

## Gestão de conformidade (*compliance*): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança

Compliance management: reflections on the impact on governance structure and performance

Gestión del cumplimiento: reflexiones sobre el impacto en la estructura de gobierno y el desempeño

Recebido: 22/10/2022 | Revisado: 01/11/2022 | Aceitado: 03/11/2022 | Publicado: 10/11/2022

**Yumara Lúcia Vasconcelos**

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

**Amanda Paulino Soares**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6983-6119>  
Ampla Consultoria Contábil, Brasil  
E-mail: amplaconsultoriacontabil@gmail.com

### Resumo

A elaboração deste artigo, apresenta os resultados de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo geral foi apresentar reflexões sobre o impacto dos programas de *compliance* e gestão de conformidade sobre a estrutura e desempenho da governança, mapeando os fatores de sucesso. Seleccionadas as obras que constituíram as fontes revisadas, realizou-se a análise de conteúdo orientada pelas seguintes categorias temáticas estruturantes: alicerces da governança corporativa, *compliance* e interconexão; aspectos estruturantes da gestão de conformidade (dimensão instrumental); mitigação de risco; interface entre os instrumentos gerenciais e o aparato de controle interno. Resultou deste apanhamento a constatação, em uma perspectiva instrumental, da relação de continência entre os conceitos governança corporativa, gestão de conformidade e os Programa de *compliance* e integridade. Documentos diretivos, políticas, controles internos, processos procedimentos e protocolos são produtos humanos. A aderência às diretivas organizacionais, mais que respostas condicionadas, precisam produzir adesão consciente e espontânea. Quanto maior a for a adesão e engajamento organizacional aos comandos dirigentes, mais efetivos serão os controles internos, menor será o número de ocorrências de comportamentos desviantes, ou mesmo, de ilícitos. Pelos argumentos apresentados, restou evidente a importância desses Programas, ou em sentido expandido, da gestão de conformidade, para a instituição de um ambiente de governança responsivo, eficiente, eficaz e socialmente responsável.

**Palavras-chave:** Gestão; Desempenho; Governança corporativa; Compliance; Integridade.

### Abstract

The elaboration of this article presents the results of a bibliographic research whose general objective was to present reflections on the impact of compliance programs and compliance management on the structure and performance of governance, mapping the success factors. After selecting the works that constituted the revised sources, a content analysis was carried out guided by the following structuring thematic categories: foundations of corporate governance, compliance and interconnection; structuring aspects of compliance management (instrumental dimension); risk mitigation; interface between management instruments and the internal control apparatus. This survey resulted in the observation, from an instrumental perspective, of the continence relationship between the concepts of corporate governance, compliance management and the Compliance and Integrity Program. Directive documents, policies, internal controls, processes, procedures and protocols are human products. Adherence to organizational directives, rather than conditioned responses, needs to produce conscious and spontaneous adherence. The greater the adherence and organizational engagement to the leadership commands, the more effective the internal controls, the lower the number of occurrences of deviant or even illegal behavior. From the arguments presented, the importance of these Programs, or in an expanded sense, of compliance management, for the institution of a responsive, efficient, effective and socially responsible governance environment remained evident.

**Keywords:** Management; Performance; Corporate governance; Compliance; Integrity.

### Resumen

La elaboración de este artículo presenta los resultados de una investigación bibliográfica cuyo objetivo general fue presentar reflexiones sobre el impacto de los programas de cumplimiento y la gestión del cumplimiento en la estructura y desempeño de la gobernanza, mapeando los factores de éxito. Después de seleccionar los trabajos que constituyeron las fuentes revisadas, se realizó un análisis de contenido orientado por las siguientes categorías temáticas estructurantes: fundamentos de gobierno corporativo, cumplimiento e interconexión; aspectos estructurantes de la gestión del

cumplimiento (dimensión instrumental); mitigación de riesgos; interfaz entre los instrumentos de gestión y el aparato de control interno. Esta encuesta resultó en la observación, desde una perspectiva instrumental, de la relación de continenencia entre los conceptos de gobierno corporativo, gestión de cumplimiento y el Programa de Cumplimiento e Integridad. Los documentos directivos, políticas, controles internos, procesos, procedimientos y protocolos son productos humanos. La adherencia a las directivas organizacionales, más que las respuestas condicionadas, necesita producir una adherencia consciente y espontánea. Cuanto mayor sea la adherencia y el compromiso organizacional con los comandos de liderazgo, más efectivos serán los controles internos, menor será el número de ocurrencias de conductas desviadas o incluso ilegales. A partir de los argumentos presentados, quedó en evidencia la importancia de estos Programas, o en un sentido más amplio, de la gestión del cumplimiento, para la institución de un entorno de gobierno receptivo, eficiente, eficaz y socialmente responsable.

