



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA  
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO  
MONOGRAFIA JURÍDICA

**COMPLIANCE NO BRASIL: A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE  
INTEGRIDADE E OS DESAFIOS OBSERVADOS DESDE A PUBLICAÇÃO  
DA LEI Nº 12.846/2013.**

ORIENTANDO: PEDRO PAULO MAGRE AZEVEDO DIAS  
ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTÔNIO TIETZMANN E SILVA

GOIÂNIA-GO

2022



PEDRO PAULO MAGRE AZEVEDO DIAS

**COMPLIANCE NO BRASIL:**

A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E OS DESAFIOS  
OBSERVADOS DESDE A PUBLICAÇÃO DA LEI Nº 12.846/2013.

Monografia Jurídica apresentado à  
disciplina Trabalho de Curso I, da Escola  
de Direito, Negócios e Comunicação,  
Curso de Direito, da Pontifícia  
Universidade Católica de Goiás (PUC-  
GO).

Prof.º Orientador: José Antônio Tietzmann  
e Silva.

GOIÂNIA-GO

2022



PEDRO PAULO MAGRE AZEVEDO DIAS

**COMPLIANCE NO BRASIL:**

A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E OS DESAFIOS  
OBSERVADOS DESDE A PUBLICAÇÃO DA LEI Nº 12.846/2013.

Data da Defesa: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Tietzmann e Silva

---

Examinador Convidado: Prof. Titulação e Nome Completo Nota



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que sempre me abençoou por onde andei, e em tudo que fiz. Agradeço à minha família, a quem devo tudo que sou, por todo o apoio, carinho e afeto nessa trajetória que, mesmo não sendo fácil, foi muito feliz. Sem minha família, nada disso teria sentido.

Agradeço ao meu Orientador, pela paciência e parceria, e a Ana Carolina Ferrari, que contribuiu muito com o desenvolvimento do presente trabalho.

Agradeço aos meus companheiros de caminhada, Caique, Paulo Henrique e Thiago, irmãos que a vida me concedeu, que sempre estiveram ali, em apoio e carinho, me motivando a enfrentar os desígnios dessa vida. Aventos!



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perfil da amostra considerando a receita líquida apurada no ano de 2017. ....	48
Figura 2 - Adoção de ao menos 15 das 30 práticas pesquisadas pelas empresas.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 3 - Práticas adotadas pelas empresas relacionadas a riscos estratégicos e de reputação .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 4 - Práticas adotadas pelas empresas relacionadas a riscos financeiros .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 5 - Principais motivos para mudanças na prática de controles internos .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 6 - Como foram descobertos os casos de fraude ou irregularidade?	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 7 - Fatores de prevenção a incidentes de fraude ou irregularidade ..	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 8 - Relatos feitos por meio do canal de denúncias...	<b>Erro! Indicador não definido.</b>



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
a) Problema de Pesquisa.....	10
b) Objetivo geral .....	10
c) Objetivos específicos .....	10
d) Justificativa .....	11
<b>1. COMPLIANCE</b> .....	<b>12</b>
1.1. NOÇÕES NECESSÁRIAS A COMPREENSÃO DO TEMA .....	12
1.1.1. Breve contexto histórico .....	12
1.1.2. A regulação estatal.....	16
1.1.3. A governança corporativa e a gestão de riscos .....	20
1.2. DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE.....	22
1.3. PRINCIPAIS ASPECTOS DA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE .....	24
<b>2. COMPLIANCE NO BRASIL</b> .....	<b>27</b>
2.1. RETROSPECTO DA CORRUPÇÃO NO PAÍS.....	27
2.2. LEI Nº 12.846/2013.....	30
2.3. OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE .....	35
<b>3. CENÁRIO LOCAL DO COMPLIANCE, APÓS A LEI Nº 12.846.</b> .....	<b>47</b>
3.1. A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE .....	47
3.2. ANÁLISE DO CENÁRIO LOCAL .....	47
3.3. A EXIGÊNCIA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÃO PÚBLICAS: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SUBCONTROLADORIA DO DF. ....	55
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>59</b>



<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A: ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE COMPLIANCE ....</b>	<b>67</b>
<b>MATERIAIS CONSULTADOS.....</b>	<b>70</b>



## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o *Compliance* no Brasil, com enfoque na importância dos programas de integridade e os desafios que observados no país, após a publicação da Lei nº 12.846/2013, a Lei Anticorrupção do Brasil. Para realizar a análise foram procedidas as análises dos contextos que fomentaram o surgimento do *compliance*, apresentadas as noções de corrupção, regulação e governança corporativa, a análise do escopo da legislação supracitada, os programas de integridade e os desdobramentos no cenário nacional após sua publicação. A pesquisa foi desenvolvida no sentido de delinear as razões pelos quais os programas de integridade são importantes no país. A metodologia aplicada foi qualitativa, bibliográfica e descritiva. Os resultados demonstraram um avanço das empresas nas práticas de *Compliance*, o qual é fundamental a manutenção da sustentabilidade econômica do país, todavia, ainda há um longo caminho a ser percorrido, com novas tendências mundiais que serão incorporadas ao tema.

**Palavras-Chave:** *Compliance*; Lei Anticorrupção; Programas de integridade;





## INTRODUÇÃO

Desde meados do século XX, observa-se no cenário global, que os países têm se unido em um compromisso de combater à corrupção e seus efeitos devastadores na sociedade. Nesse cenário, um tema que vêm ganhando especial relevância é o *Compliance*.

Instituto jurídico que se fundamenta na adequação das atividades de uma empresa aos parâmetros legais que lhe são impostos, bem como na incorporação dos valores éticos presentes na sociedade atual, o *Compliance* se apresenta como um mecanismo imprescindível às Empresas e ao funcionamento sustentável da economia, como um todo.

A busca pela cultura de *compliance* é um fenômeno recente, mas que vem crescendo paulatinamente no ambiente empresarial brasileiro, sendo que hoje já pode ser considerada uma realidade. Essa cultura iniciou-se tímida, já que ocorreu quase que como um reflexo natural da atuação das empresas de capital de origem estrangeira no País, que adaptaram ou replicaram para o Brasil suas regras e formas de atuar perante a sociedade e autoridades estrangeiras. (CARVALHO; ABREU; 2020, p. 64-66)

Apesar de um início tímido, o crescimento do interesse pelo *Compliance*, em cenário nacional, deve-se a muitos fatores, em especial, a inclusão em nosso ordenamento jurídico da Lei nº 12.846/2013, a chamada Lei Anticorrupção (LAC), a qual dispõe acerca da responsabilização objetiva de empresas, em esfera administrativa e civil, pela prática de atos em face da Administração Pública.



### **a) Problema de Pesquisa**

Ao realizar uma linha de trabalho baseada na análise de dados qualitativos o presente trabalho buscou analisar os principais fatores que ensejaram o desenvolvimento do instituto de *Compliance* no Brasil, além de uma análise dos avanços e problemáticas que se observaram em cenário local, após a vigência da LAC.

Nesse contexto, o problema de pesquisa se voltou ao seguinte questionamento: **Qual a importância do Compliance em relação ao Brasil e quais os desafios das empresas brasileiras em sua implementação?**

### **b) Objetivo geral**

Analisar da importância do instituto de *Compliance* no Brasil, delineando os avanços e problemáticas observados nas empresas do país, desde que a Lei nº 12.946/2013 foi publicada.

### **c) Objetivos específicos**

- (i) Analisar o contexto histórico, internacional e nacional, de surgimento do *Compliance*;
- (ii) Definir do termo *Compliance*;
- (iii) Análisar do escopo normativo da Lei Anticorrupção e demais legislações pertinentes sobre o tema;



#### **d) Justificativa**

Em se tratando de um país que tem a corrupção enraizada em sua cultura, desde o período colonial, o Brasil até então não detinha uma legislação efetiva de combate à corrupção.

Nesse contexto, atendendo ao compromisso internacional assumido junto à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em fevereiro de 2014, passou a vigorar no Brasil a Lei nº 12.846/2013, a qual disciplinou a responsabilização objetiva das empresas envolvidas em atos praticados em prejuízo da Administração Pública.

Com a inclusão da referida legislação no ordenamento jurídico, o legislador não só inovou em regular o combate à corrupção em face das empresas em atividade no país, como conferiu um incentivo para que essas aderissem às políticas de integridade, não somente pelos riscos legais que suas sanções representam nas hipóteses de infração, mas também por ter preconizado que a existência de programas de integridade nas empresas eventualmente infratoras seria considerado como condição atenuante de pena.

Através desse estímulo inserido na legislação, as empresas brasileiras aumentaram seu interesse na implementação de programas de *compliance*, visando, sobretudo, preservar sua atividade e, seus ativos, dos riscos legais e de reputação que compõe o mercado atual.



## **1. COMPLIANCE**

### **1.1. NOÇÕES NECESSÁRIAS A COMPREENSÃO DO TEMA**

Nessa primeira seção, o presente trabalho irá realizar a abordagem de algumas noções necessárias a compreensão do tema. Desse modo, em primeiro plano será realizado um breve contexto histórico, de modo a delinear os fatores que ensejaram o surgimento do Compliance. Logo após isso, haverá uma análise acerca da regulação estatal. Ao fim do capítulo, serão analisados os traços de interdisciplinaridade entre o *Compliance*, a governança corporativa e a gestão de riscos.

#### **1.1.1. Breve contexto histórico**

O objetivo deste tópico é abordar o contexto internacional em que o *Compliance* teve origem, análise fundamental a compreensão do tema.

Num voo panorâmico, a ideia de *compliance* surgiu por intermédio da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), em que se fez menção à necessidade de institucionalizar programas de compliance, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações. (BERTOCELLI, 2020, p. 40).



Após a segunda metade do século XX, o fenômeno da GLOBALIZAÇÃO<sup>1</sup> permeou o crescimento do comércio internacional, momento em que se observou o aumento de empresas operando em escala multinacional.

Em razão desse aumento no número de empresas funcionando em mais mercados, em diferentes países, observou-se um aumento de competitividade no mercado internacional, o qual, ainda sem uma regulamentação que acompanhasse a nova dinâmica mercantil instigada pela globalização, criou uma oportunidade para a prática de atos de corrupção (BERTOCELLI, 2020, p. 43).

Nesse contexto, muitas empresas, no intuito de superar esse cenário de maior competitividade e efetivar os resultados de seus balanços, passaram a recorrer a práticas negociais desleais, voltadas a corrupção de agentes públicos internos e externos, com destaque para o pagamento de propina.

Ocorre que práticas corruptivas como essa tem como consequência um desenvolvimento insustentável da economia. Assim, quando esquemas de corrupção são desmantelados, verificam-se impactos negativos graves não somente em âmbito econômico, mas também em um viés social.

A noção de corrupção é longínqua e, por tratar-se de fenômeno intertemporal e transfronteiriço, não encontra conceito objetivo, estático ou singular. Contudo, relevante o exame da conceituação proposta por Joseph Nye, para quem "a corrupção é um comportamento que destoa das responsabilidades normais do cargo público com fins de ganho de status,

---

<sup>1</sup> *Ocasionada pelos avanços tecnológicos nos setores de transporte e comunicação, a globalização integrou o espaço territorial global, permitindo a circulação de informações, pessoas e serviços em uma velocidade até então não conhecida.*



interesses financeiros ou interesses privados; ou que viola regras devido ao exercício de algum tipo de influência de cunho pessoal".<sup>2</sup>

Tal definição apresenta dois importantes aspectos inerentes ao fenômeno. Um, de que a "corrupção é um desvio de deveres formais, ou seja, normas jurídicas, ou regras institucionais, preexistentes à ação em questão". Dois, de que "consiste na sobreposição de interesses pessoais sobre o interesse público". Aspectos aos quais parece oportuno acrescentar um terceiro, destacando que a corrupção não importa ganhos exclusivamente financeiros, mas também outros como status, prestígio e demais vantagens que possam favorecer indevidamente o agente que a implementa.<sup>3</sup>

A forma mais comum de suborno é a propina (quantia que se oferece a espécie, mas alguém para induzi-lo a praticar condutas ilícitas ou abusivas), mas é preciso que se compreenda a ideia de vantagem indevida de modo amplo. Isso porque, em muitos casos, a vantagem não consistirá no pagamento em na troca de favores, vantagens, presentes, prestígio, entretenimento etc.

