XXIX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BALNEÁRIO CAMBORIU - SC

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

IRINEU FRANCISCO BARRETO JUNIOR

JOSÉ RENATO GAZIERO CELLA

JONATHAN CARDOSO RÉGIS

Copyright © 2022 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

D597

Direito, governança e novas tecnologias II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Irineu Francisco Barreto Junior; Jonathan Cardoso Régis; José Renato Gaziero Cella.

– Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-630-7
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constitucionalismo, Desenvolvimento, Sustentabilidade e Smart Cities

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Governança e novas tecnologias.

XXIX Congresso Nacional do CONPEDI Balneário Camboriu - SC (3: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XXIX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BALNEÁRIO CAMBORIU - SC

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

Apresentação

No XIX Congresso Nacional do CONPEDI, realizado nos dias 07, 08 e 09 de dezembro de 2022, o grupo de trabalho "Direito, Governança e Novas Tecnologias II", que teve lugar na tarde de 07 de dezembro de 2022, destacou-se no evento não apenas pela qualidade dos trabalhos apresentados, mas pelos autores dos artigos, que são professores pesquisadores acompanhados de seus alunos pós-graduandos. Foram apresentados 16 artigos objeto de um intenso debate presidido pelos coordenadores e acompanhado pela participação instigante do público presente.

Esse fato demonstra a inquietude que os temas debatidos despertam na seara jurídica. Cientes desse fato, os programas de pós-graduação em direito empreendem um diálogo que suscita a interdisciplinaridade na pesquisa e se propõe a enfrentar os desafios que as novas tecnologias impõem ao direito.

Destaca-se que para apresentar e discutir os trabalhos produzidos sob essa perspectiva, os coordenadores do grupo de trabalho dividiram as apresentações em três blocos.

O primeiro bloco de trabalhos foi marcado com as exposições e os debates sobre os seguintes artigos: 1. PROVA DIGITAL E O IMPACTO DAS "NOVAS TECNOLOGIAS" SOBRE O PROCESSO PENAL: A NECESSIDADE DE ADOÇÃO DE STANDARDS DE CIENTIFICIDADE PARA A PRESERVAÇÃO DAS GARANTIAS INDIVIDUAIS; 2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA E A DESIGUALDADE SOCIAL COMO FATOR IMPEDITIVO PARA A CONCRETUDE DA DIGNIDADE HUMANA; 3. A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE; 4. MÁQUINAS "INTELIGENTES": ANÁLISE A PARTIR DA PSICOLOGIA COGNITIVA E DA PERSPECTIVA CARTESIANA E O PODER ESTRITAMENTE DECISÓRIO QUE REQUER FRAMEWORK; e 5. RUÍDO, VIESES E ALGORITMOS: BENEFÍCIOS E RISCOS DO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA.

O segundo bloco de artigos teve os seguintes trabalhos apresentados e debatidos: 1. ESTADO E GLOBALIZAÇÃO: EM BUSCA DE UMA GOVERNANÇA GLOBAL EM PROL DO DIREITO HUMANO AMBIENTAL; 2. A ERA GLOBAL NA SOCIEDADE

PÓS-INDUSTRIAL E SEUS REFLEXOS NO DIREITO POSITIVO; 3. SOCIEDADE INFORMACIONAL E PERFORMATIVIDADE DOS CORPOS: REFLEXOS NO USO DO ESPAÇO URBANO; 4. CIDADE, ESPAÇOS E TECNOLOGIAS: UMA AMBIVALÊNCIA VIGILANTE? 5. A EVOLUÇÃO DO DIREITO DE PROPRIEDADE: A FORMA DE AQUISIÇÃO DOS BENS MÓVEIS E A RELAÇÃO COM OS BENS DIGITAIS.

As discussões do terceiro bloco congregaram as apresentações dos seguintes trabalhos: 1. A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA DIGITAL COMO UM NOVO PARADIGMA: REFLEXÕES SOBRE SUA UTILIZAÇÃO NA POLÍTICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL; 2. A POLÍTICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL NO CONTEXTO DA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA DIGITAL: REPRODUÇÃO DO ASSISTENCIALISMO OU CONQUISTA DE DIREITO? 3. COMPLIANCE E A GESTÃO DE CRISES; 4. O USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO E NA FISCALIZAÇÃO DA EXECUÇAO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EFETIVAS; 5. O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, MEIO AMBIENTE E O COMBATE A LAVAGEM DE CAPITAIS; e 6. A AVALIAÇÃO DOCENTE POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O DIREITO CONSTITUCIONAL À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.

