



LUIZ HENRIQUE SOARES DE JESUS

**PROGRAMA DE COMPLIANCE: NÃO MERAMENTE UM
SISTEMA DE CAÇA ÀS BRUXAS**

**LAVRAS-MG
2021**

LUIZ HENRIQUE SOARES DE JESUS

**PROGRAMA DE COMPLIANCE: NÃO MERAMENTE UM SISTEMA DE CAÇA ÀS
BRUXAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de Direito, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Ricardo Augusto de Araújo Teixeira
Orientador

**LAVRAS-MG
2021**

LUIZ HENRIQUE SOARES DE JESUS

**PROGRAMA DE COMPLIANCE: NÃO MERAMENTE UM SISTEMA DE CAÇA ÀS
BRUXAS
COMPLIANCE PROGRAM: NOT MERELY A WITCH-HUNT SYSTEM**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de Direito, para a
obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 11 de junho de 2021.
Prof. Dr. Ricardo Augusto de Araújo Teixeira UFLA
Nathalia Victoria Nasti (Advogada)
Adailton José de Carvalho (Defensor Público)

Prof. Dr. Ricardo Augusto de Araújo Teixeira
Orientador

**LAVRAS-MG
2021**

AGRADECIMENTOS

“A verdade é que tive muita sorte. Eu não sabia o que fazer muitas vezes, e quase sempre tive ajuda.”

Preferi começar meus agradecimentos com a presente frase, retirada de uma saga de livros a qual muito me agrada. Acredito que ela transmita o que de verdade aconteceu ao longo dos últimos anos. Obtive conquistas. Algumas diretas. Já outras, jamais esperadas daquele garotinho miúdo do bairro São Cristóvão em Barbacena.

Fato é que muitas das vezes, as luzes se voltaram para minha figura singular. Contudo, ninguém é genial sozinho. Pessoas precisam de pessoas. Minha trajetória no Direito não começou com o início da graduação, no ano em que decidi cursar essa graduação ou no meu ensino médio. Acredito que todas as variáveis (que foram inúmeras), pessoas que cruzaram meu caminho e desvios de trajetória me trouxeram a esse momento. Eu precisava estar aqui e agora.

Seria injusto da minha parte elencar nomes. Acabaria faltando com a devida importância com que cada um teve ao longo desses breves, mas intensos vinte e quatro anos. Não é fácil. Eu sei que sou diferente na totalidade do termo. Não é fácil ser meu amigo, se manter próximo. Mas existe uma coisa que faz as pessoas certas se aproximarem e para minha sorte, ficarem. Ainda não descobri o que é e acredito que isso não está em mim, mas em vocês que ficaram, me abraçaram e me apoiaram ao longo desses últimos anos. Então, muito obrigado.

Em particular aqui, agradeço aos meus pais, que se doaram incondicionalmente para que não só o possível, mas o improvável fosse feito. Acho que hoje é mais um pequeno progresso dentro do campo do que foi visto como inimaginável para mim.

Outro agradecimento particular que gostaria de fazer é para O Cara lá de cima. Ele sabe o quanto sou grato.

E, por fim, o nome de uma pessoa certa que me acompanhou durante anos e que infelizmente não ficou. Seu tempo foi curto, mas intenso. Agradeço imensamente por tudo. Sei que torceu e que hoje continua torcendo lá de cima. Obrigado, Ighor, essa é pra você.

No mais, espero que consiga retribuir todo o apoio de vocês e que continuem torcendo por mim. É recíproco. É só o começo. Obrigado.

“Nada como procurar quando se quer achar alguma coisa. Quando se procura geralmente se encontra alguma coisa sem dúvida, mas nem sempre o que estávamos procurando.”

(J.R.R Tolkien)

RESUMO

O presente trabalho tem como escopo principal apresentar os institutos elementares de um programa de *compliance*, bem como sua consequente eficácia se bem desenvolvido e aplicados dentro de companhias e instituições. Por meio de revisão bibliográfica, a pesquisa perpassa pela análise das fases e institutos constituintes de suma relevância, necessários para a elaboração de um programa de *compliance* que se seja efetivo no âmbito da prevenção de infrações dentro das cearas legislativas. Além disso, almeja explicar a funcionalidade de um programa de *compliance* visando a prevenção de riscos, atuação empresarial ética, implemento da governança corporativa e combate a prática de crimes econômicos e financeiros. Desse modo, são utilizados referenciais doutrinários, artigos científicos, casos midiáticos e de repercussão geral, bem com legislações atinentes ao direito penal, processual penal, empresarial, concorrencial e financeiro brasileiros, com o fito de compreender questões pertinentes ao tema, tais como a atuação diligente, ética empresarial, combate a corrupção e investigações empresariais. Finalmente, conclui-se pela necessidade do desenvolvimento de uma tratativa especificamente voltada ao modelo prático de atuação de um setor de *compliance* almejando sua máxima eficácia investigativa e preventiva, elaborado em comunicação interdisciplinar às demais áreas do conhecimento jurídico.

Palavras-chave: Compliance. Integridade. Investigação. Prevenção. Desvio. Empresa. Direito penal.

ABSTRACT

The main scope of this work is to present the elementary institutes of a compliance program, as well as its consequent effectiveness if well developed and applied within companies and institutions. Through a literature review, the research permeates the analysis of the phases and constituent institutes of extreme relevance, necessary for the elaboration of a compliance program that is effective in the context of the prevention of violations within the legislative saaras. In addition, it aims to explain the functionality of a compliance program aimed at risk prevention, ethical business performance, implementation of corporate governance and combating the practice of economic and financial crimes. Thus, doctrinal references, scientific articles, media cases and general repercussions are used, as well as legislation related to Brazilian Criminal Law, Criminal Procedure, Business, Competitive and Financial Law, with the purpose of understanding issues relevant to the subject, such as diligent performance, business ethics, anti-corruption and business investigations. Finally, it is concluded by the need to develop a treatment specifically focused on the practical model of action of a compliance sector aiming at its maximum investigative and preventive efficacy, elaborated in interdisciplinary communication to other areas of legal knowledge.

Keywords: Compliance. Integrity. Research. Prevention. Detour. Enterprise. Criminal law.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1	Contexto de risco	11
2.2	Iluminando o conceito	12
2.3	Compliance e corrupção: legislações estrangeiras	15
2.3.1	Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).....	16
2.3.2	United Kingdom Bribery Act (UKBA)	17
2.4	Elementos constituintes de um programa potencialmente efetivo	19
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1 INTRODUÇÃO

No século XIX, o relacionamento do Estado ocupava um posto de vigia em sua relação com a sociedade. Uma intervenção por parte deste só era realizada se essa fosse de modo pontual, de forma estritamente regrada e bastante fiscalizada. Desse modo, tem-se que a regra era nitidamente a da não intervenção, visto que não cabia ao Estado interferir na vida privada da sociedade (PARDO, 2007, p. 80).¹

No período pós Primeira Guerra Mundial, esse modo de atuação estatal foi superado por uma política em que a própria sociedade passava a cobrar do Estado uma atuação maior e mais direta² (ARAGÃO, 2005, p. 37), dando destaque a uma corrente que ficou conhecida como Keynesianismo (PANIAGO, 2012, p.06).³ Nesse modelo ajustado à realidade da época caberia uma função interventora do Estado, conduzindo diretamente setores da economia e da sociedade sob o viés protetor.

