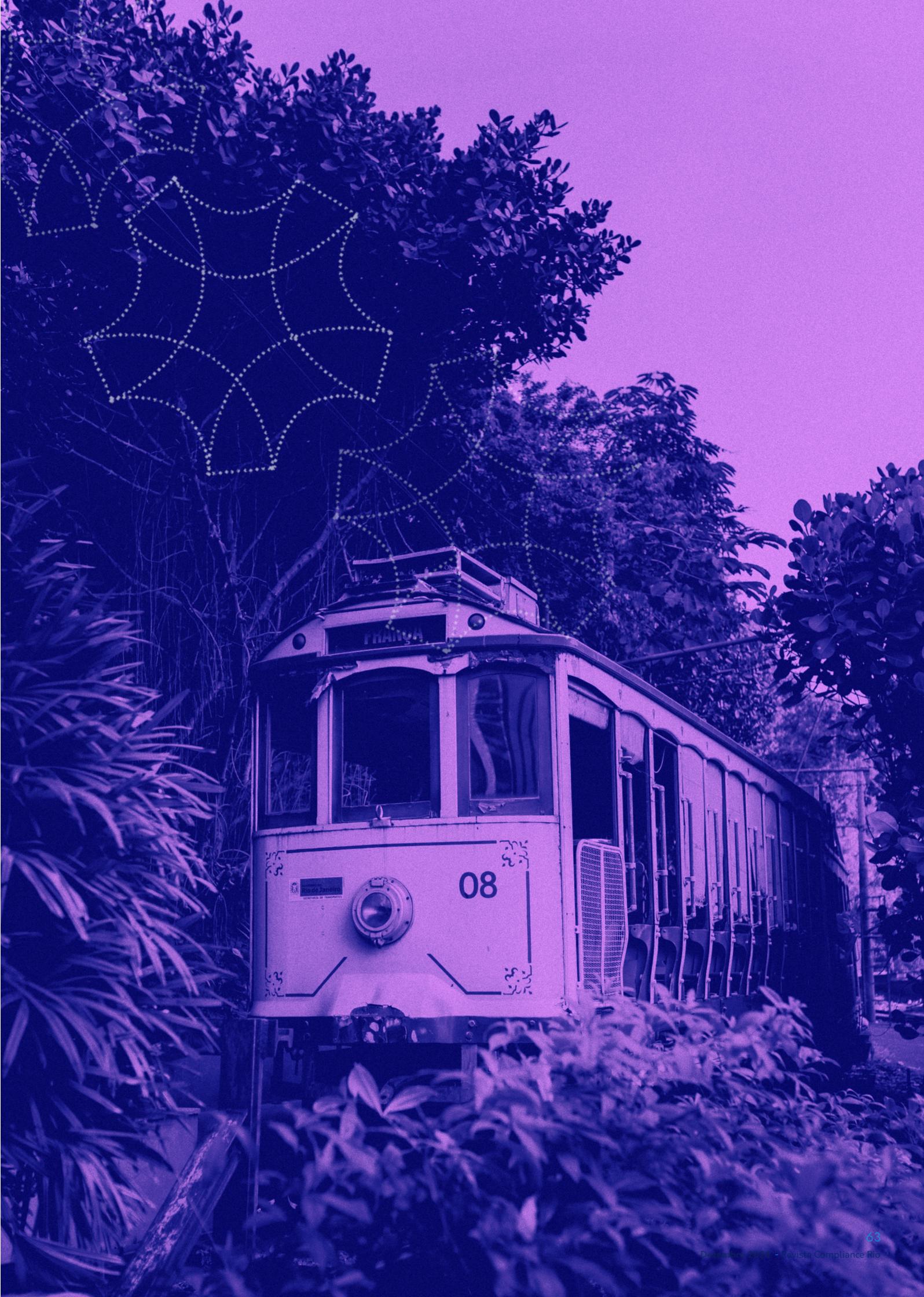
modelo de prevenção, utilizando ferramentas que incentivam virtudes e criam oportunidades para que cada aluno desenvolva suas potencialidades de maneira positiva. Casos como os de Anderson, Paula e Carlos ilustram o impacto transformador de uma abordagem que reconhece e premia comportamentos construtivos.

Em conclusão, a adoção de uma abordagem preventiva ao bullying contribui para a criação de uma cultura escolar pautada no respeito, na empatia e na valorização das virtudes. Com isso, a escola torna-se um ambiente estruturado para o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, minimizando a necessidade de intervenções

corretivas e promovendo uma convivência harmoniosa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISAGLIA, Pedro. *Nem de Cabeça Baixa Nem de Narize m Pé*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Horizont, 2022.
- BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 22 dez. 2024.
- BRASIL. Código de Defesa do Consumidor. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Estabelece normas de proteção e defesa do consumidor. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 set. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 22 dez. 2024.
- BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 22 dez. 2024.
- BRASIL. Lei nº 13.185, de 6 de novembro de 2015. Institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (Bullying) em todo o território nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 nov. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13185.htm. Acesso em: 22 dez. 2024.
- BRASIL Superior Tribunal de Justiça. Agravo Interno no Agravo em Recurso Especial nº 891249-RJ. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Julgamento: 17 out. 2017. Publicação: DJe 27 out. 2017. Disponível em: <https://www.stj.jus.br>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- DINIZ, Maria Helena. Bullying e suas consequências jurídicas. Revista Jurídica Luso-Brasileira, Ano 3 (2017), nº 2, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
- FANTE, Cleo. Fenômeno Bullying: como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz. 1ª ed. Campinas: Verus, 2005.
- FANTE, Celso; PRUDENTE, Neemias Moretti (Orgs.). Bullying em debate. 1ª ed. São Paulo: Paulinas, 2015.
- LOPES NETO, A.A. Bullying: comportamento agressivo entre estudantes. Jornal de Pediatria, v.81, n.5 (supl.), S.164-172, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jped/a/gvDCjhggsGZCjtTLZBZYtVq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 de outubro de 2024.
- RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Apelação Cível nº 0061180-50.2016.8.19.0002. Relator: Desembargador Fernando Foch. Julgamento: 24 out. 2022. Publicação: 11 nov. 2022. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Apelação Cível nº 0009755-34.2019.8.19.0210. Relator: Desembargador André Luiz Cidra. Julgamento: 5 fev. 2024. Publicação: DJe 8 fev. 2024. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Apelação Cível nº 0034683-18.2020.8.19.0209. Relator: Desembargador Cláudio de Mello Tavares. Julgamento: 10 set. 2024. Publicação: 12 set. 2024. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Apelação Cível nº 0008462-92.2021.8.19.0037. Relatora: Desembargadora Maria da Glória Oliveira Bandeira de Mello. Julgamento: 28 nov. 2023. Publicação: 30 nov. 2023. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br>. Acesso em: 22 dez. 2024.



DIVERSIDADE, INCLUSÃO E COMPLIANCE COMO PILARES DA RESSIGNIFICAÇÃO DO ESTEREÓTIPO “COISA DE PRETO”

MARCELO MIGUEL ARRUDA DA COSTA ¹
PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ²

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância da associação dos temas diversidade, inclusão e compliance na ressignificação do estereótipo “coisa de preto”.

Será abordada a relevância do contexto histórico da discriminação racial, a relação entre diversidade e inclusão como ferramentas de transformação social, o papel do compliance na promoção da igualdade racial e a importância da adoção de práticas focadas na desconstrução de estereótipos e preconceitos.

Para tanto, utilizaremos como referência uma importante e recente pesquisa sobre o tema,

promovida pela Google Academy em parceria com a Box 1824, que nos ajudará no melhor entendimento da questão, assim como na proposição de alguns encaminhamentos preliminares, com base em dados e fatos reais.

Vale ressaltar que esta agenda da diversidade também é objeto de uma histórica e especial atenção do Instituto Compliance Rio - ICRio, como podemos constatar, por exemplo, assistindo ao vídeo do Seminário “Compliance no Esporte e Combate ao Racismo”, organizado pelo GT ICRIO Esportes em abril deste ano, acessível pelo site do ICRio (<https://icrio.org/publicacoes/>).

Palestrante e empreendedor. Fundador das plataformas Diversidade.io e Afroempreendedores.com.br, voltadas para conectar candidatos e empreendedores diversos a empresas inclusivas usando tecnologia de ponta. Publicitário com MBA pela FIA/USP, foi executivo de grandes empresas como Unilever, Cargill e Embelleze, acumulando 35 anos de experiência, sendo 27 em liderança. Conselheiro da FIESP (2024) e fundador do M.A.P. (Movimento Afroempreendedores e Parceiros que valorizam a diversidade). Sua startup promove inclusão e impacto no empreendedorismo por meio de soluções inovadoras, como Reconhecimento Racial com Machine Learning (IA).

Membros do Conselho Deliberativo do ICRio e co-coordenador do GT “novas Tecnologias e Compliance”. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, vem atuando também, voluntariamente, como Presidente do EcoSis BDT RJ (“Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”). Membro do Conselho Gestor da ABINC-RJ (Associação Brasileira de Internet das Coisas - RJ). Membro do Conselho Consultivo de Tecnologia e Inovação da Riosoft. Doutor em Estratégia pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Associado da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e membro de seu Comitê de Inovação. Possui Certificações MIT (em Transformação Digital), Certificação XBA (Xponential Business Administration - StartSe & Nova SBE), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Administrador (FEA/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Executivo do BNDES desde 2006, onde recentemente atuou como gestor de um projeto de “Transformação Digital”, reconhecido como ‘Referência Nacional’ no Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2023-2024.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA DISCRIMINAÇÃO RACIAL

As raízes da discriminação racial remontam a séculos de história, marcados pela escravidão e pela colonização. A ideia de superioridade de uma raça sobre a outra foi semeada no imaginário coletivo e perpetuada ao longo do tempo.

O processo de desumanização dos negros e a promoção do mito da inferioridade racial foram fundamentais para a construção do sistema de discriminação que ainda persiste na sociedade.

A negação de direitos básicos, a violência e a exclusão social são algumas das consequências mais evidentes desse longo legado de desigualdade e preconceito.

Os impactos da discriminação ao longo da história são profundos e duradouros, afetando a autoestima, as oportunidades de educação e emprego, bem como a saúde mental e física das vítimas. A discriminação racial tem levado a desigualdades persistentes em áreas como renda, habitação, acesso a serviços de saúde e justiça.

Além disso, a marginalização e exclusão social sofridas ao longo dos séculos deixam ci-

catrizes emocionais que são transmitidas de geração em geração, perpetuando o ciclo da

“

A NEGAÇÃO DE DIREITOS BÁSICOS, A VIOLÊNCIA E A EXCLUSÃO SOCIAL SÃO ALGUMAS DAS CONSEQUÊNCIAS MAIS EVIDENTES DESSE LONGO LEGADO DE DESIGUALDADE E PRECONCEITO.”

discriminação e perpetuando o estigma associado à identidade racial.

3. DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade e a inclusão são ferramentas poderosas de transformação social, pois promovem a valorização das diferenças e a criação de ambientes mais igualitários.

Os conceitos fundamentais de diversidade e inclusão englobam a aceitação e valorização

da pluralidade presente na sociedade, incluindo diferenças étnicas, culturais, de gênero, orientação sexual, religião, entre outras. Inclusão, por sua vez, diz respeito à participação ativa e igualdade de oportunidades para todos, independentemente de suas características individuais.

É importante compreender que a diversidade vai além da simples presença de diferentes grupos, sendo necessário promover um ambiente onde todos se sintam respeitados e reconhecidos.

Portanto, a promoção da diversidade e inclusão exige a des-

construção de preconceitos e estereótipos, assim como a implementação de políticas e práticas que garantam a equidade e a representatividade em todos os âmbitos sociais.

A diversidade e a inclusão no ambiente corporativo oferecem diversos benefícios, como o aumento da inovação e da criatividade,

maior capacidade de resolução de problemas, melhor desempenho financeiro, maior atração e retenção de talentos, e uma melhor reputação da marca.

Equipes diversas têm maior capacidade de compreender e atender às necessidades de uma base de clientes diversifi-

cada, o que resulta em produtos e serviços mais relevantes e eficazes.

A inclusão de diferentes perspectivas e experiências também contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, independentemente de sua origem ou identidade.

4. COMPLIANCE E POLÍTICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

O desenvolvimento de políticas antidiscriminatórias claras e eficazes é essencial para criar um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, onde todas as pessoas, independentemente de sua origem étnica, se sintam valorizadas e respeitadas.

O compliance também pode desempenhar um papel crucial na promoção da igualdade racial dentro das organizações, assegurando que as políticas antidiscriminatórias sejam implementadas e seguidas de forma eficaz.

É fundamental também que os governos e as empresas estejam cientes da legislação e nor-

mas, inclusive internacionais, relacionadas à diversidade e inclusão, a fim de garantir que suas práticas também estejam alinhadas aos padrões globais.

A legislação e as normas internacionais desempenham um papel crucial e fundamental na promoção da diversidade e inclusão em todas as esferas da sociedade.

Através de diversos tratados e convenções internacionais que abordam a igualdade racial e a não discriminação, como a convenção internacional sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial das Nações Unidas e a “Declaração Universal dos Direitos Huma-

“
**A LEGISLAÇÃO
E AS NORMAS
INTERNACIONAIS
DESEMPENHAM
UM PAPEL CRUCIAL
E FUNDAMENTAL
NA PROMOÇÃO
DA DIVERSIDADE
E INCLUSÃO EM
TODAS AS ESFERAS
DA SOCIEDADE.**

nos”, é possível estabelecer uma base sólida e abrangente para a garantia de direitos iguais para todos os indivíduos. É importante ressaltar que muitos países possuem legislações nacionais específicas que estabelecem diretrizes e regulamentos para garantir a diversidade e a inclusão.

Essas leis e normas fornecem um arcabouço legal sólido e abrangente que orienta as empresas, associações e governos na implementação de práticas antidiscriminatórias e na promoção efetiva da igualdade racial.

Através do reconhecimento da importância da diversidade e inclusão, tornou-se cada vez mais evidente a necessidade de criar políticas públicas abrangentes e eficazes que incentivem a equidade de oportunidades e a participação ativa de todos os grupos étnicos na sociedade.

É essencial que os países continuem a desenvolver e fortalecer a legislação e as normas existentes, a fim de combater efetivamente a discriminação racial e garantir que todos os

indivíduos possam desfrutar dos mesmos direitos e oportunidades, sem sofrer preconceito ou exclusão.

Ao investir em políticas públicas e na harmonização das leis, estaremos construindo um mundo mais tolerante e harmonioso, onde a efetiva igualdade de todos os indivíduos seja uma realidade concreta e duradoura.

Dessa forma, a ressignificação do estereótipo “coisa de preto” e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos, independentemente da sua cor de pele, se tornam metas tangíveis e alcançáveis.

A luta pela diversidade e inclusão é essencial para a construção de um futuro melhor, onde todas as pessoas possam viver em um ambiente de respeito mútuo e igualdade de direitos.

É fundamental que os governos, organizações e indivíduos continuem a trabalhar juntos em prol da implementação de leis e normas que promovam a diversidade e a inclusão, a fim de assegurar um futuro melhor para todos.

Aqui, mais uma vez destacamos o papel fundamental do compliance na promoção da igualdade racial, visando garantir que as empresas estejam em conformidade com as leis antidiscriminatórias e no estabelecimento de um ambiente inclusivo.

As políticas de compliance devem incluir medidas específicas para combater a discriminação racial, como a exigência de treinamentos sobre diversidade e inclusão para todos os funcionários, a implementação de processos de recrutamento e seleção que garantam a igualdade de oportunidades e a criação de canais de denúncia de práticas discriminatórias, dentre outras tantas ações possíveis (algumas delas apresentadas neste artigo, de forma preliminar, ilustrativa e não exaustiva, pois certamente há muito mais a ser feito).

Além disso, o compliance pode atuar na revisão constante das práticas e políticas das empresas, garantindo que não haja espaço para situações de discriminação racial e promovendo a igualdade de tratamento para todos os colaboradores.

5. RESSIGNIFICAÇÃO DO ESTEREÓTIPO “COISA DE PRETO”

A ressignificação do estereótipo “coisa de preto” envolve, dentre outras coisas, a desconstrução de preconceitos arraigados e a eliminação de estereótipos que atribuem características negativas, pejorativas e injustas às pessoas negras.

Para alcançar essa transformação social necessária, é fundamental investir em campanhas educativas abrangentes, que visem conscientizar e educar a população sobre a importância de uma sociedade mais inclusiva e igualitária.

Uma das principais maneiras de promover a ressignificação é através da representatividade positiva dos negros nos diversos meios de comunicação. É fundamental que as mídias, como a televisão, cinema, música e publicidade, representem de forma igualitária todas as etnias, valorizando a diversidade e as contribuições culturais afrodescendentes para a sociedade.

Dessa forma, a sociedade poderá reconhecer a pluralidade existente e combater a perpetuação de estereótipos negativos. Além disso, é importante destacar as personalidades negras em diferentes áreas de atuação. A celebração e valorização de figuras negras de destaque, seja na política, ciência, arte, esportes, entre outras

áreas, contribui para quebrar barreiras e inspirar a próxima geração.

O reconhecimento e a promoção dessas personalidades negras também são cruciais para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

No sentido de promover a autoestima e identidade negra, é necessário valorizar e reforçar a importância da cultura afrodescendente. Valorizar tradições, conhecimentos e práticas provenientes das comunidades afrodescendentes é uma maneira de ressignificar o estereótipo “coisa de preto” e demonstrar que a cultura negra é rica, diversa e merecedora de respeito e reconhecimento.

A valorização da cultura afrodescendente promove uma maior compreensão e apreciação da história e das contribuições dos negros para a sociedade. Essas iniciativas, voltadas para a ressignificação do estereótipo “coisa de preto”, são fundamentais para promover uma transformação social e a promoção da igualdade racial.

É necessário o engajamento de todos os setores da sociedade, desde o meio acadêmico até o governo, para que seja possível desconstruir e superar os pre-

conceitos e estereótipos enraizados na nossa sociedade.

Com educação, representatividade e valorização, poderemos construir um futuro mais igualitário, onde o respeito e a dignidade sejam garantidos a todas as pessoas, independentemente da sua cor de pele.

Para tanto, é essencial abordar detidamente a influência negativa que a mídia e a cultura exercem na perpetuação desses estereótipos, a fim de desconstruí-los completamente.

Ademais, para desconstruir os estereótipos e preconceitos, é preciso enaltecer modelos positivos e comemorar as contribuições inestimáveis que os negros têm feito em diversas áreas.