Os artigos que ora são apresentados ao público têm a finalidade de fomentar a pesquisa e fortalecer o diálogo interdisciplinar em torno do tema “Direito, Governança e Novas Tecnologias”. Trazem consigo, ainda, a expectativa de contribuir para os avanços do estudo desse tema no âmbito da pós-graduação em direito brasileira, apresentando respostas para uma realidade que se mostra em constante transformação.

Os Coordenadores

Prof. Dr. Irineu Francisco Barreto Junior

Prof. Dr. José Renato Gaziero Cella

Prof. Dr. Jonathan Cardoso Régis

COMPLIANCE E A GESTÃO DE CRISES

COMPLIANCE AND CRISIS MANAGEMENT

Joao Paulo Costa Faria

Resumo

O presente artigo se propõe à análise do Programa Compliance como mescanismo de gestão de crises empresariais. O estudo fora construído com fundamento em pesquisa bibliográfica. A implementação do Programa de Compliance se perfaz nos termos e em consonância a normas internas e com fundamento nas leis vigentes, logo, surge como marco legal, que visa promover à gestão eficiente e com maior confiabilidade das empresas e organizações públicas ou privadas, tendo como premissa o controle interno das instituições voltadas não somente à correção de lacunas legais, mas, sobretudo, no que se refere à prevenção e conscientização dos processos internos e externos. Objetiva-se, por sua vez, esclarecer sobre o conceito dos Programas de Integridade, igualmente apresentar diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir e aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção de atos lesivos a sua gestão, uma vez que o comprometimento da alta administração das empresas com a integridade nas relações público - privadas e, consequentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional eficiente.

Palavras-chave: Compliance, Programa de compliance, Gestão de crises, Comunicação, Treinamento

Abstract/Resumen/Résumé

This article proposes to analyze the Compliance Program as a mechanism for managing business crises. The study was built based on bibliographic research. The implementation of the Compliance Program is carried out under the terms and in accordance with internal rules and based on current laws, therefore, it emerges as a legal framework, which aims to promote efficient and more reliable management of public or private companies and organizations, having as premise the internal control of institutions aimed not only at correcting legal gaps, but, above all, with regard to prevention and awareness of internal and external processes. The objective is, in turn, to clarify the concept of Integrity Programs, also to present guidelines that can help companies to build and improve policies and instruments aimed at the prevention, detection of harmful acts to their management, since the commitment of the senior management of companies with integrity in public-private relations and, consequently, with the Integrity Program is the basis for creating an efficient organizational culture.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Compliance, Compliance program, Crisis management, Communication, Training

INTRODUÇÃO

Tradicionamente, o Brasil enfrentou, ao longo de sua história, graves e sucessivas crises de gestão empresarial que levaram à extinção de várias empresas em detrimento de toda a sociedade, que acaba perdendo empregos e indicando recessão.

Ao mesmo tempo, a imprensa destaca, corriqueiramente, casos de corrupção que assolam a nação em todos os níveis sociais. No entanto, sabe-se que práticas de corrupção ou mesmo má gestão das empresas ocorrem desde o início das relações comerciais e industriais, em detrimento da economia nacional.

O objetivo do estudo em tela é apresentar o Programa Compliance, cujo objetivo é proteger os interesses das empresas em geral e, consequentemente, da sociedade, bem como na busca assegurar a efetividade do princípio do interesse social.

O mundo dos negócios muda constantemente e os administradores precisam de conhecimento técnico, além de postura ética e planos de negócios consistentes para entregar resultados positivos no curto e médio prazo, gerar empregos e renda.

Neste aspecto, a responsabilidade do empreendedor é fazer a correta distribuição dos resultados financeiros e dos investimentos. Nesse sentido, as mudanças sociais que levaram a mudanças de comportamento nas relações empresariais são historicamente um novo fato social em que o Estado deve atuar e se atualizar para enfrentar a realidade e satisfazer necessidades. Nesse aspecto, o Compliance se apresenta como prática de combate a comportamentos maliciosos em organizações corporativas e grupos econômicos.

A Legislação deve, portanto, acompanhar essas mudanças e fornecer elementos necessários para o bem-estar social com planos de políticas e respaldo legal. Um empreendedor responsável é aquele que planeja e elabora seu próprio plano de negócios sempre em prol dos resultados futuros e do bem-estar social. Isso deve ser respaldado por lei para obter um benefício razoável.

O combate a toda forma de atos contrários à moral e lesivos aos interesses da sociedade deve ser uma constante, contando sempre com a colaboração daqueles que movimentam a economia e sustentam em grande parte a máquina social.