Contudo, perante a sucessória evolução da complexidade organizacional da sociedade, o modelo de Estado como fonte ímpar de regulação sofreu impactos diretos, vindo a possuir uma atuação deficiente que oportunizou o desenvolvimento de “centros de juridicidade de origem privada que se emparelham ou concorrem com o direito estatal, não apenas para a perseguição de objetivos privados, mas muitas vezes também para a consecução de fins de interesse coletivo” (SILVA, 2012, p. 159). Com isso, houve a quebra desse paradigma do polo do Estado como sujeito ativo regulador, deslocando o que antes era um ente protetor para uma posição de vulnerável (SILVA, 2012, p. 159).⁴

¹ O Estado na época possuía uma visão de que seu relacionamento com a sociedade era de uma realidade de separação clara, não se permitindo a relação de integração de funções (PARDO, 2007, p. 79).

² No século XX, havia um poder regulatório do Estado sobre as atividades privadas. A regulação era definida como atributo exclusivo do Estado. De acordo com a doutrina de Aragão, tratava-se de um conjunto de normas legislativas, administrativas e convencionais cujo objetivo era de limitar a atividade dos agentes empresariais, evitando uma sobreposição de interesses privados e os sociais (ARAGÃO, 2005, p. 37).

³ Um período de intervencionismo ativo na economia (Keynesianismo), através do estímulo ao investimento estatal direto, incentivo ao crescimento dos mercados de consumo, juntamente ao auxílio decisivo dado à reprodução da força de trabalho, com as políticas sociais de pretensão caráter distributivista. A finalidade era distribuir uma parcela da riqueza entre estratos diferentes dos trabalhadores, mas jamais alterar a proporção relativa da riqueza entre o capital e o trabalho no conjunto do sistema do capital (PANIAGO, 2012, p.06).

⁴ Resultado de tal crescimento do modelo de atuação, de estruturas econômicas da sociedade e principalmente do fim de barreiras geográficas de atuação do mercado, pode-se dizer que houve a evolução migratória de riscos estatais, para riscos globais, colocando assim, uma venda da imprevisibilidade sobre os olhos do Estado em relação às atividades econômicas que a sociedade poderia praticar (SILVA, 2012, p.159).

Diante dessa mudança de protagonismo da figura do Estado, surgiu a necessidade e a oportunidade da sociedade se autorregular⁵, restando assim, a este, o papel de auxiliar (SILVA, 2012, p. 159). Dessa forma, uniu-se a impossibilidade de atuação por parte do Estado em regular toda a sociedade de diversos setores, de atuações internas e externas, ao fato de existir agora uma sociedade com interesses regulatórios majoritariamente privados.

O ponto funcional de equilíbrio ocorreu diante de uma atuação em conjunto, em que o Estado delegaria funções regulatórias, por exemplo, com a emissão de textos legais, decretos e assinatura de pactos internacionais. E a sociedade, por sua parte, receberia a titularidade da regulação visando um cenário nacional mais saudável para a sua atuação.

A partir do novo contexto, seria possível imaginar que o Estado representaria um barco e os participantes (sociedade envolvida naquela regulação) seriam os remadores, sendo o Estado responsável por direcionar o rumo da embarcação e, aos participantes, caberia a função de impulsionar e movimentar o barco, ambos trabalhando para o benefício de todos (VILLA, 2013, p. 47).

Tal modelo corresponde a uma melhora qualitativa e quantitativa da atuação preventiva como um todo, visto que essa execução do controle se torna mais rigorosa, mas, ao mesmo tempo, mais específica e com melhores resultados. Além de que, de certa forma, acaba por dissolver a linha entre nacional e internacional e entre o público e o privado, pois o que se almeja é um bem comum para o melhor desenvolvimento socioeconômico.

Desse modo, houve o impulso necessário da expansão de cuidados regulatórios e de caráter preventivo. Atrelado a isso, pode-se ressaltar o surgimento de novos interesses econômicos, os quais culminam na aparição de novos riscos, como a institucionalização da insegurança, a configuração de uma sociedade de sujeitos passivos e que leva a identificação de uma maioria social como vítima de delitos e o descrédito das outras instâncias de proteção. Assim, o campo jurídico passou a olhar mais detidamente para a economia e principalmente para a atividade empresarial.

Partindo dessa perspectiva, com o avançar do tempo foram surgindo novas questões, como a existência de uma atuação temerária que se opera no campo das corporações, cujos efeitos podem ser potencialmente lesivos e, em paralelo, a necessidade de estabelecer

⁵ Pode-se verificar três modelos teóricos: metarregulação, autorregulação pura e autorregulação regulada. Diante dos modelos citados, respeitando os objetivos do presente projeto, será feita uma abordagem superficial sobre o movimento de autorregulação como um todo, visto que para os fins da presente pesquisa, não há distinção do meio em que se fez para alcançar o objetivo do cumprimento de um programa de *compliance* (SILVA, 2012, p.159).

mecanismos de prevenção e combate a tais condutas, bem como a necessidade de se coibir tais comportamentos por meio do estabelecimento de reprimendas às pessoas jurídicas.

Iniciou-se, então, um esboço para a conformação da prevenção baseada em modelos de programas éticos e de integridade com foco em pessoas jurídicas, bem como da consolidação da essencialidade e preocupação do legislador acerca de ações preventivas empresariais, comunicando com as demais legislações preventivas, como o Decreto nº 8.420, de março de 2015, a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, a Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012, a Lei Federal nº 8.666 (agora Lei nº nova de licitações), além da Lei Federal nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990 e Códigos Penal e de Processo Penal.

Assim, esse conjunto de diplomas jurídicos destinados ao cumprimento de normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes firmadas para um determinado negócio ou instituição, visando evitar, detectar e tratar possíveis desvios e inconformidades, mostrou como seria a base para a atuação preventiva e temerária na ceara empresarial.

Ao se estudar os elementos que caracterizam a autorregulação, e por quais meios atuam no cumprimento da implementação de um programa de *compliance*⁶, não se está buscando apenas analisar um controle adequado das atividades da empresa, mas também pretende-se inserir em seu modo de operar uma maneira específica de condução dos seus negócios, sempre visando, ao máximo, respeitar as limitações de caráter íntegro (SILVA; COVAC, 2015 p. 12). Alcançando, assim, um campo juridicamente seguro para o desenvolvimento de suas finalidades no mercado⁷ (FORGIONI, 2016, p. 137).

Conceituando para fins de didática ao longo do presente trabalho, toda essa estrutura será abordada por sua denominação hodierna, qual seja, programa de *compliance*.

⁶ De maneira objetiva, um programa de compliance corporativo pode ser traduzido como: "um conjunto de disciplinas ou procedimentos que tenham por escopo fazer cumprir (*to comply*) as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização" (SILVA; COVAC, 2015 p. 12).

⁷ Embora o termo "mercado" seja comumente utilizado, e esteja relacionado ao local de realização de práticas negociais, para além desse, existem sentidos mais abrangentes, como o entregue por Forgioni (2016, p. 137), envolvendo "[...] o conjunto das relações existentes entre os agentes que nele atuam e também o produto dessa inteiração."

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto de risco

Considerando o atual paradigma econômico-social e de sua célere evolução e inovação, o desenvolvimento do conhecimento técnico-científico permitiu o controle cada vez maior das consequências dos atos tomados e de diversos fenômenos, até mesmos os naturais, que antes colocavam as atividades humanas em risco. Contudo, em razão desse fator acelerado de desenvolvimento, houve o nascimento de uma nova classe de riscos e de imprevisibilidade das ações humanas, os quais também se mostram como potencialmente lesivos e criadores de riscos natos.

O que se tem é que a sociedade contemporânea se encontra ativamente dentro de uma cultura de risco, no sentido de que seu modo de atuação, agora mais do que nunca, deve sempre se pautar na prevenção, bem como pensando, resguardando e principalmente gerenciando os riscos por ela própria produzidos (BECK, 2006, p. 332). Diante dessa cultura de risco e por ser considerado como um elemento vivo dentro do mercado econômico, Beck (1998, p. 25-26) deu o nome ao momento que se vive lado a lado com o risco como um elemento tipicamente social de *sociedade de risco*⁸.

Segundo Beck (1977, p. 12), não há nenhum demérito da sociedade contemporânea de possuir uma cultura de riscos constante, pelo contrário, foi em razão do sucesso do seu movimento de inovação e da vitória da modernização, principalmente no mundo ocidental, que a sociedade chegou a níveis de evolução nunca imaginados em tão pouco tempo. Contudo e atrelado a tal desenvolvimento, também vieram à tona todos os riscos inerentes a tal evolução.

E é exatamente diante deste cenário que se justifica a elaboração e exploração de modelos de programas de *compliance* junto de práticas jurídicas que, se aplicadas em empresas e corporações de modo efetivo, possuem potencial de auxiliar em uma melhor atuação (com

⁸ Veja-se: “a sociedade moderna aparece caracterizada, basicamente, por um quadro econômico que rapidamente se altera e pelo surgimento de extraordinários avanços tecnológicos. Estas características têm demonstrado grande capacidade de promover impactos diretos no aumento do bem-estar individual, bem como de proporcionar o dinamismo dos fenômenos econômicos. Entretanto, não se deve ignorar as suas consequências negativas. Dentre as possíveis consequências, destaca-se a configuração do risco de procedência humana, como fenômeno social estrutural, pois grande parte das ameaças a que os cidadãos estão expostos é proveniente precisamente de decisões que outros cidadãos adotam em termos de gestão dos avanços tecnológicos. Trata-se dos riscos diretos para certa parcela dos cidadãos, que derivam de aplicações tecnológicas no desenvolvimento da indústria, da biologia, da genética, da energia nuclear, da computação, das comunicações e assim por diante” (BECK, 1998, p. 25-96).

segurança jurídica) dessas empresas no mercado, face a mudança de paradigma regulatório pelo qual passou a sociedade.

Tal segurança jurídica pode, inclusive, ser tomada como motivação pra a criação e o implemento de um programa de *compliance*, visto o quadro de gestão de riscos e comportamentos íntegros de todo o corpo de colaboradores e *stakeholders* dessa empresa, proporcionados por uma programa efetivo adequado a realidade a que se aplica e que se encaixa ao novo modelo de autorregulação regulada, o qual Estado e o setor privado, cada um dentro de seu interesse, buscam uma maior prevenção de condutas desviantes e potencialmente lesivas para o mercado.

2.2 Iluminando o conceito

Quando se fala nessa separação de responsabilidade regulatória com a figura do Estado não mais possuindo o monopólio da regulação, não há o retorno da ideia de *laissez-faire*, visto que não é aconselhável que um grupo implemente um programa próprio de controle e atue como uma ilha isolada dos demais setores.

É importante que haja interação entre as medidas autorregulatórias das próprias empresas e a regulação feita em um segundo plano pelo aparato estatal. Desse modo, um programa de *compliance*, por exemplo, se encaixa ao novo modelo de autorregulação por ser o mecanismo pelo qual as empresas conseguem se policiar e prevenir, estabelecendo parâmetros internos em consonância com a legislação imposta pelo estado.

E, atuando dentro desse padrão ideário sobre o que visa efetivar um programa de *compliance* satisfatoriamente competente para regular uma empresa, é de suma relevância adentrar nos principais elementos que compõem um programa como tal para que, assim, sua essencialidade seja justificada, bem como o presente tema propõe.

Atrelado a outros piores imprescindíveis para uma atuação segura juridicamente e íntegra de uma empresa, um programa de *compliance* auxilia e é movido por grandes fenômenos concomitantes como: o conceito de autorregulação, a estrutura da governança corporativa, a atuação baseada na responsabilidade social da empresa e princípios da ética empresarial.

Como visto anteriormente, a autorregulação cria todo um pano de fundo que justifica e legitima um programa de *compliance* na sociedade econômica contemporânea, mas não é só. Perpassando pelos elementos que coadunam para uma maior efetividade de um programa de *compliance* e que visam conduzir a integridade de uma determinada empresa, tem-se em

posição de destaque a governança corporativa. Esta atua no fortalecimento de um programa de cumprimento ao atuar no desenvolvimento da empresa voltado a minimização de assimetrias e conflitos de interesses existentes inerentes a delegação de poder.

Desse modo, com se verá em diante, é possível existir conformidade em todo o organograma da empresa em questão. Ao trabalhar a conformidade ao longo da estrutura da organização, desde o topo até a base, uma cultura de governança corporativa possui como ponto definidor sua característica de separar investidores de tomadores de decisões, ou seja, separar acionistas de administradores, impedindo que haja um único tomador de decisão influenciado por dois sentimentos. Se não veja:

Governança corporativa corresponde aos processos, sistemas e controles organizacionais utilizados pela empresa, para lidar com a tensão entre acionistas e controladores da corporação, com o objetivo claro de evitar o abuso de poder por parte dos segundos e defender por consequência os interesses dos primeiros (TARANTINO, p. 100).

Atrelado a governança corporativa, uma outra esfera não menos importante é a da responsabilidade social, que atua entre os interesses da sociedade e os da corporação. A responsabilidade social atua visando cumprir a função social daquela empresa, juntamente com a missão de alcançar o interesse público daquele grupo, sem que ambos entrem em conflito.

Um terceiro pilar que atua de forma indissociável com um programa de *compliance* é a ética empresarial. Esta é, na verdade, um elemento que se encontra intrinsecamente ligado a todos os outros elementos, planos e ao contexto apresentado anteriormente, visto que todos os atos anteriormente citados para serem efetivos devem ser baseados em uma atuação a partir de valores e princípios éticos. Pilar ético esse que atua de forma a construir uma cultura de prevenção, a qual compõe uma espécie de *pré-compliance*, para que de fato aquele desvio de conduta ou até mesmo delito não chegue a acontecer ou gerar largas consequências.

Contudo, é válido ressaltar que esse modelo preventivo não objetiva sempre evitar o ocorrimto de tal falha. Esse, em muitas das vezes, se encontra limitado pelo contexto, estrutura e informações atuais, visando apenas identificar e esclarecer como e porque ocorreu o desvio de conduta. Dessa forma, atua muito mais no sentido de encontrar o elo defeituoso, ou seja, um responsável, do que de fato evitar futuramente todos os possíveis desvios das atuações do grupo em questão.

Não se pode identificar um setor de *compliance* como futurologia, sendo necessário elementos concretos informativos. Logo, não é possível afirmar de forma direta que se há *compliance* haverá sempre previsão de riscos. Em ambos os casos, prevenção ou remediação,

é necessário que se tenha todo um componente de elementos voltados para criar uma cultura organizacional de condutas íntegras e de gestão de riscos. E, quando se fala em ética, não se toma como único ponto focal apenas membros administradores e de altos cargos. Fato é que para um programa de *compliance* ser aplicado de modo efetivo, esse deve tocar desde o membro menos técnico da empresa, até o membro mais empossado de responsabilidades do grupo, como um CEO.

Desse modo, a expressão *o exemplo vem de cima* significa que haverá por meio da postura de cumprimento dos diretores o movimento de formação de um conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa, uma cultura de *compliance* para a formação dos empregados. Um último elemento que vale ser mencionado nessa breve exposição é o de *duo diligence*. Pensado na sensibilidade comercial externa de uma empresa, há que se prevenir não só internamente, mas também externamente de eventuais riscos.

Uma postura utilizada e que de fato auxilia todo este arranjo de elaboração de uma cultura de programa de *compliance*, e que atua como fonte de sistematizada para que se tenha essa institucionalização do *compliance*, é a elaboração de um código de conduta interno e de políticas de cumprimento dentro da empresa, possuindo estes uma função de nortear o permitido, o lícito e o limite os quais, de modo geral, irão conduzir as condutas, as análises e o controle de riscos dentro da empresa.

Segundo Sieber (2013, p. 8-9), para que um programa de *compliance* consiga atuar no impedimento de delitos e desvios:

desde um ponto de vista da própria empresa ou contra ela mesma, devem-se levar em consideração elementos estruturais, como: a definição e a comunicação de valores e objetivos empresariais, que devem ser respeitados; a análise dos riscos penais específicos correspondentes aos ramos de atividade nos quais a empresa está inserida; a fundamentação da responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados mediante objetivos definidos; o estabelecimento de procedimentos para a prevenção da criminalidade empresarial; a fixação de responsabilidade em nível de mando médio, criando assim uma unidade empresarial especializada, ou seja, um departamento especializado [...]; a criação de sistemas de informações para o descumprimento e esclarecimento de delitos eventualmente praticados; sistemas de informantes para o recebimento de denúncias anônimas; a determinação de um setor encarregado de casos suspeitos, que devem ser esclarecidos [...]; e o estabelecimento de medidas internas para a sanção de condutas desviadas.

Para garantir a efetividade das medidas preventivas dos programas de *compliance* seria especialmente significativa a cooperação entre o sistema de regulação interno da empresa e as

estruturas do poder estatal de prevenção, retomando aqui a metáfora do barco (Estado) e remadores (sociedade) de Villa (2015). Desse modo, ou seja, de forma conjunta, o Estado atuaria na função de criar legislações direcionadas a exigir que o setor privado tenha a implementação de um programa de *compliance*. Configurando, assim, o sistema chamado de autorregulação regulada, em que há a cooperação entre o setor público e privado para melhor prevenir a criminalidade empresarial (ALENCAR, 2015, p. 125).

Segundo Martín (2015, p. 5), uma organização empresarial interna bem estruturada com o nível de personalização que o ramo de atuação da empresa exige, voltada para a finalidade de prevenir e detectar condutas desviantes e criminosas, pode ser tão válida a ponto de exonerar a entidade de sanções ou ser utilizada como parâmetro para redução ou atenuante de uma punição inevitável. Uma empresa que não se preocupa em controlar suas próprias atividades, conscientizando-se, por consequência, dos riscos a que se encontra submetida, mostra-se amplamente vulnerável ao surgimento, voluntário ou involuntário, de falhas em sua organização, pela simples razão de desconhecer os limites de sua própria atuação (ALBUQUERQUE, 2018, p. 245).

Justamente aí é que reside a essencialidade de um programa de *compliance*. Por meio de seus objetivos visa justamente evitar este déficit organizativo, criando uma série de mecanismos de controle, cuja grande finalidade será a de detectar áreas de vulnerabilidade dentro dessa empresa e reorganizá-las de maneira apta a prevenir a concretização de riscos futuros. Estabelecer parâmetros adequados de organização empresarial, possuindo como missão primordial desenvolver um padrão de atuação ética da corporação, de maneira que todos em sua escala de funcionários tenham conhecimento de que dentro daquele local de trabalho encontra-se vigente uma política de conduta máxima. Fomenta-se, assim, através do *compliance*, justamente o desenvolvimento de uma cultura corporativa de respeito à legalidade, de modo que a conexão de cultura e corporativa e *compliance* mostra-se indissociável.

2.3 Compliance e corrupção: legislações estrangeiras

O que torna o combate à corrupção uma ação tão difícil de ser praticada? O fato de que o crime de corrupção é muito divergente em seu modo de consumação se comparado aos demais ilícitos. Primeiro, devido ao fato de que a corrupção pode ser dita como invisível. Na sua preparação e consumação, envolve apenas o corrupto e o corruptor, sem a interação de terceiros ou conhecimento do público, se bem-sucedida.

Um segundo ponto é que a corrupção não costuma deixar rastros probatórios, visto que a cada fase e a cada ato há o encobrimento da etapa anterior. E terceiro, o crime de corrupção não possui uma vítima determinada atingida de forma individual, visto que o dano é em face da sociedade. Por não haver um único lesado, a comunicação às autoridades de fiscalização é algo muito incomum por parte de um particular.

Diante desses modos *operandi* peculiar, nada mais justo do que o incentivo, tanto de práticas repressoras e reguladoras, bem como das preventivas serem incentivadas quando se trata do combate do crime de corrupção. O que significa que códigos, decretos e legislações repressoras e punitivas ampliam sanções, tanto para atos de corrupção como também incentivam movimentos de empresa a adotarem sistemas de prevenção.

Baseado nesse movimento, uma nova gama completa de legislações voltadas ao combate a corrupção no mundo entrega o ônus para que empresas, instituições e pessoas jurídicas no geral construam e implantem procedimentos internos de controle, a fim de evitar a prática de corrupção por seus diretores, gestores, empregados e colaboradores.

2.3.1 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Observando a legislação estrangeira, em especial a anticorrupção americana, que data do ano de 1976, é possível perceber que não há um texto legal que menciona expressamente a exigência ou recomendação da prática do *compliance*, visto que, na época, este não era tão desenvolvido a nível de estudo de regulação. Uma inserção expressa do *compliance* no FCPA⁹ só foi ocorrer no ano de 2006 o que, de forma direta e consequente, veio a incentivar a implementação de programas de prevenção em empresas estadunidenses.

Um fato que é muito importante apontar: qual o impacto da presença de um sistema de *compliance* frente a um crime de corrupção? A postura inicial quando se teve o início desse movimento mais incisivo fomentado pelo FCPA foi o de que quando uma empresa praticar um ato de corrupção haverá não só aprofundamento sobre o ato praticado, mas também do modo em que este foi praticado. Isso, pois, todo esse contexto, somando a existência de um programa de *compliance*, deve ser levado em consideração no momento da aplicação da penalidade à empresa ou na escolha das condições a serem cumpridas as punições previstas no processo.

⁹ *Foreign Corrupt Practices Act* ou Lei de Práticas de Corrupção no Exterior é uma lei federal dos Estados Unidos da América de 1977 que visa o combate a práticas de suborno por funcionários públicos no exterior.

Assim, o que se tem é que, embora a existência de um programa de *compliance* não seja por si só garantia de que uma empresa não será processada ou punida se algum dos seus colaboradores praticar um ato de corrupção em seu benefício, é fático que a efetividade e adequação do programa serão levados em consideração tanto no momento de ajuizar ou não a ação penal, quanto no momento de aplicar a penalidade à empresa.

Com esses fatores, tem-se que não basta simplesmente a menção de que existe um programa de *compliance* em vigência na empresa. Há que se delinear a efetividade e o desenvolvimento de tal programa de *compliance* e sua respectiva aplicação na empresa.

Dessa forma, caso a empresa consiga demonstrar que o ato de corrupção praticado foi absolutamente isolado e contrário às políticas da empresa e a seu programa de *compliance*, bem como demonstrando que houve a adoção de medidas efetivas dentro do possível para combater a referida conduta, tais circunstâncias, aliadas aos demais princípios, serão tomados em consideração e poderão levar a isenção total ou parcial da responsabilidade da pessoa jurídica.

2.3.2 United Kingdom Bribery Act (UKBA)

Outra legislação que pode ser vista aqui como marco é a legislação britânica de combate à corrupção e incentivo ao implemento de práticas de *compliance*, é a UKBA¹⁰. No texto britânico, o programa de *compliance* foi elevado à categoria de um tipo penal de modo que, quando existir uma falha na prevenção da corrupção, isto será considerado um ilícito penal, visto que havia o dever de prevenção em qualquer elo da cadeia de negócios da empresa. Um texto como este, de forma direta, força uma atenção e dedicação maior quanto a elaboração e funcionalidade do programa de *compliance* em vigência.

Contudo, há que se observar que tal legislação reconhece que não é possível impedir de forma absoluta a prática de atos de corrupção. Por essa razão, a existência e a aplicação de procedimentos de *compliance* considerados adequados e suficientes, já constitui um plano de defesa integral para a empresa, ou seja, se a empresa realizar um demonstrativo que apesar da ocorrência de um ato de corrupção tratou-se de um caso isolado e que realmente adotou todas as formas consideradas razoáveis para prevenir o ilícito, esse contexto irá servir como uma verdadeira excludente de culpabilidade para a instituição.

¹⁰ A *United Kingdom Bribery Act* ou apenas *Bribery Act* é a principal lei anticorrupção no Reino Unido. Ela entrou em vigor em julho de 2011 e se aplica ao combate à prática de suborno nos setores público e privado.

Dessa forma, a UKBA pode ser considerada a que mais se destaca por sua estrutura e elaboração, pois atua em dois vieses: o primeiro de ampliar ao máximo a responsabilidade da empresa; e o segundo, em contrapartida, de isentar a empresa de responsabilidade caso essa efetive medidas razoáveis de combate e que sejam comprovadas que seria impossível a prevenção do ato com a aplicação dos programas de *compliance* adequados como previstos pela legislação do país.

E, nesse ponto, um breve comentário merece ser feito. À primeira vista, esse modelo legislativo pode parecer excessivamente rigoroso, levando a uma responsabilização objetiva da empresa de forma quase que automática por atos que estavam totalmente fora do seu controle. Contudo, essa prática não pode ser considerada como uma punição automática, visto que existem parâmetros de medidas possíveis consideradas de serem praticadas e somente caso alguma dessas medidas não forem praticadas é que haverá a responsabilização da empresa. Desse modo, a empresa poderá fazer uso da defesa integral argumentando que fez tudo o que era razoavelmente exigível e possível para prevenir a corrupção de modo a se excluir da punição.

Ao se observar a legislação britânica à primeira vista, esta pode parecer rigorosa e de pouca flexibilidade para a atuação empresarial, visto a grande margem para responsabilização da empresa, mas este pode ser considerado um dos princípios da UKBA. Ao ampliar a responsabilidade da empresa, o critério negativo, ou seja, conferir o que a empresa não fez quando deveria ter feito, torna mais tangível a mensuração do seu nível de precaução com determinada situação bem como em que patamar se encontra a efetividade de seu programa de *compliance*, caso este exista.

Todavia, ao mesmo tempo que cobra, a UKBA busca fornecer diretrizes para basilar e amparar o que será exigido dentro dos graus de rigidez de *compliance* em cada caso, tendo em vista a obrigação criada pela legislação ao governo britânico de publicar um guia com princípios a serem seguidos pelas empresas para que definam a estrutura de seus programas de *compliance*¹¹.

¹¹ Elementos como: proporcionalidade em procedimentos, com base no setor de mercado que a instituição atue, bem como, quanto ao seu porte, parceiros e abrangência; comprometimento da alta gestão no que toca a prevenção de práticas de corrupção e de malversação; capacidade de avaliar e analisar riscos do contexto que se encontre inserida; capacidade de realizar *due diligence* e criação de cláusulas limitadoras de riscos; capacidade de comunicação interna e de promoção de treinamentos destinados ao corpo de funcionários sobre a cultura e políticas internas de prevenção; e a capacidade e periodicidade do monitoramento e revisão de documentos e diretrizes internas de integridade.

Diante de tais princípios, vê-se que há todo um movimento de auxílio e iluminação quanto a quais práticas devem ser adotadas para que se evite a responsabilização pelo crime previsto de falhar na prevenção à corrupção. Este pode ser considerado um cuidado básico ou, de forma mais direta, um dever de casa que cada empresa deve realizar neste país.

No que concerne ao governo brasileiro, algumas organizações brasileiras já adotam há algum tempo medidas que asseguram o cumprimento das normas e regulamentos que lhes são aplicáveis em função de sua área de atuação seguindo a mesma lógica, a de basilar na condução de uma cultura de prevenção. São exemplos claros dessa realidade as companhias abertas, como: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), as instituições financeiras como o Banco Central do Brasil (BACEN), as seguradoras como a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), as empresas dos setores de telecomunicações e energia como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), transportes por meio da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e o setor farmacêutico e de alimentos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), dentre muitas outras.

Fato é que no Brasil há também toda uma preocupação quanto à importância de programas de *compliance*. Porém, se comparado ao modelo britânico, o brasileiro ainda pode ser considerado embrionário, cujas práticas são bastante tímidas no cenário de regulamentação.

Diante da lei anticorrupção brasileira, o *compliance* é apenas considerado como uma entre outras circunstâncias a serem levadas em consideração para a aplicação de sanções previstas nessa legislação. Dessa forma, o *compliance* é reduzido a apenas um de outros parâmetros para que haja uma punição de uma empresa corrupta. Logo, no Brasil, um programa de *compliance* ainda é considerado um terceiro ou quarto coadjuvante.

2.4 Elementos constituintes de um programa potencialmente efetivo

Ao atingir o ápice da presente discussão, cabe aqui apresentar elementos que vão para além de leituras rápidas e costumeiras encontradas em fóruns jurídicos e listas do tipo *como fazer o compliance da sua empresa de forma rápida*. Esse já pode ser visto como um primeiro erro. Um programa de *compliance* deve ser elaborado de forma personalizada ao ramo de atuação e com base nos riscos deste ramo. Não existe um molde aplicável em nove a cada dez casos.

E essa preocupação com a personalização e identificação com uma instituição específica pode ser considerado como um estágio zero para a criação de um programa. Antes do início da

elaboração existe a fase *pesquisa de riscos* ou *Risk Assessment*¹², que visa iluminar as necessidades que vão moldar os cuidados que pontos relevantes em que o referido programa irá se debruçar. E, aqui nesse ponto, reside a justificativa para a personalização e individualização de programa para programa, de instituição para instituição. Nesse estágio de avaliação haverá a compreensão de toda a cadeia de riscos por meio dos seguintes passos:

- Identificação dos riscos legais aplicáveis à atuação da presente instituição;
- Avaliação dos planejamentos estratégicos, plano de metas, estrutura organizacional, procedimentos de controles, procedimentos internos, etc.;
- Avaliação de situações em que a instituição mantenha relações com entes públicos, de modo direto ou por meio de parceiros econômicos, colaboradores, distribuidores, representantes, empresas do grupo, etc.;
- Avaliação de normas, regulamentos, decretos e direcionamentos legais vinculados ao CNAE¹³ da referida instituição;
- Elaboração de uma matriz de riscos com a classificação dos resultados encontrados, identificação da probabilidade de ocorrência, bem como impacto do referido risco para a instituição; e
- Identificação de medidas cerceadoras visando mitigar os riscos identificados, que serão detalhados em um plano de ação ao programa de *compliance* e juntamente a um plano de acompanhamento de sua implementação.

Por essa breve exposição de pontos que devem ser considerados antes mesmo da elaboração do programa, é perceptível que para se efetivo não há como um programa ser “emprestado” de uma instituição para outra. A revisão e adequação das políticas existentes (e, se não existentes, a sua criação), assunto que será tratado logo em sequência, só poderá ser feita com base na avaliação de riscos.

Por conseguinte, a elaboração do programa de *compliance* que se identifique com o plano de ação da instituição deverá não só observar o levantamento de riscos promovido pelo *Risk Assessment*, como também um elemento que, esse sim, deverá ser comum a todos os programas, seja voltado para uma empresa de base familiar ou a uma holding administradora

¹² Segundo o Instituto Brasileiro de Compliance – IBC, pode ser definido como uma avaliação dos riscos inerentes ao contexto e atividades que determinada empresa se encontra inserida, de modo que essa análise seja completa e que por meio desta, se identifique o maior número de riscos possíveis. Assim, com essa identificação, haverá o estabelecimento de instrumentos capazes de minimizá-los, ou até mesmo evitá-los, visto o conhecimento amplo e prévio que se passou a ter do negócio.

¹³ A Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE é a classificação oficial adotada pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil e pelos órgãos federais, estaduais e municipais gestores de registros administrativos e demais instituições do Brasil.

de instituições não financeiras multinacionais: o código de ética. Muito importante retomar que a base para um programa de *compliance* deverá ser ética. Assim, a implementação de um código de ética próprio da instituição deve iniciar com sua redação clara e com um teor didático elevado, visto que este não é destinado apenas aos setores administrativo e jurídico.

Pode-se dizer que a situação nesse ponto é quase que a inversa. A didática da redação e exposição de um código de ética, código de conduta, bem como as demais políticas, deve visar o amplo entendimento de todos os colaboradores da instituição, para que exista a internalização das principais diretrizes de comportamentos, padrões administrativos e de negócios, seguindo as orientações ali expostas, bem como as diretrizes de órgãos relacionados ao funcionamento da instituição, como CADE e a CGU, a título de exemplo.

Como forma de ilustrar a relevância desse quesito, a Lei n. 12.846/2013 apresenta requisitos ilustrativos para aplicação das penas em desfavor das empresas, levando em consideração em um dos pontos, a simples presença de um código de ética na estrutura da organização.

O artigo 7º do respectivo diploma legal, aponta que não somente existe um dever de implementação diligente de mecanismos de controles internos e de procedimentos de *compliance* nas companhias abertas, por força da lei societária que as toca, com também existe um certo compromisso de estabelecer um programa de *compliance* formal, de modo que se consiga ilustrar, conforme art. 7º, VIII, a “existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013). E, como visto na redação do referido artigo, não há a indicação somente do código de ética, mas de outros documentos de controle.

Um movimento de controle isolado e injustificado não faria qualquer sentido, visto que faltaria com a própria ética ao invadir a privacidade, controlar, vigiar e afetar direitos fundamentais de todo o corpo de colaboradores de uma empresa sem possuir um fim útil. Desse modo, o foco de um programa de *compliance* é muito mais na prevenção do que na vigilância. E, assim, justifica-se a presença de uma interrelação com outros documentos para que se tenha em seu fim um efetivo programa de *compliance*.

No plano teórico, perfeito. Mas como de fato ilustrar um caminho prático e efetivo para o implemento de um modelo ético de atuação institucional visando a criação de uma cultura de prevenção? Uma tríade muito válida pode ser a elaboração de:

- Um plano de ação, com relação a estrutura e a forma como será feita a atuação, identificação e atividades do programa de *compliance* interno com base nos riscos tocantes a atividade

da referida instituição;

- Um código de conduta próprio da instituição baseado no seu setor de atividade, dos seus *stakeholders*, nos riscos de suas atividades, seus parceiros e alinhado com o plano de ação do *compliance*. Em suma, personalizado e individualizado para a instituição;
- Políticas e manuais de procedimentos internos, visando nortear o permitido, o proibido e, principalmente, tornar claro a metodologia de atuação dentro da instituição e as sanções previstas aos que se desviarem do proposto. São exemplos de políticas consideradas comuns às instituições, independente de seu ramo de atuação: política anticorrupção; política de contratação de terceiros; política de relacionamentos internos; políticas de não retaliação, procedimento de apuração e gestão do canal de denúncias, política de relacionamento com a administração pública, política de brindes e presentes, etc.

Outro quesito importante é o comprometimento da alta direção ou, como o termo é mais conhecido, *tone at the top*. Fato é que para um programa de *compliance* ser efetivo, deve tocar desde o membro menos técnico da instituição, como um funcionário da manutenção, até o membro mais empossado de responsabilidades, como um CEO. Desse modo, *o exemplo vem de cima* significa que haverá por meio da postura de cumprimento dos diretores o movimento de formação da cultura de *compliance* para a formação dos colaboradores.

Pilar extremamente necessário também para que haja efetividade para o implemento de um programa de *compliance* é a necessária independência do setor de *compliance* com relação aos demais departamentos da empresa, visto que desse modo não haverá conflitos de interesse, interferências e desvirtuamento deste setor em relação aos demais.

Contudo, quando se fala em independência não é aconselhável que o programa de *compliance* atue como uma ilha, isolado dos demais departamentos da empresa. É de suma importância que haja integração do setor de *compliance* com as demais áreas da empresa. Deste modo, valores como comunicação e transparência são de grande relevância para que se consiga alcançar essa integração e seja possível efetivar uma regulação, bem como também auxiliar na prevenção de possíveis desvios de conduta em cada setor de um grupo.

Quando se fala em transparência e integração entre setores aplicados em um sistema preventivo e que seja efetivo à uma instituição, há que se ter em mente que o papel dos colaboradores também é de suma importância no que concerne à postura destes frente ao canal de denúncias interno. Este é um setor exclusivo e que será responsável por garantir a realização anônima, direta e segura de acusações de possíveis desvios de condutas, de modo que o sigilo deve pautar a atuação tanto da denúncia quanto do processo de análise da acusação.

Primeiramente, sobre o canal, seu uso deve ser justificado e deve possuir uma razão de ser feita. Uma denúncia deve ser fundamentada, visto que atrelado a ela há uma série de consequências e responsabilidades, criando assim uma cultura de responsabilidade e de não banalização do canal de denúncias. Assim, somente deve-se:

- Reportar atos que possam resultar em uma violação das legislações aplicáveis ao ramo de atividade e/ou políticas e códigos internos;
- Reportar atos vistos como de má conduta, corrupção, fraudes, comportamento inadequado, infrações graves, assédio, discriminação, etc.;
- Reportar atos como denunciadores de boa-fé, reunindo indícios, provas e contexto fático que corroboram a presente denúncia.

Importante frisar que um colaborador, ao utilizar o canal de denúncias, se de boa-fé, será integralmente protegido contra retaliações e perseguições, tendo em vista a garantia de anonimato tanto de sua identidade pessoal quanto profissional. Diretrizes quanto ao uso, não realização, níveis, estruturas, responsáveis por análise das denúncias, tempo de apuração e sanções aplicáveis devem ser descritas em documento interno, para transparência e alinhamento de todos, como por exemplo, através de uma política de gestão de denúncias.

Passando para outro elemento e pensando em uma melhor estratégia para aumentar o controle interno no que toca ao balanço contábil da empresa, há que se pensar que o mecanismo de um controle de auditoria em matéria contábil é de suma relevância. Isso, pois, em regra, grandes delitos são detectados posteriormente e são justamente crimes de corrupção ou lavagem de dinheiro, os quais são cometidos por uma falta de controle contábil ou descobertos quando há um controle futuro de auditoria contábil eficiente.

Dessa maneira, uma política de gestão financeira, com certidões, declarações de gastos, balanço de entradas e saídas, bem como correções e atualizações periódicas, fecham o cerco a fim de se evitar a malversação de recursos de uma instituição ou que esta seja vista como um campo propício para que se cometam desvios econômicos, seja por sua própria estrutura, pela estrutura de seus negócios ou por seus contratos firmados e parceiros de negócios.

No mais, dentro deste ciclo sobre despesas, percebe-se que nesse ponto há total integração com uma política de contratações de terceiros, visto o teor de movimentações financeiras consideráveis de tais atividades, definindo o escopo de contratações de terceiros pelo tipo de serviços, se de forma pessoal ou por meio de interlocutores, etc.

Junto desse ramo de controle de gestão financeira, uma política de doações e presentes, não parece à primeira vista tão relevante e primordial, contudo, esta é limitadora de uma boa brecha encontrada para que se comentam desvios de uma instituição. Há que se ter bem claro

uma definição do que seria cortesia, valores-limites, destinatários possíveis, bem como um número máximo e período de tempo e se há ou não um mecanismo de controle para esses fornecimentos de presentes e doações. Uma doação ou presente que seja recorrente e periódica pode possuir um teor ou de fato ser uma forma de remuneração extra que se transforme em uma forma paralela/extralegal de compensação por serviços, facilitações ou benefícios não declarados. Nesse ponto, o conflito de interesses entre os envolvidos e a instituição pode ser a válvula propulsora para a ocorrência de um delito.

Contudo, muita das vezes, em razão do ramo de atuação da empresa, colaboradores são colocados em situações em que não se tem exata certeza sobre os limites de gastos com viagens, jantares, presentes de finalização de operações e outros similares, de forma que uma política, além de seu teor coercitivo (visto sua integração com as sanções), serve para nortear de forma prévia o tipo de conduta que deve ser adotada pelo colaborador em cada situação.

Retomando que, em um programa de *compliance*, a ideia de que *o exemplo vem de cima* é tão importante quanto a postura dos gestores e colaboradores de níveis superiores. Trata-se do quesito de que, ao longo da estrutura organizacional da empresa, todos recebam capacitações em pé de igualdade. Desse modo, todos dentro do grupo devem possuir o mesmo entendimento, o mesmo nível de informação e cultura no que se refere a uma matéria de *compliance*, ética e procedimentos internos. Aqui, o papel de uma política de treinamentos pode muito bem organizar a gestão desses treinamentos, como periodicidade, conteúdo, revisão e atualização com base no ramo de atividade.

Dessa forma, há a uma prevenção ainda mais ampla, visto que padrões de conduta, limites e sanções serão todas iluminadas para todos os colaboradores, de modo que se possa esperar que estes tenham comportamentos dentro do padrão de integridade e segurança almejados.

A fim de evitar um prolongamento de temas, mas com base em sua efetividade como um último “grande” elemento aqui a ser citado e que em seus meandros abarca elementos diversos, é válido apontar o sistema de *Due Diligence*¹⁴, pensado na sensibilidade comercial externa de uma empresa, visto a necessidade que essa tem de se prevenir não só internamente, mas também externamente.

¹⁴ O conceito de *due diligence* é derivado do direito romano “*diligentia quam suis rebus*”, no sentido de diligência de um cidadão em gerenciar as suas coisas. Porém a *due diligence*, como se conhece hoje, advém do *Securities Exchange Act*, lei promulgada nos Estados Unidos da América em 1934, conforme Lajoux e Elson (2010).

Corresponde a um trabalho que, em tese, é realizado por uma equipe multidisciplinar, que atua em operações de fusões e aquisições (em regra) e se pauta nos interesses do comprador, sendo realizado com a imersão dos avaliadores dentro de uma determinada empresa-alvo. Sua finalidade é basicamente realizar um relatório da situação da empresa alvo dentro dos quesitos multidisciplinares avaliados, por meio do levantamento de dados e informações que não sejam de domínio público e com a profunda amplitude necessária para compreender a real situação em que se encontra a empresa. Pode ser ilustrado como um procedimento que se pauta na divisão de três momentos de análises e verificações distintas com relação ao *player* externo que entra em contato com a instituição. São os momentos: pré operacional, operacional e pós operação.

Em um primeiro momento, toda uma pesquisa anterior em relação ao alvo deve ser feita, para que o máximo de informações possíveis sobre o outro polo permita que uma análise de risco seja feita. Essa verificação de antecedentes irá iluminar o risco e a periculosidade dessa pessoa analisada e recomendar possíveis ações a serem tomadas para a presente operação.

Em um segundo momento, já considerado o desenvolvimento da operação, a leitura e a redação de cláusulas saudáveis para a manutenção da operação, como boa fé, anticorrupção e demais outras que evitem potenciais ambiguidades e irregularidades, assim evitando que um instrumento contratual seja um promotor de riscos para aquela operação.

Por fim, em um momento pós execução da operação pretendida, um acompanhamento e um alinhamento de políticas e revisão periódica do vínculo com o agora efetivo acordo firmado, por meio de observações de atividades da empresa alvo, de seus pedidos e de seus demais parceiros. Assim haverá uma ciência não só dos relacionamentos negociais internos, mas também dos relacionamentos dos seus parceiros, visto que a máxima *me diga com quem andas e eu te direi quem tu és* é muito válida nesse contexto.

Após toda essa estrutura apresentada, de forma residual mas de suma importância para que um programa de *compliance* não seja meramente uma formalidade cosmética na estrutura corporativa, este deve passar por revisões e monitoramentos periódicos sobre a sua efetividade e adequação dentro da instituição, visto seu dever de estar sempre atualizado e condizente com a realidade à qual a empresa se encontra inserida, já que, muito mais do que impor sanções a infratores, um programa de *compliance* possui a função de prevenir.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse trabalho foi levantar informações e ilustrar de forma breve que por meio da implementação de um programa de *compliance* não se busca apenas controlar o fluxo de atividades dentro de uma instituição, mas também, por meio deste controle, criar uma cultura e um ambiente de atuação em que se consiga precaver a condução dos negócios e assim atuar, na maioria das vezes, dentro de padrões da legalidade, ética e segurança.

Objetivou-se deixar claro que um programa de *compliance* não se caracteriza como um sistema punitivo de caça às bruxas, mas sim de antecipação de problemas e, conseqüentemente, de redução de danos. Desse modo, considera-se que esse foi um objetivo honesto e muito válido, visto que, quando se atua com falta de controle, não há previsibilidade e, assim, a condução das atividades dentro de uma instituição terá como fim quase certo a ocorrência de problemas jurídicos, os quais, por sua vez, tendem a culminar em ilegalidades e violações de caráter ético colocando em risco a própria segurança econômica e estrutural da instituição.

Segundo Lins, uma empresa que não se preocupa em controlar as suas próprias atividades de forma consciente, por consequência, acaba se mantendo cega dos riscos que se encontra submetida, mostrando-se amplamente vulnerável ao surgimento voluntário ou involuntário de equívocos em sua organização, pela simples razão de desconhecer os limites de sua própria atividade. Dessa forma, não há que se falar que ao visar a estruturação ou atuação de um setor de *compliance* uma instituição está agindo com interferência nos demais setores da instituição, agindo com desconfiança, insegurança e formalizando uma política de perseguição ou de *caça às bruxas*.

Um programa de integridade tem com o seu grande objetivo eliminar possíveis zonas cinzentas quanto à seguridade e no que toca à atuação da instituição dentro do seu ramo de negócio. Sendo exatamente diante disso justificado a essencialidade de um programa de *compliance*, independente do porte da instituição. Por meio de sua premissa e seus objetivos, tem como missão justamente evitar um déficit organizativo, criando uma série de mecanismos de controle, prevenção e revisão, cuja grande finalidade será a de detectar áreas de vulnerabilidade dentro dessa empresa e reorganizá-las de maneira apta a prevenir a concretização de riscos futuros.

Em resumo, através desses programas de *compliance* é possível claramente estabelecer parâmetros adequados de organização empresarial. Esses programas buscam, como missão primordial, desenvolver um padrão ético da corporação, de maneira que todos em sua escala de funcionários, tenham conhecimento de que dentro daquele local de trabalho encontra-se vigente

uma política de conduta máxima. Todos os atos tomados, sejam por diretores ou funcionários, devem se reportar a essa política, sobre pena de punição. Fomenta-se assim, através do *compliance*, justamente o desenvolvimento de uma cultura corporativa de respeito à legalidade, de modo que a conexão de cultura corporativa e *compliance* mostra-se evidente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins de. **Compliance e crime corporativo**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

ALENCAR, Mario de. **Os programas de criminal *compliance* como instrumento de proteção do empregado na responsabilidade penal empresarial**. São Paulo. LiberArs, 2015.

AMBOS, Kai. **Lavagem de dinheiro e direito penal**. Porto Alegre: Fabris, 2007.

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

BECK, Ulrich. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASCH, Scott. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. Tradução de Magda Lopes. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2012.

BECK, Ulrich. **La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad**. Tradução de Jorge Navarro, Daniel Jiménez e Maria Rosa Borrás. Paidós: Buenos Aires, 1998.

BENEDETTI, Carla Rahal. **Criminal compliance: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal**. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de direito penal: parte geral**. vol. 1. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Rio de Janeiro, RJ, 07 dez. 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 01 set. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Rio de Janeiro, RJ, 13 out. 1941. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 01 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília, DF, 29 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13964.htm#art2. Acesso em: 20 jul. 2020.

CARNEIRO, Cláudio. **A importância do risk assessment para um programa de integridade adequado**. 2017. IBC. Disponível em: <https://ibcompliance.com.br/2017/11/16/a-importancia-do-risk-assessment-para-um-programa-de-integridade-adequado/>. Acesso em: 20 set. 2020.

VILLA, Ivó Coca. Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada. In: SÁNCHEZ, Jesús-Maria Silva (org.). **Criminalidad de empresa y Compliance: prevención y reacciones corporativas**. Barcelona: Atelier, 2013.

DARNACULLETA, Maria Mercè Gardella. **Autorregulación y derecho público: la autorregulación regulada**. Madrid: Marcial Pons, 2005.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

EIZIRIK, Nelson Laks *et al.* **Mercado de capitais: regime jurídico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

EIZIRIK, Nelson Laks. Regulação e auto regulação do mercado de valores mobiliários. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**. [S.l.], v. 48, p. 48-59, 1982.

FÉRIES, Marcelo Andrade; CHAVES, Natália Cristina (org.). **Sistema anticorrupção e empresa**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

FERRAZ, Adriano Augusto Teixeira. **A autorregulação do mercado de valores mobiliários brasileiro: a coordenação do mercado por entidades profissionais privadas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

LAJOUX, Alessandra; ELSON, Charles. **The art of M&A due diligence**. 2. ed. New York: McGraw Hill, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. vol 3. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Danielle Pinheiro Diógenes. **Compliance: prevenção de responsabilidades nos negócios e contratos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

MARTÍN, Adán Nieto. Autorregulación, “*compliance*” y justicia restaurativa. In: ARROYO JIMÉNEZ, Luis, NIETO MARTÍN, Adán. **Autorregulación y sanciones**. 2. ed. Pamplona: Aranzadi, 2015.

MILLER, Geoffrey Parsons. **The law of governance, risk management, and compliance**. New York: Wolters Kluwer Law & Business, 2017.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (org.). **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

PANIAGO, Maria Cristina Soares. Keynesianismo, neoliberalismo e os antecedentes da “crise” do Estado. In: MELO, Edivânia. PANIAGO, Maria Cristina Soares (org.); ANDRADE, Mariana Alves. **Marx, Meszáros e o Estado**. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

PARDO, José Esteve. **Autorregulación: génesis y efectos.** Pamplona: Aranzadi, 2002.

PERRUCCI, Felipe Falcone *et al.* (org.). **Advocacia corporativa reflexões e perspectivas.** Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.

SÁNCHEZ, Bernardo José Feijoo. **Autorregulación y Derecho Penal de la empresa: una cuestión de responsabilidad individual.** Aranzadi, 2015.

SCHMIDT, Andrei Zenkner. **Direito penal econômico: parte geral.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

SIEBER, Ulrich. **Programa de compliance en el derecho penal de la empresa: una nueva concepción para controlar la criminalidad económica.** Tradução de Manuel A. Abanto Vásquez. Valência: Tirant lo Banch, 2013.

SILVA, Bruno Boquimpani. Autorregulação e direitos fundamentais. **Revista Brasileira de Estudos Constitucionais.** São Paulo, v. 6, n. 21, p. 157-180, jan./mar. 2012.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Manual de Compliance.** São Paulo: Editora de Cultura, 2015.

SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **Lei Anticorrupção. [S.l.]:** Organizadores Jorge, 2015.

TARANTINO, Anthony. **Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices.** Wiley, 2008.

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