Devemos encorajar uma mentalidade inclusiva, onde o valor do indivíduo seja reconhecido independentemente de sua origem étnica. É necessário construir uma sociedade onde todos tenham oportunidades igualitárias e onde os talentos e potenciais de cada pessoa sejam valorizados.

Vale ressaltar que em um país composto por 56% de pessoas

negras, a inclusão é uma poderosa ferramenta de distribuição de renda, permitindo que essa massa de consumo seja entendida corretamente como minorizada, e não minoria, como os vieses inconscientes hoje sugerem e/ou promovem.

Para isso, é importante quebrar paradigmas e questionar as estruturas sociais que perpetuam a discriminação racial. Essa transformação requer esforços contínuos de todos os setores da sociedade, incluindo governos, instituições educacionais, empresas e mídia.

É preciso, portanto, disseminar informações, promover debates, desenvolver políticas públicas e incentivar a representatividade em todos os aspectos da sociedade. Somente assim poderemos construir uma sociedade mais igualitária, onde a diversidade seja verdadeiramente valorizada e onde “coisa de preto” não seja mais um estigma, mas sim uma expressão de orgulho e identidade.

Um exemplo concreto de ressignificação positiva no contexto social pode ser observado nas ações afirmativas voltadas para a inclusão de pessoas negras em universida-

des, empresas e outras instituições de ensino e trabalho.

Através da implementação de cotas raciais e programas de capacitação específicos, tem-se garantido uma maior representatividade e oportunidades para essa parcela da população, contribuindo assim para a promoção da diversidade e a quebra de barreiras históricas.

“

É IMPORTANTE QUEBRAR PARADIGMAS E QUESTIONAR AS ESTRUTURAS SOCIAIS QUE PERPETUAM A DISCRIMINAÇÃO RACIAL. ESSA TRANSFORMAÇÃO REQUER ESFORÇOS CONTÍNUOS DE TODOS OS SETORES DA SOCIEDADE, INCLUINDO GOVERNOS, INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS, EMPRESAS E MÍDIA. ”

No entanto, apesar desses avanços, ainda há muito a ser feito para alcançar a igualdade racial plena. É preciso continuar lutando contra atitudes racistas

e promover a educação inclusiva, que valorize a diversidade étnico-racial desde a infância.

Isso pode ser feito, por exemplo, através do ensino de história e cultura afro-brasileira nas escolas, bem como da promoção de espaços de diálogo e reflexão sobre o tema, mas também faz-se necessário o desenvolvimento de ações efetivas

“no mundo do trabalho”, “no mercado” e “na economia”, com propostas efetivas, baseadas em dados e fatos.

Neste sentido, a pesquisa realizada pela Google Adademy, em parceria com a Box 1824, que, como veremos na sequência, apresenta-se como uma importante fonte de dados, informações e inspiração para a estruturação de propostas efetivamente capazes de promover a diversidade, a inclusão e a reversão do estereótipo “coisa de preto”, conforme proposto na música de mesmo nome apresentada, pelo cantor Gael: “Coisa de preto um movimento pela valorização do afroempreendedos”

no vídeo acessável pelo link: <https://m.youtube.com/watch?v=7kBL7y9qquo>

6. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA GOOGLE ACABEMY E BOX 1824

Esta pesquisa, realizada pela Google Academy, em parceria com a Box 1824 (que pode ser melhor conhecida pelo link: <https://box1824.com/>), levantou dados qualitativos e quantitativos (com apoio da Offerwise) sobre a trajetória empreendedora de pessoas negras e brancas. A partir dessas análises, foram identificados principais dores, barreiras, urgências e desafios próprios das experiências de cada um.

Tal pesquisa nasceu da percepção da Google (em 2020) quanto a importância estratégica de melhor entender a questão do empreendedorismo no Brasil, e especialmente o afro empreendedorismo que aparentemente vinha ganhando importância, resultando na constatação quanto a necessidade de práticas inclusivas e

regulatórias que promovam a equidade e o crescimento econômico.

No Brasil, a diversidade racial é um aspecto crucial, especialmente considerando a significativa população negra que enfrenta barreiras estruturais no mercado de trabalho e no empreendedorismo.

A pesquisa revela que os empreendedores negros, ao iniciarem seus negócios, enfrentam, como veremos adiante, desafios únicos, como o acesso limitado a crédito e a falta de redes de apoio. A discriminação racial e a invisibilidade no mercado são obstáculos que dificultam o crescimento desses negócios.

Promover a diversidade significa, portanto, criar condições

para que esses empreendedores tenham acesso igualitário a recursos e oportunidades. A pesquisa oferece uma análise abrangente da jornada dos afroempreendedores brasileiros, destacando desafios e oportunidades específicas enfrentadas por essa comunidade.

Algumas destas barreiras são apresentadas no quadro que se segue, no qual estas foram denominadas metaforicamente como os cinco (5) “muros” existentes na trajetória dos afroempreendedores brasileiros, e que representam não apenas desafios práticos, mas também barreiras emocionais e sociais que os afroempreendedores precisam superar para alcançar o sucesso.



Vamos explorar, a seguir, cada um desses muros em detalhes, utilizando os dados e insights

fornecidos pela pesquisa, já apresentando, para cada um deles, algumas propostas de

possíveis ações de superação destes obstáculos.

6.1

MURO DA DECISÃO

• Descrição:

O “muro da decisão” refere-se ao momento crítico em que o indivíduo decide iniciar seu próprio negócio. Para muitos empreendedores negros, essa decisão é exacerbada por fatores como a falta de mobilidade e perspectivas de carreira estáveis no mercado de trabalho tradicional.

• Dados Relevantes:

• **Influência do racismo:** 51% dos entrevistados negros afirmaram que situações de racismo ou discriminação foram totalmente decisivas para a

decisão de empreender. Isso indica que, para muitos, o empreendedorismo é visto como um meio de escapar de um ambiente de trabalho hostil e limitante.

• **Pressão familiar:** A responsabilidade de ajudar a família financeiramente também pesa significativamente nessa decisão, tornando o processo ainda mais complexo.

• Propostas preliminares de superação:

• **Programas de mentoria e suporte:** Criar programas de mentoria específicos que conectem empreendedores negros com líderes empresariais

experientes. Esses programas podem fornecer orientação, apoio emocional e conselhos práticos sobre como iniciar e gerenciar um negócio.

• **Capacitação e treinamento:** Oferecer workshops e cursos focados em habilidades empreendedoras básicas, como planejamento de negócios, gestão financeira e marketing, para preparar melhor os aspirantes a empreendedores.

• **Campanhas de sensibilização:** Promover campanhas que destaquem histórias de sucesso de afroempreendedores (incluindo o uso de storytelling), inspirando novos empreendedores a dar o primeiro passo com confiança.

6.2

MURO DA DESCONHECIMENTO

• Descrição:

Este “muro” representa a falta de conhecimento técnico e experiência em gestão de negócios. Muitos afroempreendedores entram no mercado sem o preparo necessário, o que pode comprometer a sustentabilidade de seus empreendimentos.

• Dados Relevantes:

• **Aprendizado informal:** O estudo mostra que muitos empreendedores negros dependem de aprendizado informal, como vídeos gratuitos e conselhos de amigos e familiares, para desenvolver suas habilidades de negócios.

• **Falta de referências:** A ausência de modelos de sucesso

e mentores no campo do empreendedorismo é uma barreira adicional que dificulta o progresso.

• Propostas preliminares de superação:

• **Educação formal e informal:** Desenvolver currículos educacionais que incluam empreendedorismo como disciplina desde o ensino médio, com

foco em habilidades práticas e teóricas.

- **Plataformas de aprendizado online:** Criar plataformas online que ofereçam cursos gratui-

tos ou acessíveis sobre gestão de negócios, finanças e outras habilidades essenciais, adaptadas à realidade dos afroempreendedores.

- **Redes de conhecimento:** Estabelecer redes de conhecimento onde empreendedores possam compartilhar experiências, desafios e soluções, facilitando o aprendizado colaborativo.

6.3

MURO DA SUPERAÇÃO

- **Descrição:**

O “muro da superação” envolve os desafios contínuos de manter e expandir um negócio. Para afroempreendedores, esses desafios são amplificados por questões estruturais e sociais.

- **Dados Relevantes:**

- **Persistência da frustração:** O sentimento de frustração tende a durar mais entre empreendedores negros, mesmo entre

aqueles com mais de 10 anos de negócio. Isso reflete as dificuldades persistentes em superar barreiras estruturais.

- **Gestão solitária:** A pesquisa destaca que muitos empreendedores negros gerenciam seus negócios de forma isolada, sem apoio significativo, o que aumenta o estresse e a carga de trabalho.

- **Propostas preliminares de superação:**

- **Redes de apoio comunitário:** Fortalecer redes de apoio locais que conectem empreendedo-

res com fornecedores, parceiros e clientes, promovendo o empreendedorismo coletivo e a troca de recursos.

- **Iniciativas de aceleração de negócios:** Implementar programas de aceleração que ofereçam suporte intensivo a empreendedores em fases críticas de crescimento, incluindo acesso a mentoria, recursos financeiros e networking.

- **Ferramentas de gestão simplificadas:** Desenvolver e disponibilizar ferramentas de gestão simples e acessíveis que ajudem os empreendedores a otimizar operações e tomar decisões informadas.

6.4

MURO DA SOLIDÃO

- **Descrição:**

Este “muro” destaca a solidão enfrentada pelos afroempreendedores na gestão de seus negócios. A falta de uma rede de apoio robusta torna o empreendedorismo uma jornada solitária e desafiadora.

- **Dados Relevantes:**

- **Falta de apoio formal:** Quase 60% das mulheres negras afirmam que não têm ninguém para apoiá-las na gestão de seus negócios, o que ressalta a necessidade de redes de apoio mais fortes e acessíveis.

- **Dependência individual:** Muitos empreendedores ne-

gros precisam equilibrar a gestão do negócio com as responsabilidades familiares, aumentando a pressão sobre eles.

- **Propostas preliminares de superação:**

- **Comunidades de empreendedores:** Criar comunidades online e offline onde empreendedores negros possam se

conectar, compartilhar desafios e sucessos, e encontrar apoio mútuo.

- **Parcerias estratégicas:** Incentivar parcerias entre empre-

endedores negros e empresas maiores ou organizações que possam oferecer suporte em áreas como marketing, logística e tecnologia.

- **Suporte psicológico e bem-estar:** Oferecer serviços de apoio psicológico para ajudar os empreendedores a lidar com o estresse e a solidão associados à gestão de um negócio.

6.5

MURO DA PROSPERIDADE

- **Descrição:**

O “muro da prosperidade” refere-se aos obstáculos enfrentados na busca por crescimento e expansão dos negócios. O acesso ao crédito é um dos principais desafios nesse estágio.

- **Dados Relevantes:**

- **Acesso ao crédito:** 28% dos empreendedores negros identificam o acesso ao crédito como o maior desafio para expandir seus negócios, compa-

rado a 21% dos empreendedores brancos. Isso destaca uma disparidade significativa que impede o crescimento equitativo.

- **Necessidade de investimento:** O estudo sugere que, para muitos afroempreendedores, a falta de investimento adequado limita as oportunidades de prosperidade e expansão.

- **Propostas preliminares de superação:**

- **Facilitação de acesso ao crédito:** Trabalhar com instituições financeiras para desenvolver produtos de crédito inclusivos,

que levem em consideração as circunstâncias específicas dos afroempreendedores.

- **Incentivos fiscais e subsídios:** Implementar políticas governamentais que ofereçam incentivos fiscais e subsídios para negócios liderados por afroempreendedores, promovendo o crescimento e a sustentabilidade.

- **Investimento em capital de risco:** Estimular a criação de fundos de investimento focados em apoiar negócios de afroempreendedores, oferecendo capital de risco e suporte estratégico.

7. CONCLUSÃO

As soluções propostas, a partir da análise dos resultados da pesquisa da Google Adademy, junto da Box 1824, envolvendo programas de mentoria específicos, critérios de crédito mais inclusivos, e tantas outras anteriormente apresentadas de forma complementar pelos autores deste artigo, são passos fundamentais para ajudar esses empreendedores a atravessar tais muros e alcançar o sucesso,

porém ainda são propostas preliminares e ainda insuficientes, sendo portanto necessário um trabalho de análise, planejamento e estruturação de soluções complementares.

Ao final deste artigo, é possível concluir que a ressignificação do estereótipo “coisa de preto” é um desafio complexo que demanda ações estratégicas, efetivas e comprometidas com

a promoção da igualdade racial.

A análise histórica da discriminação racial, aliada ao reconhecimento dos benefícios da diversidade e inclusão, destaca a importância do compliance e das políticas antidiscriminatórias.

Além disso, a pesquisa e as propostas preliminarmente apresentadas evidenciam a ne-



cessidade de iniciativas melhor estruturadas, detalhadas e eficazes no ambiente corporativo e na sociedade como um todo.

Em última análise, a reflexão sobre a ressignificação do estereótipo “coisa de preto” nos

convida a enxergar a diversidade como um valor essencial, e a promover a inclusão como um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Terminamos este artigo con-

vidando os leitores para uma melhor e maior reflexão sobre o assunto, e também sobre as possibilidades de contribuição, que cada um pode oferecer para a reversão destas práticas discriminatórias, rumo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pesquisa “Coisa de Preto” (Google Academy em parceria com a Box 1824) https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/17936/Google_Box_1824_coisadepreto.pdf acessado em 18/11/2024

Seminário do GT de “Tecnologias e Compliance” do ICRio sobre “Compliance, Sustentabilidade e Tecnologia: veja em Aranduland (cidade 3D) e seus ODS”. <https://youtu.be/y63CGMtKN2U?si=zipN2OueQHS238hE> acessado em 18/11/2024

Vídeo “Coisa de Preto”: movimento pela valorização do afroempreendedor (Google e Gael) <https://m.youtube.com/watch?v=7kBl7y9qquo> acessado em 18/11/2024



THEATRO MUNICIPAL

ARANDULAND: UMA CIDADE DIGITAL PROMOTORA DO APRENDIZADO SOBRE SUSTENTABILIDADE E SUAS CORRELAÇÕES COM INTEGRIDADE, ÉTICA E COMPLIANCE

PAULO BARREIRA MILET ¹

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ²

1. INTRODUÇÃO

Entendemos que à medida que a sociedade enfrenta desafios cada vez maiores, no que diz respeito à sustentabilidade, é importante que suas interações com os temas de Compliance, Integridade e Ética sejam melhor exploradas. Acreditamos que um maior entendimento dessas interseções é essencial para garantir que as empresas atuem de forma responsável e sustentável.

A integração desses conceitos fundamentais em todas as esferas dos negócios desempenha um papel vital na promoção da sustentabilidade. Isso envolve o cumprimento rigoroso das leis e regulamentações e a adoção de práticas éticas em todos os níveis da organização.

Ao adotar uma abordagem orientada para a sustentabilidade, as empresas podem refletir seu compromisso com metas mais amplas do que apenas o lucro no curto prazo.

¹ Empresário, consultor, palestrante e especialista em EaD e Gestão, sócio-diretor da Eschola.com e Diretor da RIOSOFT. Bacharel em Matemática pela UnB (1975), Pós-graduado em Adm. Pública FGV-Rio (1982/83). Atualmente coordena o Projeto Aranduland, uma cidade 3d focada em Sustentabilidade e ODS da ONU.

² Membros do Conselho Deliberativo do ICRio e co-coordenador do GT “novas Tecnologias e Compliance”. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, vem atuando também, voluntariamente, como Presidente do EcoSis BDT RJ (“Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”). Membro do Conselho Gestor da ABINC-RJ (Associação Brasileira de Internet das Coisas – RJ). Membro do Conselho Consultivo de Tecnologia e Inovação da Riosoft. Doutor em Estratégia pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Associado da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e membro de seu Comitê de Inovação. Possui Certificações MIT (em Transformação Digital), Certificação XBA (Xponential Business Administration - StartSe & Nova SBE), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Administrador (FEA/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Executivo do BNDES desde 2006, onde recentemente atuou como gestor de um projeto de “Transformação Digital”, reconhecido como ‘Referência Nacional’ no Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2023-2024.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

Elas podem impulsionar a mudança positiva, impactando o meio ambiente, e a sociedade

como um todo. Ao fazer isso, as empresas demonstram uma preocupação genuína com os

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) estabelecidos pelas Nações Unidas (vide quadro que se segue).



Com estes 17 Objetivos associados às 169 metas correlatas a eles, a figura acima é uma espécie de mapa de referência para o crescimento para empresas, governos e organizações de todo o planeta.

Os ODSs abordam praticamente todos os temas de interesse da humanidade, desde o problema da pobreza, passando pela fome, saúde, educação, energia, trabalho, diversidade, cidades, moradia, clima, florestas, oceanos, parcerias, governos e muito mais, que precisam ser melhor comunicados e aprendidos por todas as pessoas, organizações e governos, sendo sua integração com os conceitos de integridade, ética e compliance, um elemento impulsionador das melhores práticas efetivamente desen-

volvidas em prol da sociedade e do planeta.

Um dos aspectos dessa integração é a conscientização e o engajamento de todas as partes interessadas (pessoas, organizações e governos), e especialmente nas organizações (públicas ou privadas), onde a criação de um ambiente baseado em valores éticos e de sustentabilidade, pode inspirar ações responsáveis em todos os níveis da organização.

Isso envolve a promoção da educação e treinamento contínuo sobre questões de Compliance, Integridade e Ética, garantindo que cada funcionário compreenda plenamente a importância desses conceitos e sua relação com a sustentabilidade.

As empresas devem buscar parcerias e colaborações com organizações da sociedade civil, comunidades locais e outras partes interessadas relevantes.

Essas parcerias podem ajudar a fortalecer os esforços de sustentabilidade, permitindo que as empresas compartilhem melhores práticas, gerem impacto positivo e promovam uma cultura de responsabilidade.

A integração efetiva de Compliance, Integridade e Ética com a Sustentabilidade é um componente chave para que as empresas operem de maneira responsável e produzam impactos positivos a longo prazo.

É imperativo que as empresas

priorizem essas interseções e tomem medidas para integrar compliance, integridade e ética em todas as suas operações. Somente ao fazê-lo poderemos garantir um futuro sustentável para as gerações futuras.

As empresas devem estar comprometidas em implementar políticas eficazes de sustentabilidade que abordem de forma abrangente a conformidade legal, a ética empresarial e a integridade organizacional.