COMPLIANCE

A expressão Compliance provém do termo inglês “to comply”, estar conforme, cumprir. Nesse sentido, entende-se que se está cumprindo as normas, as regras e as leis, se

está em compliance. Estar em compliance é estar em conformidade com as regras e leis vigentes.

> [...] Comply, em inglês, significa “agir em sintonia com as regras”, o que já explica um pouquinho do termo Compliance. Em termos didáticos significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo a risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os patrões exigidos de seu segmento. E isso vale para as esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética, etc. (BRONSTEIN, 2015, p.1).

A Compliance está prevista no artigo 7º da Lei Anticorrupção:

> [...] O artigo 7º, inciso VIII, da Lei Anticorrupção enuncia que 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 serão levadas em consideração no momento da aplicação das sanções. (CAMPOS, 2015, p.15).

No entanto, o conceito não se limita apenas ao cumprimento das normas internas e externas, mas, sobretudo, está ligada à conduta ética e à integridade. A integridade corporativa, por seu turno, é a pedra de toque dos programas de Compliance nas empresas, sendo, no mesmo sentido, a substância essencial aos resultados almejados.

O conceito Compliance ganhou relevância uma vez que as organizações estão cada vez mais alarmadas com a sua sustentabilidade e gestão eficiente dos seus negócios. Por sua vez, questiona-se, por que cumprir essas normas e regras? A resposta para essa indagação é simples: para manter uma imagem positiva na sociedade e, por sua vez, para não serem penalizadas pelos Órgãos de Controle e o Poder Judiciário. (CAMARGO; SANTOS, 2019).

Cita-se, a título elucidativo, um caso recente no Brasil. É do conhecimento público que as empreiteiras participaram de esquemas de corrupção nos últimos anos. Estas empresas visavam barganhar negócios com o Poder Público. No entanto, juntamente aos processos contratuais, se envolveram em inúmeros crimes e desvios de conduta.

Os escândalos de corrupção acarretaram não apenas a prisão de alguns de seus acionistas e executivos, não obstante, geraram igualmente multas, falências, além de péssima imagem perante a sociedade nacional e internacional.

Por outro lado, tem-se para as empresas, como risco de correção no que toca à aplicação dos programas de Compliance, as sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação, que podem sofrer como consequência no descumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das boas práticas. (COIMBRA; MANZI, 2010)

Nesse sentido, o Compliance pode ser compreendido como uma escolha de gestão, que objetiva criar mecanismos que melhorem a gestão e consigam, ao mesmo tempo, identificar eventuais riscos de conformidade, de forma a manter as empresas trabalhando nos termos das normas e regras, por sua vez, protegendo as empresas e instituições de riscos de práticas de corrupção e de fraudes.

Nota-se, que as políticas de Compliance estão de modo direto relacionadas à governança corporativa, à integridade e a ética das instituições.

As citadas ética e integridade devem partir dos princípios, metas e valores da empresa e cumprido pelos seus gestores majoritários, mas, não somente por estes. Trata-se do conceito “tone of the top´”, que pode ser compreendido livremente como “o exemplo vem de cima”. Parte-se da premissa de que, se os principais gestores das organizações não forem éticos e íntegros, dificilmente um programa de Compliance terá efeito.

O êxito dos Mecanismos de Integridade e Sistema de Compliance está nas mãos do "número um" da organização (dono, CEO, presidente ou equivalente). Ele é responsável, de fato, por apoiar, engajar e, igualmente, promover o desdobramento dessas práticas na empresa, tomando para si a responsabilidade de estimular a comunicação, permeando os níveis, a partir do primeiro escalão até atingir os níveis subsidiários da empresa.

Desse modo, para a efetivação de um programa de Compliance, as organizações necessitam firmar compromissos com seus valores institucionais, com seus princípios e objetivos e, principalmente, com o cumprimento da Legislação. O Compliance pode agregar valor às organizações de várias modos,” cita-se a título exemplificativo:

Qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de compliance relacionados;

Melhoria de relacionamento com os acionistas;

Melhoria de relacionamento com os clientes;

Decisões de negócio em Compliance;

Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de Compliance pela organização;

Dano à reputação da organização e da marca;

Cassação da licença de operação;

Sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo do caso, prisão).

Nota-se que as práticas dos programas de Compliance é um dos pilares fundamentais a efetividade da governança corporativa e da gestão das empresas, principalmente por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição.

Optar por um programa de Compliance significa, por sua vez, estabelecer normas, um conjunto de práticas e procedimentos com vistas aos cumprimento de regras, o que se estende para além da compreensão jurídica, eis que abarca o ambiente da gestão de Economia e do Direito.