Entre outros benefícios indevidos, relativos à subjetividade dos agentes envolvidos, há aqueles que visam ao acúmulo financeiro, mas outros que desejam prestígio ou exercício de poder. Com efeito, a prática de corrupção não pressupõe vantagem pecuniária, mas também configura-se antes transação de benefícios corpóreos (acesso gratuito a espetáculos e festas; viagens e hospedagem; enfeites e adornos de valor desproporcional etc.) e

---

<sup>2</sup> "Corruption is behavior which deviates from the normal duties of a public role because of private-regarding (family, close private clique) pecuniary or status gains; or violates rules against the exercise of certain types of private- regarding influence"

<sup>3</sup> GOMES, José Vitor Lemes. Os brasileiros frente à corrupção: um estudo sobre comportamento político. Porto Alegre: I Seminário Internacional de Ciência Política, 2015. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/sicp/wp-content/uploads/2015/09/GOMES-José.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.



incorpóreos (exercício de poder político; prestígio; celebração e exposição públicas; divulgação e associação da imagem etc.).

Nesse sentido, como descrito por Abramo (2005, p. 33): “a corrupção é vista como problema social que impede o desenvolvimento sustentável, provoca ineficiência e desestimula a população na busca pelo bem comum”.

A exemplo do que está sendo tratado, destaca-se o esquema de corrupção ocorrido nos Estados Unidos, no início da década de 70, o qual ficou conhecido como o escândalo de *Watergate*. Na ocasião, a SEC elaborou um relatório sobre o esquema deflagrado:

“Em 1973, como resultado do trabalho da Promotoria Especial de Watergate, diversas corporações e executivos foram acusados de utilizar recursos das empresas para contribuições políticas ilegais no cenário local. A equipe descobriu falsificação de registros financeiros corporativos realizados para simular ou ocultar aplicações financeiras destinados a contribuições ilegais, bem como a existência de fundos criados fora do sistema contábil normal, os quais eram utilizados para viabilizar pagamentos de caráter duvidoso ou ilegal.” (KOEHLER, 2012, p. 932, tradução feita pelo autor).

O relatório da SEC, ainda, apontou que mais de 400 empresas americanas admitiram que fizeram pagamentos ilegais, questionáveis, ou seja, duvidosos a funcionários estrangeiros, totalizando mais de US\$300 milhões na época, equivalente a US\$1,2 bilhão em 2015. (KELLY, 2020).

Como consequência, o escândalo desestabilizou a economia dos EUA e do mundo, levando o então presidente *Richard Nixon* a renúncia. O momento ficou marcado pela quebra de confiança da sociedade sobre a segurança do mercado de capitais.

Diante do ocorrido em *Watergate*, evidenciou-se a necessidade de regulamentação do mercado internacional, de modo que fossem estabelecidas diretrizes normativas e punitivas aos agentes econômicos em atividade, visando coibir a realização de práticas corruptivas. (BERTOCELLI, 2020, p. 43)



### 1.1.2. A regulação estatal

A atuação estatal através da regulação, constitui uma forma de intervenção institucional na economia, mas diferente de outros momentos, em que se observava uma intervenção com impactos diretos na sociedade, o que se vê é que os governos voltaram sua atuação a atividades essenciais, estabelecendo diretrizes imbuídas de estruturas de incentivos, as quais tem como objetivo a cooperação dos agentes regulados, sem contudo, comprometer diretamente sua atividade.

Na opinião de Oliveira (2020, p. 2):

A regulação, nomeadamente a econômica, como evidente negação da mão invisível da economia, tem lugar porque, basicamente, há falhas de mercado, que se manifestam, dentre outros fatores, por meio de competição insuficiente, externalidades negativas e assimetria de informações. Como mitigação do princípio liberal do *laissez faire, laissez passer*, o Estado, conquanto busque tutelar o interesse público, deve autocontrolar-se para não contaminar a iniciativa privada, valor em que, aliás, se funda a ordem econômica nacional (art. 170, caput, CF), sob pena de a falha de mercado que se buscava corrigir se converter em falha de intervenção regulatória, coisa que é na atualidade, certamente, um grande desafio que se impõe aos Poderes Públicos: maximizar a eficiência e o bem-estar da sociedade sem, porém, estorvar ilegitimamente a iniciativa privada. A regulação, portanto, desde a década de 90 do século passado, apresentou-se, um pouco por todos os lados, como um novo paradigma de atuação estatal, próprio de governos que procuram se centrar nas suas funções essenciais, em negação ao musculado Estado-providência de outrora. Crises econômicas e financeiras, escândalos no mercado e novas tecnologias revelam, contudo, que a regulação está longe de perder o seu importante espaço. Ao contrário, ela tende a se aprimorar e a conviver com outras técnicas mais sofisticadas de conformação do agir dos privados, em que estes passam também a ter de assumir, cada vez mais ativamente, funções de resguardo de valores tidos como essenciais para a comunidade, tais como a defesa da moralidade e da probidade, concorrência leal, preservação do meio ambiente, o afastamento dos conflitos de interesses, combate à corrupção, dentre outros.

Tendo em vista os efeitos devastadores que se observaram nos Estados Unidos e no mundo, após a descoberta do esquema de corrupção de





*Watergate*, o Parlamento Americano, se convenceu da necessidade de editar uma regulamentação voltada ao mercado.

Conforme descrevem Venturini, Moreland e Carvalho (2020, p. 295), após a descoberta do Escândalo de *Watergate*:

“O Congresso norte-americano pôde verificar que a corrupção internacional era responsável, dentre outras coisas, por: i) manchar a imagem dos negócios nos EUA; ii) prejudicar a reputação e a confiança na integridade das s empresas norte-americanas; iii) dificultar o funcionamento eficiente dos mercados e, dessa maneira, fomentar a sua instabilidade; iv) promover desvantagens para empresas honestas; e v) precarizar os produtos distribuídos ao redor do mundo.

O objetivo da aprovação do FCPA era minimizar esses efeitos nocivos e as ramificações negativas da política externa de suborno transnacional, por meio de mudanças no modelo de responsabilização cível e criminal de empresas e pessoas físicas envolvidas em atividades ilícitas dessa natureza”.

Desse modo, em 1977, o parlamento americano aprovou a *U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, legislação norte-americana que estabeleceu diretrizes anticorrupção no mercado internacional, dispondo acerca da responsabilização cível e criminal de empresas e pessoas físicas que se envolvessem em atividades corruptivas.

A legislação compreende natureza jurídica penal e civil, podendo se ver aplicada tanto em face de pessoas físicas, quanto de pessoas jurídicas. Tendo como fundamento dois mecanismos voltados ao enfrentamento da corrupção nas relações com agentes internacionais: i) dispositivos materiais anticorrupção, nos quais proíbe o oferecimento de promessa, pagamento ou autorização de pagamento ou vantagem de qualquer valor a funcionário público internacional, partido políticos e seus dirigentes ou candidatos, direto ou indiretamente, com intenção de corrompe-los ou afim de assegurar novos negócios ou mantê-los existentes; e ii) dispositivos contatos, onde a legislação manifesta sua natureza civil, ao determinar que as empresas que integram o mercado de capitais americano, forneçam materiais contábeis, registros e



contas, de modo detalhado, os quais reflitam precisamente a utilização de seus recursos no contexto de suas atividades.

Diferente da lei brasileira anticorrupção, a FCPA prevê punições tanto para pessoas físicas, quanto para indivíduos, dispondo acerca de sanções criminais e cíveis, em face da violação de seus dispositivos antissuborno e dispositivos contábeis.

Nesse aspecto, há de se ressaltar que a FCPA dispõe expressamente acerca da aplicação de multa ao membro do conselho de administração, diretor, funcionário agente ou acionista, a qual não pode ser paga pela empresa. Depreende-se, portanto, um importante mecanismo regulatório, que retira os indivíduos do conforto de se acharem “protegidos” por uma empresa, reforçando seu comprometimento no combate à práticas como essa.

A publicação da FCPA constitui um marco importante no combate a corrupção em cenário mundial, tendo influenciado, posteriormente, a realização de inúmeros acordos multilaterais no mesmo sentido, como por exemplo: a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996), A Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais internacionais (OCDE, 1997), o Convênio sobre a luta contra a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais internacionais (Comitê de Ministros do Conselho Europeu, 1999) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003). (BERTOCELLI, 2020, p. 43)

Entre os acordos multilaterais acima apontados, ressalta-se a Convenção da organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) contra o suborno, o qual, ratificado pelo Reino Unido, fomentou a edição de uma regulamentação de combate à corrupção mais abrangente em solo britânico, resultando na United Kingdom Bribery Act (UKBA).



Apesar de regular o tema desde 1989, através da *Public Bodies Corrupt Practices Act*, o Reino Unido não se mostrava eficiente na efetivação de leis anticorrupção, não havendo diretrizes normativas que fossem capazes de (i) Definir; (ii) processar e (iii) julgar crimes de corrupção e suborno.

Assim, atendendo as mesmas características da FCPA, a UKBA constitui um marco regulatório de responsabilização, de natureza civil e penal, para os crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, destinado às pessoas físicas e jurídicas, dispondo acerca da (i) Proibição de oferecimento e/ou recebimento de qualquer tipo de vantagem considerada como suborno; (ii) Previsão de um crime de responsabilidade objetiva; e (iii) jurisdição extraterritorial.

Entre os principais aspectos que se observam na Bribery Act 2010, interessa ao presente destacar que a legislação impõe que as empresas mantenham uma atuação baseada nos riscos de sua atividade, consagrando em seu conteúdo 06 (seis) princípios, os quais, embora não obrigatórios, devem ser levados em consideração na previsão das infrações previstas em seu teor, quais sejam:

i) Proporcionar Procedimentos

Os procedimentos que uma organização comercial deve adotar para prevenir que suborno e corrupção sejam cometidos por pessoas associadas são proporcionais aos riscos de suborno e corrupção que ela enfrenta e à natureza, escala e complexidade de suas atividades. O legislador não especificou um modelo, o que faz com que pequenas, médias e grandes empresas, que fazem ou não negócios com o governo, tenham procedimentos diferentes entre si. A lei menciona "procedimentos adequados e caber justiça avaliar, em caso de violação da legisla...quanto exter- suborno legislador definido modelo de isso, organizações comerciais utilizar de disponíveis riscos inerentes riscos: relacionados onde organização comer- negócios países anticor- vigente outros com legislação anticorrupção atuante; relacionados ao ramo - negócios extração mineral, por exemplo; relacionados envolvida permissões participações licitações contratos mais riscos que transa- comerciais varejo privadas: oportunidades de negócios negócios envolvem vários em parcerias negócios que envol-



intermediários transações empresas negócios pessoas expostas.comerciais devem especial aos riscos Negócios com estatais economia permissões; Desembaraço aduaneiro; públicas: CAB.DF 40.29) V. Patrocínios e doações de caridade ou políticas; vi. Prática de Lobby (atividade não regulamentada no Brasil); sous vii. Joint Ventures e Consórcios viii. Fusões e aquisições de empresas; ix. Despesas com viagens, entretenimento e presentes; x. Uso de intermediários, agentes de vendas, distribuidors e consultores.

#### iv) Due Diligence

A organização comercial deve implementar procedimentos de auditoria (due diligence) para as pessoas associadas que executan serviços em nome da organização comercial e proporcionalmente adotar ações que possam mitigar os riscos de suborno identificados.

v) Comunicação e treinamento: A organização comercial deve definir políticas e procedimentos de prevenção ao suborno e à corrupção que façam parte do dia a dia de seus negócios, que sejam de conhecimento de todas a pessoas associadas, interna ou externamente, e que elas recebam treinamento adequado aos riscos que enfrentam.

vi) Monitoramento e revisão: A organização comercial deve monitorar e revisar de maneira periódica e reparadora as politicas e procedimentos criados para evitar o suborno e a corrupção em seu nome, onde necessário for.

Todos os instrumentos mencionados simbolizam a mudança de abordagem dos países em face do combate a corrupção, bem como representam os esforços jurídicos conjuntos por eles adotados, com a finalidade de criar um ambiente internacional de negócios caracterizado pela sustentabilidade e competitividade.

### **1.1.3. A governança corporativa e a gestão de riscos**

Como visto no parágrafo acima, os efeitos econômicos e sociais ocasionados pelos esquemas de corrupção corporativos foram adversos, fato que ensejou a regulação estatal dos países sobre o mercado, com o objetivo de conferir uma maior segurança ao funcionamento do mercado.