Isso requer uma governança sólida e liderança orientada para a sustentabilidade, estabelecendo metas claras, responsabilização por seu desempenho e desenvolvimento de programas de treinamento abrangentes para garantir que todos os funcionários tenham conhecimento sobre as questões apontadas e sejam capazes de tomar decisões éticas.

As empresas devem buscar parcerias com organizações da sociedade civil, governo e outras

empresas para compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, a fim de alcançar a sustentabilidade em nível macro.

Um diálogo transparente e honesto com as partes interessadas, deve garantir uma compreensão mútua das expectativas e necessidades. Isso permitirá que as empresas alinhem suas estratégias de negócios com a sustentabilidade e colaborem em projetos conjuntos que promovam o desenvolvimento sustentável em todas as áreas.

2. A INTEGRAÇÃO DE COMPLIANCE, INTEGRIDADE E ÉTICA COM A SUSTENTABILIDADE NÃO É APENAS UMA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, MAS TAMBÉM UMA OPORTUNIDADE.

Ao adotar uma abordagem de negócios orientada para a sustentabilidade, as empresas podem criar valor a longo prazo, melhorar sua reputação e fortalecer sua posição no mercado.

Esse enfoque cria um ambiente de trabalho mais ético e motivador, atraindo e retraindo talentos qualificados. A sustentabilidade não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia de negócios inteligente.

A integração de compliance, integridade e ética com a sustentabilidade, vai garantir

o sucesso a longo prazo das empresas. Esses conceitos não devem ser vistos como aspectos separados, mas sim como elementos interconectados que impulsionam o desempenho e a responsabilidade corporativa.

Considerando a limitação de páginas para este artigo, destacamos a seguir três aspectos que ajudarão o leitor a melhor compreender a interligação e correlação destes conceitos, que são o ‘compliance ambiental e regulatório’, a ‘integração da ética com o compliance’ e a ‘responsabilidade social corporativa’. Vejamos:

“

A SUSTENTABILIDADE NÃO É APENAS UMA QUESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, MAS TAMBÉM UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS INTELIGENTE.”

2.1

COMPLIANCE AMBIENTAL E REGULATÓRIO

A conformidade legal pode reduzir significativamente os impactos negativos causados no ecossistema. A integração de práticas de “Compliance ambiental” nesse contexto específico contribui diretamente para a promoção da sustentabilidade.

Essas práticas garantem que as organizações estejam totalmente alinhadas com as políticas de preservação e conservação do meio ambiente, reduzindo riscos.

Através dessas medidas, as empresas têm a capacidade de executar ações na proteção e preservação do ecossistema global. Isso é vital para garantir

um futuro mais limpo e seguro para as gerações futuras.

Afinal, a responsabilidade ambiental é um compromisso que todos nós devemos assumir, e a adoção de práticas de compliance é o caminho correto para alcançar o equilíbrio necessário entre o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente. Juntos, podemos construir um mundo melhor, mais seguro e mais sustentável para todos.

Devemos sempre respeitar o meio ambiente e garantir que o cumprimento das leis seja uma prioridade para todas as empresas. Afinal, elas também devem ser protagonistas na adoção de medidas ambientalmente responsáveis.

Somente assim a sociedade como um todo poderá desfrutar de um planeta saudável e de um futuro próspero, preservando a natureza e seus recursos para as gerações vindouras.

Todos os setores econômicos devem ser incentivados a participar, desde grandes empresas até pequenas e médias.

Somente quando unidos nesse objetivo comum, poderemos garantir um mundo mais equilibrado, onde as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Juntos, temos o poder de fazer a diferença e criar um legado de responsabilidade e preservação do meio ambiente.

2.2

INTERGAÇÃO DA ÉTICA COM O COMPLIANCE

Ao adotar práticas empresariais éticas, as empresas passam a ter a possibilidade de influenciar positivamente os seus próprios negócios, e a comunidade e o planeta como um todo. Integrar a ética com a sustentabilidade significa que as empresas estão comprometidas em tomar decisões responsáveis e socialmente conscientes. Isso envolve respeitar os direitos humanos, garantir a equidade e a justiça

social, e preservar o meio ambiente.

Ao fazer isso, as empresas estão contribuindo para a construção de um mundo onde todos tenham acesso igualitário às oportunidades, onde a natureza seja preservada e onde os direitos de todos sejam respeitados.

Os princípios éticos são fundamentais nesse processo. Eles fornecem um guia claro para que as empresas possam agir de forma moralmente correta. Isso significa ser transparente

em todas as suas operações, desde a obtenção de matérias-primas até a produção e distribuição de produtos e serviços.

Significa tratar os funcionários com dignidade e respeito, garantindo salários justos e condições de trabalho seguras. Significa também respeitar as comunidades em que as empresas operam, trabalhando em parceria com elas e contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

Ao seguir esses princípios

éticos, as empresas estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esses ODS são uma chamada para a ação global, a fim de erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e

promover a prosperidade para todos.

Portanto, a ética nos negócios e a sustentabilidade estão intrinsecamente ligadas. Ao integrar a ética em todas as áreas de atuação, as empresas estão promovendo a responsabilidade corporativa e agindo como

agentes de mudança positiva. Elas estão mostrando que é possível conciliar o sucesso empresarial com a proteção do meio ambiente, a justiça social e o respeito aos direitos humanos. E, ao fazer isso, estão liderando o caminho para um futuro mais sustentável e próspero para todos.

2.3

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As empresas devem adotar práticas de governança responsável em todas as suas atividades, realizar investimentos substanciais em projetos sociais e ambientais e garantir, de forma inabalável, o respeito irrestrito pelos direitos humanos em todas as suas cadeias de valor e relacionamentos comerciais. Incluir os ODS da ONU no planejamento interno atenderia certamente essa demanda.

A necessidade de transparência absoluta nas relações com os diferentes grupos de interesse, a promoção efetiva da diversidade e inclusão em todos os níveis da organização, e o engajamento ativo e proativo em iniciativas de impacto social positivo são aspectos primordiais e essenciais da responsabilidade social corporativa.

Esses princípios e práticas estão interligados e diretamente

relacionados à promoção da sustentabilidade, da equidade, da justiça social e do bem-estar global. Ao abraçar e incorporar todos esses princípios e práticas em sua atuação, as empresas conseguem desempenhar um papel significativo e influente na construção de um futuro mais justo, inclusivo e sustentável para todos.

Ao promover o respeito pela diversidade, combater a desigualdade, proteger o meio ambiente, contribuir para a erradicação da pobreza e impulsionar a inovação e o progresso tecnológico, as empresas podem contribuir ativamente para o alcance dos ODS e colaborar com os esforços globais em busca de um mundo melhor e mais equilibrado.

Ao investir em projetos sociais e ambientais de longo prazo, as empresas também podem aproveitar as oportunidades de negócios sustentáveis e criar valor compartilhado para todos os stakeholders envolvidos.

Desde a consideração cuidadosa dos impactos sociais e ambientais de suas atividades, passando pela promoção de uma cadeia de suprimentos responsável e ética, até o fomento da inovação social e tecnológica, as empresas podem até liderar a transformação do modelo econômico, trazendo benefícios significativos para a sociedade e para o meio ambiente.

Portanto, a responsabilidade social corporativa vai além de meras ações filantrópicas e de caridade. É uma abordagem estratégica e transformadora que visa criar um impacto positivo e duradouro em todas as esferas da sociedade. Ao adotar essa abordagem e buscar constantemente a melhoria e a excelência em suas práticas sociais e ambientais, as empresas podem se posicionar como agentes de mudança e contribuir de maneira valiosa para a construção de um futuro mais justo, próspero e sustentável para todos.

3. O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E DOS ODSS

As empresas desempenham e precisam ampliar cada vez mais a sua capacidade de promoção e disseminação da sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da ONU, atuando de maneira estratégica como verdadeiros agentes de mudança e inovação.

Ao integrar de forma efetiva e abrangente práticas sustentáveis em suas operações e atividades, essas empresas contribuem para a mitigação dos impactos ambientais e sociais e alcance dos ODSs.

Mediante a implementação de políticas claras e efetivas, bem

como o desenvolvimento de estratégias alinhadas e coerentes com os ODSs, as empresas têm a capacidade ímpar de fomentar ações concretas e transformadoras que visam a redução das desigualdades, o enfrentamento das mudanças climáticas, a promoção do uso responsável e sustentável dos recursos naturais, bem como a superação de outros desafios globais prementes e complexos.

Assim, por meio de ações e iniciativas concretas, as empresas têm a oportunidade e a responsabilidade de se tornarem verdadeiros pilares de transformação, impulsionando um modelo econômico e social mais inclusi-

vo, equitativo e ambientalmente responsável.

Ao assumirem um compromisso inequívoco com a sustentabilidade e os ODS, as empresas se tornam protagonistas ativos na busca de soluções e na promoção de mudanças sistêmicas, contribuindo de forma significativa para a construção de um futuro sustentável e resiliente para todos.

Neste contexto surge Aranduland, como uma cidade digital, promotora do aprendizado sobre sustentabilidade e suas correlações com integridade, ética e compliance, como veremos a seguir.

4. ARANDULAND – UMA CIDADE DIGITAL PROMOTORA DO APRENDIZADO SOBRE SUSTENTABILIDADE E SUAS CORRELAÇÕES COM INTEGRIDADE, ÉTICA E COMPLIANCE

Aranduland é uma cidade digital, criada a partir de uma reflexão sobre como seria uma cidade inteligente, humana e sustentável em 2030, caso esta

tivesse efetivamente alcançado todos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da ONU, e suas 169 metas. É isso. É o futuro desejado, criado

digitalmente, e em constante e contínuo aprimoramento, o que corrobora a correta escolha de seu nome.



Aranduland é uma palavra indígena que se relaciona com o aprendizado com a experiência da vida e com o meio ambiente, incorporando, já em sua criação o conceito de lifelong learning (aprendizado contínuo e ao longo de toda a vida), na medida em que cada vez mais, apresenta-se como uma excelente ferramenta de promoção de aprendizados, de forma dinâmica, lúdica, baseada na experientiação e na vivência prática naquele mundo digital,

A ampla e eficiente disseminação da educação desempenha um papel de extrema relevância na construção e fortificação desta cidade digital sustentável.

Por meio da educação, é possível promover a conscientização, disseminar conhecimentos e habilidades acerca

das práticas sustentáveis e do uso responsável da tecnologia, alcançando assim uma verdadeira revolução no comportamento e nas atitudes da sociedade.

Ao priorizarmos a educação como um pilar para o desenvolvimento desta cidade digital sustentável, também garantimos o fomento da inclusão digital e social.

Ao assegurarmos que todos os cidadãos, independentemente de suas origens, condições sociais ou características individuais, tenham um acesso igualitário e amplo às tecnologias e às oportunidades oferecidas pelo mundo digital, promovemos uma maior equidade, justiça social e potencializamos a criação de uma sociedade verdadeiramente inclusiva.

“
**POR MEIO DA EDUCAÇÃO,
 É POSSÍVEL PROMOVER
 A CONSCIENTIZAÇÃO,
 DISSEMINAR
 CONHECIMENTOS E
 HABILIDADES ACERCA
 DAS PRÁTICAS
 SUSTENTÁVEIS E DO
 USO RESPONSÁVEL
 DA TECNOLOGIA,
 ALCANÇANDO ASSIM
 UMA VERDADEIRA
 REVOLUÇÃO NO
 COMPORTAMENTO
 E NAS ATITUDES DA
 SOCIEDADE.”**

A educação atua como um elemento agregador, integrando diferentes grupos sociais, conectando pessoas e estimulando a diversidade, a colaboração e o protagonismo dos indivíduos na sociedade digital.

Com uma educação abrangente, inclusiva, inovadora e orientada para o futuro, nossos cidadãos serão capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem na era digital, com plena consciência dos impactos ambientais, sociais e econômicos de suas ações.

Serão cidadãos preparados para lidar com a tecnologia, e para

compreender sua interconexão com os desafios globais, adotar práticas sustentáveis, avaliar criticamente informações, tomar decisões responsáveis e construir uma cidade digital duradoura, inclusiva e de sucesso.

Os governos, as instituições de ensino, as organizações da sociedade civil e a sociedade como um todo devem se unir nesse propósito e tornar a educação um verdadeiro pilar da transformação, investindo recursos, capacitando educadores, promovendo parcerias e criando ambientes educacionais inovadores, participativos e inclusivos.

Somente assim poderemos garantir um futuro promissor para nossa sociedade, onde todos os cidadãos possam prosperar, participar ativamente da sociedade e contribuir para um mundo melhor e mais sustentável.

Neste sentido deixamos aqui uma reflexão final quanto ao uso de Aranduland como uma nova forma de promoção da educação e do aprendizado, que vai além dos métodos tradicionais, muitos deles já ultrapassados e incapazes de atender efetivamente às demandas educacionais da nossa sociedade digital.

5. ARANDULAND COMO BASE PARA NOVAS ALTERNATIVAS DE ATENDIMENTO AOS ODSS, E ESPECIALMENTE AO ODS 4 (EDUCAÇÃO COM QUALIDADE)

A expectativa de vida da população no mundo inteiro, após séculos de estagnação na faixa de 40 anos de idade, começou a crescer aceleradamente, dobrando nos últimos duzentos anos e continuando a crescer.

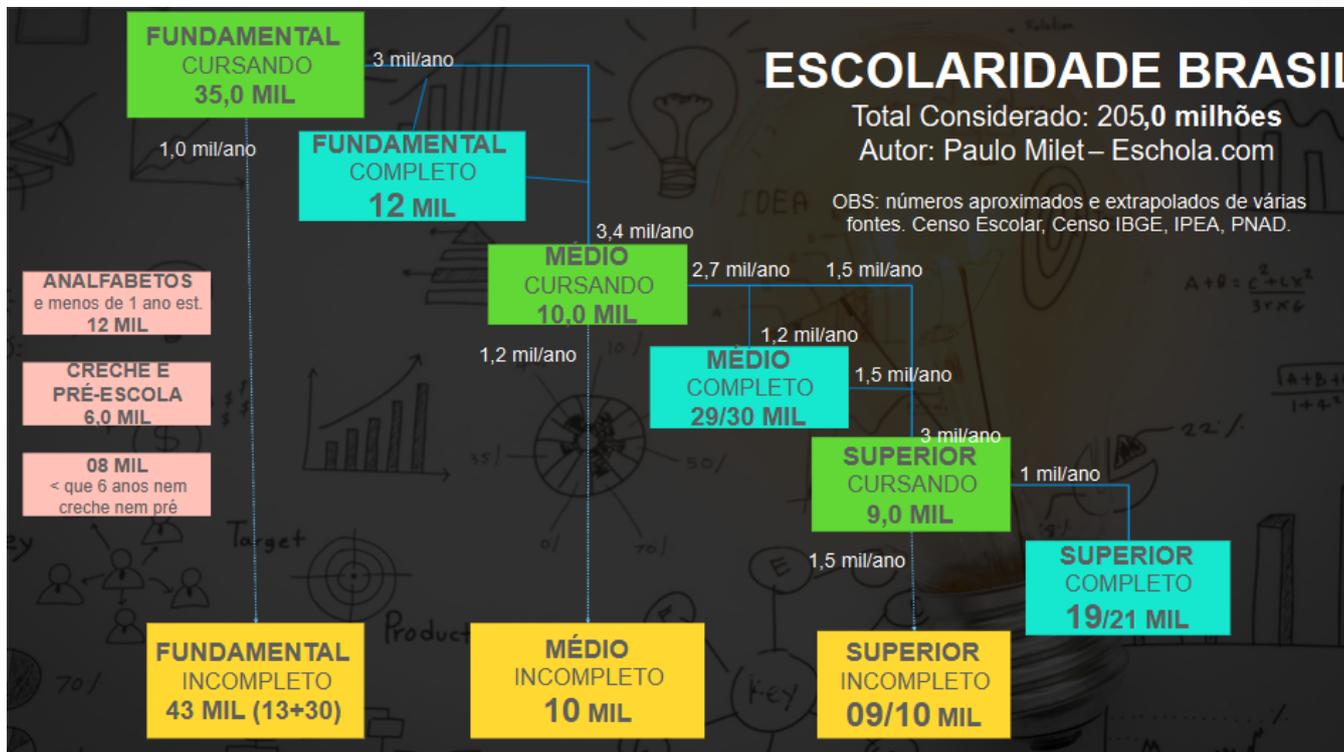
Isso significa que, cada vez mais, as pessoas não podem mais se conformar com o que aprenderam naqueles “poucos” anos

de estudo. O que impede atualmente uma pessoa aos 50 anos estudar e entrar em uma nova profissão e exercê-la por muitos anos? Ou então, que alguém que abandonou os estudos aos 15 anos retorne e reforce sua formação?

Mas será crível o retorno dessas pessoas à sala de aula convencional? Conciliar o estudo com

o trabalho? Encarar o deslocamento, o trânsito e os engarrafamentos?

O quadro que se segue, evidencia, com base em dados e fatos, que os modelos educacionais tradicionais existentes não são mais adequados e nem mesmo capazes, de atender a estas demandas educacionais e de aprendizado contínuo.



A escada em verde mostra o total de alunos em salas de aula no ensino regular. A escada em azul mostra os que já concluíram cada fase, mas não seguiram para a fase seguinte. Em amarelo a maior “tragédia”, são os que abandonaram determinado nível educacional e não retornaram. Em rosa, na esquerda, estão os menores de 6 anos e os analfabetos.

Considerando apenas os adultos no Brasil, podemos estimar em cerca de 10 milhões os que tem o Ensino Médio incompleto. Mais 12 milhões com apenas o Fundamental completo e, em 30 milhões, aqueles que completaram o nível médio,

mas pararam de estudar. Se somarmos outros 10 milhões que abandonaram o Ensino Superior e mais de 40 milhões com o Fundamental incompleto, teremos mais de 100.000.000 (!) de brasileiros adultos que poderiam se beneficiar de políticas de recuperação de evasão e retomada de estudos pela via da tecnologia e/ou presencialmente.

A discussão efetiva tem que passar pela qualidade do aprendizado, seja ele apoiado ou baseado em qualquer tipo de metodologia: presencial, híbrida, distante ou heurística (autoaprendizado dos adultos). Vamos comentar aqui algumas

tendências e conceitos que atravessam o mundo da Educação (foco no aprendizado).

O modelo de educação tradicional vai contra todos os parâmetros de aprendizagem em qualquer local (anyplace), qualquer momento (anytime), no seu próprio ritmo e nível (adaptive learning), e ao longo de toda a vida. Reunir estudantes, de qualquer idade, em um mesmo local, dentro de um mesmo horário e fornecendo informações já disponíveis na internet, parece ser exatamente o contrário do que se pretende de um planeta (e cidades) inteligente.