Na seara do Direito, pressupõe todo o arcabouço das normas constitucionais e infraconstitucionais, atreladas ao Direito do Trabalho, ao Direto Penal, ao Direito Empresarial, Tributário, dentre outros.

PROGRAMA DE COMPLIANCE

Insta afirmar, inicialmente, que programas de integridade não são o mesmo que programas de Compliance, uma vez que agir em Compliance é agir, sobretudo, em conformidade com as normas. Por seu vértice, a integridade é agir com comprometimento ético, com probidade e honestidade e, nesse aspecto, contribuir com a lisura nas tratativas negociais. Integridade é um dos Princípios que norteiam a governanca das corporações e na gestão pública e, por sua vez, um dos sistemas de controle para o exercício dos Princípios de Integridade Pública.(CAMARGO, 2019)

Os Programas de Compliance são compostos por políticas e procedimentos, além de planejamento de atividades que objetivam fortalecer à gestão ética das empresas, direcionando as ações e negócios de forma eficiente no que toca ao cumprimento das leis, regulamentações, aspectos concorrenciais, socioambientais, contratos com terceiros, normas contábeis, dentre outros.

Segundo o Portal do Compliance, há oito passos para a implementação de um programa de Compliance corporativo, senão vejamos[1]:

[1] Fonte: https://www.portaldecompliance.com.br/8-passos-para-compliance-empresarial. Acesso em: jul. 2022.

Passo	Descrição
Da alta direção para toda a empresa – patrocínio e tone of the top	O sucesso de um Programa Efetivo de Compliance é condicionado ao suporte recebido da Alta Direção da empresa. Eles são os maestros que vão dar o tom, e conduzir toda a organização rumo ao caminho certo. Por isto, é fundamental que a Alta Direção esteja preparada, em termos de competências e de conhecimento técnico para exercer este papel.
Gestão independente e capacitada – supervisão e recursos para compliance	Para proporcionar o comprometimento de toda a equipe e cumprimento efetivo dos controles internos adotados, é fundamental a criação de uma função de Compliance dentro das organizações. Estão inclusas entre as responsabilidades dessa função, a promoção de uma cultura de ética e compliance, a definição de necessidades de normas e políticas internas, o atendimento a legislação e regulamentação e zelar pelo cumprimento das diretrizes estabelecidas, inclusive as normas internas, a coordenação dos esforços internos do Programa de Compliance e a gestão do mesmo.
Gestão e Concientização – Código de Ética e Políticas	É necessário a criação de normas, com diretrizes que guiem a atuação da empresa, tanto no âmbito da pessoa jurídica, como também na atuação individual de todos os envolvidos com a operação do negócio. Uma ferramenta importante é o Código de Ética & Conduta, que deve conter regras e linguagem claras, concisas e acessíveis sobre o relacionamento entre as partes da sua organização, formalizando o comportamento esperado das diversas partes envolvidas no negócio.
Gestão e Concientização – Conhecer e gerenciar os riscos de compliance	Um importante passo inicial é conhecer os riscos aos quais sua empresa está exposta, tendo em vista o ambiente externo com suas leis e regulamentações, e também as normas internas. As geografias de atuação da empresa devem ser cobertas.
	Nesse diagnóstico, são identificados as áreas e os processos expostos aos riscos de compliance, incluindo questões trabalhistas, de meio ambiente, sanitários, concorrenciais, de crimes financeiros, em especial os de corrupção e de lavagem de dinheiro. Busca-se identificar os tomadores de decisão, suas alçadas e controles associados.

Gestão e Concientização – Fomentando a cultura	Promover o conhecimento das normas aplicáveis é fundamental para um Programa Efetivo de Compliance. Regras claras permitem que as ações e decisões sejam realizadas de modo aderente, propiciam maior conforto para os colaboradores e público envolvido, permitem a avaliação de conformidade e o monitoramento, e permitem a aplicação justa de sanções em caso de descumprimento. Treinamento e comunicação são complementares, e ajudam a empresa a disseminar as normas externas e internas aplicáveis, em especial o Código de Ética & Conduta, a Política Anticorrupção e a Lei Anticorrupção.
Controle e Reforço - Mapeando aderência e identificando o descumprimento das regras	A empresa precisa dispor de meios para garantir que as normas definidas sejam de fato cumpridas, e este é o papel dos controles internos. Os controles devem mitigar os riscos identificados, sem, contudo, prejudicar a operação, buscando o balanço entre controle e eficiência. Por isso, é necessária a criação de controles adaptados à dinâmica do negócio. Além disto, a empresa precisa monitorar o cumprimento das regras estabelecidas. Uma abordagem tipicamente utilizada é a realização de auditoria, e outra é o monitoramento contínuo, seja de transações críticas, seja de meios de comunicação corporativos.
Controle e Reforço - Conheça com quem você trabalha – due diligence & compliance individual	Mesmo um profissional capacitado e treinado, tecnicamente excelente, pode trazer riscos para a organização. Pesquisa da ICTS aponta que 24% dos profissionais apresentam baixa aderência ética. Principalmente em posição de poder, e sem os devidos controles, podem expor a organização a graves problemas de compliance. Neste contexto, o Compliance Individual apresenta-se como uma ferramenta de grande utilidade para trazer informações relevantes para a tomada de decisão, por exemplo no processo de recrutamento e seleção, de promoção e empoderamento, e na definição de controles prioritários e automatização a serem adotados. O risco pode se originar externamente.