Ocorre que esse movimento não se restringiu aos países, tendo as empresas, também voltado seu foco em coibir as práticas corruptivas, bem



como os desdobramentos regulatórios que foram criados, iniciado um processo de aperfeiçoamentos das práticas corporativas até ali observadas.

Nesse momento, com vistas a forma com a qual as decisões eram tomadas nas empresas, bem como a forma como essas são geridas, um assunto ganhou especial relevância entre as instituições empresariais: a governança corporativa.

Nas palavras de Edson Cordeiro (2016, p. 40):

"a 'governança corporativa' diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre os seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas. Trata-se de um tema que exige uma abordagem multidisciplinar, englobando áreas como ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, entre outras."

De início, cabe observar que o referido tema é amplo, complexo, não havendo um conceito único e claro sobre ele, interessando ao presente trabalho analisar a forma com a qual a matéria analisada se intersecciona com o tema do presente trabalho.

Assim como a regulação, a evolução das práticas de gestão sempre se apresentam em resposta a algum evento, ou seja, a necessidade de melhoria, decorre de alguma falha de funcionamento observada, a qual tem efeitos não desejados.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) traz a seguinte definição para o tema:

"Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo



da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum."

Nesse sentido, os princípios de governança corporativa encartam e sintetizam valores construídos como reações a inúmeros escândalos. Buscam criar, manter e incentivar as condições das boas práticas de governança, de modo a que a pessoa jurídica cumpra sua função social colaborando com o desenvolvimento econômico, com a geração de empregos, o desenvolvimento regional, a utilização racional de recursos naturais, e, também, agregando valor e gerando resultados positivos aos associados, sócios ou acionistas (shareholders) e oferecendo incentivos adequados a todas as partes interessadas (stakeholders). (ALMEIDA, 2020, p. 15).

Exige-se, contemporaneamente, que as empresas atuem de forma sustentável e se insiram na comunidade. Para isso, torna-se essencial a análise da ética nos negócios, e essa nova orientação "opera transformações no modo de relação dos participantes entre si, com a tecnologia, com os stakeholders, com o entorno e com os processos de trabalho e da tomada de decisões" (PATRUS-PENA; CASTRO, 2010, p. 149).

Atualmente, nosso país está em uma posição que tem o *compliance* como um dos alicerces da governança corporativa, ao executar suas ações de acordo com as normas e leis internas e externas, além de fortificar o ambiente ético, tornando-o mais transparente. Manzi (2008, p. 123) ratifica essa afirmação ao dizer que "certamente não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e consequentemente considerar a importância de *compliance*."

## 1.2. DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE



O termo *Compliance* advém da língua inglesa, tratando-se de uma abstração do verbo “*to comply*”, o qual traduzido, significa agir de acordo com um desejo, ou comando.

Ao conceituar *Compliance*, a autora Manzi (2008, p. 15) afirma que: “[...] *Compliance* é o ato de cumprir, executar, satisfazer, realizar algo imposto, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos impostos à atividade da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal.”

Sob essa visão, destaca-se também a definição de Candeloro, Rizzo, Pinho (2012, p. 30), os quais definem que o *Compliance*:

“é um conjunto de regras formais e informais, que, uma vez definido e implantando será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atividade de seus funcionários”.

Nesse prisma, verifica-se que a conformidade em que se fundamenta o *Compliance* vai muito além do mero cumprimento de regras, devendo o tema ser analisado de forma sistêmica enquanto um instrumento de mitigação de riscos, preservação de valores éticos e sustentáveis, os quais asseguram a continuidade dos negócios e o interesse dos *stakeholders*<sup>4</sup> (BERTOCELLI, 2020).

Nesse sentido, Ribeiro e Diniz (2015, p. 88) asseveram que:

“O *Compliance* envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios”

---

<sup>4</sup> O *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. (SIGNIFICADOS, 2019).



Nesse ponto, pode se inferir que a definição terminológica de Compliance impõe uma imprecisão conceitual, haja vista a amplitude e complexidade que envolvem o tema, diferentes sentidos podem vir a ser atribuídos ao termo, sendo interessante ao presente trabalho distinguir o sentido do *Compliance* enquanto termo, e, enquanto produto.

A Dentro desta linha, Carvalho e Abreu (2020, p.63) afirmam:

“Como “termo processo”, compliance se refere às atividades, modelos, caminhos adotados pela pessoa jurídica. Como “termo-produto”, a palavra *Compliance* se refere ao resultado de tais atividades, isto é, estritamente “estar de acordo com”.

Uma vez diferenciados os sentidos terminológicos do tema, cabe ressaltar que o presente trabalho analisará o *Compliance* enquanto processo, ou seja, serão abordados os aspectos característicos que compõe um programa de integridade implementado em uma empresa, o qual tem por objetivo alcançar a conformidade que embasa a definição genérica do tema.

Portanto, podemos concluir que *compliance* trata-se de um programa interno desenvolvido em uma empresa, voltado a implementação de processos de controle e monitoramento de atividades, tendo como finalidade o ajuste da atividade econômica onde é implementado aos padrões regulatórios e éticos.

Em outras palavras, uma empresa que pretende “estar” em *compliance*, necessita de adotar e estruturar um programa de integridade que materialize sua conformidade ao contexto legal, social e econômico no qual se vê inserida.

### **1.3. PRINCIPAIS ASPECTOS DA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE**





Tendo em vista a definição apresentada na seção acima, inicia-se no presente capítulo uma análise a respeito dos principais aspectos que compõe a estruturação de um programa de *compliance* no âmbito de uma empresa.

Nesse sentido, em primeiro plano, cumpre observar que a decisão de adotar as práticas de *Compliance* é uma decisão de gestão, prescindindo, portanto, da elaboração de um programa que seja consonante à sua realidade.

Para a implantação de uma política de *Compliance*, a empresa deverá inicialmente elaborar um programa com base na sua realidade, cultura, atividade, campo de atuação e local de operação. Ele deverá ser implementado “em todas as entidades que a organização participa ou possui algum tipo de controle ou investimento” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 20-21), principalmente mediante o estabelecimento de políticas, a elaboração de um Código de Ética, a criação de comitê específico, o treinamento constante e a disseminação da cultura, o monitoramento de risco de *Compliance*, a revisão periódica, incentivos, bem como a criação de canal confidencial para recebimento de denúncias, com a consequente investigação e imposição de penalidades em razão de eventual descumprimento da conduta desejada.

Com a implantação da política de *Compliance*, a empresa tende a: orientar todas as suas ações para os objetivos definidos; utilizar os recursos de forma mais eficiente, visto que as decisões passam a ser mais econômicas, pois uniformes para casos similares; “proteção contra as pressões das emergências”; ter uniformidade e coerência em todos os seus atos e decisões, colaborando com a transparência dos processos; facilitar a adaptação de novos empregados à cultura organizacional; disponibilizar aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas; aumentar e aperfeiçoar o conhecimento da organização por todos os seus atores (GONÇALVES, 2012, p. 64-65).



Sendo assim, denota-se que o programa de *compliance* uma vez implementado no núcleo de uma atividade econômica, constituirá o instrumento responsável pelo controle dos riscos legais e de reputação, devendo tal função ser exercida por um responsável designado, o qual terá atuação independente, com acesso direto a direção da empresa (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Dentro dessa perspectiva, cabe o questionamento, quais os objetivos que a gestão de uma empresa pretende atingir com a implementação de um programa de *compliance*?

Para responder o quesito, há de se observar que debater *compliance* é entender a essência e o processo de fraude e corrupção nas organizações, seja qual for o ramo de atividade. Contudo, empresas que prestam serviço público – instituições financeiras, por exemplo – têm sua atuação fiscalizada por órgãos reguladores do Poder Público e, por isso, devem seguir uma série de normas legais. Se assim não fizerem, podem, inclusive, ser impedidas de realizar suas atividades, ter sua imagem arruinada e, também, enfrentar processos administrativos ou criminais (MORAIS, 2005).

Além disso, um dos maiores riscos externos que o *Compliance* pretende minorar é a quebra da reputação, pois a sua perda provoca “publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, redução da base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2).



## 2. COMPLIANCE NO BRASIL

### 2.1. RETROSPECTO DA CORRUPÇÃO NO PAÍS

No Brasil, a corrupção é um problema que se observa desde à colonização, quando o governo português incentivou o povoamento do país mediante o oferecimento de “vantagens” aos comerciantes e membros da nobreza, que aceitassem viver aqui. Nesse momento, enraizou-se uma cultura de benesses desproporcionais que nos acompanhou na era republicana, estendendo-se até a história contemporânea. (PILAGALLO, 2013, p. 41)

O que se verifica é que as práticas de favorecimentos administrativos mediante vantagens indevidas foram fatalmente se aprimorando ao longo dos anos e, mesmo frontalmente contrárias à lei, sendo aceitas enquanto parâmetro e normalidade por grande parte da população, culminando na crise político-administrativa que vivenciamos atualmente. (PILAGALLO, 2013, p. 57).

Para ilustrar o que está sendo abordado, merece destaque o estudo realizado pela Federação das Indústria do Estado de São Paulo (FIESP), o qual buscou quantificar os efeitos econômicos percebidos pela corrupção no país, tendo como base dados registrados de 1990 a 2008.

“As perdas econômicas e sociais do Brasil com a corrupção foram estimadas considerando um nível de corrupção percebida no país igual à média de uma cesta de países selecionados. Se o Brasil possuísse um nível de percepção da corrupção igual à média desses países de 7,45, o produto per capita do país passaria de US\$ 7.954 a US\$ 9.184, ou seja, um aumento de 15,5% na média do período 1990-2008 (equivalente a 1,36% ao ano). Isto corresponde a um custo médio anual da corrupção estimado em R\$ 41,5 bilhões, correspondendo a 1,38% do PIB (valores de 2008). Se o controle da corrupção fosse ainda mais rigoroso, estima-se que todos os recursos liberados da corrupção para as atividades produtivas (isto é, o custo médio anual da corrupção) chegue a R\$ 69,1 bilhões (valores de 2008), correspondentes a 2,3% do PIB. No entanto, este valor



corresponde a um referencial teórico, em que se considera um nível de percepção da corrupção tendendo a zero, condição que não foi observada por nenhum país até então.”

A corroborar com a análise, em um recorte mais recente, cita-se, como exemplo das perdas advindas da corrupção, a Operação Lava-jato, realizada pelo Ministério Público Federal (MPF) junto à Polícia Federal (PF), a qual desmantelou um esquema de corrupção sem precedentes no cenário nacional, o qual foi estruturado entre Empresas brasileiras e agentes vinculados à administração pública, com o fito de auferir vantagens indevidas através da prática de crimes financeiros.

De acordo com o MPF, a Operação Lava-Jato foi:

“[...] a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia.”

Através da Operação, restou apurado um esquema criminoso de alta sofisticação, o qual foi responsável pelo desvio de bilhões de reais da Petrobras. As investigações realizadas demonstraram que diferentes empreiteiras formaram um cartel com o objetivo de participar das licitações promovidas pela petroleira, pagando valores milionários em propina aos diretores da empresa, em troca da obtenção dos contratos. Nesse ponto, destaca-se que os referidos diretores eram intimamente relacionados com os partidos políticos, que também eram participantes da operação criminosa. (NÓBREGA; CORRÊA, 2020).

Em relatório investigativo elaborado pela Polícia Federal, aponta-se que a petroleira sofreu um prejuízo estimado em R\$ 42 bilhões, no período compreendido entre os anos de 2004 e 2012. Como consequência, a multinacional brasileira perdeu diretamente R\$ 6,2 bilhões de reais, além de ter reduzido seus ativos em R\$ 44,3 bilhões, fatos ocorridos apenas no ano de



2015, os quais conduziram a empresa ao primeiro resultado negativo, desde 1996. (NÓBREGA; CORRÊA, 2020).

Além da Estatal brasileira, verifica-se que as empreiteiras envolvidas também sofreram com os efeitos da corrupção que causaram. As empreiteiras OAS, Mendes Júnior e Odebrecht, como exemplo, ajuizaram pedidos de recuperação judicial, após a descoberta dos desvios. Nesta senda, ilustra-se quão catastróficos são os efeitos de práticas corruptivas empresariais, em que empresas de grande porte, com faturamentos milionários, “de forma repentina” mudam seu foco de crescimento econômico para sobreviver no mercado.