Precisamos inovar! As Tecnologias Digitais (TD) já permitem e incentivam, cada vez mais, o trabalho e a Educação à Distância (EaD).

Inicialmente pelas universidades e empresas, agora se expande rapidamente pelas plataformas educacionais, cursos livres, vídeos, games, Realidade Virtual e Aumentada (RV e RA), Inteligência Artificial (IA) e muitas outras técnicas, compondo um imenso bloco de Tecnologias Educacionais e transformando o ensino e o aprendizado em algo que não depende de local fixo, nem de horário rígido e nem de alinhamento com o conhecimento dos colegas.

Precisamos acelerar esse pro-

cesso de inclusão de tecnologias no processo educacional. Cobrindo jovens, adultos e idosos, em salas de aula ou fora delas. Devemos usar o potencial da internet para colocar o conhecimento à disposição dos “aprendentes” e mudar o papel dos professores, transformando-os em curadores de conteúdo e “cutucadores”, incentivando debates (presenciais ou remotos) e exemplos e não simplesmente discursando na frente das turmas.

Como diz o Professor de Stanford, Ji Liang: “A IA é potencialmente uma das mais poderosas ferramentas já inventadas pelos humanos. Se você não estiver usando, você não será capaz de competir com quem estiver!”.

Várias ideias podem ajudar no processo: recuperação de evasão e formação com base em micro certificados e RVA (Reconhecimento, Validação e Acreditação de saberes), preparando pessoas de todas as idades para novas profissões e formatos que não demandem, 3, 4 ou 5 anos para se tornarem produtivos.

Enfim, cidades (e organizações) que se pretendem inteligentes, humanas e sustentáveis, não podem abrir mão de um sistema de aprendizagem e formação de pessoas, variado, flexível, permanente e à distância. Esse é o desafio, e este é um dos pilares motivadores da criação e do contínuo desenvolvimento de Aranduland.

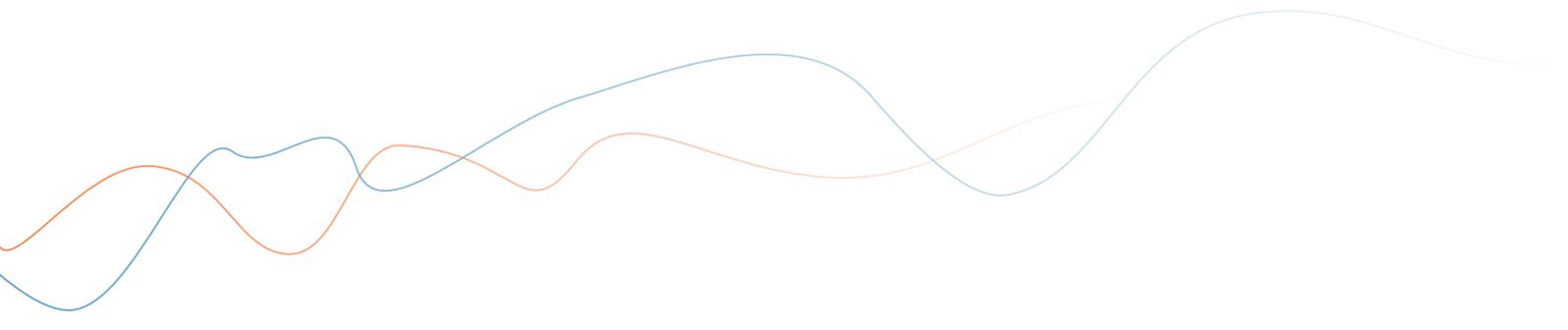
6. CONCLUSÃO

Apesar da limitação de páginas para a apresentação desta proposta, de utilização de Aranduland como uma cidade digital promotora do aprendizado sobre sustentabilidade e suas correlações com integridade, ética e compliance, esperamos ter conseguido ao menos despertar nos leitores novas reflexões sobre o desafio da integração destes conceitos, e também quanto a necessidade de buscarmos novas ferramentas, meios, métodos e soluções efetivamente promotoras do aprendizado e do desenvolvimento das competências demandadas pela nossa atual “era digital”.

Temos muito a fazer neste sentido, e Aranduland, embora seja uma solução pioneira e de grande potencial, precisa também ser melhor incentivada, conhecida, aprimorada e multiplicada, ficando aqui o convite para que todos se juntem aos autores deste trabalho nesta jornada difícil, mas necessária. Vamos em frente.

Por fim, vale ressaltar que este artigo é um desdobramento do Seminário promovido pelo “GT de Tecnologias e Compliance” do ICRio, e realizado em agosto

de 2024, com o título: “Compliance, Sustentabilidade e Tecnologia: veja em Aranduland (cidade 3D) e seus ODS”, cuja gravação pode ser acessada pelo link disponível na área de “Publicações” no site do ICRio (<https://icrio.org/publicacoes/>). Portanto, recomendamos aos leitores deste artigo que assistam também ao Seminário, o que certamente ajudará no melhor conhecimento sobre Aranduland e suas potencialidades.



7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranduland. <https://aranduland.com/o-projeto/> acessado em 18/11/2024

Almeida, T.M., & Silva, R.C. (2019). A influência das tecnologias digitais no aprendizado sobre sustentabilidade. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*,

Freitas, A.L., & Santos, M.G. (2018). Ética e integridade no ambiente digi-

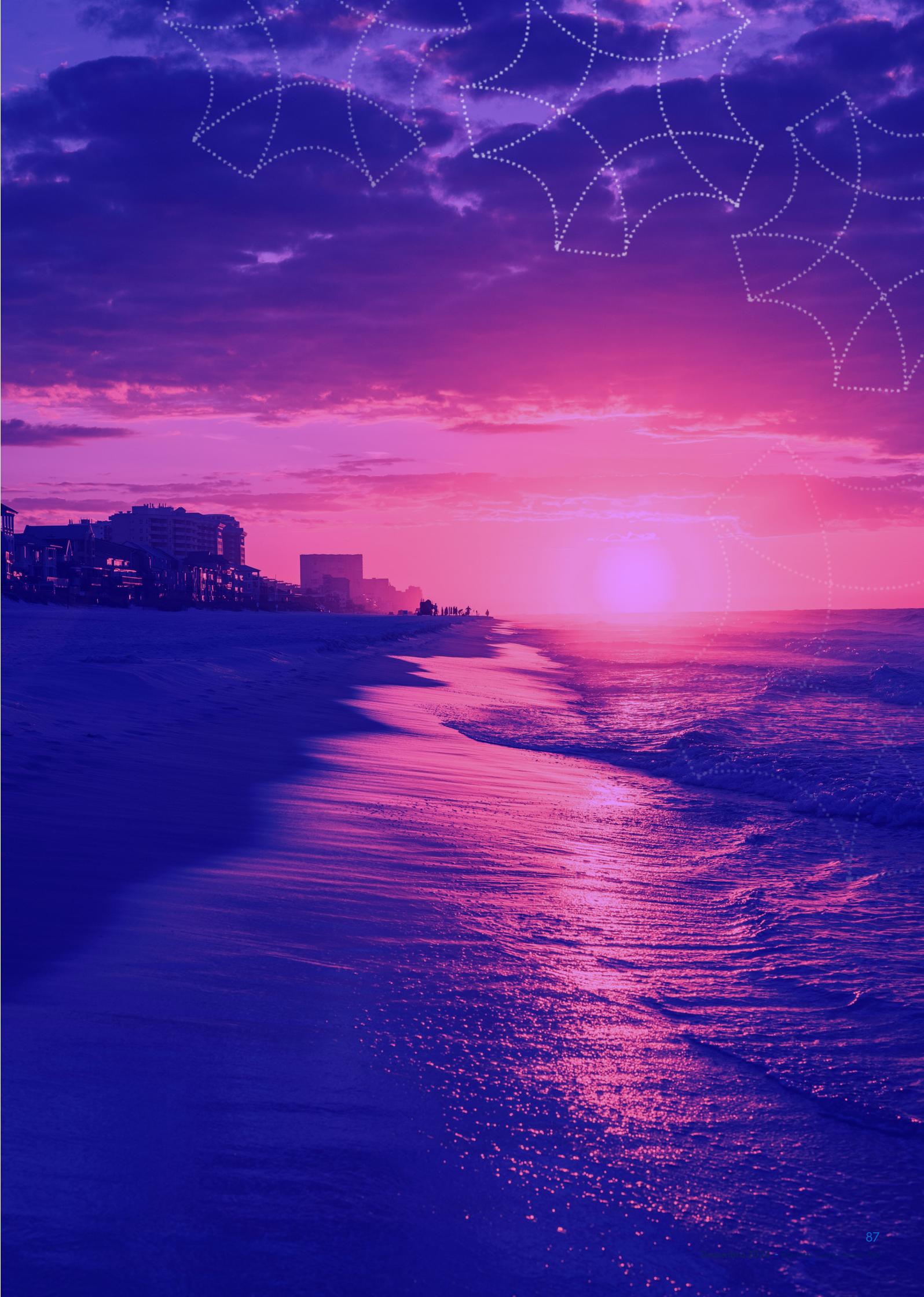
tal: desafios e oportunidades. *Revista de Ética Aplicada e Filosofia Política*.

Milet, P. Palestra sobre Compliance, Sustentabilidade e Tecnologia: veja em Aranduland (cidade 3D) e seus ODS! <https://www.youtube.com/watch?v=UGzZJwWHO30> acessado em 18/11/2024.

Ribeiro, P.C., & Oliveira, D.S.

(2020). Sustentabilidade e compliance: uma análise de suas interseções. *Journal of Business Ethics*.

Seminário do GT de “Tecnologias e Compliance” do ICRio sobre “Compliance, Sustentabilidade e Tecnologia: veja em Aranduland (cidade 3D) e seus ODS” <https://youtu.be/y63CGMtKN2U?si=zipN2Oue-QHS238hE> acessado em 18/11/2024



PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS (PPPs) COMO FERRAMENTA BASILAR DE COMPLIANCE E DE DESPRIVATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO (INFANTIL) BRASILEIRA

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ¹

1. INTRODUÇÃO

Este artigo busca contribuir para o melhor entendimento do conceito de PPPs (Parcerias Público Privadas) focadas na construção e gestão não-pedagógica de escolas, e, em especial, de escolas focadas na educação infantil.

Diante de diferentes possibilidades de estruturação de PPPs com tal foco, utilizaremos como referência o “modelo do BNDES”, por entendermos que, como veremos ao longo deste artigo, possibilita e promove o efetivo atendimento e conformidade às normas, regulamentos e leis correlatas, com significativos ganhos de gestão, eficiência, economicidade e transparência.

Neste sentido, embora caiba aqui um alerta quanto a importância dos aspectos da integridade e da ética, por exemplo, associadas às práticas de estruturação de PPPs de educação infantil e/ou de gestão de contratos de construção, manuten-

ção e/ou zeladoria atualmente geridos pelos dirigentes deste ecossistema de educação infantil, este artigo explora prioritariamente uma dimensão do compliance mais focada na conformidade, explicitando assim a sua importância na mitigação de importantes riscos infelizmente existentes, em grande escala, nos ambientes escolares e especialmente nas escolas de educação infantil, nas quais as crianças não possuem ainda nem a autonomia e nem o discernimento para se defenderem, sendo especialmente importante que estes ambientes estejam efetivamente alinhados às leis, normas e regulamentos correlatos, mitigando assim estes riscos de acidentes e incidentes.

Complementarmente, este artigo busca, também inspirado no “modelo do BNDES” de estruturação de PPPs para a construção de escolas (e creches) de educação infantil, junto à gestão das suas atividades não-peda-

Membros do Conselho Deliberativo do ICRio e co-coordenador do GT “novas Tecnologias e Compliance”. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, vem atuando também, voluntariamente, como Presidente do EcoSis BDT RJ (“Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”). Membro do Conselho Gestor da ABINC-RJ (Associação Brasileira de Internet das Coisas – RJ). Membro do Conselho Consultivo de Tecnologia e Inovação da Riosoft. Doutor em Estratégia pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Associado da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e membro de seu Comitê de Inovação. Possui Certificações MIT (em Transformação Digital), Certificação XBA (Xponential Business Administration – StartSe & Nova SBE), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Administrador (FEA/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Executivo do BNDES desde 2006, onde recentemente atuou como gestor de um projeto de “Transformação Digital”, reconhecido como ‘Referência Nacional’ no Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2023-2024.

gógicas (também conhecidas como sendo de “zeladoria”, e atualmente já contratadas em sua grande parte junto a iniciativa privada), esclarecer uma aparente grande confusão conceitual e de entendimento destas relações entre o público e o privado, evidenciando que, diferentemente do que algumas

¹ Este artigo é de exclusiva responsabilidade do autor, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

vezes temos visto aparecer, por exemplo, na imprensa, quanto a uma suposta “privatização” da educação, decorrente das PPPs.

O que ocorre, ao menos com a utilização do “modelo do BNDES de estruturação destas PPPs” é o contrário, ou seja, é um processo de reversão do processo já existente em grande medida, de privatização da educação.

Tal “desprivatização” decorre do fato de que, a indisponibilidade de vagas na rede municipal vem historicamente levando os municípios (muitas vezes sob determinação jurídica), a subcontratar vagas na rede privada, gerando uma série de problemas não apenas de governança das práticas pedagógicas e de gestão da educação destas crianças, como também de ordem jurídica, orçamentária e de gestão da própria prefeitura, que acaba tendo que direcionar para a contratação destas vagas na rede privada, elevados volumes de recursos, que poderiam estar sendo alocados em outras

prioridades, como na saúde e na segurança municipal, ou até mesmo na construção de escolas.

O “modelo BNDES”, além de “desprivatizar” a dimensão pedagógica destas escolas (ao construir novas escolas para o atendimento destas demandas), incorpora boas práticas de gestão e governança àqueles serviços de manutenção e zeladoria (não-pedagógicos), que tradicionalmente também já são contratados junto a iniciativa privada, porém de forma ineficiente e espalhados em um grande número de contratos, cuja gestão demandava não apenas um grande volume de tempo, dedicação e competências (nem sempre disponíveis junto aos gestores educacionais), e em detrimento do seu foco em questões pedagógicas.

Com o “modelo BNDES”, estes diversos contratos passam a ser unificados em um único contrato, de longa duração (de cerca de 25 anos), garantindo assim diversos ganhos de escala, eco-

nomicidade e especialmente de qualidade das instalações, tendo em vista que o parceiro privado então contratado para realizar a manutenção da escola ao longo destes 25 anos é o mesmo que vai construir aquela escola, o que, por si só já incentiva, e faz com que o responsável pela construção utilize materiais e métodos construtivos de melhor qualidade e demandantes de menor quantidade e custos de manutenção, tendo em vista que estas também serão de responsabilidade dele.

Vale ainda ressaltar que todo este “único contrato”, é estruturado com base em diversas métricas de qualidade e eficiência, que garantirão uma significativa melhoria dos serviços não pedagógicos (de manutenção e zeladoria), possibilitando que os gestores escolares, professores e demais profissionais da educação direcionem suas expertises e competências didático-educacionais para o efetivo atendimento às demandas pedagógicas.

2. QUESTÕES LEGAIS, REGULATÓRIAS E DE CONFORMIDADE

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabelece que a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O artigo 211 define que os municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil, e os estados e o Distrito Federal, no ensino fundamental e médio.

À União cabe organizar o sistema federal de ensino e o dos territórios, financiar as institui-

ções de ensino públicas federais e exercer, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios.



O Plano Nacional de Educação (PNE) é a principal política em nível nacional, determinando diretrizes, metas e estratégias para a política educacional no período de 2014 a 2024. O PNE é complementado pelos planos estaduais e municipais, elaborados em consonância com o plano nacional.

As diretrizes e bases do sistema de educação brasileiro são definidas por meio da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases – LDB). A LDB, em seu artigo 21, estabelece que a educação escolar se compõe de: educação básica – formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio – e educação superior.

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. O ensino fundamental obrigatório tem duração de nove anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos seis anos de idade. O ensino médio, etapa final da educação básica, tem duração mínima de três anos.

Vale ressaltar aqui um importante exemplo de não conformidade relacionada a esta obrigatoriedade do ensino fundamental (que inclui a educação infantil) ser gratuito na escola pública [grifo nosso], enquanto, um grande volume destas vagas são contratadas, pelos municípios, na rede privada local

(muitas vezes em atendimento a demandas jurídicas).

No que tange aos principais normativos de concessões e parcerias público-privadas (PPP), a Lei Federal 8.987/1995 (Lei Geral de Concessões) dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal (“concessões comuns”).

A Lei 11.079/2004 (Lei Federal de PPPs) instituiu as modalidades de concessão patrocinada e concessão administrativa. Tendo em vista a gratuidade do serviço de educação prestado em estabelecimentos oficiais de ensino infantil (art. 206, IV, da Constituição), a concessão desses serviços não é condizente com a cobrança de tarifas dos usuários, razão pela qual se trata de concessão na modalidade administrativa (PPPs).

Enfim, são muitos os normativos, leis e regulamentos correlatos, valendo ainda ressaltar a necessidade destas escolas estarem em

conformidade / compliance com diversos normativos ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e/ou correlatos à acessibilidade, prevenção e proteção contra acidentes, combate a incêndios e tantas

outras questões basilares para o efetivo funcionamento de instituições de ensino infantil, que lamentavelmente, em uma breve pesquisa (até mesmo no

“

AS DIRETRIZES E BASES DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO BRASILEIRO SÃO DEFINIDAS POR MEIO DA LEI 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996 (LEI DE DIRETRIZES E BASES – LDB). A LDB, EM SEU ARTIGO 21, ESTABELECE QUE A EDUCAÇÃO ESCOLAR SE COMPÕE DE: EDUCAÇÃO BÁSICA – FORMADA PELA EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO – E EDUCAÇÃO SUPERIOR.”

google), podemos constatar que costumam não ser adequadamente atendidas por grande parte de nossas escolas, mas que passam a ser obrigações exigidas em contrato no “modelo BNDES”.

3. O “PADRÃO OURO” DO BNDES (MODELO BNDES DE ESTRUTURAÇÃO DE PPPS FOCADAS NA CONSTRUÇÃO E GESTÃO NÃO-PEDAGÓGICA DE CRECHES E ESCOLAS)

Conforme já mencionado, há múltiplas possibilidades de desenho de Parcerias Público Privadas (PPPs) para o setor educacional, podendo até mesmo haver casos nos quais, diferentemente do que faz, e recomenda, o BNDES, contemplem outras possibilidades, como, por exemplo, a inclusão da gestão pedagógica e/ou das equipes pedagógicas (professores, assistentes etc.).