Controle e Reforço - Tratamentos das denúncias – canal de denúncias, mecanismos disciplinares e de investigação	Um Programa Efetivo de Compliance dispõe de ferramentas para captar denúncias, mecanismos de investigação para identificar e apurar possíveis infrações, bem como aplicar as medidas disciplinares cabíveis. A implantação de um Canal de Denúncias independente, que garanta o anonimato e a confidencialidades das informações recebidas, é de extrema importância para a identificação de descumprimento de leis, regulamentações e normas, inclusive a lei anticorrupção. Deve ainda contar com profissionais capacitados para interagir com o denunciante quando necessário, e levantar as informações relevantes.

Uma das abordagens mais comumente utilizadas na aplicação dos programas de Compliance é a gestão baseada em riscos. A Abordagem Baseada em Risco presume que cada organização respalde uma avaliação de risco de Compliance, segundo seu modelo de negócios. Isto pressupõe à análise do risco e ambiente regulatórios a que está sujeita a empresa, não existindo, no entanto, um modelo uniforme para todas as corporações. (FEBRABAN, 2018)

Identificar, avaliar ou mesmo classificar esses riscos é uma etapa indispensável a criação de programas sólidos de Compliance. Esta abordagem está assentada na adoção de inúmeras "linhas de defesa". Cada linha designa uma função distinta dentro da organização, atuando de formas variadas, vejamos:[2]

Linha de Defesa	Descrição
1° linha - Atividades de Negócios e Operacionais	Os gestores de negócio, de suporte e operacionais devem ser os responsáveis primários por identificar, avaliar, tratar, controlar e reportar os riscos de suas áreas, de forma alinhada às diretrizes internas, regulamentações, políticas e procedimentos aplicáveis.

[2] Fonte: Federação Brasileira de Bancos - Febraban, 2018. Acesso em: jul. 2022.

2° linha - Atividades de Compliance, Controles Internos e Gerenciamento de Riscos	Essas unidades corporativas devem ser independentes da gestão das linhas de negócio (1a Linha de Defesa) e atuar como facilitadoras na implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos e metodologia de Controles Internos e *Compliance*, bem como dar suporte às áreas de negócios e operacionais de forma consultiva. São responsáveis também por testar e avaliar a aderência à regulamentação, políticas e procedimentos, mantendo padrões de integridade alinhados aos princípios, diretrizes e apetite ao risco adotados pela Instituição e reportando sistemática e tempestivamente à Alta Administração os resultados de suas análises em relação à conformidade. Para serem efetivas, essas funções devem ter autoridade, recursos e acesso à Alta Administração da Instituição.
3° linha - Auditoria Interna	A Auditoria Interna tem o papel de fornecer aos órgãos de governança e à Alta Administração avaliações abrangentes, independentes e objetivas relativas aos riscos da Instituição. A independência da atuação desta linha permite que esta revise de modo sistemático a eficácia das duas primeiras linhas de defesa, contribuindo para o seu aprimoramento.

Não apenas as organizações podem se subvencionar com os programas de Compliance, eis que, entre outros beneficiados, estão os investidores, clientes, parceiros de negócio, órgãos reguladores, dentre outros. No entanto, os principais benefícios são:[3]

Benefícios	
Prevenção de riscos corporativos	A adoção de programas de compliance identifica, mitiga e remedia os riscos de violações da lei, normas e procedimentos, logo de suas consequências adversas.
Identificação antecipada de problemas	A conscientização promovida pelos programas de compliance acerca das condutas indesejadas dos colaboradores permite a identificação de violações à lei, normas e procedimentos mais rapidamente, favorecendo pronta resposta pela organização.