**Palabras clave:** Gestión; Actuación; Gobierno corporativo; Cumplimiento; Integridad.

## 1 Introdução

A Lei n. 12.846, de 2013, denominada de norma Anticorrupção, deu relevo aos Programas de compliance, posicionando-o como ferramenta essencial para combate à corrupção, entretanto, o seu foco foi demasiadamente restrito à aderência legal, à transparência e combate a fraudes. Com o passar do tempo, se percebeu o alcance desses programas.

Observa-se, na atualidade, um crescente interesse das organizações pela implantação de programas de *compliance*, tendo em vista a constatação dos inúmeros benefícios gerenciais e estratégicos que seu desenvolvimento proporciona e os vultosos riscos judiciais que margeiam muitas práticas empresariais. Nesse movimento de tomada de consciência,

(...) os custos para criação de Programas passaram a ser vistos como um importante investimento para empresas que, alinhados com a sua estratégia, passaram a antecipar os riscos, demonstrando a preocupação com o cumprimento da normatização. (Costa, 2019, p.15)

Os programas de *compliance*, para além do aperfeiçoamento da infraestrutura de prevenção e detecção de condutas corruptas, também tendem a aprimorar práticas e relações institucionais, contribuindo, igualmente, para melhorar a qualidade do meio ambiente de trabalho. Essa expectativa de ressonância é coerente com os pilares de um sistema de conformidade: **prevenir, detectar e responder**. De fato, manter um programa de conformidade protege a organização contra os diferentes tipos de risco, o que inclui a mitigação contra a ocorrência de fraudes, erros, litígios, conflitos improdutivos e quaisquer fontes de danos reputacionais. “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)

As organizações, ao conceberem a decisão de implantar um programa de *compliance*, criam a expectativa de conquistar a garantia de que as normas internas e legais serão rigorosamente respeitadas. Assim, “(.) procura-se que o comportamento correto seja não apenas aquele que se segue por considerações morais e jurídicas, mas também por ser o mais racional em sociedades abertas e competitivas.” (Silva, 2016, p. 1)

Essa expectativa se ancora no fato de que esses programas comportam mecanismos e instrumentos de controle que, em tese, asseguram esse resultado. Mas, a mera existência de controles não têm o condão de evitar a burla às normas. Atribuir autossuficiência aos controles internos seria negar a dimensão comportamental ínsita a estas violações.

Os Programas de conformidade, para maior efetividade, precisam alcançar as pessoas. Eis a razão pela qual torna -se necessário desenvolver o senso de integridade, que supera o escopo atribuído à ideia de conformidade e o seu estrito condicionamento. “Essa organização mais ética do espaço econômico decorre da percepção de que padrões de comportamento meramente oportunistas terminam por ser insustentáveis.” (Silva, 2016, p. 1)

Nesse ensejo, a iniciativa implica o respeito às normas a partir da convicção, de uma cognição própria e consciente, o que reclama a apropriação de referências que perpassam os paradigmas de legalidade, atingindo uma dimensão mais consciencial.

Por esta afirmação reconhece-se a diferença entre os Programas de integridade e conformidade, embora mantenham uma relação de continência.

Os programa 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. (Vasconcelos *et al*, 2022, p.4)

O Quadro 1 relaciona as diferenças fundamentais entre os Programas de compliance e de integridade.

**Quadro 1** - Diferença entre os programas de *compliance* e integridade.

<b>PROGRAMAS DE COMPLIANCE</b>	<b>PROGRAMA DE INTEGRIDADE</b>
✓ Abordagem mais objetiva, uma vez que se baseia em normas (internas e externas) e decisões (administrativas e jurisprudenciais). ORIENTAÇÃO OBJETIVA DE CONDUTA TENDO COMO FONTE PRINCIPAL O DIREITO.	✓ Abordagem mista, porque demanda um processo de construção, tendo em vista que compreende mudanças atitudinais e comportamentais (ênfase nos valores).
✓ Prevalência das normas de direcionamento.	✓ Prevalência de princípios não necessariamente jurídicos e valores.
✓ Aderência condicionada.	✓ Dimensão mais consciencial, o que remete a uma aderência mais orgânica e espontânea.
✓ Focal.	✓ Mais amplo e profundo. Em termos práticos, os programas de integridade contém os programas de conformidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por esta argumentação, constata-se uma relação de continência de caráter meramente conceitual. Desta maneira,

(...) 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 firmam suas políticas de conformidade. (Camargo & Santos, 2019, p. 34)

Os Programas de integridade reconhecem as pessoas como protagonistas (que são) de suas decisões morais. "O triângulo do *compliance* significa estar em conformidade com as exigências legais, ou seja, normativas, políticas internas da empresa e as exigências éticas." (Marconi, 2021, p.10)

Os Programas de *compliance* compreendem um complexo constituído por mecanismos, diretrizes internas e procedimentos organizacionais voltados para a conformidade legal e integridade institucional. Nesse bojo, incluem práticas de auditoria interna e *Due diligence*; ações de encorajamento à realização de denúncia nos casos de irregularidade e de respeito aos respectivos códigos de ética e conduta, bem como aos regulamentos internos (suas políticas e diretrizes). Para além desse escopo de incidência, também abarcam todo o aparato de controle interno (de monitoramento), de detecção de ilícitos e solução das fragilidades e ineficiências identificadas. Realmente,

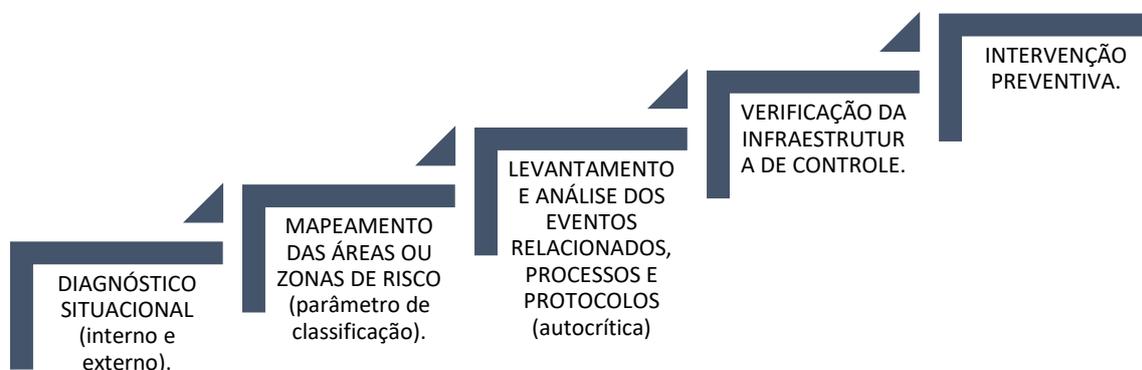
A estrutura de *compliance* observará não só as leis, mas também suas ações serão guiadas por princípios e valores da companhia e, sobretudo, pela ética. O código de conduta e de procedimentos internos disciplina questões que, por vezes, não foram objeto de lei. Outras vezes, cria padrões mais rigorosos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

Para Assi (2018)

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)

A gestão de conformidade impõe necessariamente um olhar mais crítico para os processos internos e respectivos protocolos de resposta, tal como ilustra a Figura 1. É neste ponto que os parâmetros de eficiência e eficácia são (re)visitados, (re)definidos, analisados e quiçá, adaptados à realidade em movimento.

**Figura 1** - Implantando a gestão de conformidade.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

O ambiente normativo ou mundo do Direito é dinâmico e reativo, respondendo continuamente às provocações da sociedade, seu principal vetor de transformação. Por este motivo, a ideia de *compliance* guarda relação direta com as iniciativas de atualização e melhoria contínua, superando a mera, não menos importante, minimização de riscos judiciais, principal enfoque e argumento de realização.

A gestão de conformidade tem uma ressonância mais ampla, perpassando o escopo das demandas legais, alcançando os planos gerencial e estratégico, para além disso, comporta diferentes especialidades (interdisciplinaridade). Em tese, a conformidade legal não reclama uma estrutura de gestão própria, entretanto, a complexidade, o encadeamento interdisciplinar, a dinamicidade do universo normativo, os reclamos sociais emergentes (movimento reivindicatório) e as demandas de governança exigem uma infraestrutura organizacional de controle vigilante e continuado.

Isto posto, este artigo objetiva **apresentar reflexões acerca do impacto dos Programas de *compliance* e gestão de conformidade sobre a estrutura e desempenho da governança, bem como dos fatores de sucesso, culminando em um juízo de valor acerca de sua importância na estrutura das organizações (pressuposição de partida).**

## 2 Metodologia

Assentada numa lógica de construção dedutiva, esta pesquisa foi fundamentalmente bibliográfica, conduzida sob o molde metodológico da revisão de literatura narrativa. A “revisão narrativa” não adota necessariamente recortes de configuração explícitos ou critérios de inclusão sistemáticos para a realização do levantamento e análise. Não se assume o compromisso de exaurir as fontes de informações dentro da delimitação proposta (se proposta). Trata-se de uma revisão não sofisticada, mas fundamentalmente artesanal e crítica. A contribuição desses estudos não reside na síntese descritiva da produção bibliográfica, mas sim, na perspectiva crítica consubstanciada entregue ao leitor.

A ênfase na crítica analítica, entretanto, não significa a ausência completa de sistematicidade, até porque se respeitou um protocolo. Portanto, a seleção das obras e a interpretação correspondentes, empreendidas no decurso da realização desse estudo, estão natural e propositadamente sujeitas à subjetividade das autoras sob o paradigma diretor da significação atribuída. Esta foi a razão pela qual se optou por não delimitar temporalmente a coleta (transversal), tendo em vista o reconhecimento histórico-científico das autoras e autores referenciadas (os), igualmente, por força da contribuição efetiva das obras clássicas. (Gray, 2012; De Soldi, 2013; Farias Filho & Arruda Farias, 2015)

Dito isto, adotou-se o seguinte protocolo de investigação:

- a) problematização e definição dos eixos temáticos de abordagem;
- b) seleção das obras que abordam a temática, principal e transversal. O *corpus empiricus* foi constituído com base nos critérios de acesso livre e disponibilizada na plataforma *Minha Biblioteca*. Os trabalhos referenciados constituem a própria amostra da investigação.
- c) realização da análise de conteúdo, a partir das categorias temáticas fixadas: alicerces da governança corporativa, *compliance* e interconexão; aspectos estruturantes da gestão de conformidade (dimensão instrumental); mitigação de risco; interface entre os instrumentos gerenciais e o aparato de controle interno.
- d) síntese, confluência dos achados e conclusão.

Tem-se neste trabalho uma pesquisa essencialmente qualitativa e exploratória, uma vez que as análises produzidas se orientou basicamente pelas contribuições das autoras e autores revisados (as), apresentando carácter embrionário.

## 3. Resultados e Discussões Estruturantes

A revisão de literatura corrobora a hipótese de que a gestão de conformidade (*compliance*), em uma perspectiva mais abrangente, incide diretamente sobre os pilares da governança corporativa, munindo-a da infraestrutura e instrumentalidade necessária (valor de uso). (Manzi, 2008; Alves & Silva, 2022; Almeida, 2021; Bechara & Bueno, 2019; Costa, 2019; Fabian, 2019; Carloto, 2020; Mendes, 2017; Santos Júnior, 2021; Wagatsuma, et al., 2020; Viol, 2021; Veríssimo, 2017; Shapiro & Marinho, 2019; Silva, 2021; Oliveira, 2019; Neves, et al., 2021)

Esse entendimento é pacificado entre os autores, encontrando adequada síntese nas palavras de Assi (2018).

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)

De fato, alicerçam a estrutura de governança de uma organização os seguintes fundamentos:

- Equidade: a igualdade no tratamento e nas oportunidades para cada integrante, dentro de uma empresa, garante a isonomia, conferindo maior justiça às relações internas e externas de um negócio.

- **Transparência:** a gestão de uma empresa deve ser baseada na transparência, proporcionando o acesso às informações relevantes, desde os órgãos governamentais até o cliente final. Essa atitude passa maior segurança e confiança – tanto para a sociedade em geral como para os potenciais investidores.
- **Prestação de contas:** todos os componentes de uma companhia, bem como os diretamente interessados, fazem jus a ter acesso a prestações de contas da empresa, sua administração, a transações financeiras feitas, bem como a dinâmica do cotidiano do negócio, além da possibilidade de questionar o que acredita não estar adequado.
- **Responsabilidade corporativa:** as prioridades de uma empresa e de seus gestores devem ser sempre a ascensão econômica, a qualidade dos produtos e serviços prestados, a satisfação do cliente, bem como o crescimento de seus integrantes. Portanto, adotar uma postura de compromisso e dedicação para com a empresa e suas atividades exercidas é a essência da responsabilidade corporativa. (Marconi, 2021, p.18-19)

O molde de governança remete a uma instrumentalização mais especializada, que opera na consecução dos objetivos incidentes em cada um desses pilares, performando seu desempenho gerencial e estratégico, bem como a sua eficácia (figura 2).

Em apertada síntese, esses programas correspondem a tecnologias de governança com notável potencial transformador, qual seja, “(...)de contribuir para um ambiente de conformidade com as regras, induzindo mudanças substanciais de comportamentos empresariais.” (Schapiro & Marinho, 2019, p. 31)

**Figura 2** - Pilares da governança e seus instrumentos.

EQUIDADE	TRANSPARÊNCIA	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos diretivos para alinhamento.</li><li>• Processos e procedimentos internos.<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformidade legal.</li></ul></li><li>• Políticas organizacionais (de inclusão, Pró-diversidade, antiassédio, antihomofobia etc.).</li><li>• Comunicação não violenta e antidiscriminatória.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos diretivos para alinhamento.</li><li>• Processos e procedimentos internos.<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformidade legal.</li><li>• Comunicação interna</li><li>• Aparato de controle interno.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos diretivos para alinhamento.</li><li>• Processos e procedimentos internos.<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformidade legal.</li><li>• Comunicação interna.</li><li>• Aparato de controle interno.</li></ul></li></ul>

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A literatura especializada revela diferentes instrumentos, recursos e estratégias para suporte à gestão da conformidade e por conseguinte, ao desempenho dos Programas (de compliance e integridade). (Vasconcelos *et al*, 2020)

#### a) Documentos diretivos

Os **documentos diretivos** são profissionalmente reportados como essenciais para a efetividade dos instrumentos e mecanismos de controle porque apontam o caminho a ser percorrido e os direcionamentos de conformidade necessários, definindo as normas (regramento interno) e as ações possíveis para mitigação dos riscos-alvo. A figura 3 relaciona, em sede de exemplificação, os principais documentos organizacionais com função diretiva.

**Figura 3** - Documentos diretivos essenciais.

<b>Documentos diretivos</b>	Estatuto social
	Carta de valores
	Políticas internas formalizadas
	Código de ética e conduta
	Regulamento interno
	Processos e procedimentos internos
	Protocolos
	Planejamento (operacional, gerencial e estratégico)

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Nesse contexto, cumprem diferentes objetivos:

- constituir a memória organizacional;
- direcionar ou nortear as práticas organizacionais bem como os relacionamentos com terceiros (clientes, fornecedores, acionistas etc.)
- integrar e harmonizar processos e práticas;
- organizar e estruturar os processos internos, procedimentos e protocolos;
- alinhar as expectativas de conduta profissional (paradigma de conformidade) e o comportamento das pessoas em sua relação com a organização (empregadas/empregados, contratadas (os), fornecedores e parceiros);
- disseminar os valores cultivados pela administração e as diretivas de conformidade (normativa e institucional);
- consolidar a cultura organizacional;
- fortalecer a supra/ infraestrutura conceitual de controle e gestão;
- impor limites e disciplina (regramento mínimo);
- comunicar e escoar políticas organizacionais;
- estabelecer sanções para condutas inadequadas previstas, dentre outros propósitos.

A disciplina regulamentar é legalmente autorizada, refletindo o poder de mando da administração. Esses documentos constituem um dos alicerces da estrutura da gestão de conformidade e, portanto, de governança. É a formalização do ‘pensar’, fundamento que precede o ‘agir’. Ressalte-se a importância dos Códigos de ética e regulamentos. Esses documentos são vetores de comportamentos, essenciais ao alinhamento de práticas, condição que confere organicidade à estrutura.

Embora os códigos de ética tenham muitos temas em comum, na verdade, não existe uma lista de regras que funcione para todas as empresas. Em vez disso, a finalidade é a de que as empresas determinem e declarem intencionalmente quais são seus valores, e todos os funcionários, de todos os níveis, inclusive a alta administração, devem concordar em se comportar de maneira consistente com os valores aos quais se comprometeram a aderir — mesmo quando é difícil, mesmo quando outro caminho também tem valor para o indivíduo ou para os outros. Não é apenas um exercício a ser feito do alto escalão ao mais baixo. No nível mais alto da empresa, isso significa que os líderes concordam em aderir às mesmas regras que se aplicam a todos os outros e em administrar a partir dessas regras. (Chesnut, 2021, p.4)

A articulação dos documentos diretivos, processos internos e controles internos é estratégica para o alinhamento corporativo porque respalda, fundamenta, justifica, harmoniza, profissionaliza e institucionaliza as ações organizacionais (tripé da conformidade). O escopo dos controles internos, na verdade, o seu sistema, é conformado pela natureza e complexidade das relações que observa e diligência.

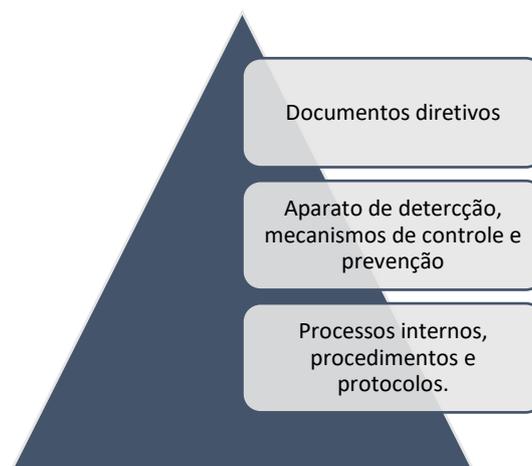
## b) Controles internos

No que diz respeito à natureza dos **mecanismos internos de controle**, em pensamento congruente, a pesquisa de Alves e Silva (2022) revelou que

(...) como a sua eficácia decorre diretamente do estatuto social da companhia, o mais adequado seria considerar que estes mecanismos possuem natureza estatutária. Em outras palavras, os mecanismos internos de controle são desdobramentos ou detalhamentos das regras contidas no estatuto social. (Alves & Silva, 2022, p.17)

A organicidade desse tripé, ilustrado na Figura 4, representa um fator de sucesso, de eficiência e eficácia dos programas de *compliance*, e em perspectiva ampliada, da gestão de conformidade, conferindo consistência e harmonia.

**Figura 4 - Tripé da conformidade.**



Fonte: Elaborada pelas autoras.

É relevante destacar que cabe à administração, em nível de cúpula, instituir o sistema de controle e governança (processo de movimento *top-down*), desenvolvendo os meios apropriados para conferência e acompanhamento, com vistas a verificar a sua capacidade de resposta e cobertura. (Brandão, et al., 2017)

Um sistema de controle satisfatório é necessariamente vigilante e multifacetado. A infraestrutura de governança é interdisciplinar, comportando especialidades diversas, o que lhe confere alguma complexidade. As organizações lidam com diferentes espécies de risco, característica que reivindica maior dinamicidade, descentralização e a verticalização em áreas estratégicas de comando. (Cruz, 2017; Vasconcelos, 2020)

Dito isto, a gestão de conformidade demanda um aparato de controle eficaz, que permita:

- atualizar os processos internos para atender à possíveis mudanças na legislação, em cada *core* de atuação;
- cumprir eventuais termos de ajustamento de conduta ou decisões judiciais;
- antever ocorrências ou eventos indesejados, de repercussão negativa e com potencial de gerar dano reputacional à organização;
- aprimorar a capacidade de resposta da organização aos desafios internos e externos;
- acompanhar as tendências e o desenvolvimento de temas novos no Direito. No que se refere a esse último desdobramento, a título de exemplificação e em sede de *compliance* trabalhista,

Um dos grandes desafios nesse novo ambiente laboral é identificar os riscos comportamentais, agora trazidos para um ambiente virtual, e que não são compatíveis com o acultramento ético organizacional, com maiores facilidades de

contato entre colaboradores, fornecedores e clientes, oferecidas pela internet por uma ampla gama de aplicativos. (Marconi, 2021, p.62)

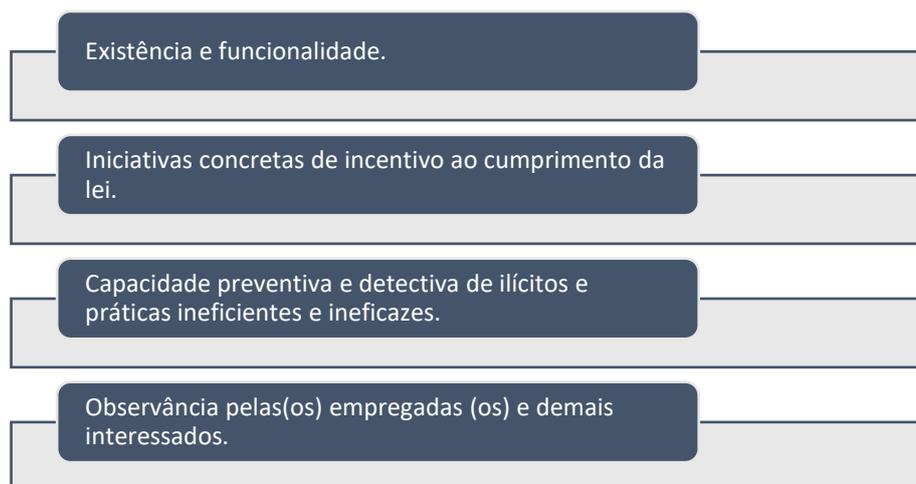
Nesse propósito, complementa a autora

O *compliance* também tem o novo desafio de desenvolver treinamentos voltados ao ambiente virtual, com uma dinâmica mais ágil, uma vez que as temáticas que abarcam o *compliance* são sensíveis, como corrupção, fraudes, vazamentos de informações, assédios e suas modalidades, discriminação, entre outros temas sensíveis. (Marconi, 2021, p.61)

Para além das citadas funcionalidades, o aparato de controle constitui uma evidência importante do cumprimento do dever de diligência, relevante para fins da análise de culpa da administração nos casos de violação de direitos, das regras organizacionais e aquelas do Direito. É pertinente ressaltar que é responsabilidade da administração envidar todos os esforços cabíveis e possíveis para tornar eficaz o sistema de controles internos. (Alves & Silva, 2022; Assi, 2018; Blok, 2020; Camargo & Santos, 2019; Castro, 2020)

Nesse contexto, a noção de razoabilidade passa necessariamente pela consideração dos parâmetros relacionados na Figura 5.

**Figura 5** - Parâmetros de efetividade do sistema de controle interno.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Ambientes profissionalmente controlados, entretanto, não implicam o cerceamento da criatividade, mas tão somente um meio de repressão de condutas inapropriadas, indignas, moralmente incompatíveis com a filosofia da organização. Os controles internos, nesta perspectiva, têm objeto e contornos bem definidos. Outro fator-chave para o sucesso da gestão de conformidade é a qualidade dos processos e procedimentos internos.

### c) **Processos, procedimentos e protocolos internos**

Os processos internos podem ser definidos como um conjunto de procedimentos cujo ‘fazer’ possui uma maior densidade prescritiva, por esta razão, mais específica e técnica. Guardam relação direta com o emprego dos meios de controle, a exemplo dos

(...) (i) canais de denúncias para que tanto o público interno quanto o externo tenham espaço para compartilhar suas preocupações, de forma anônima ou identificada; (ii) realização de investigações (internas e externas) para apurar tais preocupações reportadas; (iii) monitoramento; e (iv) auditoria de Compliance. (Costa, 2019, p.20)

Já os protocolos são procedimentos direcionados para ocorrências relevantes e atípicas, com potencial de gerar perdas e danos para a organização ou terceiros, por sua responsabilidade. Significa afirmar que os protocolos têm caráter interventivo, ao mesmo tempo, preventivo, em relação à antevisão das respostas possíveis a eventos indesejáveis, elaboradas de modo a considerar a expectativa social e os requisitos impostos pelo próprio ambiente normativo. De fato, os protocolos são parte essencial do que se denomina ‘gestão de crise’. A implantação dos protocolos encontra necessidade quando da ocorrência dos eventos deflagradores de risco. (Vasconcelos, 2020)

São elementos de um protocolo de resposta a incidentes críticos:

- a relação contemplada;
- o fato deflagrador (evento de risco);
- o (s) objetivo (s) relacionados;
- o plano de ação cabível;
- os recursos necessários;
- as/os profissionais envolvidas(os);
- a responsabilidade e;
- os resultados esperados.

A estrutura mínima dos protocolos, *per se*, já denuncia o esforço que precede a sua elaboração, um olhar acurado para as saberes e fazeres organizacionais (práticas, repercussão, fragilidades e principais ocorrências indesejadas, não previstas ou controladas).

#### **d) Políticas formalizadas**

As políticas internas, por sua vez, traduzem a essência do sistema de governança. Representam diretrizes organizacionais de condução. Servem ao propósito de alinhar interesses, expectativas comportamentais e aquelas de desempenho efetivo, dirigindo as partes interessadas à consecução dos objetivos sociais da entidade. Em razão de sua ressonância, cumprem, igualmente, a função de mitigação de risco, sendo um dos determinantes estruturais mais impactantes na estrutura de governança. Possuem, portanto, função diretora, de orientação e organização, como ilustrado na Figura 6.

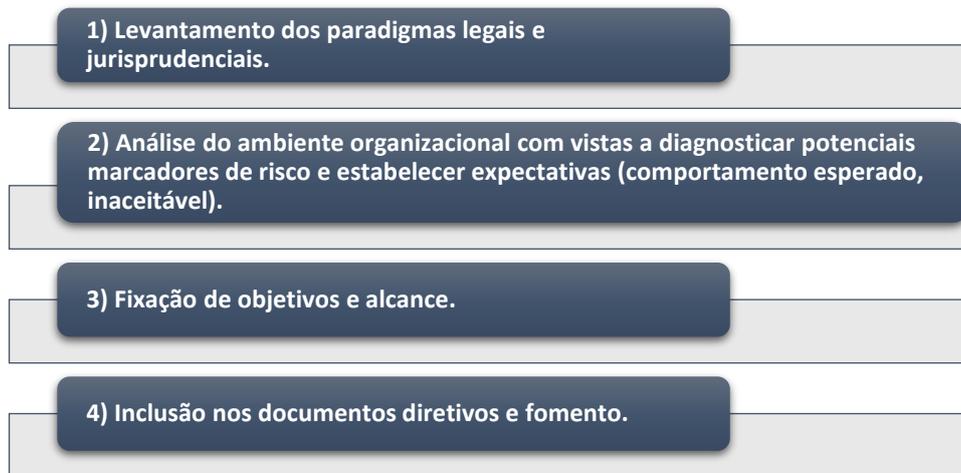
**Figura 6** - Funções das políticas organizacionais.

<b>POLÍTICAS INTERNAS</b> (determinantes estruturais)	DIRECIONAMENTO.
	ORGANIZAÇÃO.
	FUNDAMENTO PARA AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.
	CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES.
	INCENTIVOS.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A implantação das políticas internas na gestão de conformidade respeita as fases descritas na Figura 7.

**Figura 7 -** Macrofases da formulação de políticas.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Figura 8 ilustra a estrutura de uma política organizacional voltada para coibir condutas de assédio. As políticas são comandos indiretos (implícitos) que revelam aspectos relevantes da filosofia da empresa, suas crenças e valores. Os teores oferecem respaldo e direcionamento aos citados documentos organizacionais, especialmente o regulamento interno. As relações se estruturam e conformam a partir dessas políticas, classificando aqueles comportamentos moralmente inadequados e inaceitáveis.

**Figura 8 -** Políticas antiassédio.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Por essa perspectiva, entregam os pesos e contrapesos lógicos justificadores das decisões e posturas organizacionais. É compreendendo as políticas que as normas e exigências organizacionais ganham significado, coerência e aplicabilidade. As políticas se antecedem, portanto, qualquer ação.

O sistema de *compliance*, ou aquele de integridade, não se completa sem um plano de resposta para eventuais violações ou falhas na malha de controle. Assim, requer posição político-institucional (enunciado nas políticas e na carta de valores), direcionamento (assentado no Código de ética e conduta e regulamento interno) e planos de ação (processos internos, procedimentos e protocolos).

#### 4. Considerações Finais

Resultou deste apanhamento a constatação, em uma perspectiva instrumental, da relação de continência entre os conceitos governança corporativa, gestão de conformidade e os Programa de *compliance* e integridade. Os programas não têm existência independente do contexto organizacional, de suas relações e ambientes, interno e externo.

O sistema de *compliance*, que suporta a gestão de conformidade, tem a sua complexidade bem-marcada, tendo em vista os mecanismos e instrumentos adotados, bem como os objetivos e áreas e dimensões alcançadas. A mera existência de um Programa de *compliance*, *per se*, não inibe e reprime condutas desviantes ou ilícitas, sendo necessária a harmonia de seus instrumentos.

Importa, nesta análise, diferenciar os escopos dos programas de conformidade (ou *compliance*) e aquele de integridade, este último de perímetro mais amplo porque toca a pessoa por trás das práticas empresariais. As organizações são fundamentalmente compostas por pessoas.

Os Programas de integridade ou conformidade entregam ao sistema de governança uma racionalidade mais ética, além de uma visão mais abrangente e pluralista da sociedade, convidando as organizações para o resgate de sua finalidade social e genuíno reconhecimento da premência de uma comunicação mais fluida com as diferentes camadas sociais que perfazem o entorno da cadeia de valor. As organizações são entidades dotadas de finalidade social.

Documentos diretivos, políticas, controles internos, processos procedimentos e protocolos são produtos humanos. A aderência às diretivas organizacionais, mais que respostas condicionadas, precisam produzir adesão consciente e espontânea. Quanto maior a for a adesão e engajamento organizacional aos comandos dirigentes, mais efetivos serão os controles internos, menor será o número de ocorrências de comportamentos desviantes, ou mesmo, de ilícitos. Pelos argumentos apresentados, resta evidente a importância desses Programas, ou em sentido expandido, da gestão de conformidade, para a instituição de um ambiente de governança responsivo, inclusivo, diverso, eficiente, eficaz e socialmente responsável.

O caráter embrionário e crítico deste trabalho encaminha naturalmente ao reconhecimento da necessidade de realização de estudos empíricos a respeito do desempenho e contribuição efetiva desses programas para a qualificação da governança empresarial, numa acepção mais aberta. O mundo corporativo não se restringe ao mercado de capitais.

#### Referências

- Alves, A. F. A., & Silva, R. V. M. A (2022) Efetividade dos mecanismos internos de controle da companhia e a responsabilidade dos administradores. *In: Pinheiro, C. R. Compliance: entre a teoria e a prática*. Editora Foco.
- Almeida, L. E. (2021) Governança corporativa. *In: Carvalho, A. C. Bertocelli, R.P. Alvin, T. C. (Coordenadores). (2020) 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*. Editora Revista dos Tribunais. <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1197015340/governanca-compliance-e-cidadania-ed-2019>.
- Brandão, C. E. L., Fontes Filho, J. R., & Muritiba, S. N. (Org) (2017) *Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Blok, M. (2020) *Compliance e governança corporativa*. Freitas Bastos.
- Camargo, C. A., & Santos, C. (2019) *Fundamentos do compliance*. Clube de autores.
- Chesnut, R. (2021) *Integridade Intencional: como empresas inteligente podem liderar uma revolução ética*. Alta books.
- Costa, B. A. G. (2019) *Investigações internas de compliance e seus limites pela ótica trabalhista*. *In: Kleindienst, Ana Cristina. (Coord.) Grandes temas do Direito brasileiro: compliance*. Almedina Brasil.
- Castro, M. E. M. (2020) *Compliance: abordagem metodológica para implantação de um Programa de integridade*. Editora Madamu.

- 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.
- De Soldi, José Osvaldo. (2013) *Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação*. Saraiva.
- Fabian, A. R. (2019) *Compliance jurídico: extremamente útil e não suficientemente difundido*. Editora Impetus.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. *Planejamento da pesquisa científica*. Atlas. 2015.
- Gray, D. E. (2012) *Pesquisa no mundo real*. Penso.
- Manzi, V. A. (2008) *Relação entre risco operacional e compliance: consolidação e perspectivas*. Saint Paul.
- Marconi, A. D. T. N. (2021) *Compliance trabalhista: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas*. Saint Paul.
- Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. de. (2017) *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. Trevisan Editora.
- 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*. Forense.
- Oliveira, R. C. R., & Acocella, J. (2019) Apresentação. In: Oliveira, R.C. R. Acocella, J. *Governança corporativa e compliance. JusPODIVM*.
- Silva, F. L., Pinheiro, I., & Bomfim, V. (2021) *Manual do compliance trabalhista: teoria e prática. JusPODIVM*.
- Silva, E. C. (2016) *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores / Edson Cordeiro da Silva*. Atlas.
- Santos Júnior, R. L. F. (2021) *Compliance e gestão de risco: processo perceptivo humano na segurança privada*. Editora Dialética.
- Schapiro, M. G., & Marinho, S. M. M. (2019) *Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência*. Almedina.
- Vasconcelos, Y. L., et al. (2022) *Compliance trabalhista: uma análise acerca dos possíveis impactos nas organizações* Research, Society and Development, 11(1), <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i1.36872>
- 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*. Almedina.
- Wagatsuma, A. T., Cattan, K. N., & Fernandes, L. M. (2020) Departamento de *compliance* - independência e autonomia. In: Franco, Isabel. (Org.) *Guia prático de compliance*. Editora Forense.