O modelo BNDES, que conforme anunciado em seu planejamento, busca alcançar o que é chamado internamente de “padrão ouro”, tem seu foco exclusivo nas questões não pedagógicas, justamente em decorrência do entendimento de que a questão pedagógica deve ser uma atribuição e uma expertise exclusiva dos profissionais da educação, efetivamente capacitados para tanto, buscando portanto, garantir que estes profissionais possam dedicar uma maior parcela de seu tempo (hoje já ocupado com tarefas operacionais de zeladoria, manutenção predial, limpeza, segurança etc.) às questões efetivamente pedagógicas.

Para tanto, estes diversos serviços não-pedagógico, de zeladoria, manutenção etc., hoje já contratados, em sua grande

maioria, junto a iniciativa privada, por meio de diversos contratos, com diferentes atores e sob variadas práticas de acompanhamento e gestão, demandadores de expertises nem sempre existentes de forma suficiente e adequadas nas unidades escolares, acabam resultando em perdas de eficiência, elevados prazos de resposta, baixo grau de qualidade das entregas e dos materiais utilizados, retrabalho, insatisfação da comunidade escolar e até mesmo interrupções recorrentes das aulas e demais atividades pedagógicas.

No “modelo BNDES”, conforme já citado anteriormente, todos estes contratos passam a ser unificados em um só, de longo prazo (cerca de 25 anos), contendo cláusulas específicas relativas tanto ao atendimento e conformidade às leis, normas e regulamentos correlatos, como aos níveis mínimos de qualidade de serviços, então definidos e monitorados por indicadores e métricas, que passam a servir de referência para o recebimento dos valores correspondentes a cada uma das entregas e/ou serviços prestados pela instituição contratada, que, conforme também já alertamos, é a mes-

ma instituição responsável pela construção daquela unidade educacional, que também deverá estar preparada para garantir o atendimento de longo prazo de tais exigências e métricas contratuais correlatas a cada entrega realizada e/ou serviço prestado.

Portanto, além de relatar algumas destas especificidades e vantagens do “modelo BNDES”, e seus impactos positivos em termos de efetividade, economicidade e otimização de recursos (especialmente em decorrência da liberação do tempo e das expertises dos profissionais da educação para o foco em questões pedagógicas) e/ou dos ganhos em termos de melhoria da governança e da gestão das atividades não pedagógicas / de zeladoria, apresentaremos a seguir um caso prático e real de PPP (Parceria Público Privada) que encontra-se em andamento, baseada neste “modelo BNDES”, junto ao Município de Caxias do Sul / RS, que julgamos servir de ilustração de grande parte destas questões que relatamos até aqui.

4. O CASO DO MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL (RS)

O projeto, como pode ser verificado pelo site do “hub de projetos” do BNDES (1), se refere à estruturação de parceria público-privada (PPP) para construção, gestão, operação, conservação e manutenção de 32 (trinta e duas) unidades educacionais no município de Caxias do Sul (RS).

O principal objetivo do projeto é aumentar o número de vagas nesse segmento de educação no município. Caxias do Sul possui 48 escolas de educação infantil, sendo que algumas delas funcionam em imóveis alugados e/ou em imóveis que não possuem a infraestrutura ideal para o funcionamento de uma escola, e aqui já identificamos uma inconformidade histórica, possivelmente existente em várias outras escolas brasileiras, que precisa ser urgentemente corrigida.

Conforme por ser verificado no site da prefeitura de Caxias do Sul: “Levantamentos do ano de 2022, dão conta que existem 12.812 matrículas de educação infantil providas pelo Município. Destas, mais de 4.500 crianças são atendidas em escola privadas por meio da compra de vagas, sistemática que não é elegível para fins de percepção de recursos do FUNDEB. Adicionalmente, o atendimento das crianças na rede pública se dá em 48 unidades infantis, dividi-

das em 36 prédios municipais, 2 imóveis cedidos e 10 prédios locados. Aguardam em fila de espera pela disponibilização de vagas na rede pública mais de 3.000 crianças.”

Portanto, vale ressaltar que 4.500 vagas já são privatizadas atualmente, pois são contratadas em escolas da rede privada (o que ilustra nosso argumento anteriormente apresentado, relativo ao já existente processo de “privatização” das escolas, que será revertido com esta PPP em curso, no “modelo BNDES”).

Além disso, a fila de espera anunciada pela prefeitura de Caxias do Sul, de 3.000 vagas, representa um risco de transformação desta demanda em novos processos judiciais, que resultariam na ampliação do atual processo de “privatização da educação”, tendo em vista que a indisponibilidade de vagas em escolas municipais resultaria na contratação de novas vagas na rede privada (caso não fossem construídas as novas unidades municipais, com o “modelo BNDES” de PPPs de Educação Infantil).

Assim sendo, esta PPP de Educação Infantil, em curso, de Caxias do Sul, busca construir escolas suficientes para atender aos três objetivos que se seguem:

(i) atender a demanda não atendida, zerando a fila de espera;

(ii) substituir as vagas compradas na rede privada por vagas em novas escolas da prefeitura; e

(iii) substituir as vagas de escolas operando em imóveis alugados por vagas em novas unidades.

No “modelo BNDES” utilizado nesta PPP, os serviços prestados pelas creches continuarão gratuitos e ministrados por educadores da prefeitura.

O poder público continuará responsável por definir planos pedagógicos e didáticos. O parceiro privado terá como atribuição construir e dar suporte às atividades não pedagógicas / de manutenção e zeladoria das unidades escolares, sendo remunerado pelo poder público (assim como era no modelo anterior, porém agora suportado por um contrato único, de longo prazo, mais eficiente e menos oneroso por ser também melhor estruturado e suportado por cláusulas de garantia da qualidade e da eficiência),

Ressaltamos a seguir alguns aspectos de destaque (alguns deles já citados anteriormente), tendo agora o caso de Caxias do Sul como exemplo ilustrativo.

4.1

ECONOMIA DE RECURSOS GASTOS PARA ATENDER ÀS “NÃO CONFORMIDADES”

Conforme apresentado em documento publicado no site da prefeitura de Caxias do Sul, relativo a levantamentos realizados pela prefeitura, relativo à infraestrutura para atendimento à educação infantil demonstram a carência de milhares de vagas na rede municipal. Dessas, cerca de 4.700 encontram-se alocadas na rede privada através da compra de vagas pelo Município.

A reversão deste processo, além de evidenciar aquilo que

inicialmente chamamos de “desprivatização”, por trazer a gestão pedagógica de volta para a governança municipal, possibilita ainda a realocação deste grande volume de recursos para outras prioridades do município, como saúde, segurança etc, e/ou até mesmo para a própria educação).

Neste sentido vale mencionar que a atual insuficiência de vagas ofertadas nos primeiros anos da educação infantil representa também um relevante passivo judicial para os municípios, como no caso de Caxias do Sul / RS, que acabam tendo que gastar grande volume de recursos nestas questões judiciais (que também poderiam

estar sendo alocados a outras prioridades estratégicas da prefeitura).

Esta questão da compra de vagas, ilustra portanto, ao menos dois graves problemas não apenas relacionados a “não conformidade” e má utilização de recursos, gastos tanto na compra de vagas, como nas questões judiciais correlatas, mas também um grave problema social, considerando que tais práticas acabam consumindo recursos de outras prioridades que poderiam estar sendo convertidas em melhoria na qualidade de vida da população, conforme esperamos que aconteça, a partir da efetivação desta PPP (modelo BNDES).

4.2

ECONOMIA COM ALUGUÉIS DE ESPAÇOS PARA AS ESCOLAS

Um outro problema, e um outro grande custo para os municípios neste tema, está relacionado à necessidade de locação de espaços (prédios) pelas prefeituras para a construção, reforma e/ou funcionamento de escolas públicas municipais.

Como ilustração, citamos aqui o exemplo do município de

Caxias do Sul, onde o atendimento das crianças na rede pública se dá em 48 unidades infantis, divididas em 36 prédios municipais, 2 imóveis cedidos e 10 prédios locados, que também representam elevados custos de locação anuais.

Some-se a isso a necessidade de adequação e conformidade destes prédios, às normas leis e regulamentações correlatas (como aquela, já citadas, relativas a acessibilidade, prevenção de acidentes, incêndios etc.),

que em geral nem sempre são efetivamente atendidas, em decorrência da falta de recursos para tanto, sendo este um problema que parece ser comum a diversos municípios brasileiros.

Com a construção de novas escolas estes recursos também poderão ser direcionados para outras prioridades dos municípios (inclusive na construção de mais escolas neste formato de PPPs, no “modelo BNDES”).

4.3

ECONOMIA COM A MELHOR GESTÃO E/OU UNIFICAÇÃO DE CONTRATOS

Temos ainda a questão da operacionalização das escolas infantis públicas, que já é feita através de contratos junto a atores privados, em sua grande maioria, sendo estes contratos na maioria das vezes realizados junto a diferentes fornecedores e/ou prestadores de serviços, ampliando assim a complexidade de sua gestão e demandando novas competências e estruturas municipais de governança e gestão.

Estes diversos e diferentes contratos consomem importante parcela de tempo e dos recursos (humanos, financeiros -orçamentários etc.) municipais, que poderiam ser melhor geridos e/ou otimizados, por exemplo, por meio de um contrato “guarda-chuva” unificado (conforme preconiza o “modelo BNDES”).

Como ilustração da complexidade e do montante de recursos, correlato a isso, citamos aqui o exemplo do município de Caxias do Sul onde atualmente é gasto um grande volume de recursos com diferentes contratações de serviços cor-

relatos às seguintes questões (que passarão a ser objeto de um único contrato com a formalização da PPP no “modelo BNDES”):

- Manutenção predial e de equipamentos;
- Manutenção e conservação de jardins;
- Serviços de limpeza (inclui limpeza de cozinha/refeitório);
- Lavanderia;
- Serviços de suporte a “Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs);
- Gestão de utilidades (água, energia elétrica, gás e tratamento de efluentes);
- Controle de pragas;
- Outras demandas de “zelação”.

4.4

OUTROS BENEFÍCIOS DA REALIZAÇÃO DA PPP DE CAXIAS DO SUL (RS)

Na Parceria Público Privada (PPP) o trabalho de elaboração e contratação dos projetos executivos e das obras passa a também ser realizado junto ao setor privado, porém sem as amarras e burocracias do setor público, e com maior eficiência (especialmente se comparado com o modelo atualmente adotado, de múltiplos contratados

e junto a variados fornecedores privados), representando maior celeridade, economicidade e resultados de maior qualidade.

Esta celeridade na disponibilização das vagas representa o atendimento à fila de espera e às exigências judiciais impostas ao município, além de viabilizar acesso à educação nos anos iniciais de desenvolvimento da criança, garante, conforme já alertamos, não apenas a “desprivatização” e a conformidade com as normas e regulamentos

correlatos, mas também a efetiva retomada da gestão pedagógica pelo município (outra questão de compliance, cujo atendimento se desdobra em novos ganhos de escala, eficiência, economicidade etc. para o município).

Vale ressaltar ainda uma questão social fundamental, relacionada com o fato de que, estas novas vagas em creches e escolas de ensino infantil, disponibilizadas por estas PPPs, possibilitam o retorno de di-

versos pais e mães (que antes não tinham onde deixar seus filhos, para então ir trabalhar) ao mercado de trabalho, gerando assim um “efeito colateral” de grande importância e relevância social

Além disso, o atendimento destas vagas em infraestrutura própria representaria, no caso do município de Caxias do Sul, um acréscimo mais imediato de receita, de expressivos valores, decorrentes, por exemplo, dos

repasse do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de valorização dos profissionais da Educação) e de outras verbas correlatas, uma vez que, a compra de vagas na rede privada não é caracterizada como investimento em educação, e, dessa forma, não se enquadra nos programas de repasses de verbas federais.

Neste “modelo BNDES” os pagamentos ao parceiro privado

são realizados após a disponibilização da infraestrutura e através de indicadores e parâmetros de qualidade de desempenho dos serviços não pedagógicos. O risco de extrapolação destes custos devido ao não atendimento destes parâmetros, incentiva o parceiro na otimização e inovação da construção e manutenção das escolas, gerando uma administração rentável e eficiente.

5. CONCLUSÃO

Esperamos, com este artigo, ter conseguido contribuir para o melhor entendimento do conceito de PPPs (Parcerias Público Privadas) focadas na construção e gestão não-pedagógica de escolas, e, em especial, de escolas focadas na educação infantil, utilizando como referência o “modelo BNDES”, por meio do qual evidenciamos que, ao contrário do que vemos em muitos discursos (possivelmente estruturados sem o conhecimento deste modelo BNDES) temos este modelo de PPPs como ferramenta basilar para a **desprivatização da educação** (reversão do processo atual de privatização da educação in-

fantil), e efetiva promoção de conformidade destas unidades escolares às normas, leis e regulamentações correlatas.

Utilizamos para tanto, um caso real, de uma PPP em curso (município de Caxias do Sul / RS), baseada neste “modelo BNDES”, como mais um elemento de explicitação destas questões e das vantagens decorrentes da adoção deste modelo de PPPs focadas na construção e gestão não-pedagógica de escolas, não apenas como uma solução adequada para a superação dos desafios relativos ao atendimento à demanda de

universalização da educação fundamental e de creches, como na melhoria da destinação e gestão dos recursos humanos, matérias, financeiros etc. em prol de maiores benefícios para a sociedade brasileira, por meio da educação, e especialmente da educação infantil e básica, que são cada vez mais reconhecidas como estratégias e basilares para o desenvolvimento do nosso país.

Finalmente alertamos para o fato de que, em decorrência da PPP de Caxias do Sul / RS ser

um processo em curso (no momento da confecção deste artigo), evitamos a apresentação, neste artigo, de números e vo-

lumes de recursos (por exemplo, gastos e/ou passíveis de realocação em outras atividades, a partir da efetivação desta

PPP), porém informamos que isso deverá ser objeto de outro trabalho, em desenvolvimento, a ser publicado em breve.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hub de projeto BNDES – Educação Visão Geral
<https://hubdeprojetos.bndes.gov.br/pt/setores/Educacao> Acesso em 18/11/2024

PPP Educação Infantil – Apresentação (Site da Prefeitura de Caxias do Sul: <https://caxias.rs.gov.br/servicos/parcerias-estrategicas/carteira-de-projetos/educacao-infantil-2>) Acesso em 18/11/2024

Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Sobre o Fundeb. 2020. Acesso em 18/11/2024

Ministério da Educação. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo escolar. Acesso em 18/11/2024

Ministério da Educação. Instituto de Estudos e Pesquisas Educa-

cionais Anísio Teixeira (Inep). Painel de monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE). Acesso em 18/11/2024

PPP Educação Infantil – Apresentação. Site do município de Caxias do Sul <https://caxias.rs.gov.br/servicos/parcerias-estrategicas/carteira-de-projetos/educacao-infantil> Acesso em 18/11/2024



CIBERSEGURANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS: A IMPORTÂNCIA DA CONSCIENTIZAÇÃO NO COMBATE AOS CIBERCRIMES

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS ¹

WALTER ARANHA CAPANEMA ²

1. INTRODUÇÃO

O mundo digital em que vivemos é sustentado por tecnologias que abrangem praticamente todos os aspectos da vida cotidiana, desde transações bancárias até interações sociais nas redes. Com esse avanço, o volume de dados pessoais armazenados e compartilhados online aumentou significativamente, o que evidencia a crescente necessidade de proteção contra acessos não autorizados e outros tipos de ciberataques. Nesse contexto, cibercriminosos exploram não apenas vulnerabilidades tecnológicas, mas também a falta de conhecimento dos usuários para aplicar golpes sofisticados.

Diversos casos exemplificam os desafios relacionados ao vazamento de dados e ao desvio de grandes quantias financeiras, evidenciando que, além da dimensão tecnológica – dinâmica e em constante evolução –, é necessário considerar a dimensão social e humana. Essa questão exige atenção especial de indivíduos, organizações e governos, uma vez que envolve tanto os que utilizam a tecnologia para práticas ilícitas quanto aqueles que buscam combatê-las.

Portanto, torna-se evidente que, diante de crimes digitais sofisticados, as medi-

Membros do Conselho Deliberativo do ICRio e co-coordenador do GT “novas Tecnologias e Compliance”. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, vem atuando também, voluntariamente, como Presidente do EcoSis BDT RJ (“Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”). Membro do Conselho Gestor da ABINC-RJ (Associação Brasileira de Internet das Coisas – RJ). Membro do Conselho Consultivo de Tecnologia e Inovação da Riosoft. Doutor em Estratégia pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Associado da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e membro de seu Comitê de Inovação. Possui Certificações MIT (em Transformação Digital), Certificação XBA (Xponential Business Administration - StartSe & Nova SBE), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Administrador (FEA/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Executivo do BNDES desde 2006, onde recentemente atuou como gestor de um projeto de “Transformação Digital”, reconhecido como ‘Referência Nacional’ no Prêmio Brasil Digital Ozires Silva 2023-2024.

Advogado. Diretor de Inovação e Ensino da Smart3. Coordenador da Pós-Graduação em Direito Digital do IERBB-MPRJ. Diretor Acadêmico Cultural da FEMPERJ.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

das de segurança não podem se limitar ao uso de tecnologias avançadas. É indispensável investir no preparo humano, pois a ausência de conscientização e treinamento adequados aumenta a vulnerabilidade dos usuários a ataques de engenharia social, um dos métodos mais

comuns para obter acesso indevido a informações e sistemas.

Diante desse cenário, o presente artigo busca destacar a importância da educação digital em cibersegurança, evidenciando iniciativas eficazes de conscientização e as dificuldades

frequentemente encontradas na implementação dessas medidas. Assim, pretende-se promover um melhor entendimento sobre a relevância de educar os usuários para que adotem posturas mais seguras no ambiente digital.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CIBERSEGURANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS

A cibersegurança e a proteção de dados pessoais são temas cada vez mais relevantes na sociedade contemporânea, especialmente após a Emenda Constitucional 115/2022, que elevou a proteção de dados ao status de direito fundamental. Nesse contexto, torna-se imprescindível compreender a amplitude das ameaças cibernéticas, que podem comprometer tanto a vida dos indivíduos quanto o funcionamento das organizações.

Com o aumento do uso da internet, de dispositivos conectados e do armazenamento de informações online, novos desafios e vulnerabilidades emergem, exigindo abordagens mais abrangentes e sofisticadas para o combate aos cibercrimes. Assim, é essencial reforçar a conscientização e adotar boas práticas de segurança para proteger dados e sistemas.