[3] Fonte: https://gestaodesegurancaprivada.com.br/compliance-o-que-e-conceitos/. Acesso em: jul. 2022.

Reconhecimento de ilicitudes em outras organizações	A conscientização promovida pelos programas de compliance permite que os colaboradores identifiquem sinais de que outras organizações (como concorrentes, fornecedores ou até clientes) possam estar infringindo a lei. Essa identificação é relevante na medida em que relacionar-se com terceiros que violam a legislação pode ser prejudicial para a organização quando da análise das infrações, especialmente a depender do nível de envolvimento.
Benefício a reputação da organização	Ações afirmativas de incentivo à conformidade com a lei, normas e procedimentos, são parte essencial de uma cultura de ética nos negócios, que resulta em benefícios para a reputação da organização e sua atratividade para fins promocionais, de recrutamento e de retenção de colaboradores. Essas ações tendem a aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho e o senso de pertencimento e identificação com a organização.
Conscientização dos funcionários	Colaboradores cientes das políticas, normas e procedimentos da organização estão em melhor posição para fazer negócios sem receio

Redução de custos e contingências	A adoção de um programa de compliance pode evitar que a organização incorra em custos e contingências com investigações, multas, publicidade negativa, interrupção das atividades, perda de contratos, indenizações, impedimento de acesso a recursos públicos ou de participação em licitações públicas, etc.

Ademais, dentre outros benefícios, tais quais os efetivamente citados acima, ter uma área específica de Compliance nas empresas, apresenta ganho de vantagem competitiva em relação à concorrência; além disso, atrai investidores e investimentos; identificação de riscos e prevenção de problemas; igualmente, ganho de credibilidade e melhoria na eficiência e qualidade dos serviços ou produtos, aumento da governança.

DIFERENÇAS ENTRE O COMPLIANCE E A AUDITORIA INTERNA

Em outro giro, oportuno salientar que as funções à aplicabilidade do Compliance e o controle interno são complementares, contudo, cada uma guarda nuances próprias. Dessa forma, trata-se de atividades relacionais, mas que não tipificando o mesmo instituto. (CASTRO et al. 201)

É, entretanto, aconselhável que as instituições tenham um órgão de auditoria interna própria ou mesmo terceirizada, que devem reportar-se ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria, com o objetivo de garantir independência em relação à gestão, igualmente com o propósito de evitar conflito de interesses.

As tratativas de auditoria interna funcionam como uma instância que averiguam se processos, políticas e transações estão em sendo praticados em conformidade com os controles e regras internas e externas e se estão em funcionamento de forma efetiva e corretamente.

Os trabalhos da auditoria interna objetivam o aperfeiçoamento dos controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pelas instituições, tendo função expressiva na constatação de irregularidades e na investigação de falhas nos controles internos ou mesmo de fraudes. (CASTRO et al. 2019)

A auditoria interna contribui, do mesmo modo, com o processo de avaliação das políticas e procedimentos dos programas de Compliance, uma vez que visa assegurar o funcionamento efetivo do sistema de Compliance.

Destarte, a auditoria é responsável por fiscalizar se os regulamentos internos, bem como a aplicabilidade da lei estão sendo cumpridas no que toca à efetivação do programa de Compliance que esteja sendo posto em operação, bem como identificar erros e propor oportunidades de melhorias com o objetivo de tornar os processos mais eficientes.

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Os membros das instituições em que os programas de Compliance são operados devem saber reconhecer sua função no processo e importância nele. Nesse aspecto, a comunicação torna-se elemento fundamental com vistas a disseminar o conhecimento entre os colaboradores e gestores da organização.

O investimento em comunicação e treinamento, no sentido de educar e conscientizar toda a cadeia de negócios gera valor a organização e é pressuposto essencial para que o sistema funcione de forma efetiva.

As balizas gerais sobre as principais políticas de Compliance determinadas pela organização necessitam permanecer acessíveis a todos os interessados. Além disso, se faz necessário a definição de linguagem clara e que esteja em constante processo de atualização e publicidade. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017)

A divulgação pode ser feita com a participação de meios internos disponíveis nas

empresas, tais como jornais, cartazes, e-mail e portal de notícias.

Com o propósito de certificar a ciência de todos sobre o código de conduta e as políticas de Compliance, as empresas devem, por exemplo, solicitar que os colaboradores assinem documento atestando conhecimento.

Igualmente, com o objetivo de reduzir o risco de contradições entre as declarações de distintas áreas da organização, é boa prática atribuir a um responsável o alinhamento das informações a serem divulgadas ao mercado.