A aludida operação foi iniciada em 2014, após isso, o país entrou em uma grave crise econômica, bem instalou-se um dilema moral na sociedade, no que tange à percepção social sobre a corrupção. Sobre o assunto, Bertocelli (2020, p. 65) analisa:

“A recente crise moral pela qual passa a política no Brasil, inclusive com a participação e cooptação do setor empresarial, que agravou, por consequência, o desequilíbrio de nossa economia e mergulhou o País numa recessão sem precedentes, obriga que tenhamos discussões frequentes em torno de valores morais e jurídicos e, por conseguinte, que não haja tolerância com atitudes e omissões não condizentes com o descumprimento das leis.”

Some-se a isto, temos que a Transparência Internacional, organização sem fins lucrativos atuante em nível internacional, criou em 1995, o índice de percepção mundial da corrupção no mundo. O índice avalia 180 países, atribuindo-lhes notas em uma escala de 0 a 100, quanto mais próximo de 100, maior é a percepção de integridade no país. Em 2021, o IPC atribuiu 38 pontos ao Brasil, deixando o país na 96ª posição.

Tendo em vista o contexto acima delineado, aproveita-se o ensejo para dar início ao próximo tópico, o qual procederá a análise da Lei n 12.846/2013, a Lei Anticorrupção, a qual introduziu no ordenamento jurídico do país importantes diretrizes no combate a corrupção.



## 2.2. LEI Nº 12.846/2013.

Fortemente influenciada pelo ambiente internacional, o qual há anos vinha criando um sistema de combate à corrupção, a República Federativa do Brasil, em agosto de 2013, aprovou o projeto de Lei 6.826/2010, criando a Lei nº 12.846/2013, a qual ficou conhecida como Lei anticorrupção (LAC).

A referida lei entrou em vigor na data de 1 de fevereiro de 2014 e foi criada em razão de compromissos internacionais de combate à corrupção assumidos pelo Brasil, como a Convenção da ONU – Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a Convenção da OEA – Convenção Interamericana contra a Corrupção e a Convenção da OCDE – Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. Visou-se também à equiparação com sistemas já adotados no âmbito internacional, em especial nos Estados Unidos e no Reino Unido. (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 98).

Como descrito por Ribeiro e Diniz (2015, p. 99):

Os principais objetivos da presente lei são suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a administração pública, em especial por atos de corrupção, bem como atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção. Destaca-se que o Grupo de Trabalho sobre Corrupção nas Transações Comerciais Internacionais entendeu que a aplicação da Lei no 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), da Lei no 6.385/1976 (Lei do Mercado de Valores Mobiliários) e da Lei no 12.529/2011 (Lei da Defesa da Concorrência) não era suficiente para combater a corrupção.

Colocados alguns aspectos analíticos sobre a inserção da legislação no ordenamento jurídico pátrio, por constituir um dos principais objetos de



análise do presente trabalho, passamos agora a analisar o escopo de suas normativas.

O diploma em apreço, conforme se extrai de seu artigo 1º, dispõe acerca da responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeiro. De acordo com o parágrafo único do art. 1º da referida norma, as normativas ali estabelecidas tem como destinatários:

“Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.”

Já no artigo 2º, o Diploma prevê que: “As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não. “

Ao analisar esse aspecto de responsabilização inserido pela legislação, Bockmann, Dalla´gnol e Peçanha (2020, p. 348) observam que:

“Nesses termos, as sanções da Lei Anticorrupção independem de cogitações quanto à culpa ou dolo da pessoa jurídica e, até mesmo, da produção de efeitos concretos ou aferição de vantagens indevidas. Responsabiliza-se mesmo pela omissão, ante inércia em face do dever de agir definido em lei. Mesmo o nexu causal é puramente normativo, independendo da demonstração de conduta culposa ou dolosa da pessoa jurídica. Basta atuação genérica da sociedade empresarial inclinada à fraude para atrair sua responsabilização, sendo desnecessária a individualização de conduta ou demonstração do elemento subjetivo de agentes a ela vinculados.” – Referência (p. 349)

Os autores também ressaltam, que:

“A Lei Anticorrupção inova ao elevar a importância das esferas cível e administrativa, a favorecer a consensualidade e incentivar práticas preventivas. Evidentemente, prestigia o Direito Administrativo Contemporâneo, que, vem paulatinamente se afastando da higidez de conceitos clássicos como a “indisponibilidade do interesse público”



e “Estado Sancionador”. Fala-se agora da busca pelo real interesse público pautado pela eficiência administrativa. (p.349)

Apesar da responsabilização objetiva da pessoa jurídica, é válido ressaltar que a responsabilidade de gestores e administradores não se vê excluída na hipótese de participação no ato ilícito, contudo, a responsabilidade desses será auferida na medida de sua culpabilidade, previsões inseridas no artigo 3º, da LAC. O qual dispõe, *in verbis*:

Os atos lesivos praticados contra a administração públicas foram reunidos no artigo 5º da LAC, os quais serão apontados no quadro a seguir, vejamos:

<b>Lei nº 12.846/2013</b>	
<b>Artigo 5º</b>	Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:
<b>Inciso I</b>	prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
<b>Inciso II</b>	comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
<b>Inciso III</b>	comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
	No tocante a licitações e contratos:





<b>Inciso IV</b>	<p>a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;</p> <p>b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;</p> <p>c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;</p> <p>d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;</p> <p>e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;</p> <p>f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou</p> <p>g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;</p>
<b>Inciso V</b>	<p>dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.</p>

Como se vê, apesar de se tratar de um rol taxativo, tem-se que as condutas típicas ilícitas inseridas na LAC não são normas precisas, havendo um amplo espaço subjetivo para o intérprete jurisdicional. Quanto a esse aspecto de subjetividade, considera-se este como fundamental para que a norma não perca sua aplicabilidade em um curto período de tempo, uma vez que as infrações ali inseridas tivessem tipificação mais restritas, novas condutas contra a Administração Pública poderiam surgir, e assim, inviabilizar a efetividade da legislação em curto lapso (BOCKMANN, DALLA´GNOL E PEÇANHA (2020, p. 351).



Uma vez colocadas as ilicitudes objeto de responsabilização, passamos agora a analisar as sanções previstas na LAC, as quais detêm natureza administrativa e civil em face da pessoa jurídica infratora.

No que diz respeito às sanções de ordem administrativa, destaca-se que a LAC preconizou novos atos lesivos passíveis de punição, bem como estabeleceu os parâmetros de sua dosimetria, com destaque para a punição combinada com a aplicação de multa, a qual não exclui a obrigação integral de o agente punido reparar o dano causado.

Noutro giro, com relação as sanções de natureza civil, verifica-se que as penalidades previstas detêm maior gravidade, competindo ao Judiciário julgar e aplicar sanções, quais sejam elas: (i) perdimento da vantagem ou proveitos obtidos com a infração, (ii) suspensão ou interdição parcial de suas atividades e (iii) dissolução compulsória da pessoa jurídica.

Não é demais lembrar que, por trazer consigo todos os princípios aplicáveis à administração pública, a Lei Anticorrupção impõe a observância notadamente do devido processo legal, da ampla defesa, do contraditório e da motivação. Assim, toda apuração exige a instauração de processo e a realização de julgamento administrativo. (

Bem-vistas as coisas, é notório que a vigência da Lei Anticorrupção per se não é capaz de combater a corrupção. E cediço que a existência de norma não impede a conduta delituosa, máxima esta que não se altera pela severidade de dita norma. A norma será tão mais efetiva no campo da prevenção do delito quanto for a certeza de sua aplicação. No campo da corrupção, a certeza de aplicação demanda especial atenção das pessoas jurídicas privadas, pois são elas que responderão objetivamente pelos atos praticados por seus empregados, dirigentes e representantes. Fazem-se essenciais o exame atento e o mapeamento de riscos a que se está exposto, e a adoção de medidas de controle de forma assertiva e permanente.



### 2.3. OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Após a publicação da Lei nº 12.846/2013, foi editado o Decreto nº 8.420/2015, o qual regulamentou inicialmente as diretrizes estabelecidas no diploma. Contudo, em 18 de julho de 2022, sobreveio o Decreto nº 11.129, o que dispôs uma nova regulamentação para LAC, revogando-se a anterior.

O Decreto nº 11.129/22, preconizou no bojo de seu artigo 56, a definição de programas de integridade no âmbito de uma pessoa jurídica. Vejamos:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade

Como se lê, os Programas de Integridade no ordenamento jurídico brasileiro podem ser definidos como o conjunto de mecanismos e procedimento internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação de códigos ética e de conduta, políticas e diretrizes.

Conforme caracterizado pelos incisos I e II, do artigo 56, são dois os o objetivo de implementação dos Programas de Integridade, para fins das disposições da LAC. O primeiro consiste na prevenção, detecção e



saneamento de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nacional ou estrangeira. Já o segundo objetivo, por sua vez, diz respeito ao fomento e a manutenção de uma cultura de integridade no ambiente em que se vê implementado.

Com o objetivo de esclarecer o conceito inserido pela legislação e seu decreto regulador, a Controladoria Geral da União elaborou um *guideline*, em que reúne os principais elementos que devem integrar um programa de integridade.

Apesar de todos os elementos que serão inseridos na pesquisa, é necessário ressaltar que não existe uma “receita” para os programas de integridade, uma vez tratando-se de um mecanismo de controle, seus contornos dependem do objeto a ser controlado.

a. Atuação direta e apoio incondicional da Alta Direção

Ambos os guidelines indicados anteriormente, da CGU e do CADE, destacam a importância da participação e do dever de comprometimento da Alta Direção da empresa para o sucesso na implantação e execução do Programa de Integridade.

São diversos os meios pelos quais a Alta Direção poderá atuar de forma a conscientizar os empregados e colaboradores<sup>13</sup> acerca da cultura do compliance. O primeiro passo certamente é o exemplo, isto é, o cumprimento irrestrito das regras do Programa de Integridade, seja na observância de normas de conduta, seja na realização de todos os treinamentos que componham o Programa.

Outrossim, além de cumprir com suas normas, a Alta Direção deverá se manifestar e propagar publicamente sobre o Programa, sua importância e os resultados obtidos. Sobre o tema, assim manifesta os comentadores”:



"E como se materializa o tom da liderança? A decisão da liderança da empresa em adotar uma postura ética nos negócios deve se materializar em documentos e atitudes visíveis e inequívocas. Por exemplo, pode o presidente da empresa declarar em seus comunicados aos empregados, por escrito e oralmente, seu comprometimento com a ética nos negócios e a determinação que todos também adotem esta atitude."

Além da participação da Alta Direção no cumprimento das regras e atividades previstas no bojo de um Programa de Integridade, faz-se necessário também o seu apoio incondicional. Para esse apoio serão consideradas tanto a criação de uma estrutura independente funcional e financeiramente, como a alocação de pessoas e recursos específicos para esse fim, evitando a sua dependência perante outra estrutura da empresa (departamentos financeiros, jurídico etc.).

#### b. Indicação de responsável pelo Programa de Integridade

Tomada a decisão pela Alta Direção da pessoa jurídica sobre a criação de um Programa de Integridade, será preciso, como dito, a constituição de uma área específica que ficará responsável pela implementação, fiscalização e atualização do Programa.

A referida área deve ser dotada de independência funcional, financeira e estrutural, sobretudo com a criação de cargo que esteja horizontalmente integrado com as áreas operacionais e de estrutura da corporação, de forma a evitar assédios externos. Mas para que se possa garantir a implementação e o cumprimento das normas procedimentais do Programa de Integridade, essa mesma área deverá estar condicionada verticalmente com a Alta Direção, para que esta última possa exercer a adequada fiscalização.



Nos dias de hoje, essa área específica é ocupada por um Compliance Officer e estruturada por meio de Comitês compostos por pessoas de outras áreas da empresa (RH, auditoria interna, jurídico etc.), em que serão analisadas e julgadas todas as ocorrências, ainda que a fiscalização e a instrução dos processos sejam conduzidas por empregados alocados especificamente na área compliance.

c) Programa de Integridade adequado às características de atuação da pessoa jurídica

Ao criar e desenvolver um Programa de Integridade a pessoa jurídica deverá considerar as características específicas do setor econômico de sua atuação, a sua estrutura e as áreas críticas com maiores riscos.

A diretriz para programa de integridade da Controladoria-Geral União nos indica as seguintes situações de risco:

- I. Participação em licitações;
- II. Obtenção de licenças, autorizações e permissões;
- III. Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização;
- IV. Contratação com agentes públicos;
- V. Contratação com ex-agentes públicos;
- VI. Oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agentes públicos;
- VII. Estabelecimento de metas inatingíveis e outras formas de pressão;
- VIII. Oferecimento de patrocínios e doações;



IX. Contratação com terceiros, e;

X. Fusões, aquisições e reestruturações societárias.

Essas são algumas das situações que devem ser consideradas na elaboração de um Programa de Integridade, sem, contudo, deixar de considerar as peculiaridades da pessoa jurídica e do setor econômico de atuação.

d. Criação de regras e procedimentos

Concomitante à criação do Programa de Integridade a pessoa jurídica deve estabelecer claramente um Código de Ética e um Código de Conduta, incorporando, expressa ou implicitamente, que todos os empregados e colaboradores devem cumprir as normas de condutas internas e toda legislação aplicável à empresa, sobretudo as normas anticorrupção e as normas de defesa da concorrência.

Em conjunto com os códigos citados, importa destacar também a necessidade de a pessoa jurídica criar políticas e procedimentos - procedimentos operacionais padrão - disciplinando material e procedimentalmente sobre as diversas esferas de ação:

I. Política de relacionamento com o setor público;

II. Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro;

III. Política relativa a registro e controles contábeis;

IV. Política de contratação de terceiros;

V. Política sobre preços e condições de pagamento;

VI. Política sobre formalização de contratos associativos com concorrente;



VII. Política de relacionamento com organizações do terceiro setor;

VIII. Procedimento de aprovação de compras e contratações a níveis de competência;

IX. Procedimento de fiscalização e julgamento no caso de infração ao Programa de Integridade.

Adotar o modelo de políticas e procedimentos facilita a realização do controle interno na prevenção e na identificação de irregularidades, mitigando diversos riscos por meio de checagem de seu cumprimento.

#### e. Comunicação

O sucesso de um Programa de Integridade e da cultura do compliance depende da ampla comunicação interna sobre o tema; compliance e sua importância devem estar diariamente presentes na vida dos empregados e dos colaboradores da pessoa jurídica, seja por meio da disponibilização de todo material em sistema de intranet ou alocados em áreas de acesso comum da estrutura física, como salas de reunião, espaços de sociabilidade, refeitórios e outros.

Um sistema de comunicação eficiente deve alcançar todas as pessoas que tenham relação e interação com a pessoa jurídica, seja interno ou externo, de modo a ampliar a divulgação sobre o Programa de Integridade.

Hávamos indicado sobre uma nova postura no setor da indústria farmacêutica em que treinamentos sobre compliance passaram a ser realizados em convenções e reuniões antes destinadas exclusivamente para treinamentos corporativos exclusivamente ligados aos negócios da empresa. Assim, incluir o tema compliance em tão relevante situação faz com que ele seja visto com a mesma importância que a realização dos negócios; mais





ainda, que no futuro somente haverá espaço para empresas que realizem suas atividades empresariais pautadas em condutas éticas.

#### f. Treinamento

Dentro do processo de incorporação do Programa de Integridade, dos Códigos de Ética e de Conduta no ambiente corporativo, a capacitação de todos os empregados e colaboradores mostra-se indispensável, isso porque não basta a criação de regras e procedimentos internos sem que as pessoas tenham a compreensão de sua utilidade e aplicação.

O sistema de treinamento deve ser adequado para cada estrutura empresarial, podendo ser um modelo simples por meio de respostas a questionamentos e pontuação, como sistemas mais sofisticados com a utilização de aplicações de tecnologia da informação em que haja a interação do empregado com situações do dia a dia. à disponi

Contudo, o treinamento simples não basta, não importando a sua complexidade, o mais importante e o diferencial para a empresa será a frequência com que se realiza o treinamento.

Os treinamentos, ainda que simplificados, devem colocar o empregado ou colaborador diante de situações de clara distinção entre o "certo" e o "errado", e em situações que se encontram em zona cinzenta. Isso se deve para que a pessoa jurídica possa realmente analisar qual a referência inicial que o empregado e o colaborador têm acerca de condutas lícitas e ilícitas, sendo submetidos a treinamentos consistentes até que incorporem, segundo os padrões legais, as condutas éticas.

Por óbvio que a empresa não deve utilizar o resultado dos treinamentos como justificativa, pura e simples, para a dispensa motivada do



empregado ou do colaborador, pois o grande desafio é justamente empreender mudanças na mentalidade e na cultura das pessoas. Sem a persistência nestas mudanças, dificilmente poderá ser considerada uma empresa com cultura de compliance,

Na "época" em que os programas de compliance eram apenas modelos formais, o treinamento era limitado a ser aplicado nos primeiros dias do novo empregado ou colaborador. Nos dias de hoje, mesmo porque determinado por normas jurídicas - Decreto Federal nº 8.420/2016 - o treinamento sistêmico e contínuo passou a ser obrigatório.

#### g. Canais de denúncias e sistema de premiação

Apesar da previsão de atividades e ações em políticas e procedimentos internos que possam facilitar a fiscalização pela empresa sobre eventual ato ilícito ou irregularidade, deve ser considerada como modelo de ampliação do controle interno a adoção de canais de denúncias.

A pessoa jurídica deve avaliar, também considerando sua estrutura, qual o melhor modelo a ser adotado, se via telefone, e-mail corporativo e específico, outros canais de denúncias online, não sendo tais canais excludentes, mas sim complementares.

Para a efetividade dos canais de denúncias, a empresa deve se preocupar em preservar a integridade moral do denunciante, sobretudo preservando sua identidade perante os demais empregados.

Neste sentido, a pessoa jurídica poderá, inclusive, criar prêmios e incentivos para que o empregado ou terceiro de boa-fé realize denúncia sobre a existência de determinado ato ilícito praticado por empregado ou colaborador. Nesse caso também será fundamental preservar a identidade do denunciante.



Para que possa ter validade jurídica o prêmio deve ser disponibilizado a todo e qualquer denunciante, sobretudo que tenha previsão em política interna da empresa e que também seja divulgado nos meios de comunicação sobre o compliance, os Códigos de Ética e de Conduta.

Sobre os canais de denúncias há no Brasil projetos de leis<sup>15</sup> que tratam sobre o tema. No caso, os projetos não se referem a canais internos de denúncias, mas sim canais externos e institucionalizados, isto é, canais públicos.

Há também, ainda que de forma mais simplificada, a Lei Federal nº 13.608/2018, que dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais.

A lei prevê que as empresas de transportes terrestres que operam sob concessão da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios são obrigadas a exibir em seus veículos a expressão "Disque-Denúncia", relacionada a uma das modalidades existentes, com o respectivo número telefônico de acesso gratuito, assim como expressões de incentivo à colaboração da população e de garantia do anonimato, na forma do regulamento desta Lei.

Igualmente, a lei permite à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, no âmbito de suas competências, estabelecer formas de recompensa pelo oferecimento de informações que sejam úteis para a prevenção, a repressão ou a apuração de crimes ou ilícitos administrativos.

O mecanismo, ainda que de pouca projeção e baixa expectativa de uso, pode ser uma ferramenta utilizada pelas empresas para incentivar denúncias de seus empregados sobre eventuais condutas ilícitas de seus pares. É certo, porém, que neste caso a pessoa jurídica poderá não ter controle sobre eventuais notícias publicadas em veículos de comunicação de massa e até



mesmo se preparar, de antemão, para uma eventual investigação por agentes do Estado. Contudo, a maturidade e a firmeza na conduta ética não podem ceder espaço para o receio de eventual punição.

Ainda que se possa aduzir que o empregado anuiu, dentro de sua autonomia individual, com as regras impostas pela empresa, tal argumento não a isenta de cumprir não só as normas e procedimentos internos, mas também previstos no ordenamento jurídico brasileiro, sob pena de se anular as medidas disciplinares aplicadas.

Dessa forma, o procedimento disciplinar deve conferir ao investigado a possibilidade de defesa prévia, a produção de provas e contraprovas, a oitiva de testemunhas, entre outras ações que possam lhe garantir a ampla defesa, inclusive, no caso de problemas estritamente internos, de retratação.

#### i. Monitoramento

Para que se possa ter êxito na aplicação do Programa de Integridade a empresa deverá se preocupar em estabelecer um sistema de monitoramento que possa identificar possíveis falhas ou insuficiência no alcance do Programa, de seu treinamento ou do sistema de comunicação.

O monitoramento sobre o Programa poderá ser realizado por diversos meios: (i) entrevistas com empregados; (ii) análise e possíveis reflexos dos indicadores de desempenhos; (iii) contratação de auditoria externa para avaliação do material produzido e aplicado etc.

A eficiência no monitoramento é um pressuposto para a continuidade de um real Programa de Integridade, na medida em que as deficiências e inadequações das normas de condutas internas e dos



procedimentos devem ser periodicamente identificadas e corrigidas, para que se mantenham atuais e adequadas.

Além da possibilidade de se identificar eventuais falhas e deficiências em normas e procedimentos internos, o monitoramento, sobretudo pela Alta Direção, tem o objetivo de apurar se a pessoa responsável pelo programa de integridade está ou não cumprindo com suas funções.

#### j. Indicadores de desempenho

A despeito do monitoramento do Programa de Integridade, é relevante que a empresa estabeleça uma metodologia com o uso de indicadores de desempenho para que se possa saber quais os resultados na aplicação de cada um dos itens anteriormente apresentados, como (i) a periodicidade e alcance dos treinamentos; (ii) a quantidade e a qualidade das denúncias; (iii) procedimento instaurados e julgados; (iv) quantidade de ocorrências e outros. avaliação de progra- Sobre os indicadores, vale destacar que a Controladoria-Geral da União prevê na Portaria nº 909/2015 a possibilidade de uma a mas de integridade de pessoas jurídicas. Contudo, para que o programa de integridade de determinada empresa possa ser avaliado, ela deverá enviar previamente (i) um relatório de perfil e (ii) um relatório de conformidade do programa, artigo 2º, os fornecedores e prestadores

#### k. Aplicação do programa e preocupação com os de serviços

É uníssono o entendimento de que a pessoa jurídica, sobretudo a de grande porte, deve se responsabilizar não apenas com os seus empregados, mas também com seus fornecedores ou prestadores de serviços pelos atos por eles praticados e relacionados ao oferecimento de bens e serviços para a grande empresa.



Essa responsabilidade expansiva impõe ao tomador de produtos e serviços a preocupação de condicionar o seu fornecedor às mesmas regras contidas em Códigos de Conduta e Ética, assim como a adoção dos programas de integridade, como treinamentos constantes, monitoramento e aplicação de penalidades. Relatam-nos Andrade e Ferreira o caso da empresa Zara, com atuação no setor de moda, que foi autuada diversas vezes em razão de fiscalização sobre empresas terceirizadas em que foram encontrados trabalhadores de origem boliviana em condições classificadas como análogas à de escravidão.

Vale destacar o caso da empresa Riachuelo, também atuando no setor de moda, mais especificamente do fast fashion, que foi autuada em razão de impor baixíssimos custos de produção a seus fornecedores, levando a uma grande discrepância entre a remuneração dos empregados próprios e os terceirizados.



### **3. CENÁRIO LOCAL DO COMPLIANCE, APÓS A LEI Nº 12.846.**

#### **3.1. A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE**

Considerando as normativas incorporadas ao ordenamento jurídico pela LAC, verifica-se que a atenção especial conferida aos programas de integridade, constituem o contorno inicial de sua importância.

Assim, ao adotar um bom programa de Compliance a empresa pode obter resultados positivos em casos de litígio. Se condenada em processos criminais, a empresa que possui um programa de Compliance efetivo pode alcançar a redução da pena fixada em sentença. Havendo previsão legal quanto a acordos de leniência, as violações constatadas por meio do programa de Compliance e da denúncia feita às autoridades competentes podem implicar na diminuição das penalidades (CASTRO, 2018, p. 163).

A esse respeito, o autor também afirma que o programa de Compliance possibilita que a pessoa jurídica tenha o conhecimento e possa implementar as possíveis correções das distorções e violações detectadas, evitando que elas tomem grandes proporções ou se tornem sistêmicas. “Um programa de Compliance efetivo pode reduzir sua culpabilidade”. (CASTRO, 2018, p. 163).