Dentre os tipos de ameaças cibernéticas mais comuns,

destacam-se os ataques de phishing, nos quais os criminosos utilizam disfarces para obter dados das vítimas ou induzi-las a clicar em links suspeitos, que podem instalar programas maliciosos capazes de comprometer a integridade do sistema.

Esses programas, denominados malwares, abrangem um vasto conjunto de aplicativos projetados para apagar dados, copiar senhas, “furtar” criptomoedas, entre outras atividades nocivas.

O uso de antivírus, firewalls e soluções de segurança de rede é fundamental para a proteção contra ataques cibernéticos. Da mesma forma, é crucial adotar medidas básicas de segurança, como a utilização de senhas fortes para autenticação e a atualização regular de softwares e sistemas operacionais.

No entanto, a conscientização é a primeira linha de

“

COM O AVANÇO DO USO DA INTERNET, DISPOSITIVOS CONECTADOS E O ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES ONLINE, SURGEM TAMBÉM NOVOS DESAFIOS E VULNERABILIDADES QUE EXIGEM UMA ABRANGENTE E SOFISTICADA NO COMBATE AOS CIBERCRIMES.”

defesa contra os cibercrimes. É necessário compreender que a segurança cibernética é responsabilidade de todos, desde os indivíduos até as empresas e governos. A promoção de programas de educação e treinamento em segurança cibernética é fundamental para capacitar as pessoas a reconhecer e responder adequadamente a possíveis ameaças. É preciso estar preparado para enfrentar os desafios do mundo digital à medida que avançamos para uma sociedade cada vez mais conectada. Especialmente porque muitos ataques cibernéticos têm origem em ações dos próprios colaboradores das organizações, que, inadvertidamente podem, por exemplo, clicar em links maliciosos, possibilitando a instalação de malwares.

A cibersegurança e a proteção de dados devem ser consideradas como prioridades, demandando investimentos que garantam a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações. Somente através da conscientização e da adoção de boas práticas de segurança poderemos enfrentar com eficácia as ameaças cibernéticas e proteger nossos dados e sistemas.

Além disso, a proteção de dados e da privacidade tornou-se mais evidente do que nunca, com a implementação de leis rigorosas, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na Europa e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil. Essas regulamentações ressaltam a urgência de implementar medidas eficazes para garantir a segurança das

mitigar os riscos de ataques cibernéticos e proteger adequadamente os dados confidenciais. Além disso, num mundo cada vez mais interconectado, é essencial que todos os usuários de tecnologia estejam conscientes dos perigos cibernéticos e sejam capazes de adotar comportamentos seguros online.

A educação em cibersegurança, portanto, desempenha um papel fundamental na prevenção de incidentes de segurança, capacitando as pessoas a reconhecerem possíveis ameaças e a tomar as ações corretas para se protegerem, sendo a contextualização da cibersegurança e proteção de dados crucial para garantir a segurança e privacidade no mundo digital em constante evolução.

Com a implementação de regulamentos e a adoção de medidas eficientes de segurança cibernética, será possível minimizar os riscos de violações de dados e proteger as informações pessoais e corporativas de forma eficaz. É responsabilidade de indivíduos, empresas e governos se unirem nesse esforço coletivo para tornar o ambiente online mais seguro para todos.

“

É PRECISO ESTAR PREPARADO PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO MUNDO DIGITAL À MEDIDA QUE AVANÇAMOS PARA UMA SOCIEDADE CADA VEZ MAIS CONECTADA.”

informações pessoais e corporativas, uma vez que as consequências de uma violação de dados podem ser devastadoras tanto para indivíduos quanto para organizações.

Por meio da implementação de práticas e protocolos de segurança avançados, será possível

3. AMEAÇAS CIBERNÉTICAS E EXEMPLOS DE CIBERCRIMES EM DIFERENTES SETORES

As principais ameaças cibernéticas que indivíduos e organizações enfrentam atualmente são extremamente diversas e sofisticadas.

Como mencionado anteriormente, o ransomware e o phishing ocupam posição de destaque entre as maiores ameaças, ao lado das invasões (“cracking”) e dos ataques de negação de serviço. Nestes últimos, um grupo de computadores controlados remotamente por criminosos acessa simultaneamente um site ou serviço, causando sobrecarga e interrompendo seu funcionamento.

Cada um desses tipos representa uma ameaça única para

a segurança cibernética, com diferentes métodos e consequências. É essencial estar ciente desses tipos de crimes para implementar medidas preventivas e de resposta apropriadas. Essas ameaças podem causar danos significativos e ter consequências devastadoras.

Uma recente publicação da empresa Security Leaders (2022) destaca em seu relatório, que aquele ano de 2022 ficará marcado por ser um dos anos mais aquecidos e desafiadores vividos pelo setor de Segurança da Informação. Os ataques cibernéticos não pouparam ninguém, pelo contrário, os cibercriminosos afetaram diversos segmentos. Equipes de Segurança en-

frentaram cenários de crises e o fator pandemia ainda trouxe uma complexidade extra, com as equipes trabalhando em casa e acessando ambientes corporativos remotamente.

Tal relatório apresenta ainda alguns exemplos de ataques de grande repercussão, realizados (somente naquele ano), em diferentes segmentos de mercado, como: varejo, educação, Governo, Finanças, Saúde, Mídia & Comunicação, que foram atingidos pelos cibercriminosos, causando indisponibilidades, interrupções e até mesmo prejuízos financeiros, como veremos a seguir:

3.1 VAREJO

Sites da Americanas e do Submarino, que pertencem ao grupo Americanas S.A, ficaram fora do ar após instabilidades e registro de acesso não autorizado. Segundo um relatório financeiro divulgado pela companhia, a perda em vendas foi R\$ 923 milhões durante período em que a varejista ficou impactada pelo incidente.

Outro acesso não autorizado atingiu a Fast Shop. A empresa informou uma tentativa de ataque cibernético e que os cibercriminosos teriam conseguido acessar os serviços de nuvem da AWS, AZURE, IBM, GITLAB. O impacto foi tão grande que a varejista anunciou o fechamento das lojas e o adiamento de todos os pedidos online. Ainda na época, o próprio per-

fil da Fast Shop virou alvo dos cibercriminosos, que usaram a conta para divulgar o incidente e dizer que estavam abertos à negociação, caso contrário, poderiam vazarem informações de códigos-fonte e de usuários e corporativos. O que posteriormente não aconteceu, os sistemas afetados foram restabelecidos e a operação do site normalizada.

3.2 EDUCAÇÃO

Durante a pandemia da COVID-19, um dos setores que correu contra o tempo foi o educacional, precisando colocar alunos e professores no modelo on-line. Por conta disso, os cibercriminosos direcionaram ações mal-intencionadas contra instituições educacionais, em muitos casos, gerando interrupções e indisponibilidades.

Os sites do Grupo Marista (PUCPR, Colégios Maristas, Hospital Marcelino Champagnat, Hospital Cajuru e Centro Marista de Defesa da Infância) ficaram fora do ar após sofrer um ataque cibernético.

Naquele mesmo ano, a ESMPU (Escola Superior do Ministério Público da União), anunciou que foi vítima de um ataque cracker em seus computadores,

com a codificação dos dados de suas máquinas. A instituição afirmou ao mercado que, por questões de segurança e garantia que os sistemas estejam livres de malwares, os responsáveis pela operação recomendaram que todas as máquinas passassem por uma dupla checagem antes de serem liberadas ao acesso de usuários.

3.3 GOVERNO

O setor governamental foi o recordista de casos presentes no Painel de Incidente na Security Report. Isso mostra o quanto os órgãos públicos seguem cada vez mais na mira dos cibercriminosos. Apenas em 2022, mais de 15 casos foram relatados envolvendo os Governos de vários estados do Brasil, Prefeituras, Justiça Federal, Sefaz, Tribunais de Justiça, Câmaras Municipais e Tribunais de Contas.

Um deles e de grande repercussão, ocorreu quando a Prefeitura do Rio de Janeiro sofreu um incidente cibernético em seu datacenter, tirando vários serviços municipais do ar. Seguindo informações, para evitar novos danos, os sistemas fazendários, responsáveis por serviços como Portal Carioca Digital e Nota Carioca, foram suspensos.

O setor da saúde também teve alguns de seus serviços indis-

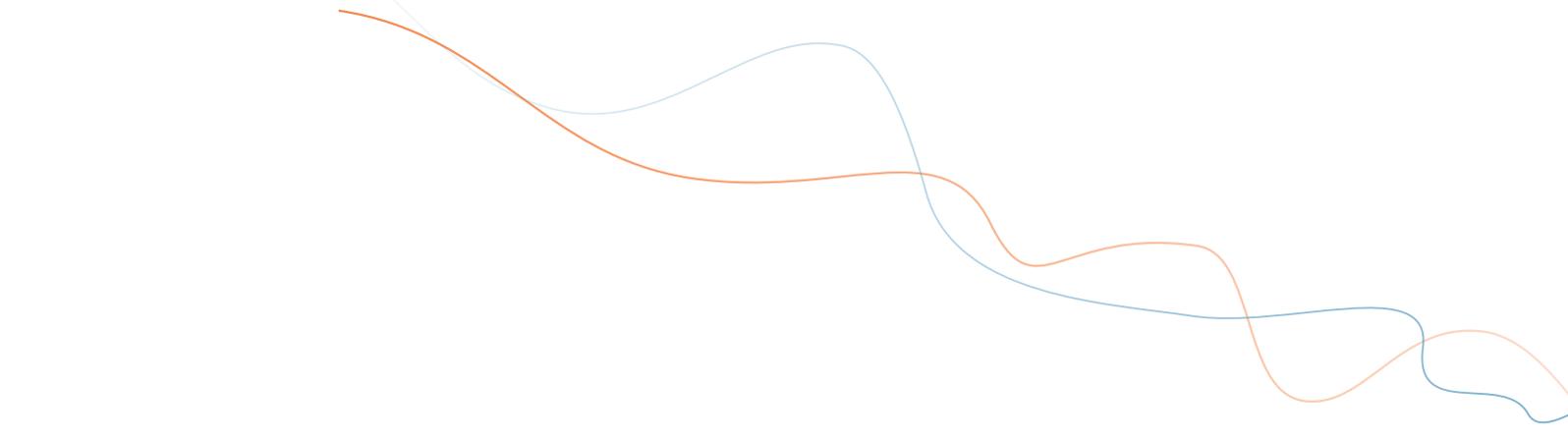
poníveis por conta do incidente no órgão carioca. A Secretaria Municipal de Saúde da cidade chegou a cancelar o atendimento aos pacientes, já que ficou impossibilitada de realizar a inserção de pedidos de exames e consultas nos sistemas, bem como o painel de Covid-19 que teve a captura de seus dados afetada. No entanto, no setor de educação, as aulas da rede municipal não foram suspensas.

3.4 FINANÇAS

O segmento de Finanças no Brasil é um dos mais avançados no tema de Segurança Cibernética, resultado de anos de

investimentos em tecnologia e sofisticação para combater fraudes e golpes bancários. À medida que a transformação digital avança e mais brasi-

leiros ingressam no ambiente digital, as instituições financeiras seguem promovendo campanhas de conscientização, alertando a sociedade sobre



a importância de proteger as transações. No entanto, mesmo com um alto nível de maturidade nesse ecossistema, algumas instituições não conseguiram evitar ataques maliciosos.

Um dos casos mais relevantes daquele ano envolveu o Banco Central, que comunicou o vazamento de dados relacionados a 137.285 chaves Pix, vinculadas

à empresa Abastece Ai, responsável por um sistema de carteira digital com cashback para pagamentos. O incidente ocorreu entre os dias 1º de julho e 14 de setembro, expondo informações como nome do usuário, CPF, instituição de relacionamento, agência, número e tipo da conta, além da data de criação da chave Pix.

O Banco Central garantiu que dados sensíveis, como senhas, informações de movimentações financeiras, saldos em contas transacionais ou quaisquer dados protegidos por sigilo bancário, não foram expostos. Em comunicado, esclareceu que as informações vazadas eram de natureza cadastral, incapazes de permitir movimentações financeiras ou acessos às contas dos usuários.

3.5 SAÚDE

O setor de saúde também virou alvo frequente dos cibercriminosos, como por exemplo, a Unimed Belém, que sofreu tentativas de ataques cibernéticos em seus sistemas operacionais. Em posicionamento, a

companhia explicou que após a identificação do incidente, as equipes de controle adotaram medidas para impedir o avanço da iniciativa maliciosa.

Outro caso ocorreu com a Golden Cross (empresa do setor de

saúde complementar no Brasil), que sofreu grandes impactos em seus sistemas. A companhia ressaltou que os serviços, como medida preventiva, foram interrompidos e ficaram em funcionamento em regime de contingência.

3.6 MÍDIA E COMUNICAÇÃO

Além das principais verticais do mercado, o segmento de mídia e comunicação foi atingido nos últimos meses deste ano. É o caso Grupo Jaime Câmara (responsável pela TV Anhanguera, afiliada da Globo em Goiás e Tocantins), que

sofreu um ataque cibernético em seus sistemas, que afetou a qualidade dos conteúdos ou até mesmo a indisponibilidade total, como no caso de algumas rádios ou sites de jornais.

O mesmo ocorreu com uma das principais emissoras do País, a Record TV, que foi alvo de um

ataque cibernético que obrigou a TV a encerrar sua programação ao vivo antes do previsto. Na ocasião, o jornal Fala Brasil estava no ar quando o sistema foi invadido pelos cibercriminosos e o informativo precisou ser interrompido.

4. IMPORTÂNCIA DA CONSCIENTIZAÇÃO NA CIBERSEGURANÇA

Os cibercrimes, como vimos, têm impactos significativos tanto na economia quanto na sociedade, resultando em perdas financeiras para empresas, custos de recuperação, perda de empregos e desconfiança do público em relação à segurança on-line. Além disso, os cibercrimes muitas vezes têm impactos emocionais e psicológicos nas vítimas, afetando sua sensação de segurança e bem-estar. Portanto, é essencial abordar esses impactos econômicos e sociais por meio de medidas proativas de cibersegurança e proteção de dados.

Portanto, temos visto que são muitos os casos que ocorrem a cada ano, no Brasil e em todo o mundo, gerando grande preocupação para as organizações dos mais variados setores.

Conforme estimado pela Kyn-dryl (2023), o custo médio global de uma violação de dados é de US\$ 4,45 milhões, alertando-nos que à medida que a transformação digital e a hiperconvergência criam portas de entrada não intencionais para riscos, vulnerabilidades, ataques e falhas, uma estratégia

de resiliência cibernética se torna necessária. Uma estratégia de resiliência cibernética ajuda a reduzir riscos, impactos financeiros e danos à reputação.

A mitigação de incidentes de segurança exige a adoção de um conjunto integrado de iniciativas. Estar ciente das principais ameaças cibernéticas é essencial para proteger tanto os indivíduos quanto a infraestrutura digital contra danos e prejuízos significativos. A implementação de medidas de segurança eficazes, como antivírus atualizados, firewalls robustos, políticas de segurança cibernética bem definidas e treinamento contínuo para conscientização dos funcionários, é fundamental para minimizar riscos e proteger contra ameaças cibernéticas em constante evolução.

Além disso, manter-se informado sobre as últimas tendências em segurança cibernética e buscar orientação de especialistas são passos cruciais para fortalecer a defesa contra ameaças emergentes. A segurança cibernética é uma responsabilidade compartilhada, exigindo vigilância e proatividade na prote-

ção contra esses perigos.

Um programa de conscientização em cibersegurança é essencial para mitigar os riscos crescentes de cibercrimes que afetam o mundo digital. Os usuários devem estar plenamente informados sobre as diversas ameaças cibernéticas que os cercam e capacitados com as melhores práticas para proteger suas informações pessoais e profissionais.

Esse programa educativo pode incluir palestras, seminários, minicursos com vídeos curtos (“pílulas de conhecimento”) e cursos mais extensos, realizados periodicamente. Os temas podem abranger proteção de senhas e contas, segurança em redes sociais e aplicativos de mensageria (como WhatsApp e Telegram), cuidados com e-mails e outros tópicos relevantes. O uso de recursos gráficos, animações e storytelling pode tornar o aprendizado mais acessível e envolvente, contribuindo para transformar a cultura de segurança nas empresas ou órgãos públicos.

É necessário promover uma verdadeira cultura coletiva de segurança cibernética dentro

produzidos, compartilhados e armazenados diariamente.

va em todas as suas atividades relacionadas à segurança da informação. Além disso, o treinamento em segurança da informação também deve abranger uma compreensão aprofundada dos princípios de criptografia, autenticação, controle de acesso e governança de segurança.

“
**MANTER-SE
INFORMADO
SOBRE AS ÚLTIMAS
TENDÊNCIAS
EM SEGURANÇA
CIBERNÉTICA E
BUSCAR ORIENTAÇÃO
DE ESPECIALISTAS
SÃO PASSOS
CRUCIAIS PARA
FORTALECER A
DEFESA CONTRA
AMEAÇAS
EMERGENTES.”**

É preciso entendermos que a conscientização na cibersegurança não é um esforço isolado, mas sim uma atitude contínua e constante, que requer o envolvimento e participação de todos os setores da sociedade. Quanto maior for a conscientização e a educação em relação às ameaças cibernéticas e às melhores práticas de prevenção, menor será o impacto dos crimes cibernéticos e mais seguro estaremos em nosso ambiente digital.

Esses conceitos essenciais ajudam a garantir a integridade e confidencialidade das informações, bem como a disponibilidade dos recursos e sistemas de tecnologia da informação. No entanto, apenas o treinamento teórico não é o suficiente. É vital que os profissionais também adquiram experiência prática em situações reais de segurança da informação. Exercícios de simulação e testes de penetração podem ajudar a identificar lacunas na segurança e aprimorar as habilidades dos profissionais no enfrentamento de ameaças cibernéticas.

