

Compliance trabalhista: uma análise acerca dos possíveis impactos nas organizações

Labor compliance: an analysis of possible impacts on organizations

Cumplimiento laboral: un análisis de posibles impactos en las organizaciones

Recebido: 02/07/2022 | Revisado: 12/07/2022 | Aceito: 18/07/2022 | Publicado: 25/07/2022

Yumara Lúcia Vasconcelos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-7692>
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil
E-mail: yumaravasconcelos@gmail.com

Diogo Severino Ramos da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3149-7756>
DTR Soluções, Brasil
E-mail: thaisramos.prof@gmail.com

Manoela Alves dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0014-5368>
Instituto Enegrecer, Brasil
E-mail: manoela.adv@gmail.com

Ana Paula da Silva Azevêdo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-0497>
Instituto Enegrecer, Brasil
E-mail: azevedo.aps@gmail.com

Thais Santos Ramos de Albuquerque

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7530-9246>
DTR Soluções, Brasil
E-mail: thaisramos.prof@gmail.com

Resumo

A elaboração deste ensaio, que comunica resultados de pesquisa, teve como objetivo geral analisar, em plano teórico, aspectos relevantes da gestão de conformidade, quais sejam, a sua implementação, os seus objetivos, escopo e natureza; a diferença entre os Programas de integridade e conformidade; os produtos possíveis e a potencial ressonância no meio ambiente de trabalho no que diz respeito à gestão de risco. Considerando a diversidade de fontes normativas e institucionais por área de *compliance* e a sua natural complexidade, estabeleceu-se como delimitação de abordagem a especialidade trabalhista. Desta investigação, essencialmente exploratório-descritiva, resultaram reflexões e ponderações pertinentes acerca dos argumentos favoráveis (razões, motivos e intenções) à implantação desses Programas, os quais reforçaram a importância da construção de uma cultura de integridade, para muito além daquela de conformidade. A ideia de integridade desborda a dimensão normativa, alcançando aquela valorativa, filosófica, comportamental e cultural, fundamental para o engajamento genuíno e melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão de *compliance*; Governança corporativa; Integridade; Ética.

Abstract

The elaboration of this essay, which communicates research results, had the general objective of analyzing, on a theoretical level, relevant aspects of compliance management, namely, its implementation, its objectives, scope and nature; the difference between the Integrity and Compliance Programs; the possible products and the potential resonance in the work environment with regard to risk management. Considering the diversity of normative and institutional sources by compliance area and its natural complexity, the labor specialty was established as a delimitation of approach. This investigation, essentially exploratory and descriptive, resulted in pertinent reflection and considerations about the favorable arguments (reasons, motives and intentions) for the implementation of these Programs, which reinforced the importance of building a culture of integrity, far beyond that of compliance. The idea of integrity goes beyond the normative dimension, reaching the evaluative, philosophical, behavioral and cultural dimension, fundamental to genuine engagement and continuous improvement.

Keywords: Compliance management; Corporate governance; Integrity; Ethic.

Resumen

La preparación de este ensayo, que comunica resultados de investigación, tuvo como objetivo general analizar, a nivel teórico, aspectos relevantes de la gestión del cumplimiento, a saber, su implementación, sus objetivos, alcance y naturaleza; la diferencia entre los Programas de Integridad y Cumplimiento; los productos posibles y la resonancia potencial en el ambiente de trabajo con respecto a la gestión de riesgos. Considerando la diversidad de fuentes normativas e institucionales por área de cumplimiento y su natural complejidad, se estableció como delimitación de

enfoque la especialidad laboral. Esta investigación, esencialmente exploratória e descriptiva, arrojó pertinentes reflexiones y consideraciones acerca de los argumentos favorables (razones, motivos e intenciones) para la implementación de estos Programas, lo que reforzó la importancia de construir una cultura de integridad, mucho más allá de la de cumplimiento. La idea de integridad va más allá de la dimensión normativa, alcanzando la dimensión evaluativa, filosófica, comportamental y cultural, fundamental para el compromiso genuino y la mejora continua.

Palabras clave: Gestión del cumplimiento; Gobierno corporativo; Integridad; Principio moral.

1. Introdução

A gestão de conformidade, aquela baseada em Programas de *compliance*, tem se apresentado no universo corporativo como instrumento fundamental para a mitigação do risco e efetividade do sistema de governança corporativa, alimentando as diferentes áreas organizacionais, nutridas pelas especialidades do Direito.

Os programas de *compliance* são, na verdade, programas de cumprimento orientados para a conformidade legal. A pertinência de sua implantação se ancora na complexidade ínsita à regulação das atividades empresariais, condição que eleva o risco atrelado à inobservância da legislação aplicável e, por derradeiro, a incidência de danos reputacionais à imagem das organizações e do passivo legal (no recorte em tela, passivo trabalhista de caráter indenizatório). (Almeida, 2021; Mendes & Carvalho, 2017; Assi, 2018; Neves, et al., 2021)

“A identificação e a avaliação desses riscos devem ser revistas e atualizadas com alguma frequência, para garantir que modificações na situação sejam levadas em conta do programa de compliance.” (Veríssimo, 2017, p. 282)

Os produtos dos Programas de conformidade, na verdade, oferecem suporte à prática gerencial em sua integralidade, instrumentalizando os aparatos de prevenção, controle, comunicação, intervenção e de respostas organizacionais, todos com ênfase no processo de monitoramento da regulação externa e da sua autorregulação (das atividades internas), modelo que repercute positivamente no mercado, tendo em vista o impacto sobre a credibilidade corporativa. Corroborando este pensamento, Assi (2018) argumenta que

O *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, juntamente com a confiança e transparência (disclosure); a equidade (fairness), sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (accountability), relacionada a exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilidade dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado. (Assi, 2018, p.25)

Para além desta perspectiva operacional, gerencial, estratégica e regulatória, a gestão de conformidade também acena para demandas de cariz social, a exemplo do *compliance* antidiscriminatório, ou ainda, daquele antirracista.

Resta evidente, então, que os Programas de *compliance* não devem ser entendidos como meios para blindagem da imagem corporativa ou camuflagem regulatória, mas como um instrumento genuíno de transformação de práticas e pessoas, no exercício de seus papéis organizacionais. A aderência às normas do Direito e o respeito às regras e políticas internas são apenas alguns dos desdobramentos da gestão de conformidade. (Almeida, 2021)

A gestão de conformidade não se restringe à detecção precoce de condutas ilícitas, firmada com vistas a evitar penalidades e danos reputacionais. “Ao contrário, trata-se de uma tecnologia de governança corporativa que é capaz de contribuir para um ambiente de conformidade com as regras, induzindo mudanças substanciais de comportamentos empresariais.” (Schapiro & Marinho, 2019, p. 31)

Os Programas de *compliance* se alicerçam gerencialmente nos pilares da prevenção, detecção e reação, que consiste na resposta adequada, portanto, eficiente e eficaz aos fatores de risco identificados. Para além disso, "Os programas de compliance são desenhados para ajudar as corporações a entender melhor suas operações e monitorar sua adequação às leis e políticas internas aplicáveis." (Cruz, 2017, p.41)

A constância de boas práticas, entretanto, implica a transformação comportamental (quicá de mentalidade). A conformidade cerimonial e vazia de valores não produz convicção, muito menos sinergia entre os pares e engajamento coletivo. A internalização de valores se impõe ao longo do processo de implantação desses Programas porque, sem a adesão espontânea e comprometimento das pessoas envolvidas, serão infrutíferos.

Vale lembrar que os Programas de integridade e de conformidade possuem uma relação de continência, onde o primeiro comporta o segundo, nutrindo-o com valores e diretivas de natureza ética. A gestão de conformidade sem esse direcionamento, torna-se mecânica, meramente procedimental. Com efeito,

A estrutura de *compliance* observará não só as leis, mas também suas ações serão guiadas por princípios e valores da companhia e, sobretudo, pela ética. O código de conduta e de procedimentos internos disciplina questões que, por vezes, não foram objeto de lei. Outras vezes, cria padrões mais rigorosos que a própria lei. (Wagatsuma, et al., 2020, p.3)

Isto posto, a elaboração deste ensaio objetivou analisar em plano teórico, à luz da produção acadêmica selecionada, os aspectos fundantes da gestão de conformidade, alcançando, nesse passo, desde o escopo, objetivos e natureza, à sua efetiva implementação, diferenciando os Programas de integridade e *compliance*. Nesta construção, atribuiu-se especial ênfase aos produtos possíveis e seu impacto potencial no meio ambiente de trabalho no que diz respeito à gestão de risco.

A realização desta pesquisa se justifica pela relevância temática e potencial de repercussão de seus produtos, os quais superam o objetivo de combate a corrupção. Considerando a diversidade de fontes normativas e institucionais, por área de *compliance*, e a sua natural complexidade, estabeleceu-se como delimitação de abordagem a especialidade trabalhista.

Resultou desta investigação interdisciplinar, essencialmente exploratório-descritiva, reflexões e ponderações pertinentes acerca dos argumentos favoráveis (razões, motivos e intenções) à implantação desses Programas e do alcance dos resultados.

2. Metodologia

Optou-se nesta pesquisa, fundamentalmente bibliográfica, interdisciplinar e de natureza exploratório-descritiva, por um gênero textual mais analítico e crítico, aberto a pensamentos contrahegemônicos, ao mesmo tempo plúrimos, mantendo atitude não refratária a possíveis desconstruções.

Os ensaios são o gênero discursivo mais adequado quando se pretende fomentar uma discussão, sem produzir ‘verdades’. Por esta lógica, explora-se criticamente ideias, pontos de vistas, ângulos e os respectivos fundamentos, sem, contudo, esquivar-se de um posicionamento embasado diante da questão problematizante posta.

Neste propósito, realizou-se um levantamento bibliográfico seletivo, com vistas ao respaldo teórico das afiliações de campo (ponto e contraponto), afastando-se do viés de caráter opinativo. Assim, não há que se falar em revisão de literatura, mas sim, de fundamentação teórica.

Adotou-se o seguinte roteiro de desenvolvimento: 1- Planejamento da pesquisa (problematização, recorte, fixação de objetivos e levantamento das afiliações teóricas, definição da posição a ser defendida); 2 – Apanhamento bibliográfico; 3 – Análise (de conteúdo categorial temática) do material bibliográfico.

A escolha do gênero literário decorreu da liberdade crítica, argumentativa e criativa que marca estas produções, igualmente, pelo fato de que os ensaios não acenam para o formalismo estrutural que tanto engessa os textos científicos tradicionais. Entende-se que estas características ensejam a oxigenação de perspectivas, dando azo a pensamentos emergentes e leituras de mundo diferenciadas, quicá mais bem adaptadas à realidade. (Vasconcelos *et al*, 2021)

3. Resultados e Discussão

3.1 Eixos teórico-filosóficos

3.1.1 Conceito, natureza e escopo dos programas de *compliance*

A expressão *compliance* possui origem inglesa, precisamente do verbo *to comply*, o que remete imediatamente à ideia de obediência, de respeito às regras ou comandos diretivos. Os conceitos de *compliance* e de integridade, são tratados na literatura atrelados à ideia de combate a corrupção (em sentido estrito), não obstante ao longo dos anos tenha se verificado a ampliação do alcance desses Programas. O conceito de corrupção não é universal, tendo em vista que depende da definição das condutas desviantes e dos interesses sociais tutelados. Apesar da relevância de se direcionar esforços efetivos para o combate ao problema, as práticas gerenciais voltadas para o atingimento da conformidade tiveram seu escopo ampliado.

Tomando de empréstimo as palavras de Viol (2021), “Enfrentar a corrupção exige ataque com múltiplas frentes. Se punir é relevante, envidar esforços com o propósito de evitar sua ocorrência assume maior realce.” (Viol, 2021, p. 11)

Assim, resta pacificado o entendimento de que é fundamental às organizações, dos setores público e privado, reverem seus processos e práticas, com o propósito de identificar as fragilidades de controle e os riscos potenciados pela inobservância às normas, endereçando recursos e meios necessários à promoção da probidade. (Viol, 2021; Mathies, 2018; Veríssimo, 2017; Marconi, 2021; Martins, 2020)

Nesse sentido,

Em termos práticos, o *compliance* consiste em planejar a prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, tudo isso por intermédio de um Programa de *compliance*, também conhecido como Programa de Integridade. (Assi, 2018, p.21)

Observe que no texto citado, o autor define os Programas de *compliance* e de integridade de modo equivalente (sinônimos), não apresentando qualquer diferença conceitual, o que tende a comprometer a compreensão das partes interessadas acerca de seu escopo e alcance.

Os programas de integridade compreendem diretivas, práticas, condutas, mecanismos e instrumentos desenvolvidos para disseminar valores superiores, elaborados e organizados com vistas a assegurar a conformidade com as normas de direito e aquelas internas, inibindo, por consequência, a corrupção no âmbito das organizações e em sua relação com terceiros. Possuem, portanto, uma abrangência maior, voltado para o desenvolvimento de práticas gerenciais alicerçadas em valores e princípios superiores, orientados por um ‘dever-ser’ fundamentalmente ético, alinhado aos comandos legais e institucionais.

Por decorrência, também visa combater condutas discriminatórias bem como toda e qualquer violação dos direitos humanos nestas relações, em contraponto a qualquer abordagem mais cartesiana da gestão de conformidade. A gestão baseada em valores não ressalta o *status* de conformidade como objetivo finalístico, mas como objetivo-meio, para atingimento de propósitos humanísticos e sociais.

Esta é a razão pela qual entendeu-se como relevante, contramajoritariamente, diferenciar os programas de integridade e de conformidade, que não anula, desprestigia ou esvazia a pauta de combate a corrupção, muito menos desvaloriza agenda internacional que contempla o tema. Os programas de integridade são temperados por valores que perpassam a ideia de prevenção à corrupção em sentido estrito. Significa afirmar que há uma relação de continência entre os Programas, ilustrado na Figura 1.

A estrutura de *compliance* observará não só as leis, mas também suas ações serão guiadas por princípios e valores da companhia e, sobretudo, pela ética. O código de conduta e de procedimentos internos disciplina questões que, por vezes, não foram objeto de lei. Outras vezes, cria padrões mais rigorosos que a própria lei. (Wagatsuma, et al., 2020, p.3)

O Direito, por suas normas, não alcança de modo específico a totalidade das situações sociais possíveis, não obstante entregue um patamar mínimo civilizatório por meio de seus princípios, regramento abertos, de notado substrato valorativo e até existencial.

Figura 1: Relação entre os Programas de integridade e de conformidade.



Fonte: Autores.

Matheies (2018), por exemplo, em contraponto a esta posição, apresenta uma definição de *compliance* que comporta parcialmente aquela de integridade, anotando que, “O *compliance* corresponde à aplicação de medidas para o cumprimento das leis e dos regulamentos relativos a determinada atividade e à valorização da ética e da transparência na cultura organizacional.” (Mathies, 2018, p.131)

Viol (2021), inclusive, define o plano de integridade como sendo o “[...] documento por meio do qual se formaliza o programa.” (Viol, 2021, p. 20)

Resta evidente a contraposição conceitual. Para a autora, adotando um critério mais restritivo, “Programa de *compliance* anticorrupção é sinônimo de programa de integridade, porém adota-se preferencialmente a segunda nomenclatura em razão de ser essa a utilizada pela legislação brasileira ao tratar do tema.” (Viol, 2021, p. 20)

Marconi (2021), compartilhando o mesmo ponto de vista, ressalta que, operacionalmente,

(...) o *compliance* se perfaz com a criação de procedimentos e normas essencialmente éticas e comportamentais que devem ser respeitadas e observadas por todos, não só pelos integrantes da empresa, mas também pelos stakeholders, que compõem a alta administração da corporação, além da implementação de mecanismos capazes de prevenir, detectar e remediar condutas ilícitas ou que não se integram com os princípios e diretrizes da empresa estabelecidas no ordenamento interno, em seu código de ética, intentando atender a sua essencialidade, que é estar em conformidade.” (Marconi, 2021, p. 21)

A gestão de conformidade, que tem na observância das normas um fim em si mesmo, assume uma característica demasiadamente prescritiva, muitas vezes, passiva, desprovida de significado e acrítica, quando na verdade seria mais efetivo o desenvolvimento de uma cultura de conformidade orientada por valores e ética internalizada pelas pessoas, incutidas nas estruturas e sistemas de controle de modo a ensejar comportamentos genuínos de aderência.

Kant defendia que agir de modo correto não deve reclamar ressalvas. O filósofo também sustentava a desnecessidade de permuta do ‘agir com probidade’ por qualquer forma de reconhecimento social, muito menos ser imposto por coação.

A cultura organizacional corresponde a um sistema de significados e crenças aceitos, publicizados e compartilhados coletivamente. O sistema cultural, com seus pressupostos, artefatos, símbolos, significados e valores, cria um enquadramento a partir do qual a realidade é lida e interpretada pelo indivíduo nas organizações.

A maior evidência de êxito no processo de realinhamento cultural se verifica quando os valores organizacionais são internalizados e exercidos de modo natural por todos na organização (aderência espontânea), resultando na harmonia de procedimentos e rotinas e na expansão da cultura de integridade, percurso representado na Figura 2.

Figura 2: Cultura de integridade.



Fonte: Autores.

Viol (2021) ressalta, entretanto, que

(...) não é porque o sujeito trabalha em uma dada organização, em um departamento específico ou é proveniente de determinado grupo da empresa que ele deverá se comportar como os demais por pertencer a uma mesma “dada cultura”. Segundo essa perspectiva, a cultura não define o sujeito nem predetermina suas ações e atitudes. (Viol, 2021, p.79)

Realmente, a cultura organizacional não tem o condão de definir o sujeito, predeterminando seu modo de ser, mas, certamente influencia ações e atitudes profissionais, razão pela qual se torna necessário promover continuamente o (re) alinhamento, a reafirmação ou a transformação das práticas organizacionais segundo os significados atribuídos, crenças e valores.

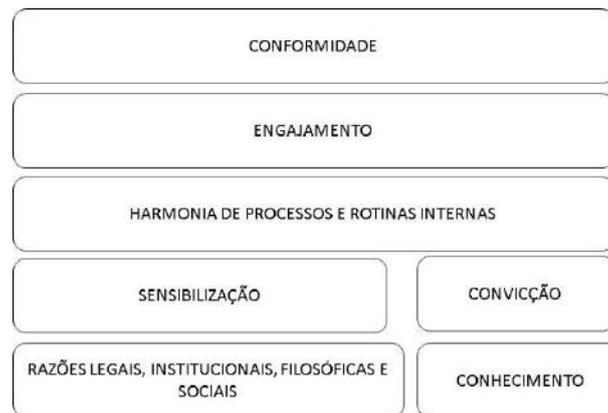
A integridade não é um produto encapsulado, mas um valor que exige desenvolvimento, convicção e adesão espontânea. Advém de um processo que é estruturante e fundamental para o sucesso do Programa. A implantação de Programas de integridade passa necessariamente por uma eficiente e eficaz gestão de pessoas, cuja importância é nuclear. (Mota Filho & Casagrande, 2019)

A mera existência de um Programa de *compliance*, ou mesmo de integridade, formalizado na organização não implica o sucesso ou a mera consecução de seus objetivos, se as pessoas responsáveis não desenvolverem a consciência, significado e convicção acerca de sua importância. O desengajamento, nesses casos, é consequência.

Com isso compreendemos que a integridade e o *compliance* são duas faces da mesma moeda, que se retrocomplementam em prol do comportamento ético nas corporações, a fim de que as mesmas garantam que suas ações e decisões estejam de acordo com a estratégia de negócio definida e orientadas aos resultados esperados, sempre prezando pela idoneidade em suas atividades e reagindo tempestivamente aos eventuais desvios de conduta e eventos inesperados que firam suas políticas de conformidade. (Camargo & Santos, 2019, p. 34)

Advoga-se a necessidade de se fomentar o respeito às normas pelo desenvolvimento da consciência social acerca das consequências danosas da não conformidade, para muito além de qualquer eventual repercussão pecuniária. A Figura 3 ilustra a significação da gestão baseada em valores.

Figura 3: Significação da gestão baseada em valores.



Fonte: Autores.

A composição da capitulação dos Programas de integridade pública corrobora a argumentação apresentada, tendo em vista que reforça a relevância do comprometimento dos atores organizacionais, em todos os níveis ou escalões do serviço público, para o sucesso da implantação.

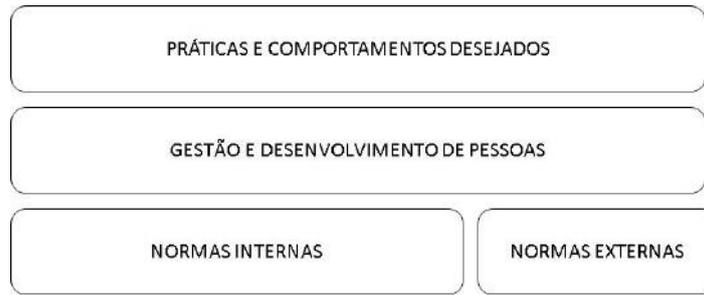
(i) Comprometimento (commitment) – diz respeito aos elementos que demonstram o compromisso sistêmico da política e dos primeiros escalões da administração pública com a integridade; (ii) responsabilidades (responsibilities) – contém orientações para melhorar a cooperação entre organizações públicas; (iii) estratégia (strategy) – descreve como desenvolver uma abordagem estratégica baseada em evidências para mitigar os riscos de integridade pública, principalmente a corrupção; (iv) padrões (standards) – elucida como os governos podem estabelecer altos padrões de conduta que priorizem o interesse público e a adesão aos valores do setor público; (v) envolvimento da sociedade (whole-of-society) – visa a mostrar como unir empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos na promoção de uma cultura de integridade; (vi) liderança (leadership) – tem o intuito de mostrar como atrair, selecionar e promover liderança de integridade dentro de organizações públicas; (vii) meritocracia (merit-based) – afirma que um sistema baseado no mérito é essencial para garantir a integridade pública em todo o serviço público; (viii) capacidade (capacity) – elucida como fornecer informações oportunas e relevantes sobre padrões de integridade e dá indicativos sobre como apoiar os servidores públicos na aplicação de padrões de integridade em suas atividades diárias; (ix) abertura (openness) – aponta as medidas para promover uma cultura organizacional aberta, na qual os funcionários podem discutir dilemas éticos e questões de integridade; (x) gerenciamento de riscos (risk management) – explica como aplicar uma abordagem de gerenciamento de risco em um sistema de integridade; (xi) cumprimento (enforcement) – fornece orientação sobre como fazer cumprir os padrões de integridade pública; (xii) supervisão (oversight) – visa a demonstrar como os órgãos de supervisão e fiscalização externas reforçam a prestação de contas; (xiv) participação (participation) – fornece insights sobre como promover a participação no processo de formulação de políticas e como prevenir a captura de políticas, como estabelecer procedimentos para prevenir e gerenciar situações de conflito de interesses e garantir transparência e integridade no processo eleitoral. (Viol, 2021, p. 76)

A despeito dos posicionamentos favoráveis acerca do valor da gestão de conformidade, a visão socialmente engajada dos Programas de integridade ou de *compliance*, considerando a identidade conceitual defendida no meio acadêmico, sofre notada resistência no universo empresarial, recorrentemente assimilada como visão romantizada. Para muitos, esses Programas servem, tão somente, ao propósito de blindagem social.

A integridade representa um valor estruturante de políticas organizacionais, econômicas, fiscais e sociais, o que torna as iniciativas de vigilância contra violações de integridade tão importantes. Esta também é a razão pela qual se diz que a integridade corresponde à pedra angular da boa governança. (Nascimento, 2022)

Os autores, entretanto, são unânimes em destacarem os benefícios advindos de sua adoção, dada a sua repercussão nos níveis atitudinal e comportamental, sintetizados na Figura 4.

Figura 4: Ressonância comportamental dos Programas de integridade.



Fonte: Autores.

Desenvolver e manter um Programa de integridade ativo e eficaz representa segurança e proteção legal efetiva, afastando o impacto financeiro e o desgaste reputacional gerado pelos litígios, antes disso, pela exposição social.

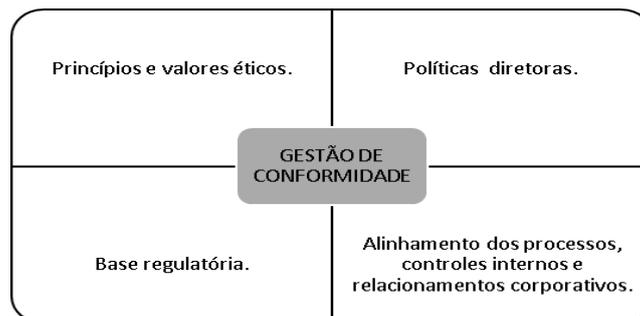
Na consecução de seus objetivos de gestão, os Programas de integridade viabilizam, no plano operacional, para muito além de documentos diretivos adequadamente elaborados, uma revisão detalhada de processos, das rotinas internas, das relações e dos arranjos de autoridade e delegação, ação sequenciada por recomendações dirigidas às demandas suscitadas no diagnóstico realizado. Significa dizer que esses Programas são também voltados para a melhoria continuada das práticas organizacionais e suas rotinas cíclicas, uma vez que são paradigmas móveis (atualizáveis). (Silva, et al., 2021; Frazão & Cueva, 2022).

Um programa de integridade se inicia por esse olhar mais crítico, com vistas a identificar os fatores deflagradores de risco, usualmente denominados de ‘problemas relevantes’, com potencial de comprometer o negócio, afetando a sua capacidade de atingir os resultados almejados. (Oliveira, 2019; Blok, 2020; Castro & Gonçalves, 2020)

A ISO sugere que, ao fazer isso, a organização considere ampla gama de aspectos externos e internos, como contextos regulatórios, sociais e culturais, situação econômica e políticas, procedimentos, processos e recursos. Ademais, a organização deve apreender as expectativas e as necessidades das partes interessadas para, diante disso, determinar o escopo e estabelecer o sistema de gestão de *compliance*, o qual deve refletir os valores, objetivos, estratégia e riscos. (Viol, 2021, p.75)

Como decorrência desse levantamento, afluem sugestões de indicadores dinâmicos (*dashboards*), monitores sensíveis aos principais eventos críticos mapeados, e os possíveis testes de confirmação e aderência, cruciais à efetividade do acompanhamento desses processos e respectivas relações (Figura 5). A gestão de *compliance* oportuniza o enfrentamento consciente dos eventos, fatores ou gatilhos deflagradores de riscos, contendo seu impacto.

Figura 5: Escopo da gestão de conformidade.



Fonte: Autores.

Resulta destas entregas, a mitigação efetiva do risco legal, produto mais imediato ou visível, talvez, o mais almejado. Todavia, a experiência proporcionada pelos Programas de *compliance* tendem a oportunizar muito mais, a exemplo de uma maior autonomia na gestão dos conflitos inter e intraorganizacionais, reduzindo sobremaneira o demandismo judicial, especialmente na seara trabalhista.

3.1.2 Considerações sobre o *design* de um programa de integridade: aspectos da implantação

A gestão de conformidade compreende demandas organizacionais tão diversas como complexas, especialmente aquelas de natureza social. São expectativas relacionadas a relacionamentos inter e intraorganizacionais, responsabilidade social, retidão, transparência, ética e eficiência e eficácia gerencial (governança). Esta estrutura torna os Programas de integridade muito maiores, para além da própria ideia de conformidade. (Assi, 2018; Carloto, 2020; Viol, 2021; Veríssimo, 2017; Oliveira & Acocella, 2019)

Por esta perspectiva,

(...) o *compliance* protege não apenas as organizações e sua reputação, mas contribui para uma sociedade mais justa e para o desenvolvimento nacional, com menos corrupção e desvio de recursos destinados às finalidades públicas. (Oliveira & Acocella, 2019, p. 14)

A expectativa é que o Programa de integridade melhore a qualidade do meio ambiente de trabalho, tornando-o mais saudável e seguro, anseio que se projeta para a comunicação interna e as relações, promovendo o trabalho decente. Em plano ideal, os programas de integridade demandam a interconexão entre as pessoas na organização por meio da escuta ativa das diferentes vozes, numa espécie de democracia corporativa. (Jobim, 2020)

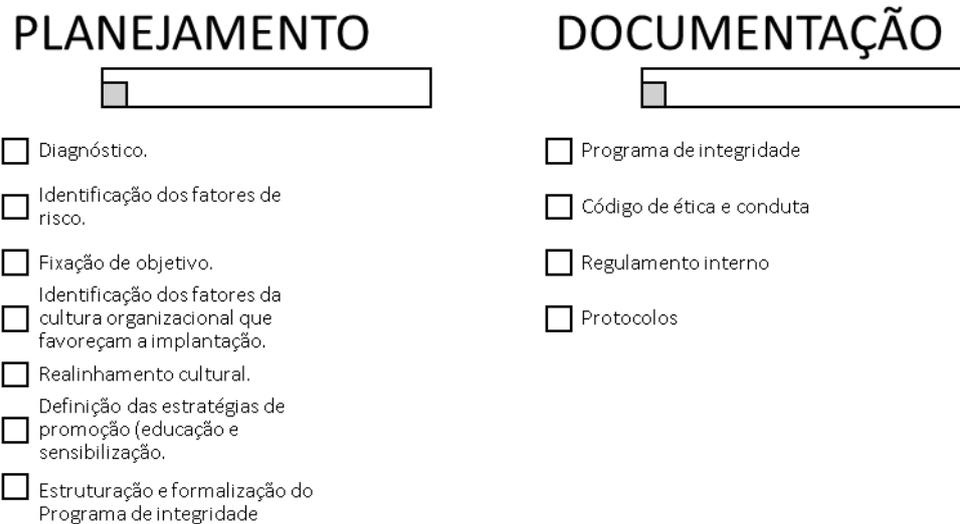
Os programas de integridade devem ser desenhados não somente com base nas demandas regulatórias, mas, igualmente, naquelas de gestão, típicas do empreendimento e suas relações, no que implica afirmar que a engenharia da gestão de conformidade perpassa as próprias organizações que a adotam, já que atinge as relações na cadeia de valor. (Assi, 2018; Veríssimo, 2017; Camargo & Santos, 2019; Costa, 2019; Jobim, 2020)

De fato,

O programa deve ser criado a partir das características de cada organização; deve haver exemplo da alta gestão; todos os membros da organização devem apreender o programa; violações devem ser penalizadas; o programa deve revisto sempre que necessário para que esteja apto a fomentar a integridade. Em suma, essa estratégia anticorrupção deve ser capaz de estabelecer uma cultura organizacional de integridade. (Viol, 2021, p.78)

A gestão de conformidade tem como ponto de partida um diagnóstico situacional detalhado, que culmina na concepção do Programa de integridade e na produção de documentos diretivos, fontes estruturantes que operam como vetores de condutas e procedimentos organizacionais, como ilustra a figura 6.

Figura 6: Desenho do Programa de integridade.



Fonte: Autores.

Os Programa de integridade contemplam, no mínimo, quatro dimensões ou camadas de desenvolvimento, apresentadas esquematicamente na Figura 7: prevenção, detecção, resposta (correção) e o aperfeiçoamento contínuo.

A dimensão da prevenção compreende as subetapas de planejamento, planificação, organização das intervenções e ações de mitigação do risco, norteadas pela elaboração de políticas e a formalização de documentos diretivos, importante elo com os princípios da boa governança.

A partir daí, deve ser estabelecida a política de *compliance*, política aqui entendida como intenções e diretrizes de uma organização formalmente expressas por sua alta gestão, encerrando-se assim a etapa de estabelecimento do programa de integridade. (Viol, 2021, p.76)

A dimensão de detecção compreende a estruturação dos instrumentos de monitoramento e controle organizacional, que comporta, dependendo do porte do empreendimento:

- ✓ a realização de auditorias internas;
- ✓ a condução de levantamentos com finalidade diagnóstica em intervalos regulares;
- ✓ a elaboração de dossiês;
- ✓ a criação de painéis de controle contendo indicadores dinâmicos;
- ✓ a implantação de canais de denúncia, ou mesmo, de ouvidorias etc.

É, igualmente, relevante que os controles organizacionais atravessem os diferentes níveis ou camadas da estrutura corporativa bem como seus relacionamentos intra e interorganizacional. (Pezzi, 2021; Pinheiro, 2018; Santos Júnior, 2018; Bechara & Bueno, 2019)

As organizações não atuam isoladamente, de sorte que,

(...) ao responsabilizar solidariamente toda a cadeia produtiva, estabelece a obrigação de cada agente fiscalizar seus fornecedores, prestadores de serviços e representantes, escolhendo como seus parceiros de negócios somente aqueles que observam e cumprem, além dos ditames legais, também preceitos éticos. (Wagatsuma, Cattán e Fernandes, 2020, p.5)

De fato,

(...) as responsabilidades das empresas não são mais adstritas aos acionistas, mas abrangem também empregados, fornecedores, credores, clientes e a comunidade local, assegurando que haja transparência nas informações disponibilizadas ao público e equilíbrio entre o interesse dos acionistas e o social. (Mathies, 2018, p.137)

A dimensão de resposta, como o próprio nome sugere, concentra atenção no desempenho das soluções desenvolvidas para conter as ocorrências indesejadas (eventos de risco), gerenciar crises, bem como evitar a sua repetição. De fato, um requisito fundamental à consistência dos Programas de integridade é a memória organizacional.

O conhecimento e a compreensão dos riscos em todos os setores relevantes; a adoção de medidas adequadas para sua mitigação; a alocação dos recursos necessários para os órgãos que têm atuação na prevenção e na repressão desses delitos, priorizados de acordo com os riscos identificados; e a coordenação nacional e internacional, serão determinantes para verificar, ao final, se o país está conseguindo atingir o objetivo de reduzir substancialmente os crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, punir seus autores, recuperar os ativos ilicitamente obtidos e aumentar, com isso a segurança da sociedade. (Veríssimo, 2017. 279)

A última camada de trabalho é a de aperfeiçoamento contínuo, que é assentada na crítica embasada da estrutura de *compliance*, no (re)alinhamento cultural e na educação continuada. (Wagatsuma, et al., 2020; Fabian, 2019; Castro, 2020)

Figura 7: Camadas do Programa de integridade.



Fonte: Autores.

Pelo menos em tese, os Programas de integridade devem reverberar de modo positivo na organização, já que qualquer "(...) regramento excessivo de condutas cria a possibilidade de adotarem-se posturas que, embora não sejam proibidas pelo regramento, não são as mais assertivas quando o viés é a ética."(Wagatsuma, et al., 2020, p.3)

Entende-se que os saberes e fazeres organizacionais não devem ser conformados apenas por normas e procedimentos formais, mas, igualmente, por esquemas cognitivos, símbolos e paradigmas morais, os quais dão forma aos significados atribuídos, condição que confere legitimidade e reconhecimento social a qualquer Programa ou modelo.

3.1.3 *Compliance* trabalhista e possíveis impactos nas organizações

A gestão de conformidade tem um paradigma normativo complexo e diverso, o que impõe, para a sua implantação, a modulação por área. Um dos módulos da gestão de conformidade corresponde à trabalhista.

O módulo de *compliance* trabalhista compreende a totalidade de rotinas organizacionais, quais sejam, aquelas de admissão, de permanência e de desligamento. A sua implantação atravessa todos os setores, diminuindo sobremaneira as contingências judiciais, igualmente, o risco de autuações fiscais, com aplicação de sanções administrativas.

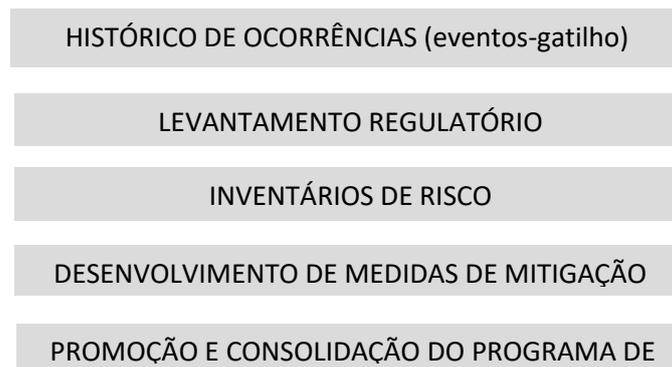
O complexo trabalhista consiste na conformidade com as normas, tanto internas como externas, com o principal objetivo de trazer credibilidade, ética e transparência à empresa e de evitar passivos em ações individuais e coletivas, multas e sanções para a empresa, pela prática de atos ilícitos por seus representantes, funcionários e outros colaboradores. (Carloto, 2020, p.13)

A implantação, como em qualquer outro módulo, também se opera em etapas, cujo ponto de partida é o diagnóstico situacional, que objetiva primariamente o mapeamento de irregularidades e, em nível mais amplo, de situações de não conformidade que não configurem ilegalidade.

Em nível secundário, o diagnóstico também compreende o levantamento do histórico de ocorrências relevantes (impacto negativo), das rotinas por área, das disposições dos documentos diretivos, dos contratos de trabalho e marcos regulatórios respectivos. Decorre desta correlação, a indicação dos marcadores de risco e *status* da malha de controle (avaliação da qualidade).

O diagnóstico, independentemente do deslinde em recomendações, entrega um produto gerencial importante, com o potencial de orientar decisões. A Figura 8 ilustra a lógica de mitigação de risco a partir do processo diagnóstico.

Figura 8: Lógica da mitigação de riscos.



Fonte: Autores.

Nem todos os riscos são explícitos. Na área trabalhista, parte significativa destes se encontra em estado latente, enquanto não acontece uma reclamação judicial. Este apanhamento comporta não apenas a avaliação de rotinas, mas especialmente a qualidade, efetividade e alcance dos documentos institucionais e suas políticas dirigentes. O propósito é verificar o modo como seu teor impacta no cotidiano das relações.

As rotinas trabalhistas perpassam os muros organizacionais, atingindo o perímetro das relações de cadeia (prestadoras de serviços, empresas terceiras, profissionais autônomos, contratados em regime de intermitência etc.), o que ressalta a sua relevância e centralidade dentre as áreas – objeto de *compliance*.

3.1.4 Discussões estruturantes

Um programa efetivo de *compliance*, ou em sentido mais amplo, de integridade, se apoia em códigos de ética e conduta, políticas organizacionais e regulamentos que comuniquem valores e princípios, bem como estimule os comportamentos de conformidade. Não obstante a literatura use a expressão ‘condutas desejadas’, esses Programas não devem manipular ou reprimir a expressão das subjetividades.

A despeito do *glamour* corporativo, o tamanho, dimensão e complexidade dos Programas variam de modo significativo, tendo em vista que importa ao êxito de sua implantação a superestrutura de *compliance*.

Tratar os Programas sem a devida contextualização e humanização, reduz processos e procedimentos à meras prescrições compostas por roteiros, *checklists*, mecanizando fazeres e rotinas (irrefletidas). (Pereira, et al., 2021)

A adesão condicionada é mecânica, acrítica e quase sempre, refratária ao movimentos criativos de inovação. A adesão consciente é genuína, refletida e analítica, condição que tende a fomentar o engajamento das pessoas na organização, deflagrando emoções positivas fundamentais à sua continuidade. A diferença entre os Programas de integridade e *compliance* pode residir exatamente nos valores e propósitos que permeiam os processos e relações, estimulando a conformidade e a transformação cultural.

4. Considerações Finais

Este ensaio abordou a gestão de *compliance* trabalhista, tema atual, de inegável relevância, tanto no que diz respeito à prática jurídica no âmbito das organizações, como sob a perspectiva social, em razão de seu impacto extramuros.

A gestão de conformidade na seara do Direito do trabalho, por meio de seus controles, protocolos, medidas e cautelas, é essencialmente profilática, portanto, voltada para a evitação de riscos e prevenção de incidentes críticos, embora também ressoe na gestão de crises, reduzindo o perímetro de incidência do dano, material e imaterial, e sua repercussão no mundo dos negócios.

Na mesma medida, é também comprometida e engajada com a missão de promoção de práticas eficientes e eficazes, com a manutenção de ambientes laborais saudáveis.

A repercussão dos Programas de integridade tende a alcançar não somente a qualidade dos processos internos e rotinas, mas, igualmente, as pessoas e suas relações, seja por condicionamentos, resultantes do eco do poder diretivo patronal (subordinação jurídica), seja por sensibilidade e convicção. Independentemente dos motivos, seus produtos podem impactar, o que é desejável, nos comportamentos, atitudes, especialmente, na consolidação de valores.

Nem sempre a mudança de comportamento é catalisada pela internalização de valores nobres, mas, tão somente por condicionamentos circunstanciais e mercadológicos. Deve-se atentar para o apelo de superfície que mascara a efetividade dos Programas aplicados à determinadas realidades organizacionais.

Importa estabelecer a diferença entre ser e estar ético. Ser ético tem raiz na significação atribuída pelo indivíduo e sua identificação genuína. Trata-se da adesão baseada na crença e convicção. O ‘estar ético’ constitui mero condicionamento, deflagrado por interesses pessoais ou necessidade.

A implantação de Programas de *compliance* e integridade, ressignificados neste trabalho como instrumentos distintos, tende a reverberar positivamente nas organizações e em sua fronteira de atuação (no âmbito da cadeia de relacionamentos), sendo irrelevante o porte e a natureza da atividade.

Embora, não assegure a transformação genuína das pessoas, é cediço que condicionam práticas e condutas preditas mais harmônicas, orientadas por paradigmas de conformidade assentados nas diferentes fontes de regulação vigentes.

Os Programas de integridade podem impactar muito além dos saberes e práticas, da transformação de rotinas e procedimentos e do melhoramento de processos internos, operando, em muitos casos, na dimensão ético-existencial, constatação que tem dado ensejo a módulos de *compliance* dotados de pautas sociais inclusivas e notadamente mais democráticas. A ideia de integridade desborda a dimensão normativa, alcançando aquela valorativa, filosófica, comportamental e cultural.

A sociedade reclama por uma atuação organizacional socialmente responsável. O *compliance* tem o potencial de responder a esta expectativa, forjando um paradigma cultural baseado no respeito às normas, à dignidade da pessoa humana e aos valores de equidade, justiça social e integridade, resultando desta confluência, o *status* de conformidade.

Para além da blindagem contra a corrupção, na especialidade trabalhista, a implantação pode contribuir com efetividade para a manutenção de um ambiente organizacional diverso, hígido, democrático, inclusivo, proativo, emocionalmente equilibrado, portanto, mais humanizado, pautados no respeito à dignidade da pessoa humana.

Vale dizer que os Programas de integridade contemplam diretivas que não remetem necessariamente a fatos jurídicos, o que lhe confere contornos interdisciplinares. Em sentido prático, Programas efetivos podem ser aliados importantes no combate à precarização das condições de trabalho e melhoria nas relações, coibindo violações de direitos humanos.

Referências

- Almeida, L. E. (2021) Governança corporativa. In: Carvalho, A. C. Bertocelli, R. P., Alvin, T. C. (Coordenadores). Manual de *compliance*: Forense.
- Assi, M. (2018) *Compliance*: como implementar: Trevisan Editora.
- Carloto, S. (2020) *Compliance* trabalhista: LTR.
- Bechara, F., & Bueno, S. (2019) Programas de *Compliance*: Compartilhamento de informações entre investigação privada e oficial In: Pereira, F.; Nohara, I. Governança, *Compliance* e Cidadania. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1197015340/governanca-compliance-e-cidadania-ed-2019>.
- Blok, M. (2020) *Compliance* e governança corporativa. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Camargo, C. A., & Santos, C. (2019) Fundamentos do *compliance*. Joinville, Santa Catarina: Clube de autores.
- Castro, M. E. M. (2020) *Compliance*: abordagem metodológica para implantação de um Programa de integridade. São Paulo: Editora Madamu.
- Castro, R. P. A. de; Gonçalves, F. S. P. (2020) *Compliance* e gestão de riscos nas empresas estatais. (3ª. ed.): Fórum.
- Costa, B. A. G. (2019) Investigações internas de *compliance* e seus limites pela ótica trabalhista. In: Kleindienst, A. C. (coordenação). Grandes Temas do Direito brasileiro: *compliance*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Cruz, M. (2017) Fazendo certo a coisa certa: como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance: Revolução Ebook.
- Fabian, A. R. (2019) *Compliance* jurídico: extremamente útil e não suficientemente difundido: Editora Impetus.
- Frazão, A., & Cueva, R. (2022) *Compliance* de Dados e a Fase Pré-Contratual Trabalhista: Possibilidades de Implementação em Prol da Proteção e do Diálogo Social. In: Frazão, A. Cueva, R. *Compliance* e Políticas de Proteção de Dados. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1506551345/compliance-e-politicas-de-protecao-de-dados-ed-2022>.
- Humberg, M. E. (2014) Programas e códigos de ética e conduta: vale a pena implantar? Um roteiro para quem vai organizar: Editora CLA Cultural.
- Jobim, R. (2020) *Compliance*. In: Ortega, F. Nahas, T. Frediani, Y. Direito do Trabalho, Tecnologia, Fraternidade e OIT. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1153086762/direito-do-trabalho-tecnologia-fraternidade-e-oit-ed-2020>.
- Lambert, S. (2020) *Compliance* Trabalhista In: Martins, S. *Compliance* no Direito Trabalhista - Vol. 6. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1314941277/compliance-no-direito-trabalhista-vol-6-ed-2021>.
- Mathies, A. (2018) Assédio moral e compliance esse na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista. Curitiba: Juruá.
- Marconi, A. D. T. N. (2021) *Compliance* trabalhista: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas. São Paulo: Saint Paul.
- Martins, S. (2020) *Compliance* no Âmbito Trabalhista. In: Martins, S. *Compliance* no Direito Trabalhista - Vol. 6. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1314941277/compliance-no-direito-trabalhista-vol-6-ed-2021>.
- Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. de. (2017) *Compliance*: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora.
- Mota Filho, H. E. C., & Casagrande, M. A. D. (2019) Desenvolvendo Programas de integridade efetivos: como traduzir o *compliance* para as pequenas e médias empresas? In: Acocella, J. Governança corporativa e *compliance*. Salvador: JusPODIVM.
- Nascimento, J. (2022) O ESG Sob a Perspectiva das Relações Laborais: A Concretização do Trabalho Decente. In: Nascimento, Juliana. ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de *Stakeholder*. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1440745099/esg-o-cisne-verde-e-o-capitalismo-de-stakeholder-ed-2022>.
- Neves, E. C., Figueiroa, C. C., & Fernandes, N. R. (2021) Gestão de risco. In: Carvalho, A. C., Bertocelli, R. P., & Alvin, T. C. (Coordenadores). Manual de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense.
- Oliveira, R. C. R. Acocella, J. (2019) Apresentação. In: Oliveira, R. C. R. Acocella, J. Governança corporativa e *compliance*. Salvador: JusPODIVM.
- Pereira, A., Carvalho, A., & Giron, V. (2021) Cultura Organizacional em *Compliance*. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1294656306/cultura-organizacional-em-compliance-ed-2021>.

- Pezzi, S. (2021) A contribuição das áreas jurídicas e de *compliance* na governança corporativa na gestão de riscos da terceirização. In: Silveira, A. D. da. (Org.) *Gestão de risco da terceirização*. São Paulo: LTR.
- Pinheiro, P. P. (2018) *Proteção de dados pessoais: comentários à lei 13.709/2018 (LGPD)*: Saraiva educação.
- Silva, F. L., Pinheiro, I., & Bomfim, V. (2021) *Manual do compliance trabalhista: teoria e prática*. Salvador: *JusPODIVM*.
- Santos Júnior, R. L. F. (2021) *Compliance e gestão de risco: processo perceptivo humano na segurança privada*. Belo Horizonte: Editora Dialética.
- Schapiro, M. G., & Marinho, S. M. M. (2019) *Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência*: Almedina.
- Vasconcelos, Y. L. *et al.* (2021) A plataformização do trabalho e a economização da vida: uma análise do fenômeno da 'uberização'. *International Journal of Development Research* 11(11), 51979-51985, November. <https://doi.org/10.37118/ijdr.23336.11.2021>
- Veríssimo, C. (2017) *Compliance: incentivos à adoção de medidas anticorrupção*: Saraiva
- Viol, D. M. (2021) *Programas de Integridade e Combate à Corrupção: aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil*. São Paulo: Almedina.
- Wagatsuma, A.T., Cattán, K. N., & Fernandes, L. M. (2020) Departamento de *compliance* - independência e autonomia. In: Franco, Isabel. (Org.) *Guia prático de compliance*. Editora Forense.