#### **3.2. ANÁLISE DO CENÁRIO LOCAL**

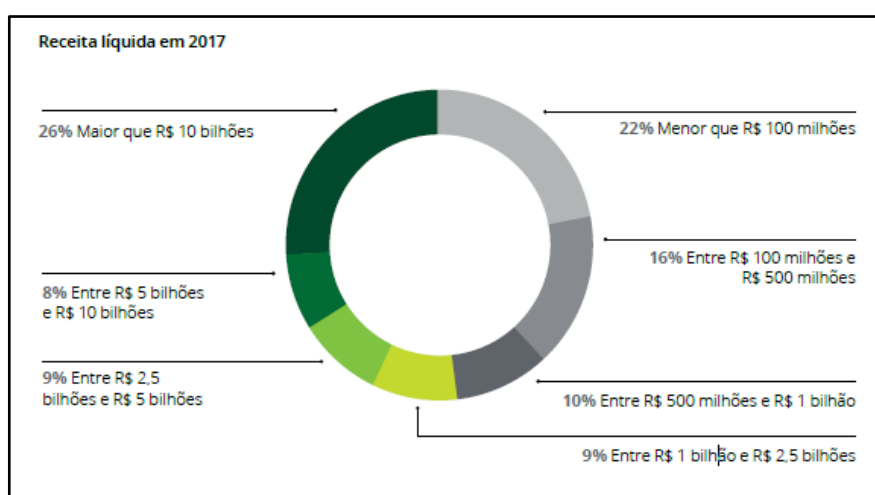
Em parceria realizada entre a *International Chamber of Commerce* – Brasil (ICC Brasil) e a Dellioite, no ano de 2018, realizou-se a pesquisa “Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do *compliance* e das boas



práticas empresárias nos últimos anos”, tendo como objeto de análise o estágio das empresas atuantes no país em face da adoção de práticas de *compliance*.

A pesquisa em comento contou com a participação de 211 empresas, as quais apresentaram o seguinte perfil de amostragem:

Figura 1 - Perfil da amostra considerando a receita líquida apurada no ano de 2017.



Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Ao mapear a maturidade das empresas atuantes no país em suas práticas de *compliance*, verificou-se que essas aperfeiçoaram seus mecanismos de integridade, porém, ainda há um longo caminho para o crescimento dos programas em âmbito nacional.

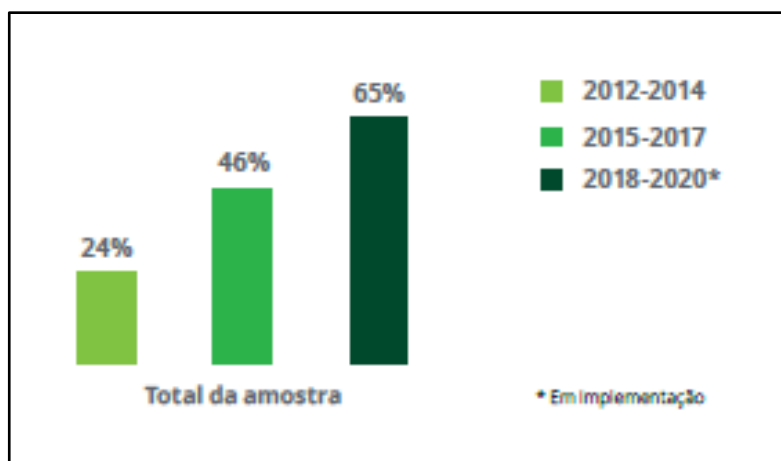
De forma geral, as empresas apresentaram evolução consistente na adoção das 3 práticas de compliance pesquisadas. Entre 2012 e 2014, apenas 24% aderiram a 15 dessas práticas e, entre 2015 e 2017, esse percentual chegou a 46%, com a perspectiva de alcançar 65% até 2020. O resultado reflete uma sofisticação do ambiente regulamentar no País, com a entrada em vigor de importantes leis (como a Lei Anticorrupção e a Lei de Governança em Estatais), bem como o impacto das investigações conduzidas pela operação





Lava Jato. No entanto, observa-se que ainda há espaço para crescimento na implementação de medidas de conformidade entre as organizações, uma vez que apenas dois terços estão em fase de adoção de ao menos 15 das 30 práticas pesquisadas até 2020.

Figura 2 - Adoção de ao menos 15 das 30 práticas pesquisadas pelas empresas.



Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Entre as práticas pesquisadas, destaca-se que estas se dividem em relação aos riscos ao qual se destinam, colocando de um lado as práticas destinadas aos riscos estratégicos e de reputação, e do outro, as práticas destinadas aos riscos financeiros.



Figura 3 - Práticas adotadas pelas empresas relacionadas a riscos estratégicos e de reputação

2012-2014	2015-2017	2018-2020*	
61%	73%	84%	Auditoria externa
45%	60%	71%	Controles financeiros
36%	54%	64%	Sistema interno de controle contábil para evitar adulteração das contas
39%	50%	58%	Demonstrações financeiras de acordo com padrões contábeis internacionais
25%	38%	52%	Política escrita de divulgação de informações relevantes disponível para todas as partes interessadas
25%	34%	46%	Divulgação de transações e eventos relevantes
13%	24%	41%	Programa de compliance concorrencial (antitruste)
10%	14%	28%	Programa de compliance específico para exportações

Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Figura 4 - Práticas adotadas pelas empresas relacionadas a riscos financeiros

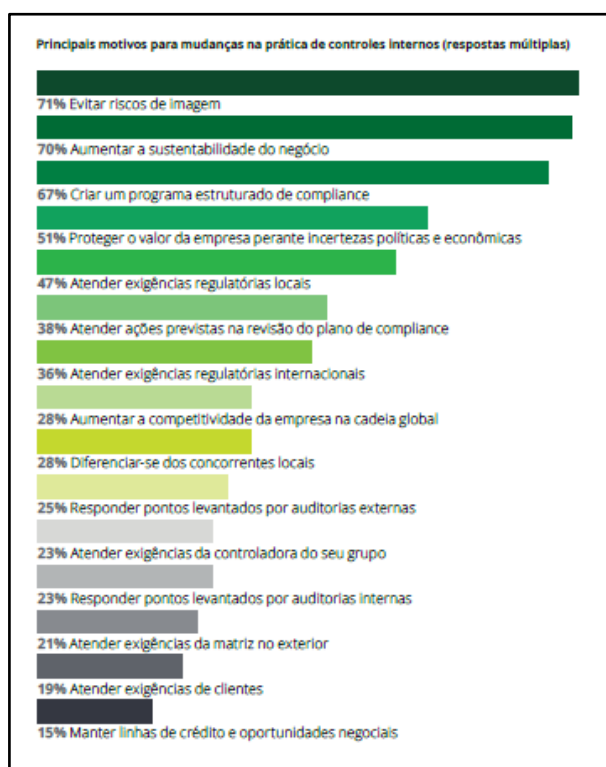
2012-2014	2015-2017	2018-2020*	
61%	73%	84%	Auditoria externa
45%	60%	71%	Controles financeiros
36%	54%	64%	Sistema interno de controle contábil para evitar adulteração das contas
39%	50%	58%	Demonstrações financeiras de acordo com padrões contábeis internacionais
25%	38%	52%	Política escrita de divulgação de informações relevantes disponível para todas as partes interessadas
25%	34%	46%	Divulgação de transações e eventos relevantes
13%	24%	41%	Programa de compliance concorrencial (antitruste)
10%	14%	28%	Programa de compliance específico para exportações

Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)



Dando seguimento aos dados apresentados, verificou-se que no tocante à iniciativa de gestão de riscos, evitar riscos de reputação e imagem e aumentar a sustentabilidade do negócio são as principais razões pelas quais as empresas pesquisadas conduziram mudanças em suas práticas de controles internos, resultado que reflete uma visão de longo prazo em relação à adoção das práticas de compliance, e não necessariamente a uma necessidade regulatória. Criar um programa de compliance foi o motivo mais importante para a mudança nas práticas de controles internos entre as empresas de maior porte – tanto entre as organizações de receita maior do que R\$ 100 milhões quanto entre as de capital estrangeiro/misto.

Figura 5 - Principais motivos para mudanças na prática de controles internos

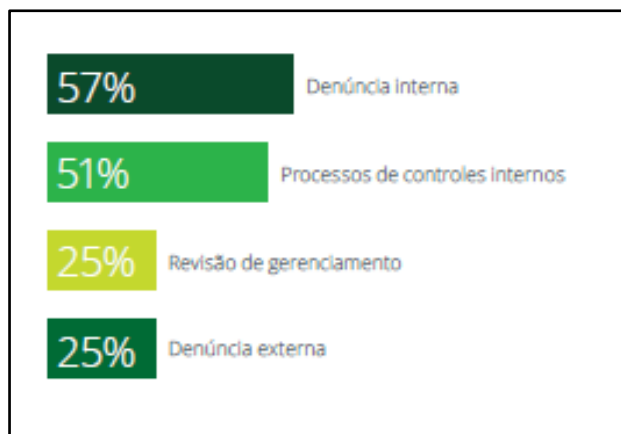


Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)



No que compreende as medidas anticorrupção, Um terço das organizações entrevistadas experimentaram algum evento de fraude ou irregularidade entre 2012 e 2017. Em mais da metade dos casos, a ocorrência foi descoberta por meio de denúncia interna ou por processos de controles internos, o que revela a importância que as organizações pesquisadas estão direcionando aos canais internos de defesa.

Figura 6 - Como foram descobertos os casos de fraude ou irregularidade?



Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Ainda sobre o assunto, destaca-se que a cultura organizacional foi destacada como o principal fator de prevenção a incidentes de fraude ou irregularidade, seguido pela importante adesão das lideranças às práticas de compliance.



Figura 7 - Fatores de prevenção a incidentes de fraude ou irregularidade

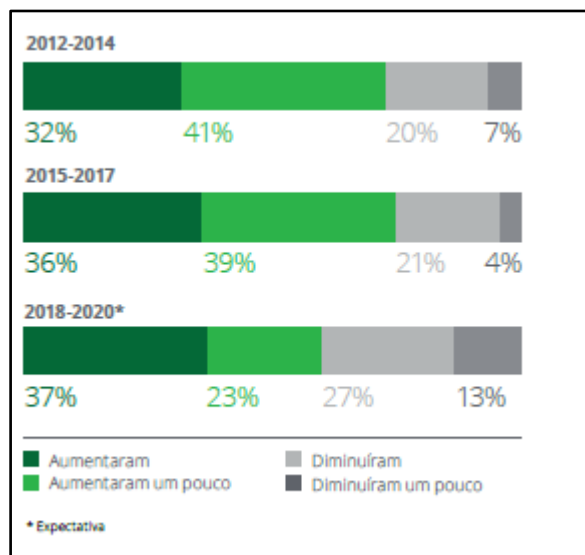


Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Entre os diversos mecanismos que compõem os programas de integridade, a pesquisa assinalou que o canal de denúncia internas apresentou um voluptuoso crescimento no período analisado, sendo que a prática mais adotada para garantir a efetividade do mecanismo é a garantia do anonimato, a qual foi apontada por 89% da amostra.



Figura 8 - Relatos feitos por meio do canal de denúncias



Fonte: Integridade corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos (Pesquisa 2018)

Em um recorte final, a pesquisa apontou alguns destaques em razão das informações colhidas, apontando, em uma análise positiva, que os programas de integridade contribuem para o resultado financeiro das organizações, sendo tal fato admitido por 84% das empresas participantes.

Apesar dos resultados apresentados, também foram destacados alguns desafios a serem observados para os próximos anos, quais sejam o desafio em aumentar o escopo de atuação da área de *compliance*, onde se ressalta a ausência de pessoa e tecnologia disponíveis para tanto, além da dificuldade em implementar medidas efetivas no monitoramento de terceiros e atividade rotineiras.



### **3.3. A EXIGÊNCIA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÃO PÚBLICAS: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SUBCONTROLADORIA DO DF.**

Tendo em vista os ilícitos que foram abordados pelo art. 5º, da LAC, denota-se que a imposição legal do *compliance* nas relações público-privadas é uma realidade, constituindo uma das medidas efetivas da referida legislação ao propósito de combate à corrupção. (LOSINKAS; FERRO; 2020; p. 769)

A corroborar com isso, temos, como exemplo, o guia de diretrizes elaborado pela CGU, o qual incluiu entre as situações de riscos a serem consideradas pelas empresas na elaboração do programa de integridade, sua eventual participação em procedimentos licitatórios, bem como sua relação com o poder público.

Noutro giro, percebe-se que os entes municipais e estaduais estão tendo a iniciativa de dispor legalmente à respeito das exigências de *compliance* para fins de contratações públicas junto às empresas da iniciativa privada.

Destaca-se, nesse sentido, o governo do Distrito Federal, o qual, através da edição do Lei Distrital nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018, dispôs acerca implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências.

A regulamentação do diploma distrital se procedeu com a edição do Decreto nº 42.830/2021, no qual foram atribuídas à Subscontroladoria de Governança e *Compliance*, órgão da Controladoria Geral do DF, as competências regimentais para: (i) efetivar a implementação Política de Governança no Governo do Distrito Federal, (ii) avaliar a efetividade dos programas de integridade das pessoas jurídicas que contratam com o Governo do Distrito Federal, em cumprimento à Lei Distrital nº 6.112/2018.



Interessa ao presente trabalho a análise da 2ª competência do órgão, no que se refere à avaliação de programas de integridade em relação às pessoas jurídicas parceiras do governo, a qual teve como fundamento a Portaria CGDF nº 157/2020, documento que estabeleceu as diretrizes de avaliação dos programas de integridade, bem como a pontuação que deverá ser atingida para aprovação.

Ao proceder a análise dos programas de integridade junto às pessoas jurídicas parceiras do governo, a Subcontroladoria elabora relatórios analíticos, quais sejam: (i) análise de relatório de perfil do programa de integridade; (ii) análise do relatório de conformidade do programa de integridade, (iii) análise do programa de integridade quanto à aplicação e efetividade e (iv) relatório circunstanciado.

Com relação à 1ª análise, verifica-se que a análise se fundamenta no atendimento de 07 critérios, voltando-se aos setores que a contratante atua, sua estrutura interna, as participações societárias que a integram, o quantitativo de empregados, funcionários e colaboradores, as interações da empresa com a administração pública, a qualificação desta como microempresa ou empresa de pequeno porte e, ao fim, sobre a data que a pessoa jurídica considera a instituição de seu programa de integridade.

Na 2ª análise, com vistas à conformidade do programa de integridade analisado, o órgão analisa o atendimento de 20 (vinte) quesitos em relação aos componentes do programa. Considerando a amplitude do relatório, destacam-se entre os principais quesitos o comprometimento da alta direção, a autonomia da gestão do programa de integridade, a padronização de condutas e ética, a prevenção de fraudes e ilícitos no âmbito dos processos licitatórios, e os canais de denúncia.

Com relação ao 3º relatório de análise, responsável por analisar a efetividade dos programas de integridade, leva-se em consideração o





atendimento de cinco itens, sendo eles a adequação do programa ao perfil da pessoa jurídica avaliada, o engajamento da alta direção com o programa de integridade, a existência de auditoria interna, destinada a confirmar a eficácia dos mecanismos de controle interno, as estratégia de mapeamento de riscos para supervisionar e manter o programa em funcionamento, e as medidas de transparência adotadas, em que são avaliadas a disponibilização de informações sobre a atividade da empresa.

Uma vez realizadas tais análises, o órgão emite um relatório circunstanciado acerca da Existência, aplicação e efetividade do Programa de Integridade analisado, reunindo os três relatórios de análise, a documentação apresentada, a avaliação de aplicabilidade e efetividade do programa, considerações sobre ele, concluindo, ao fim, sobre a pontuação da empresa contratante.

Uma vez observado o trabalho desenvolvido, a contribuir com o presente trabalho, procedeu-se a entrevista da Doutora Ana Carolina Ferrari, especialista em *Compliance*, que conduziu os trabalhos da Subcontroladoria do DF, como Subcontroladora de Governança e *Compliance*, no ano de 2022.

Em primeiro plano, a entrevistada foi questionada acerca da avaliação do trabalho conduzido à frente do órgão, oportunidade em que afirmou que: “Em razão da dimensão e da fragmentariedade dos órgãos da Administração Pública, bem como da mão de obra limitada, trabalhos tão relevantes quanto a estruturação de uma política pública de Governança e as análises dos programas de integridade caminham em um ritmo mais lento do que gostaríamos, mas ainda assim, temos tido resultados bastante expressivos, o que me deixa muito satisfeita em relação ao que vem sendo realizado.”

De acordo com a especialista, em levantamento realizado em 21 de novembro de 2022, para fins de prestação de contas ao governo de transição,



a área havia analisado 295 (duzentos e noventa e cinco) processos até então, uma média de 25 análises mensais. Apesar dos números, a entrevistada ressaltou que não significa que estamos analisando esse mesmo quantitativo em programas de integridade de empresas diferentes, mas sim de objetos contratuais diversos, sendo que uma única empresa pode participar de diferentes processos licitatórios e se lograr vencedora.

Em uma análise qualitativa da atuação do órgão, Ana Carolina afirma que:

“Eu implementei na prática, que a equipe responsável pelas análises, incluía sugestões de melhorias nos relatórios circunstanciados, indicando as boas práticas que podem ser adotadas internamente pelas empresas em cada um dos eixos analisados. Assim, o que vemos na prática, é que as empresas realizam o monitoramento e a evolução de seus programas, tanto para fins de se atingir a pontuação necessária para a aprovação, como também seguindo as diretrizes de melhoria que são sugeridas pela coordenação técnica. O que nós esperamos para os próximos anos, é o aumento da força de trabalho com possibilidade de novos servidores por meio de concursos públicos, para que, além da análise documental como é feito atualmente, seja possível, também, a realização de visitas técnicas nas empresas para avaliar a efetividade dos programas na prática.”

Concluindo a entrevista, a profissional apontou dois desafios a serem enfrentados pelas empresas nacionais na implementação de programas de *Compliance*:

Na minha opinião são dois os principais desafios que serão enfrentados pelas empresas nacionais: o primeiro deles trata da adequação dos programas de integridade e até dos processos licitatórios à Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021). A NLLC trouxe profundas e importantes alterações em relação ao procedimento de licitação para os quais a própria Administração Pública ainda não está integralmente preparada, e isso por si só já será um grande desafio. E o segundo ponto, trata da adequação das empresas às políticas ESG, acrônimo que na tradução literal significa ambiental, social e governance, ou seja, políticas socioambientais e de governança corporativa, a mais recente exigência do mercado estrangeiro e dos bancos mundiais, que levam em consideração a Agenda 2030 e o Pacto Global da ONU para promover objetivos de desenvolvimento sustentáveis para a sociedade.



## CONCLUSÃO

Em vista do retrospecto histórico delineado, considerando a percepção negativa dos efeitos da corrupção empresarial, concluiu-se que os países vêm direcionando seus esforços no sentido de criar um ambiente de negócios íntegro, ético e sustentável, dotado de mecanismos de prevenção e punição de eventuais agentes corruptivos, o que vem sendo realizado através da regulação.

Nesse cenário, as empresas também voltaram sua preocupação ao aperfeiçoamento das práticas negociais que vinham sendo realizadas até então, de modo a reforçar sua gestão, sob o aspecto da tomada de decisão, em tema que restou denominado enquanto governança corporativa.

Haja vista que tanto a prática de corrupção, quanto a possível responsabilização legal inserida nas regulações, representam riscos à atividade econômica objeto das empresas, houve um movimento também no âmbito empresarial, destinado ao desenvolvimento de mecanismos de controle, voltados a adequação dos processos internos da empresa as normativas legais a ela aplicáveis e a incorporação de valores éticos na cultura da empresa, o *compliance*.

Através da estruturação de um programa de *compliance*, uma empresa tem como principais objetivos a mitigação dos riscos legais existentes e a preservação de sua reputação diante de todas as partes interessadas.

Em relação ao Brasil, verificou-se que fortemente influenciado pelos compromissos internacionais assumidos junto aos outros países, bem como os efeitos negativos resultantes da corrupção do país, ensejaram a inclusão da Lei nº 12.846/2013 (LAC), no ordenamento jurídico, enquanto um mecanismo de combate à corrupção.



Entre os muitos aspectos que se depreendem da legislação, considera-se que a inclusão dos mecanismos de integridade enquanto condição atenuante de pena, fomentou o interesse pelo *compliance* por parte das empresas atuantes no cenário nacional.

A regulamentação da LAC, através do Decreto nº 11.129/2022, definiu os programas de integridade no país, sendo que a CGU apresentou os principais aspectos que devem compor esses programas.

Denota-se que os principais aspectos dos programas de integridade subsumam-se no (i) comprometimento da alta direção; (ii) definição do setor responsável por gerir o programa de integridade; (iii) o mapeamento de perfil e riscos dentro da empresa; (iv) a instauração de regras e instrumentos em face de seus colaboradores; (v) o acompanhamento contínuo do programa, buscando sua manutenção e efetividade.

A publicação da LAC alterou o cenário regulatório nacional, conferindo melhor proteção a Administração Pública, bem como ensejando um movimento de melhoria das práticas empresariais em cenário nacional, destinadas ao resguardo dos valores éticos e sustentáveis que orientam a sociedade brasileira atualmente.

Após a publicação da LAC, considerando os resultados da pesquisa “Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do *compliance* e das boas práticas empresárias nos últimos anos”, verifica-se a implementação de programas de integridade estão presentes em 46% das empresas pesquisadas, entre 2015-2017, crescimento de 25% em relação ao período anterior (2012-2014).

Apesar disso, ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas empresas na efetividade de seus programas de integridade, uma vez que a pesquisa apontou que 2/3 das empresas pesquisadas ainda estão em fase de adoção de 15, do total de 30 práticas pesquisadas.



Entre as práticas mais adotadas pelas empresas, estão indicadores de conformidade, comprometimento da alta administração com a efetivação de boas práticas, condução de investigações internas, controles financeiros e implementação de canal de denúncias e de código de ética e conduta.

No que se refere aos desafios, apurou-se na referida pesquisa que as empresas têm dificuldade em encontrar pessoas e tecnologia disponíveis a melhorar suas políticas de *compliance*, além da dificuldade em implementar medidas efetivas no monitoramento de terceiros e atividade rotineiras.

Outro espectro de análise observado país, diz respeito à exigência de *Compliance* nas contratações com o poder público, no qual se vê a iniciativa de outros entes federativos na regulação da matéria.

Para se analisar tal fato, abordou-se o caso do governo do Distrito Federal, o qual tem analisado os programas de integridade das empresas vencedoras dos procedimentos licitatórios, através da atuação da Subcontroladoria de governança.

Nesse contexto, observou-se que o referido órgão tem procedido a uma análise minuciosa dos programas de integridade, levando em consideração a existência, aplicabilidade e efetividade desses para atribuir uma pontuação a empresa licitante.

A Subcontroladora que comanda o órgão, em entrevista concedida a este autor, pontou que os trabalho que vêm sendo realizados são promissores, mas que devido a pouca experiência de *compliance* dentro do setor público, ainda existem muitas melhorias a serem realizadas tanto para avaliar as empresas, quanto em relação aos programas que vêm sendo analisados.

A especialista, ainda, considera que os principais desafios de *compliance* no país para os próximos anos envolvem a adequação dos programas de integridade à Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº



14.133/2021), bem como a adequação das empresas às políticas ESG, acrônimo que na tradução literal significa *environmental, social e governance*, ou seja, políticas socioambientais e de governança corporativa, a mais recente exigência do mercado estrangeiro e dos bancos mundiais, que levam em consideração a Agenda 2030 e o Pacto Global da ONU para promover objetivos de desenvolvimento sustentáveis para a sociedade.

Destarte, tendo em vista tudo quanto se viu exposto no presente trabalho, conclui-se que o *compliance* é um instituto de fundamental importância ao Brasil, sendo imprescindível para que as empresas não só funcionem, mas direcionem suas atividades a uma cultura de controle e ética, aspectos que garantem seu funcionamento, bem como resguardam a sustentabilidade da economia, ao mitigar práticas prejudiciais ao seu bom funcionamento.

Apesar da importância dos programas de integridade, há de se ressaltar que algumas empresas brasileiras ainda estão em fase de maturação na implementação de seus programas, e muitas outras sequer chegaram a implementá-los. Além disso, considerando o cenário futuro, verifica-se que as novas tendências econômicas pautadas na sustentabilidade, principalmente na preservação do meio-ambiente, irão impor novos critérios a serem observados e incorporados nas políticas de conformidade.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONTROLADORIA GERAL DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. CARTILHA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE. S.D., CONCEITO DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE, AS DIRETRIZES E PILARES, RISCOS DE INTEGRIDADE, PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMO IMPLANTAR A GOVERNANÇA E COMPLIANCE NO ÓRGÃO. DISPONÍVEL EM: <<HTTPS://WWW.CG.DF.GOV.BR/WP-CONTEUDO/UPLOADS/2022/02/CARTILHA-V2.PDF>>. ACESSO EM: 01 DE DEZ. DE 2022.

BERTOCELLI, RODRIGO DE PINHO, COMPLIANCE. IN: MANUAL DE COMPLIANCE / COORDENAÇÃO ANDRÉ CASTRO CARVALHO, TIAGO CRIPA ALVIM, RODRIGO BERTOCCELLI OTAVIO VENTURINI. - 2. ED. - RIO DE JANEIRO: FORENSE, 2020. P. 39-60.

BRASIL. DECRETO Nº 11.129, DE 11 DE JULHO DE 2022. DISPONÍVEL EM:<[HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL\\_03/ATO2019-2022/2022/DECRETO/D11129.HTM](HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/ATO2019-2022/2022/DECRETO/D11129.HTM)> ACESSO EM: 26 DE NOV. DE 2022.

BRASIL. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. DISPONÍVEL EM:<[HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL\\_03/ATO2011-2014/2013/LEI/L12846.HTM](HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/ATO2011-2014/2013/LEI/L12846.HTM)> ACESSO EM: 26 DE NOV. DE 2022.

CARVALHO, ITAMAR; ABREU, BRUNO CESAR DE ALMEIDA, PROGRAMAS DE COMPLIANCE: O PROGRAMA DE INTEGRIDADE. IN: MANUAL DE



COMPLIANCE / COORDENAÇÃO ANDRÉ CASTRO CARVALHO, TIAGO CRIPA ALVIM, RODRIGO BERTOCCELL OTAVIO VENTURINI. - 2. ED. - RIO DE JANEIRO: FORENSE, 2020. P. 61-82.

DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE – BRASIL (ICC), 2018. PESQUISA INTEGRIDADE CORPORATIVA NO BRASIL EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE E DAS BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS NOS ÚLTIMOS ANOS. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/CONTENT/DAM/DELOITTE/BR/DOCUMENTS/RISK/DL\\_ICC\\_PUBLICA%20A7%20A30\\_V09.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/br/documents/risk/dl_icc_publica%20a7%20a30_v09.pdf). ACESSO EM: 29/05/2022;

DISTRITO FEDERAL. DECRETO Nº 39.736, DE 28 DE MARÇO DE 2019. DISPONÍVEL EM: < [HTTP://WWW.SEDUH.DF.GOV.BR/WP-CONTEUDO/UPLOADS/2019/08/DECRETO-39736-DE-28\\_03\\_2019.PDF](http://www.seduh.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/decreto-39736-de-28_03_2019.pdf)> . ACESSO EM: 01 DE DEZ. DE 2022.

FELIPE ROLDO; ALETEIA THAINES. MONOGRAFIA. COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA PREVENÇÃO DE RISCOS E NO COMBATE À FRAUDE ORGANIZACIONAL. DISPONÍVEL EM: [FILE:///C:/USERS/PP201/ONEDRIVE2/ONEDRIVE/DOCUMENTOS/1602-4053-3-PB.PDF](file:///C:/Users/PP201/OneDrive2/OneDrive/Documentos/1602-4053-3-PB.pdf). ACESSO EM: 13/05/2022;

GONÇALVES, JOSÉ ANTÔNIO PEREIRA. *ALINHANDO PROCESSOS, ESTRUTURA E COMPLIANCE À GESTÃO ESTRATÉGICA*. SÃO PAULO: ATLAS, 2012.

KOEHLER, MIKE. THE STORY OF THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT. OHIO STATE LAW JOURNAL, V. 73. N. 5, 2012, P. 932)





LOSINKAS, Paulo Victor Barchi; FERRO, Murilo Ruis; EXIGÊNCIA DE COMPLIANCE NAS LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. IN: MANUAL DE COMPLIANCE / COORDENAÇÃO ANDRÉ CASTRO CARVALHO, TIAGO CRIPA ALVIM, RODRIGO BERTOCELLI OTAVIO VENTURINI. - 2. ED. - RIO DE JANEIRO: FORENSE, 2020. P.763-779.

MOREIRA, EGON BOCKMANN; CANTO, MARIANA DALLA'GNOL; GUZELA, RAFAELLA PEÇANHA, LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA. IN: MANUAL DE COMPLIANCE / COORDENAÇÃO ANDRÉ CASTRO CARVALHO, TIAGO CRIPA ALVIM, RODRIGO BERTOCELLI OTAVIO VENTURINI. - 2. ED. - RIO DE JANEIRO: FORENSE, 2020. P. 339-368.

PILAGALLO, OSCAR. CORRUPÇÃO: ENTRAVE AO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER; ETCO, 2013, P. 41)

PILAGALLO, OSCAR. CORRUPÇÃO: ENTRAVE AO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER; ETCO, 2013, P. 41)

RIBEIRO, MARCIA CARLA PEREIRA; DINIZ, P. D. F. COMPLIANCE E LEI ANTICORRUPÇÃO NAS EMPRESAS. REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA, V. 205, P. 87-105, 2015 DISPONÍVEL EM: <  
[HTTPS://WWW12.SENADO.LEG.BR/RIL/EDICOES/52/205/RIL\\_V52\\_N205\\_P87.PDF.](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf)> ACESSO EM: 03/05/2022;

SILVA, EDSON CORDEIRO DA. GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS. 4. ED. ATUAL. REV. SÃO PAULO: ATLAS, 2016. P. 40.



TRANSPARENCY INTERNATIONAL (IT). CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2021. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://TRANSPARENCIAINTERNACIONAL.ORG.BR/IPC/](https://transparenciainternacional.org.br/ipc/). ACESSO EM: 20 NOV. 2022.

VENTURINI, OTAVIO; MORELAND, ALLEN; CARVALHO, ANDRÉ CASTRO. *U.S. FOREIGN PRACTICES ACT (FCPA)*. IN: MANUAL DE COMPLIANCE / COORDENAÇÃO ANDRÉ CASTRO CARVALHO, TIAGO CRIPA ALVIM, RODRIGO BERTOCCELL OTAVIO VENTURINI. - 2. ED. - RIO DE JANEIRO: FORENSE, 2020. P. 293-322.

ZANETTI, ADRIANA FREISLEBEN. LEI ANTICORRUPÇÃO E COMPLIANCE. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.EDITORAFORUM.COM.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2017/03/LEI-ANTICORRUPCAO-COMPLIANCE-ARTIGO.PDF](https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/03/LEI-ANTICORRUPCAO-COMPLIANCE-ARTIGO.PDF). ACESSO EM: 29/05/2022;



## APÊNDICES

### APÊNDICE A: ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE *COMPLIANCE*

Ana Carolina Bastos de Carvalho Ferrari - Subcontroladora de Governança e Compliance da Controladoria-Geral do Distrito Federal. Advogada Criminalista especialista em Ciências Criminais pela Rede LFG e Extensão em Compliance pela FGV. Cursando MBA em Compliance e Gestão de Riscos. Implementadora e Auditora Líder de Sistema de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e 37301. Presidente do New Instituto de Compliance.

#### **1. Enquanto especialista em Compliance, como você avalia o trabalho conduzido à frente da Subcontroladoria de Governança e Compliance do DF?**

A Subcontroladoria de Governança e Compliance da Controladoria-Geral do Distrito Federal possui duas competências regimentais previstas no Decreto 42.830/2021, sendo que uma delas é a responsabilidade de implementação da Política de Governança no Governo do Distrito Federal, e a outra é a avaliação da efetividade dos programas de integridade das pessoas jurídicas que contratam com o Governo do Distrito Federal, em cumprimento à Lei Distrital nº 6.112/2018. Em razão da dimensão e da fragmentariedade dos órgãos da Administração Pública, bem como da mão de obra limitada, trabalhos tão relevantes quanto a estruturação de uma política pública de Governança e as análises dos programas de integridade caminham em um ritmo mais lento do que gostaríamos, mas ainda assim, temos tido resultados bastante expressivos, o que me deixa muito satisfeita em relação ao que vem sendo realizado.



## **2. Atualmente, quantos programas de integridade são avaliados no órgão?**

No último levantamento feito, realizado no dia 21/11/2022 para fins de prestação de contas à equipe do Governo de Transição, a área havia analisado 295 (duzentos e noventa e cinco) processos até então. Importa esclarecer que a Lei Distrital nº 6.112/2018 prevê a análise não apenas nas contratações, mas também nas renovações e aditivos contratuais, ou seja, embora a média seja de análise de 25 (vinte e cinco) processos por mês, não significa que estamos analisando esse mesmo quantitativo em programas de integridade de empresas diferentes, mas sim de objetos contratuais diversos, sendo que uma única empresa pode participar de diferentes processos licitatórios e se lograr vencedora. A relação das empresas que tiveram os programas de integridade analisados pela Subcontroladoria de Governança e Compliance podem ser encontrados no Portal da Transparência do Governo do Distrito Federal (<http://www.transparencia.df.gov.br/#/prestando-contas/empresas-programa-integridade>).

## **3. Como você tem percebido os avanços dos programas de integridade, tendo em vista os programas que são analisados no órgão?**

A Lei Distrital nº 6.112/2018 foi regulamentada pelo Decreto nº 40.388/2020 e pela Portaria CGDF nº 157/2020. Esses dois normativos trazem a forma de avaliação da efetividade dos programas de integridade, bem como a pontuação que deverá ser atingida para aprovação. Essa pontuação possui previsão de aumento gradativo, além do fato de que se a empresa for reprovada em uma primeira análise, a área fará sugestões de melhorias no programa que, sendo adotadas em até 20 (vinte) dias úteis, resultará em uma segunda análise do programa. Eu também implementei na prática, que a equipe responsável pelas



análises, inclua sugestões de melhorias nos relatórios circunstanciados, indicando as boas práticas que podem ser adotadas internamente pelas empresas em cada um dos eixos analisados. Assim, o que vemos na prática, é que as empresas realizam o monitoramento e a evolução de seus programas, tanto para fins de se atingir a pontuação necessária para a aprovação, como também seguindo as diretrizes de melhoria que são sugeridas pela coordenação técnica. O que nós esperamos para os próximos anos, é o aumento da força de trabalho com possibilidade de novos servidores por meio de concursos públicos, para que, além da análise documental como é feita atualmente, seja possível, também, a realização de visitas técnicas nas empresas para avaliar a efetividade dos programas na prática.

**4. Para os próximos anos, considerando o cenário local atualmente, quais os desafios para a implementação de programas de *Compliance* para as empresas nacionais?**

Na minha opinião são dois os principais desafios que serão enfrentados pelas empresas nacionais: o primeiro deles trata da adequação dos programas de integridade e até dos processos licitatórios à Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021). A NLLC trouxe profundas e importantes alterações em relação ao procedimento de licitação para os quais a própria Administração Pública ainda não está integralmente preparada, e isso por si só já será um grande desafio. E o segundo ponto, trata da adequação das empresas às políticas ESG, acrônimo que na tradução literal significa *environmental, social e governance*, ou seja, políticas socioambientais e de governança corporativa, a mais recente exigência do mercado estrangeiro e dos bancos mundiais, que levam em consideração a Agenda 2030 e o Pacto Global da ONU para promover objetivos de desenvolvimento sustentáveis para a sociedade.



## MATERIAIS CONSULTADOS

1. GUIA DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU: Programa de Integridade: Diretrizes para as empresas privadas, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 01 de nov. de 2022.
2. SUBCONTROLADORIA DO DF - ANÁLISE DO RELATÓRIO DE PERFIL DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE. Disponível em: [Análise do Relatório de Perfil - 1.pdf](#). Acesso em: 01 de nov. de 2022.
3. SUBCONTROLADORIA DO DF - ANÁLISE DO RELATÓRIO DE CONFORMIDADE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE. Disponível em: [Análise do Relatório de Conformidade - 2.pdf](#). Acesso em: 01 de nov. de 2022.
4. SUBCONTROLADORIA DO DF - ANÁLISE DO RELATÓRIO DE APLICAÇÃO E EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE. Disponível em: [Análise do Relatório de Aplicação e Efetividade - 3.pdf](#). Acesso em: 01 de nov. de 2022.
5. SUBCONTROLADORIA DO DF – RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO. Disponível em: [Análise do Relatório de Aplicação e Efetividade - 3.pdf](#). Acesso em: 01 de nov. de 2022.