Os profissionais devem estar preparados para identificar e lidar com essas ameaças de maneira

É responsabilidade de cada indivíduo, empresa e organização fazer a sua parte para garantir a proteção e segurança de todos os dados sensíveis. Juntos, podemos enfrentar e superar os desafios da cibersegurança e construir um mundo digital mais seguro e confiável para todos.

de todas as organizações, para que haja uma proteção ativa e constante dos dados que são

proativa, aplicando medidas preventivas adequadas e adotando uma abordagem defensi-

5. BOAS PRÁTICAS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

As boas práticas de segurança cibernética incluem a utilização de senhas fortes e únicas para cada conta, a implementação da autenticação de dois fatores sempre que possível, a atualização regular de software e sistemas operacionais, a utilização de redes privadas virtuais (VPNs) ao acessar redes sem fio públicas, a realização de backups frequentes dos dados importantes, a limitação do acesso de usuários privilegiados somente ao que é estritamente necessário, a implementação

de firewalls e antivírus eficazes, bem como a realização de auditorias periódicas de segurança para identificar e corrigir quaisquer vulnerabilidades encontradas.

Adotar essas práticas pode efetivamente reduzir significativamente a exposição a ameaças cibernéticas, salvaguardando os dados e sistemas de forma mais robusta e confiável. Além disso, é importante estar atualizado com as últimas práticas e tendências de segurança ciber-

nética, participando de cursos de atualização, conferências e fóruns relacionados ao assunto.

A aprendizagem contínua e a conscientização sobre segurança cibernética são fundamentais para garantir que todos estejam preparados para lidar com os desafios em constante evolução que a tecnologia e o mundo digital apresentam, fazendo com que melhores práticas de educação e Treinamento em segurança da informação sejam cada vez mais importantes e estratégicas, como veremos a seguir.

6. CONCLUSÃO

A cibersegurança e a proteção de dados são elementos essenciais na era digital, considerando os impactos econômicos e sociais dos crimes cibernéticos.

A conscientização e a educação em segurança da informação, juntamente com a aplicação de

tecnologias e boas práticas, são fundamentais para mitigar esses riscos.

Além disso, a legislação e normativas de proteção de dados desempenham um papel crucial na garantia da privacidade e segurança das informações.

Como recomendação final, é fundamental que organizações e indivíduos estejam atualizados sobre as tendências e desafios em cibersegurança, investindo em capacitação e adoção de medidas preventivas para proteger seus dados e sistemas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://securityleaders.com.br/restrospectiva-2022-os-ataques-que-abalaram-a-ciberseguranca-no-pais/> Acessado em 18/11/2024

<https://www.kyndryl.com/br/pt/>

[services/cyber-resilience/incident-recovery/cyber-recovery](https://www.kyndryl.com/br/pt/services/cyber-resilience/incident-recovery/cyber-recovery). Acessado em 18/11/2024

<https://www.kaspersky.com/blog/top-5-cryptocurrency-heists/45945/> Acessado em

18/11/2024

Kyndryl (2023) Relatório Cost of a Data Breach 2023, produzido pelo Ponemon Institute e pela IBM Security



A SIGLA LGBTQIAPN+ E OS DESAFIOS DA INCLUSÃO

SARA BARBOSA VIDAL ¹
TIAGO LEZAN SANT'ANNA ²

1. BREVE EXPLICAÇÃO SOBRE CADA LETRA DA SIGLA ATUALMENTE UTILIZADA NO BRASIL:

De forma resumida, as letras da sigla “LGBTQIAPN+” tem os seguintes significados: L: Lésbicas (mulheres que se relacionam com mulheres); G: Gays (homens que se relacionam com homens); B: Bissexuais (pessoas que se relacionam com ambos os sexos); T: Travestis (pessoas do sexo masculino que se identificam com o sexo feminino, mas não veem a necessidade de trocar de sexo), Transgênero (qualquer pessoa, seja do sexo masculino ou feminino, que se identifica como o sexo oposto, mas que também não sente necessidade de modificar sua anatomia corporal) e Transsexual (quem passou por

transição de gênero); Q: Queer (termo utilizado para pessoas que não se encaixam nos padrões de gênero e sexualidade, podendo assumir uma diversidade de expressões); I: Intersexo (Pessoa com qualidades e características masculinas e femininas no sistema biológico); A: Assexuais (quem não sente atração sexual por quaisquer pessoas); P: Panssexuais (quem se relaciona com quaisquer gêneros ou orientações sexuais) e Polisssexual (quem sente atração por pessoas de diferentes gêneros, mas não todos); N: Não-binário (sem gênero); +: abrange todas as demais pessoas.

1

Graduada em Direito pelo Centro Universitário IBMR com curso de Extensão em Compliance pela FGV e de Compliance de Dados e Formação em DPO pela PUC-Rio.

2

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela UFRJ e Doutor em Direito Processual pela UERJ, com Especialização em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA) e Certificação em Compliance Anticorrupção pela Legal, Ethics & Compliance – LEC/ FGV (CPC-A 2024). Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Sócio do Escritório Seigneur Lezan Advogados; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio – ICRio.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do IC Rio.

2. A EVOLUÇÃO DA SIGLA NO BRASIL E NO MUNDO:

No Brasil, a sigla mais comumente utilizada é “LGBTQIAPN+”, que engloba Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros/Travestis/Transsexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais/Polissexuais e Não-binários, com o “+” indicando a inclusão de outras identidades.

3

ALGUNS ativistas querem mudar a sigla LGBTQ+ para LGBTQIAPN+. Da Universa Uol, 29 jun. 2018 Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2018/06/29/alguns-ativistas-querem-mudar-a-sigla-lgbt-q-para-lgbtqicaf2k-entenda.htm>> Acesso em 17 dez. 2024.

4

TRADUZINDO: LGBTQIAPN+. Maira Reis. 29 mar. 2024. Disponível em: <<https://mairareis.com/lgbtqicaf2k-significado-de-cada-letra/>> Acesso em 17 dez. 2024

5

HISTÓRIA Gay: Por que ser LGBT quando você pode ser LGBTQIAPN? A história de uma sigla em ascensão. 27 dez. 2019. Disponível em: <<https://timalderman.com/2019/12/27/gay-history-why-be-lgbt-when-you-can-be-lgbtqicapngfnba-the-story-of-an-escalating-acronym/>> Acesso em 17 dez. 2024

A complexidade da sigla no Brasil é um reflexo da tentativa de reconhecer-se a pluralidade de identidades e orientações, de modo a ampliar a visibilidade de cada grupo e fazer com que todos se identifiquem e se sintam incluídos.

O movimento brasileiro nasceu em 1978 e por muitos anos foi conhecido como “movimento gay”. Posteriormente foi adotada a sigla GLS, que abrangia gays, lésbicas e simpatizantes, depois substituída por GLT, com a inclusão e reconhecimento de pessoas transexuais, sobretudo os travestis.

Em 2008, tomou notoriedade com a 1ª Conferência Nacional GLBT, dando visibilidade aos bissexuais, onde também decidiram usar o nome LGBT, para dar mais notoriedade as mulheres, sendo uma sinalização de que o movimento estava comprometido com o

combate ao machismo.

Entre 2016 e 2018, em meio às discussões em fóruns da internet uma nova sigla surgiu entre os militantes do movimento, principalmente em contextos internacionais, e propondo uma legenda ampliada para o grupo de minoria de identidades de gênero e sexualidade que são dissidentes de um sistema centrado na cisgeneridade e na heterossexualidade (e para seus apoiadores e outras identidades).

A sigla: LGBTQIAPN+, que trazia a inclusão não só de mais pessoas do movimento, como também de familiares, amigos, apoiadores, curiosos, questionandos e pessoas com fetiches diferentes, além dos 2 espíritos³, de que iremos tratar no tópico a seguir.

Essa sigla, no entanto, não foi bem aceita pela comunidade no Brasil, pois ela abrange pessoas que não são consideradas minorias, logo não sofreriam a marginalização.⁴⁵

2.1

VARIAÇÕES E ADAPTAÇÕES LOCAIS

Em diferentes países, observa-se a adoção de variações da sigla, de acordo com o contexto cultural, linguístico e histórico, refletindo a realidade social e as tradições locais. A seguir listamos algumas dessas diferentes siglas adotadas ao redor do mundo:

- Brasil: como visto acima, a sigla mais comum atualmente é LGBTQIAPN+, que engloba Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais, pansexuais e Não-binários, com o “+” indicando a inclusão de outras identidades.

- Argentina: a sigla oficial usada para se referir à comunidade de diversidade sexual e de gênero é LGBTQI+, que inclui lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexuais, queer, e outras identidades. A presença do “+” visa abranger as múltiplas identidades que não estão especificamente representadas nas letras da sigla, incluindo pessoas não binárias e outras orientações ou expressões de gênero. Essa abordagem reflete um compromisso com a diversidade e com o respeito a

todas as formas de expressão sexual e de gênero. No entanto, também já foi utilizada a sigla LGBTQIA+.

- Estados Unidos: a sigla mais comumente utilizada é LGBTQI+, embora versões mais curtas, como LGBT, ainda possam ser encontradas em contextos históricos ou tradicionais (bem como, também se observa a utilização da versão mais extensa 2SLGBTQIA+). A versão mais ampla inclui um Q para “queer” ou “questioning”. O “Q” tem um significado flexível: “queer” é um termo abrangente e empoderado que descreve indivíduos que não se encaixam nas normas heterossexuais ou cisgêneras, enquanto “questioning” se refere àqueles que estão em processo de exploração de sua identidade sexual ou de gênero e inclui, também, o intersexo. O símbolo “+” denota a inclusão de uma variedade de outras identidades e orientações que podem não ser capturadas pelas letras da sigla.

- Canadá: a sigla mais comum usada para descrever a comunidade LGBTQ+ é “2SLGBTQI+” ou “2SLGBTQIA+”. O “2S” representa os “Two-Spi-

rit”, uma identidade de gênero tradicional em algumas comunidades indígenas do Canadá, que envolve uma visão mais fluida e espiritual do gênero. Esse acréscimo reflete o reconhecimento das identidades de gênero indígenas dentro da linguagem inclusiva. O acrônimo completo, “2SLGBTQI+”, incorpora uma variedade de identidades, incluindo lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexuais, e assexual, entre outros. O “I” pode se referir a “intersexo” ou “intersexual”, enquanto o “A” pode representar “assexual” ou “aromantic”. Além disso, “Q” pode ser usado para “queer” ou “questioning” (questionando), e o “+” é um símbolo de inclusão para outras identidades de gênero e orientações sexuais que não são especificamente mencionadas na sigla.

- Reino Unido: a sigla geralmente usada é LGBTQ+ ou LGBTQIA+. A preferência crescente por “LGBT+” visa simplificar a sigla, com o “+” representando identidades adicionais, tornando-a mais acessível e memorável para o público.

2.2

A INCLUSÃO DOS “TWO-SPIRITS” (2S)

Nos Estados Unidos e no Canadá, conforme visto acima, a sigla foi expandida para incluir o termo “2S”, que representa “Two-Spirits” (Dois Espíritos).

Embora o conceito de indivíduos de dois espíritos exista há muito tempo, o termo foi proposto apenas em 1990. Durante a Terceira Conferência Anual Intertribal Nativa Americana, Primeiras Nações, Gays e Lés-

bicas Americanas, realizada em Winnipeg, onde Elder Myra Lamee apresentou o termo. O termo Dois Espíritos é uma tradução do termo Anishnaabemowin, niizh manidoowag, que na verdade se traduz em “dois espíritos”.

Este termo se refere a uma identidade própria das culturas indígenas da América do Norte, na qual algumas pessoas são vistas como possuidoras tanto

do espírito masculino quanto do feminino. Esta identidade é cultural e espiritual, destacando-se por ser exclusiva dos povos indígenas norte-americanos e remontando a tradições anteriores à colonização. Incluir o “2S” na sigla é uma forma de respeito e reconhecimento da diversidade cultural e espiritual das comunidades indígenas, uma inclusão significativa para a luta por direitos e a representatividade.

3. DESAFIOS DA EXPANSÃO E A BUSCA POR UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

A expansão da sigla LGBTQIAPN+ é um reflexo do desejo de reconhecer todas as identidades, mas também apresenta desafios de comunicação. À medida que a sigla cresce, seu entendimento se torna mais difícil, o que pode dificultar o engajamento. Em um movimento que busca educar e promover respeito, a clareza na comunicação é essencial para alcançar a compreensão do público geral.

O uso do “+” ao final da sigla é uma alternativa prática, servindo como um símbolo de inclusão que evita a necessidade de listar todas as identidades individualmente. No contexto de países de língua inglesa, por exemplo, a palavra “queer” é usada de maneira inclusiva para englobar toda a comunidade, embora o termo possa não ser aceito por todos (já que, para alguns, possui conotação pejorativa).

Em países como o Brasil, onde o movimento busca uma sigla que represente toda diversidade nacional, a opção por LGBTQIAPN+ reflete o esforço por uma inclusão detalhada, mas ao mesmo tempo cria um desafio de padronização e clareza. A solução de usar um símbolo como o “+” ou um termo mais universal, no entanto, deve ser discutida para equilibrar inclusão e acessibilidade.

4. O PAPEL DA LEGISLAÇÃO, DA JURISPRUDÊNCIA E DO COMPLIANCE

A proteção legal é fundamental para assegurar os direitos da comunidade LGBTQIAPN+ e promover uma sociedade mais justa. Internacionalmente, legislações como o “Equality Act” nos Estados Unidos e as diretrizes da União Europeia oferecem proteção e promovem a igualdade de direitos, além da “Declaração Universal dos Direitos Humanos”.

No Brasil, a decisão do STF sobre a criminalização da homofobia e transfobia é um exemplo de fortalecimento da luta contra o preconceito.

Em paralelo a ação do poder público, é mister, porém, que também a iniciativa privada adote políticas de respeito e inclusão, valorizando as diferenças e garantindo que os indivíduos se sintam aceitos e, de fato, sejam acolhidos, indepen-

dentemente de etnia, gênero ou orientação sexual.

Neste sentido, o compliance deve garantir não apenas a observância da legislação, mas também a efetiva inclusão de todos os indivíduos, promovendo um ambiente onde todos se sintam acolhidos, respeitados e reconhecidos, estimulando a participação efetiva de todos, independentemente de características individuais.

5. PROTEÇÃO E IGUALDADE NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil, a proteção aos direitos LGBTQIAPN+ é amparada pela Constituição da República, que assegura a igualdade de todos os cidadãos perante a lei e proíbe qualquer forma de discriminação, mesmo que a orientação sexual e identidade de gênero não sejam explicitamente mencionadas.

Em 5 de maio de 2011, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a união estável entre pessoas do mesmo sexo como uma entidade familiar, equiparando-a à união estável entre

casais heterossexuais, com base na interpretação do artigo 226 da Constituição, que protege as entidades familiares, à luz dos princípios da dignidade da pessoa humana, igualdade e não discriminação.

Posteriormente, em 14 de maio de 2013, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 175, proibindo os cartórios de recusarem a celebração de casamento civil ou a conversão de união estável em casamento entre pessoas do mesmo sexo, fundamentando-

se no reconhecimento constitucional da igualdade de direitos e na decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) de 2011.

Em 2019, o Supremo Tribunal Federal (STF) deu um passo significativo ao criminalizar a homofobia e a transfobia, equiparando essas condutas ao crime de racismo. Essa decisão representou um marco histórico na proteção da população LGBTQIAPN+, estabelecendo uma base jurídica importante para combater o preconceito e a discriminação.

No entanto, a vitória obtida na ADO 26/DF também levanta uma reflexão crítica: a persistente omissão do Poder Legislativo em garantir os direitos dessa população.

Embora cinco anos já tenham se passado, o Brasil ainda carece de uma lei específica que trate desses crimes, evidenciando a falta de compromisso do Congresso Nacional em enfrentar essa questão e dar cumprimen-

to ao seu dever constitucional de elaborar leis que efetivamente protejam os direitos das pessoas LGBTQIAPN+.

Em 2023, foi criado o Conselho Nacional LGBTQIAPN+ através do Decreto nº 11.471, como um órgão consultivo e deliberativo vinculado ao Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. Sua finalidade é promover políticas públicas e diretrizes para a garantia de direitos e igualda-

de da população LGBTQIAPN+, incluindo monitoramento de recursos, acompanhamento legislativo, realização de estudos, campanhas e recebimento de denúncias de violações. Composto por representantes do governo e da sociedade civil, o Conselho realiza reuniões periódicas, pode criar grupos de trabalho temáticos, e sua participação é considerada serviço público relevante e não remunerado.

6. O COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE INCLUSÃO

É importante ressaltar que as pessoas LGBTQIAPN+ ainda enfrentam preconceito, discriminação e desvalorização no ambiente profissional, o que torna ainda mais urgente a implementação de práticas inclusivas. A discussão sobre diversidade nas organizações tem ganhado destaque nos últimos anos, mas, segundo Silvio Almeida, não basta apenas adotar práticas que promovam a inclusão superficial. Para ele, é fundamental que as empresas

integrem de maneira efetiva práticas antidiscriminatórias em sua estrutura e funcionamento interno. Isso implica não apenas em iniciativas que visem à diversidade, mas também em um compromisso real com a eliminação de práticas discriminatórias que ainda podem persistir dentro do ambiente corporativo. Nesse contexto, Almeida esclarece a importância de pensar a diversidade de forma integrada à governança e à gestão das organizações. Ele afirma:

“Compliance antidiscriminatório é pensar em como é possível estabelecer práticas antidiscriminatórias, uma coisa é pensar di-

versidade ou coisa é pensar estabelecimento de práticas não discriminatória. Tem empresas que pensam diversidade, mas que não pensam como seu funcionamento interno ainda reproduz práticas antidiscriminatórias (...) não é possível que nós possamos compreender que diversidade ela possa ser suficiente para fazer com que a tenha uma boa governança. Uma empresa que tenha uma boa gestão, portanto uma boa governança, portanto uma boa capacidade de absorção de conflitos, ela fornece horizontes renovados e vida para as pessoas que nela estão”⁶

A sigla LGBTQIAPN+ representa a diversidade sexual e de

6

(ALMEIDA, Silvio. Compliance e diversidade. Canal compliance. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kMEuFkF2aok>. Acesso em: 13 dez. 2024)



gênero, mas pode parecer complexa para o público em geral, o que dificulta a compreensão e o engajamento com a causa. Simplificar esse entendimento, sem desvalorizar nenhuma identidade, é essencial para promover a inclusão de maneira clara e acessível. Nesse contexto, o compliance tem um papel fundamental, pois deve estruturar políticas educativas e ações que comuniquem esses conceitos de forma didática e inclusiva. A seguir apresentam-se propostas de planos de ação que podem ser adotados nas empresas:

1. Criação de guias educativos: Empresas podem desenvolver materiais que expliquem, de maneira simples e acessível, o significado de cada letra da sigla. O foco deve ser mostrar que ela representa pessoas reais, com histórias e vivências únicas. Esse material pode ser disponibilizado em treinamentos e campanhas internas.