GESTÃO DE CRISES

A expressão "crise" é utilizada, trivialmente, em uma série de contextos distintos. Pode ser definida como: um período de descontinuidade, marcando o ponto de ruptura em um processo padronizado de linearidade.

Outra definição aceitável seria: "crise consiste em algo maior do que um conjunto de problemas". As crises são, muitas vezes, repentinas e imprevisíveis. Nem sempre estamos preparados para seus impactos e uma demora no seu tratamento pode acarretar sérios problemas. (SILVA; COSTA, 2018).

Ainda, há uma clara distinção entre o conceito de crise e o de emergência. Uma emergência é uma situação anormal, a qual suplica uma atuação célere para limitar os danos e prejuízos às pessoas, propriedades e o ambiente.

Por outro lado, uma crise no setor público, por exemplo, seria um quadro institucional que desafia a sensação do público de adequação de valores.

O gerenciamento de crises pressupõe, dessa forma, variadas atividades e processos que objetivam e oportunizam mitigar os impactos e prejuízos da organização no momento que a crise surge, isto é, em que há algum evento disruptivo e anormal, seja ele interno ou externo, na operação da instituição. (SILVA; COSTA, 2018).

Logo, uma gestão de crises bem sucedida implica um sentindo de urgência no que toca a soluções para os obstáculos enfrentados; bem como um pensar de forma criativa e estratégica, além disso, se faz necessário adotar ações ousadas, agindo por vezes com coragem e serenidade, ainda que isso pressuponha no rompimento de uma cultura já institucionalizada, assumir os riscos e ações que possam gerar melhores resultados e, por fim, trabalhar na manutenção de seus eventos e resultados. (SALVADOR; IKEDA, 2017)

A gestão de situações de emergência cinge a resolução de consequências desastrosas, sejam elas naturais ou mesmo gerados por falha na própria gestão.

A gestão de crises pode ser disciplinada em quatro fases: mitigação, preparação, resposta e recuperação[4]

Fase	Descrição
Mitigação	Na primeira fase, as medidas são tomadas para reduzir as consequências de uma crise ou emergência. Cabe nessa fase a condução de uma revisão, a avaliação de riscos, o estudo de um pior cenário, o estudo de situações anteriores, a organização para especialização e uma configuração contínua de sistemas de monitoramento.
Preparação	Na segunda fase, tomam-se medidas para preparar-se para crise efetiva ou para uma resposta de emergência. Logo, busca-se desenvolver planos de operação e comunicação, formar uma equipe para resolução da crise, designar parceiros, criar sistemas e treinar e exercer os planos.
Resposta	A terceira fase, voltada para respostas, deve fornecer as medidas tomadas para lidar com as consequências de uma crise ou uma emergência, ou seja, avaliar a situação, ativar o plano operacional e ativar o plano de comunicação.
Recuperação	Por fim, a quarta e última fase, é responsável por medidas tomadas no respaldo de uma crise ou emergência, como declarar o fim da crise ou da emergência (voltar às operações normais), manter a comunicação com mídia e parceiros, dar apoio aos empregados e avaliar e tirar lições a partir da experiência, que envolve o processo de liderança durante a crise.

Nestas circunstâncias, a principal meta deve ser a de manter uma comunicação ampla e assegurar que o fluxo de informações seja claro e contínuo para os setores e autores afetados, de modo a reduzir os riscos e os medos de futuros negócios, além de reduzir a ansiedade do mercado.

[4] Fonte: Gladu, (2003) apud (Silva & Costa, 2018) Acesso em: jul. 2022.

METODOLOGIA

O presente artigo se desenvolveu por meio de pesquisa bibliográfica, a qual consistiu no desenvolvimento, a partir de materiais publicadas em livros e artigos indexados, bem como na legislação que regulamenta o assunto. Nota-se que os programas de Compliance mostram-se como verdadeiros estímulos para a concretização de condutas empresariais éticas no que toca ao combate à corrupção, além de identificar como a confiança nos negócios é face notável no estímulo para o desenvolvimento da economia e da gestão das empresas, por tratar de metas de transparência, de confiança e de ética, fatores essenciais a fruição natural de uma eficaz administração e consequentemente de resultados.

Para tanto, a metodologia aplicada tem o seu embasamento em fontes bibliográficas com leitura de doutrinas, revistas e artigos, impressos ou publicados eletronicamente, por autores que abordam a temática, propondo a responder os questionamentos acima expostos em busca de entender a ampliação do direito à questão levantada.

Nesse sentido segundo Marconi e Lakatos (2010, p.23), a pesquisa nada mais é do que um procedimento formal, onde se utiliza de métodos de pensamento reflexivo. Diante disso, o tema a ser tratado deve necessitar do tratamento cientifico, com vistas ao conhecimento da realidade, bem como diante dos ensinamentos nos citados autores, que pretende-se descobrir possíveis respostas para as questões aqui levantadas. A pesquisa parte de um problema, contudo, buscam-se respostas por meio de hipóteses levantadas que, ao final, podem ser confirmadas ou invalidas, conforme será demonstrado.

Para isso, a pesquisa tem como base a teoria que, inegavelmente, funciona como ponto de partida para as investigações aqui traçadas. Os fins que se destinam a presente pesquisa justificam-se diante da abrangência de um problema apresentado. Para tanto, a abordagem utilizada foi à qualitativa que, segundo Chizzotti (1991, p. 79) pressupõe uma dinâmica entre a realidade objetiva em contrapartida aos sujeitos, ou seja, um vínculo indissociável entre o problema e as possíveis respostas.

Por fim, insta salientar que no desenvolvimento do problema, utilizar-se a da pesquisa descritiva, uma vez que esta possui objetivos definidos, estruturada para a solução do problema, bem como para avaliação das alternativas. (CHIZZOTTI, 1991).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de Compliance, programa adotado pelas empresas, objetiva a busca da integridade, ao passo que assume diferentes pilares erigidos em princípios tais como: a equidade e a transparência, dentre outros aqui citados. Além disso, a análise do perfil organizacional é essencial ao sucesso do programa, tais como: comprometimento e apoio da alta gestão das empresas, critérios como análise de riscos, estabelecimento de procedimentos e definição de condutas, comunicação e monitoramento.

Obviamente, são diversos os desafios que podem se apresentar, no entanto, a proposta de implementação de programas de Compliance favorece a credibilidade de uma nova cultura de integridade pública e privada tão necessária à sociedade brasileira, no que se relaciona a gestão dos negócios e a gestão de resultados.

De plano, a preocupação social, no que toca à gestão ética das empresas, se externalizou com a criação de normas. No entanto, cabe a sociedade e aos setores público e privado colocar em prática programas que acentuem a gestão consciente e ética. Nota-se, ao longo do exposto, que os programas de Compliance apresentam um viés preventivo na gestão de riscos, impondo para as empresas um poder/dever de evitar riscos nas atividades, os quais podem desembocar em atos de corrupção, de tal forma que a internalização dos conceitos de Compliance são de notável importância na gestão dos negócios e dos resultados.

REFERÊNCIAS

BRONSTEIN, Sergio. **Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa**. 2015. Disponível em : Acesso em: 21 jul. 2022.

CAMARGO, C., SANTOS, C. **Fundamentos do Compliance**. São Paulo: Amazon. 2019.

CAMPOS, P. de T. Comentários à Lei nº. 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. **Revista Digital de Direito Administrativo,** v. 6, n. 2. 2019. Disponível em http://www.revistas.usp.br/rdda/index. Acesso em: 21 jul. 2022.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V. GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. ***Rev. contab. finanç.***, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019.

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

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
FEBRABAN. **Função de Compliance.** São Paulo: INFI.
Federação Brasileira de Bancos - Febraban. (2018). *Guia - Boas Práticas de Compliance.*São Paulo: INFI - Febraban. 2014.

GLADU, A. *Crisis and Emergency Management**: A guide for managers of the public service of Canada.*** Fonte: www.crhnet.ca/: https://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20 Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the% 20public%20service%20of%20Canada_0.pdf. 2003.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz dagovernança corporativa**. São Paulo: IBGC. 2017.

SALVADOR, Alexandre Borba, IKEDA, Ana Akemi e Crescitelli, Edson. Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. **Gestão & Produção [online].** 2017, v. 24, n. 1, pp. 15-24. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1668-14>. Epub 26 Jan 2017. ISSN 1806-9649. https://doi.org/10.1590/0104-530X1668-14. Acesso 21 Julho 2022.

SANCLEMENTE-ARCINIEGAS, Javier. El compliance: repercusiones en la concepción de la empresa. **Rev. esc.adm.neg**, Bogotá , n. 90, p. 193-212, June 2021 . Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602021000100193&lng=en&nrm=iso>. access on 21 July 2022. Epub Feb 25, 2022. https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2975. Acesso em 20 jul. 2022.

SILVA, B., COSTA, H. **Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração**: o caso da operação voucher no Ministério do Turismo. *Revista do Serviço Público*, 89-115. (abril/junho de 2018). 2018.