2. Políticas tradutivas: Em vez de apenas usar a sigla, é possível adotar um termo guarda-chuva mais intuitivo, como “comunidade de diversidade sexual e de gênero”, explicando que a sigla é uma forma detalhada

de abarcar essa pluralidade. O compliance pode ajudar a oficializar essa abordagem em documentos internos, comunicações e eventos.

3. Programas de sensibilização: Realizar workshops com especialistas e pessoas LGBTQIAPN+ para explicar as vivências dessas comunidades, quebrar preconceitos e gerar empatia. O compliance pode garantir que esses programas sejam contínuos e obrigatórios para todos os níveis hierárquicos.

4. Políticas de recrutamento e inclusão: Estabelecer metas claras para aumentar a presença de pessoas LGBTQIAPN+ em todas as áreas da empresa, priorizando a criação de ambientes seguros e respeitosos. Isso pode incluir revisão de processos seletivos para evitar vieses e a promoção de redes de apoio internas.

5. Canal de comunicação aberto: Garantir que colaboradores e o público externo tenham um espaço para tirar dúvidas sobre a causa, sem medo de julgamento. Isso pode incluir um canal de compliance que atenda tanto à inclusão quanto ao esclarecimento.

6. Parcerias com ONGs e movimentos sociais: Trabalhar junto a organizações que já atuam em prol da comunidade LGBTQIAPN+ para validar políticas inclusivas e promover ações conjuntas, como feiras de emprego e campanhas de conscientização.

Essas ações fortalecem o papel do compliance como instrumento de transformação social, mostrando que a sigla não é apenas um “jargão”, mas uma forma de dar visibilidade a pessoas que historicamente enfrentaram exclusão. Para as empresas, isso também significa se destacar como referência em diversidade, atraindo talentos e consumidores que valorizam a inclusão.

Ao adotar essas práticas, as empresas demonstram que a sigla LGBTQIAPN+ não é apenas um “jargão”, mas uma forma de dar visibilidade a pessoas historicamente excluídas.

Além de cumprir um papel social, as organizações se destacam como referências em diversidade, atraindo talentos e consumidores que valorizam a inclusão. Isso fortalece a reputação da empresa e contribui para uma gestão mais ética e eficaz.

7. CONCLUSÃO

A sigla LGBTQIAPN+ representa um movimento contínuo em prol da inclusão e do reconhecimento de todas as identidades de gênero e orientações sexuais.

Em sua busca por ser acolhedora e representativa, a sigla tornou-se complexa, refletindo a diversidade de experiências humanas.

A comunicação, no entanto, deve buscar um equilíbrio entre representatividade e clareza, para que tanto membros da comunidade quanto a sociedade em geral possam compreender e respeitar essas identidades.

A verdadeira inclusão vai além das letras; exige uma mudança de mentalidade, atitudes e ações no dia a dia para que cada pessoa seja respeitada em sua singularidade.

Seja por meio de LGBTQIAPN+, LGBTQ+, ou qualquer outra forma, o mais importante é que a sigla represente um mundo onde cada indivíduo possa viver com dignidade, segurança e respeito.

A verdadeira inclusão não depende apenas de nomen-

claturas e neuro-linguagem.

Embora seja extremamente relevante observar as aparências, de modo a aferir indicadores (que indiquem dores reais), para que se verifique a inclusão em sua essência é mister uma mudança de mentalidade, ati-

“

SEJA POR MEIO DE LGBTQIAPN+, LGBTQ+, OU QUALQUER OUTRA NOMENCLATURA, O IMPORTANTE É QUE CADA INDIVÍDUO POSSA VIVER COM DIGNIDADE, TENDO O RECONHECIMENTO DOS SEUS DIREITOS E O RESPEITO DOS DEMAIS.”

tudes e ações no dia a dia para que cada pessoa seja respeitada em sua singularidade e efetivamente possa ser parte na sociedade, com equidade.

Seja por meio de LGBTQIAPN+, LGBTQ+, ou qualquer outra no-

menclatura, o importante é que cada indivíduo possa viver com dignidade, tendo o reconhecimento dos seus direitos e o respeito dos demais.

Neste contexto, programas de compliance desempenham papel essencial. A criação de políticas inclusivas, como treinamentos contínuos, desenvolvimento de materiais educativos acessíveis, e a implementação de canais seguros de denúncia, são fundamentais para garantir que as organizações cumpram seu papel social.

Além disso, o compliance deve ser aliado à criação de ambientes de trabalho seguros, nos quais as pessoas se sintam respeitadas e incentivadas a serem elas mesmas, sem medo de discriminação. Através dessas ações, as empresas não apenas asseguram que seus colaboradores sejam tratados com dignidade,

mas também se destacam como líderes na promoção da igualdade e diversidade.

Afinal, somos todos iguais, cada um de nós com as singularidades e diferenças que nos tornam seres humanos, únicos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2SLGBTQIA+ glossary: list of definitions. 2024. Disponível em: <https://usw.ca/resources/2slgbtqia-glossary-list-of-definitions/>

AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE POR OMISSÃO 26 DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADO26ementaassinada.pdf>

ADPF 132 / RJ. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginador-pub/paginador.jsp?docTP=AC&-docID=628633&pgl=21&pgF=25>

Advancing LGBTQI+ Inclusive Development. Disponível em: <https://www.usaid.gov/LGBTQI>

Alguns ativistas querem mudar a sigla LGBTQ+ para LGBTQQI-CAPF2K+. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2018/06/29/alguns-ativistas-querem-mudar-a-sigla-lgbtq-para-lgbtqqicapf2k-entenda.htm>

ALMEIDA, Silvio. Compliance e diversidade. Canal compliance. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kMEuFkF2aok>.

Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Art. 5º, caput.

Decreto 11.471/2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11471.htm

Gay History: Why Be LGBT When You Can Be LGBTIQCAPGNFNBA? The story of an escalating acronym. 2019. Disponível em: <https://timalderman.com/2019/12/27/gay-history-why-be-lgbt-when-you-can-be-lgbtqqicapgnfnba-the-story-of-an-escalating-acronym/>

Guías y herramientas sobre diversidad sexual. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/derechoshumanos/promocion/publicaciones-diversidad>

<https://thecentercv.org/en/blog/the-guide-to-lgbtq-acronyms-is-it-lgbt-or-lgbtq-or-lgbtqia/>

Join Us In Support of the LGTBQIA2S+ Community. Marisa Page. Disponível em: <https://www.firstnations.org/news/join-us-in-support-of-the-lgtbqia2s-community/>

Lesbian, gay, bisexual and transgender: foreign travel advice. Disponível em: <https://www.gov.uk/guidance/lesbian-gay-bisexual>

-and-transgender-foreign-travel-advice

Resolução CNJ nº 175 de 14/05/20213. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1754>

Resolución 568/2023. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-568-2023-389915/texto>

Traduzindo: LGBTQQICAPF2K. Maira Reis. 2024. Disponível em: <https://mairareis.com/lgbtqqicapf2k-significado-de-cada-letra/>

UNITED NATIONS. Nascidos livres e iguais: orientação sexual e identidade de gênero no regime internacional de direitos humanos. Genebra, 2013.

What Each of the Letters in LGBTQIA+ Means. Ashley Moor. 2019. Disponível em: <https://bestlifeonline.com/what-lgbtqia-means/>

What is intersex? By Admin. First posted 2 August 2013. Content last reviewed 24 February 2021. IHRA (Disponível em <https://ihra.org.au/18106/what-is-intersex/>)





ASSUNTOS GERAIS

O Instituto Compliance Rio sempre comprometido a fomentar melhores práticas de compliance, inova nesta edição inova ao compartilhar algumas destas práticas sob uma perspectiva lúdica e criativa.

CORUJÉTICA – A expansão da identidade do ICRio Recentemente, por provocação de uma de nossas associadas, resolvemos dar asas a ideia de expansão da identidade do Instituto Compliance Rio; reforçando os seus valores. Que grata surpresa!

Desde o início do projeto houve um engajamento muito bacana dos associados para definir qual poderia ser este mascote e debater à luz do compliance que valores e mensagem refletiria.

Escolhemos uma coruja como símbolo do ICRIO porque a ave

simboliza atributos essenciais para o trabalho ético e responsável, tais como: sabedoria, conhecimento e reflexão. Seu olhar atento e capacidade de enxergar no escuro refletem a busca constante por clareza e compreensão em uma sociedade complexa. A coruja também representa racionalidade, prudência e a habilidade de tomar decisões embasadas em uma avaliação cuidadosa. Além disso, seu voo, que a leva a alturas cada vez maiores, transmite a ideia de crescimento contínuo, superação e busca incessante por novos patamares de excelência e integridade no campo do Compliance.

Cada envolvido se tornou parte deste projeto e, como consequência natural deste trabalho coletivo e colaborativo, há maior carinho e uma identificação maior com o próprio Instituto.

Ficou clara a importância da participação, de cativar, de motivar, de engajar e que ideias como esta podem ajudar.

Compartilhe também a sua – afinal em compliance não deve haver competição: quanto mais, melhor (para todos)! Por oportuno, um agradecimento especial a generosidade de Camilo Arutim, que graciosamente nos brindou com a nossa Corujética e contribuiu com o ICRio e nossa pauta de melhores práticas de Compliance. Um trabalho profissional lindíssimo que merece nossos aplausos. Deixamos aqui mais informações e o contato para quem tiver interesse.

www.unicorniosdacaverna.com.br
camilo.arutim@unicorniosdacaverna.com.br
(21) 99683-9800

BOAS PRÁTICAS

A ética começa na infância. Educar é construir um futuro mais justo. O Icrio tem o prazer de apresentar a esquete educativa da Turma do Seu Lobato, 'Os Defensores da Natureza', que ensina, de forma lúdica, valores essenciais como justiça e respeito.

Neste ano, estamos empolgados em compartilhar várias novidades.

Além da esquete, lançaremos nosso mascote e atividades que incentivam a criatividade e a consciência ética desde a infância. Queremos que todos se sintam parte da construção de um mundo mais justo e sustentável.

Não perca a chance de conhecer tudo que preparamos. Acesse o QR code e venha fazer parte dessa jornada conosco!



PROGRAMA DE EMBAIXADORES DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I)

Na estreia desta seção em nossa Revista, destacamos um jogo corporativo, denominado “programa de embaixadores de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)”, desenvolvido na Shell Brasil, que visa expandir a discussão sobre o tema até mesmo para áreas da empresa que historicamente se concentram apenas em resultados financeiros, por exemplo.

Através da gamificação, os funcionários se tornam “Embaixadores de DE&I”, responsáveis por promover a discussão sobre diversidade com seus colegas.

Os participantes acumulam pontos por suas ações relacionadas à diversidade, o que incentiva uma competição saudável entre diferentes áreas da empresa.

Além de troféus físicos para as melhores equipes, os embaixadores mais ativos competem por prêmios monetários que também incluem doações para projetos sociais alinhados aos valores da empresa.

O programa resultou em um aumento significativo no engajamento dos funcionários

em relação a auto-declarações sobre raça, gênero, deficiência, orientação sexual e identidade de gênero, demonstrando um avanço na cultura de inclusão dentro da organização.

Mais informações podem ser encontradas no artigo “The DE&I Ambassador Project, a gamechanger for employee engagement”, publicado na revista ROG.e, disponível online através do DOI: <<https://doi.org/10.48072/2525-7579.roke.2024.3634>>

GRUPOS DE TRABALHO

GT ESG



Em 2024 o ICRIo instituiu o Grupo de Trabalho ESG, que definiu como meta para o seu primeiro ano a organização de um evento, com o objetivo de discutir os principais desafios encarados pelas empresas na temática ESG.

O Evento realizado em 29 de Agosto foi moderado pelo associado Bruno Sasson e contou com excelentes apresentações dos palestrantes convidados.

No pilar Social, João Gouveia Ferrão, da Rio Ônibus, apresentou as iniciativas do Sindicato, que tem transformado a realidade dos colaboradores e usuários do transporte público no Rio. Um dos projetos que estão sendo implementados chama-se “Eu vou”, em parceria com o INTO, que tem por objetivo incentivar a autonomia de pesso-

as com mobilidade reduzida no uso do transporte público.

No pilar Ambiental recebemos Flora Castellano da Orizon e a Tatiana Carius da AEGEA que apresentaram a importância que o tema tem para suas respectivas empresas. Flora apresentou o modelo de negócio da Orizon, que tem como objetivo a criação de ecoparques para destinação de resíduos sólidos, o desenvolvimento de energia resultado do beneficiamento de resíduos entre outros produtos.

Tatiana, por sua vez, mostrou a preocupação da AEGEA na gestão de águas e esgotos e o quanto um gerenciamento adequado traz benefícios importantes para a sociedade.

Contamos ainda com a apresentação do Guilherme Wilson

da Semove, que trouxe uma visão dos efeitos da descarbonização do sistema de transporte e as alternativas que tem sido desenvolvidas como alternativas para diminuir os impactos climáticos

Por fim, a associada Janny Castro, da Forvis Mazars, coordenadora do novo GT, falou sobre as iniciativas dos reguladores financeiros para incentivar o mercado a contribuir com investimentos e financiamentos sustentáveis e os produtos e serviços que tem sido desenvolvidos para potencializar estas iniciativas.

O Grupo de Trabalho conta também com a participação da Aline Melo, Ana Cecilia, Bruno Sasson, Edir Seca, Marília Baracat, Tatiana Yano e Tiago Lezan.

GT ESPORTES



A partir do reconhecimento da importância do esporte na sociedade brasileira, associados do Instituto Compliance Rio (ICRio) enxergaram a pertinência de analisar a temática do Compliance no esporte, constituindo um dos Grupos de Trabalho mais antigos do ICRio ainda em atividade.

O esporte se presta a fornecer analogias úteis para a aprendizagem de conceitos, bastando-se mencionar que as regras do jogo servem de exemplo para ensinar o significado da con-

formidade. E quando se fala em fair play, pode-se muito bem apresentar o conceito de fairness, um dos pilares da governança corporativa e do compliance.

Este ano, o GT ICRio Esportes realizou um seminário no Auditório do CADEG, no dia 26 de abril de 2024, com foco no combate ao racismo no futebol.

A abertura do evento ficou a cargo da presidente do ICRio, Tereza Gorito, e dos associados Tiago Lezan Sant'Anna, coordena-

dor do GT ICRio Esportes, e Janny Castro, coordenadora do GT ICRio ESG. O primeiro palestrante foi o VP Executivo do Botafogo SAF, Jonas Marmello, seguido por Walmer Peres Santana (CRVG), Igor Serrano (Autor do livro "O Racismo no Futebol Brasileiro"), Job Gomes (PUC/RJ) e Andressa Guerra (Botafogo SAF). Após as falas dos palestrantes presentes, o evento teve participações especiais, por videoconferência, de Flávia Mildres (Franca/SP) e Leandro de Carvalho Moraes (Flu TV).

1

O vídeo do seminário está disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=y63CGMtKN2U>>. Acesso em: 17/11/2024.

GT NOVAS TECNOLOGIAS E COMPLIANCE

Este grupo de trabalho, cujo foco é a inovação, passou a contar com o associado Fabio Gradel, advogado e membro do Conselho Deliberativo do ICRIo, que, a partir da gestão 2024/2026 coordenará o GT conjuntamente com o conselheiro do ICRIo Paulo Barcellos, que já exerceu a função de coordenador em períodos anteriores.

Entre as iniciativas desenvolvidas em 2024 destacou-se a palestra online “Compliance, Sustentabilidade e Tecnologia: veja em Aranduland (cidade 3D) e seus ODS”:

Aranduland é uma cidade virtual 3D, inteligente, humana e sustentável, que promove a sustentabilidade como pilar essencial para o futuro do planeta. Alinhada ao compliance, busca informar, conscientizar e oferecer soluções para os desafios

globais, com base nos 17 ODS da ONU e no modelo ESG.

Com destaque no ODS 4 (Educação de Qualidade), Aranduland oferece aprendizado e certificação em temas de sustentabilidade, preparando pessoas para novas profissões e um futuro responsável. Além disso, é uma vitrine para empresas, governos e organizações demonstrarem boas práticas, treinar colaboradores e liderarem o desenvolvimento sustentável.

Com a presença da presidente do ICRIo Teresa Gorito e participação dos coordenadores do GT Tecnologia Barcellos e Gradel, o palestrante Paulo Milet, falou sobre essa iniciativa que combina conhecimento, exposição de ações e projetos focados na disseminação de conceitos e aplicações correlatas as “Objetivos do Desenvolvimento Susten-

tável” (ODSs) da ONU, em um ambiente digital, gamificado e de alta tecnologia.

Em outubro, como parte do Seminário anual do ICRIo “Compliance: retrospectiva, atualidades e perspectivas” em parceria com a FECOMÉRCIO, foi apresentado o painel de “Tecnologia e Compliance”. Uma mesa redonda contou com a participação, como palestrantes, de Paulo Barcellos (na condição de Presidente do “Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do RJ”, no âmbito do movimento “Brasil Digital para Todos”), Valéria Bastos (Especialista sênior em tecnologia e política econômica, e Doutoranda em Propriedade Intelectual e Inovação no INPI) e Walter Capanema (Diretor de Inovação e Ensino da Smart3, Coordenador da Pós-Graduação em Direito Digital do IER-



BB-MPRJ, e Diretor Acadêmico Cultural da FEMPER).

O tema condutor das conversas não poderia ser outro se não o “assunto do ano”: as novas tecnologias que utilizam soluções de inteligência artificial, aqui no contexto de sua conexão com o mundo do Compliance. As

apresentações foram gravadas e estão disponíveis para os associados do ICRio no canal do Instituto no YouTube.

Para 2025, o GT de Tecnologia tem planos para workshops sobre Design Thinking e novos eventos para divulgar e debater o impacto das novas tecnologias

e suas ramificações no Compliance.

O GT de Tecnologia é atualmente composto, além dos coordenadores já citados, por Bruno de Moraes, Felipe Barboza Zeni, Igor Antonio Calgaro, Janny Ribeiro Castro, Luis Aragão, The-mistocles Meneses Neto e Tiago Lezan, todos membros do ICRIIO.



GT GRC

Após a conclusão das atividades do GT LGPD, os membros do grupo concluíram que precisavam expandir os assuntos que ficavam sob o guarda-chuva do

compliance e assim, solicitaram à direção do ICRIIO a constituição de um Grupo Trabalho de Governança, Risco e Compliance (GRC), buscando a promoção

de pesquisas, estudos e debates sobre estes temas e seus respectivos pilares. Assim, o GT GRC foi constituído em 2024.

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:

