



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO**

PEDRO HENRIQUE PILAR MARQUES

**PROGRAMA DE *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO ÀS MICROEMPRESAS E
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

RESTINGA SÊCA

2020



PEDRO HENRIQUE PILAR MARQUES

**PROGRAMA DE *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO ÀS MICROEMPRESAS E
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Direito da Antonio Meneghetti Faculdade como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Direito sob a orientação do professor Me. Augusto Becker

RESTINGA SÊCA

2020

PEDRO HENRIQUE PILAR MARQUES

**PROGRAMA DE *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO ÀS MICROEMPRESAS E
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Direito da Antonio Meneghetti Faculdade como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Direito sob a orientação do professor Me. Augusto Becker

Banca Examinadora:

Me. Augusto Becker
Antonio Meneghetti Faculdade

Me. Lucas Pacheco Vieira
Antonio Meneghetti Faculdade

Me. Simone Stabel Daudt
Antonio Meneghetti Faculdade

26 de novembro de 2020

À minha família.

PROGRAMA DE *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO ÀS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE¹

Pedro Pilar Marques²

Augusto Becker³

RESUMO

O presente artigo aborda importância o tema *compliance* trazendo um apanhado de cunho praticável na vida das microempresas e empresas de pequeno porte realizando uma abordagem circular sobre o tema, trazendo a baila quesitos teóricos e práticos como: pressupostos basilares para um programa de *compliance*. Fazendo menção a história da corrupção no país de modo a enraizar o assunto não apenas nas bases teoricamente conhecidas do direito, utilizando da literatura pura do estudo da história nacional e estrangeira, em estudos feitos por historiadores brasileiros, bem como narrando brevemente a história de como o *compliance* se fez presente no Brasil, traçando uma espécie de linha do tempo imaginária no trabalho, da qual se encaminha de forma evolutiva para excerto técnico e teórico, de modo a trazer uma visão panorâmica ao leitor. Posteriormente, trazendo a conceituação de *compliance* em seu bojo, fazendo nesse ponto, a contextualização do leitor ao cerne do trabalho, o estudo do *compliance*, prelecionando acerca de alguns pressupostos basilares, que se apresentam na literatura de forma recorrente em se tratando de um programa de *compliance* às microempresas e empresas de pequeno porte, bem como a aplicabilidade prática do excerto na vida do empresário, gestor, sócio, ou outro órgão que o valha dentro de empresas de micro e pequeno porte, ou seja Microempresas e Empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Compliance; Anticorrupção; Construção Civil.

ABSTRACT

This article addresses the importance of compliance, bringing a practical dimension to the life of micro and small businesses, performing a circular approach on the topic, bringing up theoretical and practical issues such as: basic assumptions for a compliance program. Mentioning the history of corruption in the country in order to take root in the subject not only in the theoretically known bases of law, using the pure literature of the study of national and foreign history, in studies done by Brazilian historians, as well as briefly narrating the history of how compliance was present in Brazil, drawing a kind of imaginary timeline at work, from which it evolves in a technical and theoretical excerpt, in order to bring a panoramic view to the reader. Subsequently, bringing the concept of compliance in its core, making at this point, the contextualization of the reader at the heart of the work, the study of compliance, lecturing on some basic assumptions, which are presented in the literature in a recurring manner in the case of a program of compliance to micro and small businesses, as well as the practical applicability of the excerpt in the life of the entrepreneur, manager, partner, or other body that works within micro and small companies, that is, Micro and small companies.

Key words: Compliance; Anti-corruption; Civil construction.

¹ Trabalho de Conclusão do Curso de *Bacharelado em Direito* da Antonio Meneghetti Faculdade.

² Acadêmico do Curso de *Bacharelado em Direito* da Antonio Meneghetti Faculdade.

³ Orientador, Docente da Antonio Meneghetti Faculdade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
2 BREVE RELATO ACERCA DA CORRUPÇÃO NO PAÍS.....	8
3 CONCEITUAÇÕES E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMPLIANCE NO BRASIL.....	11
4 DESTACANDO INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE COMPLIANCE PARA O EMPRESÁRIO.....	16
5 REQUISITOS BASILARES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO.....	17
5. 1 Formulação de um programa de <i>compliance</i>.....	19
5. 1. 1 Análise e valoração de riscos.....	20
5. 1. 2 Definir medidas de prevenção, mecanismos de denúncia e detecção de atos que atentem contra idoneidade da empresa.....	22
5. 1. 3 Criação de uma estrutura de <i>compliance</i>	23
5. 2 Implementação de um sistema de <i>compliance</i>: Informar, incentivar e organizar....	25
5. 2. 1 Comunicação e especificações do sistema de <i>compliance</i>	25
5. 2. 2 Incentivar e promover práticas de probidade e comprometimento com a implementação do sistema de <i>compliance</i>	25
5. 2. 3 Medidas e processos intrínsecos a criação do programa de <i>compliance</i>	26
5. 3 Consolidação do programa de <i>compliance</i>: sancionar, reagir e aperfeiçoar.....	27
5. 3. 1 Estabelecer um processo de apuração de violações do programa de <i>compliance</i>	27
5. 3. 2 Estabelecimento das sanções provenientes das violação do programa de <i>compliance</i>	28
5. 3. 3 Avaliação e aperfeiçoamento do programa de <i>compliance</i>	29

6 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EM MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	

INTRODUÇÃO

É sabido que a economia do Brasil há alguns anos não está em sua melhor forma. O que afeta diretamente no desempenho das atividades econômicas do setor privado, não sendo diferente para empresas da seara da construção civil.

Tendo em vista estes fatores, fora percebido que algumas empresas deste segmento exercem suas atividades sem ter plena consciência de que existem práticas, que quando tomadas, reduzem drasticamente os riscos de sofrer reflexos futuros. Destarte, denota-se a importância de um plano de *compliance* anticorrupção.

O plano de políticas de conformidade – como pode ser chamado *compliance* – dirá a respeito de um conjunto de precauções que será tomado por um determinado profissional, com o intuito de salvaguardar a transparência e a idoneidade da empresa. Este profissional é o *compliance officer*, na maioria das vezes.

Quanto as precauções supra aventadas, se darão por meio da elaboração de um código de conduta, do qual, subordinará e comprometerá desde o mais alto escalão da empresa até o até o funcionário encarregado das funções mais simples desenvolvidas dentro da empresa.

Do mesmo modo que o *compliance* tem relação com a redução de risco através da conduta e de práticas contra corrupção da empresa e de seus funcionários não ensejar em sanções de responsabilidade penais, cíveis e administrativas.

Em conformidade com o que fora aventado supra, é imprescindível ressaltar que se deve dar a devida atenção a empresas deste segmento que tem menor envergadura financeira, para que estas também tenham meios para aplicarem políticas de anticorruptivas em seus projetos, empreendimentos, contratos e empreitadas.

Uma vez que estas empresas muitas vezes estão envolvidas não apenas com atividades entre particulares, bem como, estão se relacionando com o poder público, através de licitações, pregões ou contratações diretas. Sobretudo nesse tipo de contratação que as empresas devem aplicar as regras do *compliance*.

Dessa maneira no decorrer do trabalho serão arguidas questões pertinentes a esta temática, atendendo e respeitando os requisitos das linhas de pesquisas da instituição, destarte, elegendo para este trabalho a linha de pesquisa de Direito Empresarial Societário. Metodologicamente fora eleita a abordagem de método hipotético-dedutivo, uma vez que são revistos os certames da doutrina, e legislação do *compliance* bem como do direito empresarial.

Já para o caso do procedimento, a metodologia é a monográfica, dado que as análises serão feitas através de artigos de revista e periódicos, bem como da literatura que se tem acerca destas matérias, podendo é claro, inclusive o método monográfico ser aliado a um estudo de caso com o fito de tornar a compreensão deste estudo, mais didática.

Destarte, não será necessário um longo, moroso e maçante escaldar sobre a história da corrupção no país, conforme de praxe se obriga os leitores a se sujeitarem ao necessitar conhecer mais a fundo esta temática. Com este fito, far-se-á, meramente uma breve menção acerca da corrupção na história do Brasil. De forma a não deixar o leitor a mercê da contextualização da temática.

Realizado o feito acima descrito, passar-se-á ao que interessa, a temática em que o trabalho irá discorrer.

Inerente à abordagem específica, erige-se o tema do *compliance* voltado para a visão corporativa, e para fazer jus ao se tocar no assunto do direito corporativo, para que usando o mesmo formão mencionado alhures, se proteja a estrutura da empresa de dentro para fora, sem subjugar a proteção externa.

Serão abordados temas do *compliance* de maneira objetiva, subjetiva e por algumas vezes, hipotética, com o condão de tornar inteligível o conhecimento exposto no corpo deste texto.

Das políticas basilares, a legislação anticorrupção, o código empresarial, bem como até o código de ética da empresa. Isto é, o estudo partirá de uma visão macro sobre o tema, aprofundando até o indivíduo empresa, que neste caso, seria o uno. Porém, deve-se guardar muita observância, o que se tem aqui é expressamente e manifestamente diferente de uma fórmula aplicável para toda e qualquer empresa do ramo estudado por hora.

Explico, o âmago deste estudo é torna-lo útil e prático, portanto aplicável. Entretanto, como o próprio estudo do *compliance* sugere cada caso tem sua devida complexidade, e deve ter suas necessidades acompanhadas de perto por um profissional.

Dito isso, o estudo é efusivo na forma de tentativa de difundir os conhecimentos basilares desta seara tão importante para as empresas, que são as políticas de transparência e, sobretudo, declaração expressa de intolerância a corrupção.

2 BREVE RELATO ACERCA DA CORRUPÇÃO NO PAÍS

Como bem sabido, nos primórdios da colonização do Brasil, a coroa portuguesa não queria abrir mão da nova colônia da qual enchia suas barrigas, egos e bolsos de dinheiro advindo da chacina da mata atlântica e do grande saquear de nossos minerais preciosos, como prata, ouro e outras pedras. (GOMES, 2007)

Todavia não estimulou de forma alguma o povoamento da colônia, visto que se tratara de uma colônia de saque, ou como utilizam atualmente a terminologia – colônia de exploração. O que já identifica um princípio, ainda que insipiente, de corrupção – ora, se preconiza o prejuízo alheio em detrimento de benefício próprio – porém a história não termina. (GOMES, 2007)

Para que não estimulasse sua população natural portuguesa, a coroa erige um sistema de capitanias, das quais nomeia entes próximos e parentes para que tomem conta de seus quinhões. E para cá, eles expurgam criminosos exilados, dos quais em Portugal estariam sujeitos a penas capitais. Na necessidade de livrarem-se do “dejeito” produto da sociedade portuguesa, envia-os para o Brasil apenas condenados à morte em seu país de origem (GOMES, 2007)

Daí vem à origem da colonização do Brasil. Capitanias Hereditárias formadas pelo nepotismo português, envio de criminosos para povoar a colônia, e adiante historicamente, miseráveis de toda Europa, Eurásia e Ásia. (GOMES, 2007)

Desta maneira o “Brazil” quando nem sequer era Brasil, era visto como terra de grandes festas, terra sem lei, fonte de bacanais tremendos, e apenas por isso despertava curiosidade de quem se aproximava da corte com intenções desbravar cá. (SCHWARCZ E STARLING, 2015)

E dessa cultura forjada a adultério, trapaças, conluíus, muito dinheiro sujo e sangue se consagrou o “jeitinho brasileiro”.

Que se perpassou de geração em geração. De Dom João VI para Dom Pedro I, que por sua vez, repassou a herança a Dom Pedro II, que passou para o Brasil, depois de uma catequização ungida por sangue indígena e trajada com suntuosos vestidos aramados com nossos metais preciosos, batinas sujas de abuso sexual a nossas índias e odor de pólvora nas mangas. (SCHWARCZ E STARLING, 2015)

Após saquearem o ouro, foi a vez do açúcar. Depois do açúcar, o café. Depois do café a política suja pelas eleições com voto a cabresto. Depois do voto secreto, a política do café com leite. Após a política do café com leite a trapaça da revolução de 1932 que colocou de forma injusta, porém, a única forma de se valer, Getúlio Vargas no posto de Presidente do Brasil. (SCHWARCZ E STARLING)

Mais uma vez a história do Brasil foi sujada pelo nepotismo e tirania. Duas constituições foram rasgadas. (SCHWARCZ E STARLING, 2015)

Em seguida chega a democracia, “Queremos Getúlio” clama o povo. Mais uma vez, muito embora para muitos – e para quem vos redige este trabalho – o melhor governante que o país já teve. A história é manchada com conluios políticos, alianças pró e contra Getulistas, nepotismo e mais um golpe... Temos agora o estado novo. (SCHWARCZ E STARLING)

O que conhecemos por Era Vargas se termina em 1954 com suicídio de Getúlio Vargas. Postergando o golpe militar em dez anos. O que não lava as mão sujas da corrupção do país, que segue, com Jânio Quadros e a forças ocultas que o expurgam do poder, Juscelino Kubitscheck, o nascimento e a construção de Brasília – o embrião da nova corrupção – com as novas obras do governo, e a morte acidental de Juscelino que deixa muitas pontas soltas. Assume João Goulart, que por sua vez é deposto pelo poder militar sob suspeitas de tentar implementar o comunismo no Brasil. (SCHWARCZ E STARLING)

Que mais uma vez é um desgoverno de mais de duas décadas de obscuridade, onde só se tem uma certeza, muito dinheiro simplesmente “desapareceu”. *Lobbys* foram feitos para sucatear ferrovias e para construir rodovias, sob o pano de fundo da importação de caminhões, na época, Daimler e Benz. (SCHWARCZ E STARLING)

Muita informação sob o que houve com o erário daquela época se encontra sob a penumbra do registro seletivo e da cegueira deliberada promovida pelos militares. O que mais uma vez consagra um indício de corrupção, pois onde não há transparência com a verba pública, tendencialmente há corrupção. (SCHWARCZ E STARLING)

Em 1988, o Brasil lavra novamente uma constituição, que desta vez felizmente perdura até os dias atuais. E intrínseco a esta nova era, mais uma demonstração que a capacidade do brasileiro em criar novos métodos de saquear o próprio povo se renova com muita facilidade, o poder constituinte foi sobrepujado pelos interesses individuais de parlamentares ao decorrer destes jovens quase 32 anos de Carta Magna. (SCHWARCZ E STARLING, 2015).

Enfim, sem mais delongas, conclui-se que a história da corrupção segue a história do Brasil como um segue seu leito até encontrar o mar.

E com o fito de tentar – mais uma vez – combater esse malfadado costume, nasce a Lei 12.846 de 2013, conhecida como lei anticorrupção. Dando arrimo para uma nova aplicação de uma seara até então que se encontra à ilharga do direito, muito embora injustamente. (SILVEIRA, 2019)

E é exatamente sobre a importância desta vertente não tão incipiente, bem como nem tão ingente quanto poderia, que regerá este estudo. O *compliance* corporativo aplicado a empresas do setor privado, como forma de combate a corrupção pode influenciar positivamente para que a história seja escrita doravante por mão limpas. (SCHWARCZ E STARLING)

3 CONCEITUAÇÕES E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMPLIANCE NO BRASIL

O termo *compliance* deriva da língua inglesa, e é referente ao termo *to comply*, que em tradução não literal é equivalente a: cumprir; estar de acordo; em conformidade. Por esses motivos alguns autores tratam o tema de forma a chamar de Programas de Conformidade, ou Programas de Integridade, de forma que não fujam do cerne da ideia, ao passo que familiarizam o termo a língua portuguesa. (GABARDO, CASTELA, 2015),

E para que haja uma cronologia, o estudo, de forma sintética, abordará o embrião do *compliance* no Brasil, vejamos.

Antes mesmo de tocar no assunto das políticas de conformidade em consonância com o sistema normativo presente em nosso ordenamento jurídico, a história do tema no país perpassa por fases de influência externa direta ao logo das duas últimas décadas, como bem podemos notar: a Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (1996), a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1997), e a Convenção da Organização das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003. (SILVEIRA, 2019)

As políticas externas já vinham abominando a prática da corrupção, elaborando normas como a FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) lei estadunidense contra atos de corrupção no exterior. Que punia prática, principalmente, de crimes financeiros praticados por empresas e entes estadunidenses no exterior. (SILVEIRA, 2019)

Por pressão da Organização dos Estados Americanos (OEA), o Brasil cria em 2002 através do Decreto Legislativo 4.410/02 o primeiro mecanismo de fortalecimento de mecanismos de prevenção e punição de corrupção dentro de ocupações de cargos públicos.

O que viria a ser o primeiro esboço de norma anticorrupção a desaguar diretamente em normas e políticas criadas diretamente com o condão de combater a corrupção. (SILVEIRA, 2019)

Após esses episódios a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), não apenas pressionaram países signatários como o Brasil, a criarem políticas profiláticas e punitivas, como também criaram mecanismos próprios para avaliar a efetividade das medidas anticorrupção de cada país. (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2018)

Fazendo com que o Brasil adotasse políticas de responsabilização a pessoas jurídicas em casos de corrupção, e por fim, em 2006, fora promulgado o Decreto Presidencial 5.687/06 tratando acerca do que fora dissertado supra. (SILVEIRA, 2019.)

Em que pese, em 2009 a ONU tenha realizado a Convenção Dos Estados Parte Da ONU Contra Corrupção, sediada no Qatar. Naquele ano fora criado um mecanismo de fiscalização dos países signatários desta convenção, no tocante a mecanismos efetivos de combate a corrupção. Obrigando o Brasil, destarte, a dar início ao Projeto de Lei nº 6826/2010, que posteriormente, em 2013 fora sancionado e tornou-se a Lei Anticorrupção, a Lei nº 12.846/2013. (SILVEIRA, 2019)

Considerando que já haviam embriões desse pensamento sancionador no tocante a pessoas jurídicas, pode-se dizer que no ano de 2013 a legislação brasileira deu a luz ao *Compliance* no Brasil, uma vez que o pensamento sancionador sobre a personalidade jurídica já havia sido concebido há muitos anos. (DUARTE, 2019)

Diante disso, fica o questionamento. Pois muito se fala, muito se escreve, mas pouco se destaca a respeito do que é o *compliance*.

Para o Guia Programas de *Compliance* do (CADE, 2016), o *compliance* é um conjugado de normas internas que tem por objetivo coibir ações lesivas aos interesses éticos da empresa, que por sua vez tem seu alicerce na legislação pátria. Sobretudo, baseando-se nas leis limítrofes às atividades exploradas pela empresa. Devendo se fazer cumprir desde os cargos do mais alto escalão da corporação até mesmo o “chão de fábrica”.

Já para a Controladoria Geral da União, o *compliance* tem como ponto fulcral a obediência a Lei nº 12.846/13, devendo adotar praticas de detecção, profilaxia e sanção,

inerentes ao código de ética da empresa, com o fito de coibir condutas como peita, suborno, fraudes em licitações, contra o sistema financeiro e em contratos públicos (CGU, 2018).

Segundo (ASSIS, 2016), quando uma empresa diz fazer parte de um programa de *compliance*, ou que a empresa tem um plano de *compliance* próprio, a mesma está subliminarmente dizendo que ela utiliza mecanismos de integridade que visam o cumprimento das normas jurídicas. Nas palavras do mesmo autor *compliance* "consiste em políticas e procedimentos criados para detectar, combater e corrigir irregularidades ocorridas no âmbito empresarial, geralmente associadas à prática de corrupção".

Para Busato (2018), o *compliance* funciona como uma terceirização do estado, do poder de fiscalizar e prevenir irregularidades. É a autorregulação dentro da própria estrutura privada. Redirecionando a complexidade desta função para os escritórios de *compliance*, bem como o custo de conformidade é repassado para a organização privada.

Porém o termo que da origem a terminologia *compliance*, deriva do anglo-saxão, do verbo “*to comply*”, que na tradução livre soaria como estar de acordo; em consonância; cumprir; convergir. Neste caso empregando o sentido de todos com o fito de estar em congruência com a legislação. E partindo desde conceito etimológico se da acepção de *compliance* para (GABARDO, CASTELA, 2015),

Em contribuição com o paragrafo supra, há a concepção de Ricardo Villas Boas Cueva, que traz os programas de *compliance* também como programas de integridade, de conformidade, de forma a convergir com o raciocínio dos autores acima, bem como fazer pátria a terminologia. Acrescentando ainda, para Cueva, programas de conformidade são meios de tornar as práticas de políticas públicas viáveis e idôneas, de forma a dirimir o risco de que se corrompam agentes, bem como os preceitos legais. (CUEVA, FRAZÃO, 2018).

Em consonância com a Dr. Leandro Sarcedo (SARCEDO, 2014), programas de *compliance* vem a ser mecanismos de autorregulação e fiscalização de condutas internas da empresa, cujas, o fim teleológico é jamais da a espaldas à prevenção de riscos legais inerentes à atividade empresarial. Fazendo imprescindível alvitrar acerca da possibilidade dos programas serem voltados às mais diversas áreas de atuação de uma empresa, tais como: tributário, previdenciário, concorrencial, trabalhista, ambiental e outras.

Pois, o *compliance* muito embora possa ser estudado de forma a abranger apenas determinadas áreas, quando aplicado sob o prisma único de uma só seara do direito ou das atividades da empresa, o mesmo estará correndo sério risco de ser ineficaz. O estudo, jamais pode se confundir com a aplicação do *compliance*, pois é uma matéria impreterivelmente multidisciplinar no âmbito da prática. (SARCEDO, 2014)

Os preceitos da teoria do *compliance* trabalhadas podem chegar a uma bifurcação que se encontra na divisão entre subjetivo e objetivo. Aquele que cumpre com a ordem subjetiva compreende a criação de um código de ética ou código de conduta (cartilha de boas práticas empresariais) dentro da instituição, seja ela pública ou privada, devendo conter a aplicação de mecanismos em consonância com a legislação pertinente à sua área de atuação, dentro e fora da estrutura da instituição, com o condão da profilaxia à prática de ilícitos e aperfeiçoar o relacionamento entre as empresas, fornecedores e clientes. Já em se tratando da ramificação objetiva, é, na forma em que se apresentam os artigos 10 e 11 da Lei 9.613/1998 – a Lei de Lavagem de Dinheiro –, que ataca a manutenção dos registros e a informação voluntária das empresas (informações para o cruzamento de dados para abastecer o banco de dados de transações financeiras privadas-privadas e público-privadas do poder administração) dos repasses e comunicações financeiras. (GABARDO, CASTELLA; 2015)

Dessa maneira, Simonsen (CUEVA; FRAZÃO; 2018), é possível que seja inteligível o conceito de *compliance*. Consistindo na criação de mecanismos de transparência, de conformidade com a legislação e implementação de práticas internas com o fito de dirimir, prevenir, remediar e/ou punir ações que venham a ferir o código interno da instituição pública ou privada, que por sua vez tem como ponto nevrálgico a legislação pátria, ferindo esta, portanto.

Pode-se resumir a políticas anticorrupção dentro e fora da empresa, e reeducação ética de toda corporação envolvida desde o mais alto cargo de chefia, até o chão de fábrica. Melhorando a relação público-privado e privado-privado. Nestes pilares se apoiam as estruturas do *compliance* no Brasil. (CUEVA, FRAZÃO, 2018)

4 DESTACANDO INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE COMPLIANCE PARA O EMPRESÁRIO.

Agora, partindo do pressuposto de que tenha ficado um tanto mais transparente o que é, e quais são as definições de *compliance*, pode-se então encaminhar o trabalho para firmar os conceitos basilares para aplicação do *compliance*.

Com base na dialética da autora Carla Verissimo de Carli, a ideia de políticas de conformidade apenas com a base na letra fria da lei, não tem sido acolhida dentro do nosso dia-a-dia no Brasil, pois muito embora as penas sejam altas e os incentivos razoavelmente bons, isso ainda não é o suficiente. (CARLI, 2017)

Todavia quando mostrado por outro prisma ao empresário, é possível tornar essa ideia um tanto mais tragável quando anexas a ela está a ideia de que existe um ganho de reconhecimento da empresa; que fornecedores tendem a ter mais zelo e respeito pela marca; os órgãos fiscais tendem a ver com bons olhos. (CARLI, 2017)

Assim como preleciona o próprio CADE, que é uma das instituições mais importantes no controle destas práticas no contexto nacional. Trazendo a ideia de que há um ganho reputacional, conscientização dos funcionários, bem como a redução de alguns custos de contingências. (DUARTE, 2019)

E o que não é só uma preocupação do empresário. Tem se tornado cada vez mais uma preocupação para o GAFI (Grupo Financeiro contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo). (CARLI, 2017)

O GAFI teme o que eles denominam de *derisking* (que é o ato de instituições financeiras terminarem suas relações com empresas que tem um alto risco ou propensão ao cometimento de atos de corrupção, com o intuito de se protegerem), que para eles já um problema grande, mas se não for tomado o devido cuidado, com o enrijecimento abrupto das relações causadas pelas normas de integridade, pode se tornar um cenário endêmico de empresas tomando outros rumos para conseguir crédito, inclusive o mercado paralelo. Onde não há formalidade, e portanto, não há controle. (CARLI, 2017)

E ademais as preocupações dos órgãos reguladores nacionais também tratam da figura do pequeno e médio empresário em relação a prática de políticas de integridade. Em que pese seja algo realmente importante para todos os tipos de organizações, uma vez que o âmago da criação de um negócio é o desenvolvimento consciente a redução de riscos, também é necessário se ter em mente um pouco de razoabilidade acerca do tema. (DUARTE, 2019).

Os órgãos de controle sabem do alto custo e da complexidade da manutenção de um programa de *compliance*. Possibilitando então que o pequeno e médio empreendedor não tenha a obrigatoriedade de constituir um sistema oneroso e complexo dentro da sua estrutura, que na maioria esmagadora das vezes, é enxuta. (CARLI, 2017)

Além de não obrigatório, as vantagens na aplicação dos programas de conformidade, a Lei 12.846/2013, disciplina que a multa administrativa preconizada na Lei Anticorrupção será reduzida de um a quatro por cento se a pessoa jurídica puder demonstrar possuir um programa de *compliance* devidamente implementado e efetivo em conformidade com os ditames do próprio decreto. (DUARTE, 2019)

E para não desnudar o empresário de quaisquer precauções, a CGU juntamente com o Ministério da Micro e Pequena Empresa, elaboraram uma portaria conjunta, explicitando as medidas que podem ser tomadas por pequenas e médias empresas para criação de um sistema anticorrupção e antissuborno embrionário dentro da organização. Possibilitando medidas de menor rigor formal, mais simples, mas que ainda demonstrem o comprometimento com a integridade e a ética na condução das atividades de microempresas e empresas de pequeno porte. (CARLI, 2017)

Entretanto, retornando ao foco deste trabalho, o *compliance* empresarial. As boas praticas de integridade para o empresário.

5 REQUISITOS BASILARES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO

Como visto alhures, é do interesse governamental que não só as grandes organizações adiram aos programas de conformidade, por este motivo o ministério da micro e pequena empresa criaram uma portaria para as organizações menores caminharem, da mesma maneira, em direção à transparência e integridade. (CARLI, 2017)

De forma alguma menosprezando as empresas de menores portes, que inclusive são parte do cerne deste trabalho, porém, as instruções mais pungentes da CGU, CADE, Coaf e demais instituições responsáveis pela fiscalização destas novas diretrizes, focalizam as grandes organizações, com inúmeros funcionários, relações com o poder publico, e atividades

no exterior, ou até mesmo organizações estrangeiras com atuação em terras nacionais. (CARLI, 2017)

Destarte, as diretrizes e pilares que serão abordadas na sequência deste capítulo, são medidas de práticas de conformidade para serem praticadas dentro de organizações com estrutural suficiente para comportar tais atos. Todavia, incluindo sobremaneira menores empresários e empresas neste conhecimento, para que possam adaptar esses conceitos basilares para aplicação em seus próprios negócios. (CARLI, 2017, p. 291 e 293)

Conforme poderá se denotar adiante, a organização poderá nomear integrante para a função *compliance officer*, podendo este ser um cargo de confiança dentro da organização e até mesmo um sócio – desde que tenha as efetivas qualidades técnicas para assunção do cargo. Causando o que chama-se de transferência de responsabilidade dos administradores e representantes para o *compliance officer* que virá a ocupar o cargo de garantidor da licitude dos atos praticados pela organização (CUEVA; FRAZÃO, 2018)

Como destaca a OCDE, as empresas multinacionais devem seguir um guia feito pela própria instituição, que narra as boas práticas de governança corporativa, bem como, dentro deste excerto, se encontram as diretrizes de um programa de *compliance* efetivo. (CARLI, 2017)

Ainda segundo a narrativa das normas brasileiras: portarias; decretos; instruções normativas; e demais orientações codificadas, quanto maior a organização, mais ela tende a necessitar da aplicação de um sistema de anticorrupção e integridade estruturado e efetivo, acima de tudo. (CARLI, 2017)

A Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (1996), a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1997), e a Convenção da Organização das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003. Foram responsáveis pela criação das normas nacionais contra a corrupção, começando pelo Decreto Legislativo 4.410/2002. (SILVEIRA, 2019)

Pois quanto maior o corpo de colaboradores mais se está sujeito ao rompimento de normas internas de boas práticas. Bem como se a empresa mantém negócios e contratos direta, indiretamente ou por interposta pessoa com o poder público, o que por sua vez

multiplica o risco da organização com o envolvimento com pagamento de propina, cometimento de extorsão, peita, peculato e demais ilícitos que podem derivar de uma relação público privada. (CARLI, 2017,)

Dada a importância da mensuração do risco ao qual a empresa pode estar exposta, sem sequer estar ciente disso, a junção da interpretação do guia da OCDE, juntamente com o Decreto 8.420/2015 e a ISO 37001, possibilita que se tenha um certo panorama de como combater a prática de suborno, corrupção, extorsão. (CARLI, 2017, p. 292 e 294)

Segundo a doutrina atual, é possível afirmar que o profissional da área do compliance, seja ela um advogado ou mesmo um compliance officer, assume-se que ele joga xadrez com ele mesmo, enquanto analisa as situações baseado na teoria da aproximação de riscos. (CUEVA; FRAZÃO; 2018)

Recomenda-se, de pronto, a criação de um sistema de controle interno, programas de ética corporativa e de respeito às normas (*compliance*) e até mesmo medidas de detecção de atos corruptivos por parte dos colaboradores sejam internos ou externos, principalmente desenvolvidos a partir de uma análise dos riscos em que a organização, como um todo, está exposta. (CARLI, 2017, p. 292 e 294)

Da mesma forma, é aconselhável que a organização desenvolva um sistema de administração anticorrupção baseado na abordagem de mensuração de riscos, com o fito de identificar o contexto que a organização está inserida com a finalidade de prevenir a consumação dos atos corruptivos. Nesse contexto as relações internas e externas são extremamente relevantes e influenciam diretamente na habilidade de atingir os objetivos de prevenção a corrupção, bem como a efetividade do sistema de integridade. (DUARTE, 2019)

Da mesma forma, é aconselhável que a organização desenvolva um sistema de administração anticorrupção, devendo reconhecer o contexto ao qual a organização está inserida com o fito de prevenir a consumação dos atos corruptivos. Nesse contexto as relações internas e externas são extremamente relevantes e influenciam diretamente na habilidade de atingir os objetivos de prevenção a corrupção, bem como a efetividade do sistema de integridade. (CARLI, 2017)

E ainda segundo a autora Carla Veríssimo de Carli:

Quanto maior a empresa, mais complexa é a tarefa de incorporar um sistema de cumprimento normativo. Entretanto, não se deve perder de vista, na execução, os objetivos centrais de um programa dessa natureza: evitar a realização de infrações legais e detectar aquelas que, apesar das medidas de prevenção, tenham ocorrido (CARLI, 2017, p. 292 e 294)

Portanto, tendo propriedade sobre o exposto acima, já se pode impingir neste texto os elementos cruciais para a obtenção de um sistema de *compliance* efetivo.

Segundo Engelhart, um sistema anticorrupção e integridade deve contar com uma série ordenada de fatores. Fatores esses que quando ordenados e aplicados de forma correta, dão azo a um sistema de *compliance* bem estruturado e efetivo. (ENGELHART in CARLI, 2017). Estes fatores são baseados em três pilares, que se subdividem em três vigotas cada um deles. Começando pela formulação de um programa de *compliance*; segundo: a implementação do programa; e o terceiro corresponde a sua consolidação e aperfeiçoamento. (CARLI, 2017)

Tendo base nos três pilares principais para a estruturação deste tema, serão abordados em sequência os demais temas subjacentes de cada um dos pilares principais de forma ordenada e sem prejuízo na compreensão.

5. 1 Formulação de um programa de *compliance*

Conforme mencionado anteriormente, esse é um dos pilares da construção de um sistema de *compliance* efetivo, por lógica, o primeiro. Que por sua vez se subdivide em três segmentações.

5. 1. 1 Análise e valoração de riscos

A mensuração dos riscos é e deve ser sempre o primeiro passo para um programa de *compliance*, uma vez que sem saber quais são os riscos, é tecnicamente impossível se defender dos mesmos. (CARLI, 2017)

Analisar, identificar e valorar os riscos é medida fulcral ao sistema de integridade, é basilar para evitar corrupção, lavagem de dinheiro, suborno e até mesmo o financiamento do terrorismo segundo o GAFI. Que estabelece algumas recomendações para que as organizações tomem melhores precauções quanto a identificação e mensuração de riscos e a tomada de ações baseadas nessa aproximação de riscos. (CARLI, 2017)

Sendo sempre saudável lembrar que quando se trata de um integrante da sociedade, ou seja, um sócio propriamente dito, as questões de responsabilidade não sofrem grandes alterações, uma vez que a diferença reside no fato de que aquele sócio em específico apenas trouxe a responsabilidade pelos atos probos da empresa integralmente para ele. (DUARTE, 2019)

De forma a auxiliar o raciocínio de mensuração de riscos, a empresa deve analisar suas relações internas e externas (as internas, muitas vezes é saber como o empregado percebe a cultura da empresa: se ele o vê com seriedade e probidade ou se a empresa é vista como incauta e maculada do ponto de vista ético e legal); Bem como as com quais atores ela se relaciona (organizações internacionais, órgãos da administração direta, indireta, empresas públicas, autarquias, sociedades de economia mista e estatais ainda que estrangeiras, de forma direta e indireta); Relacionar o seu tamanho, envergadura estrutural, popularidade da marca, quantidade de clientes, valor de mercado entre outros fatores relacionado ao tamanho da organização; Levar em consideração a base territorial; Ramo de atuação (atividade) e etc. (CARLI, 2017)

E não se deve esquecer jamais, de colocar nessa base de cálculo: os riscos legais, a reputação da organização interna e externa, e riscos reputacionais advindos de atos ilícitos seus, ou de empresas parceiras, ainda que não envolvam a sorte da empresa em tese até agora. (CARLI, 2017)

Segundo a ISO 37001 e as recomendações de Engelhart, a organização deve elaborar uma espécie de inventário dos riscos possuídos por ela. Uma forma de documentar todo risco identificado proveniente do procedimento de identificação citado alhures, bem como, a catalogação de novos riscos deve identifica-los, avaliá-los, prevenir, remediar, detectar e responder aos riscos. (CARLI, 2017)

E uma boa estratégia para que se possa consolidar este tipo de pensamento dentro da organização é a criação de uma cultura negocial da empresa, de forma interna e externa. De modo que se proceda a criar o comprometimento em documentar os atos e, bem como el guarda-los a salvo e incólumes. (CADE, 2016)

O sistema serve como base para que se possa realizar revisões de riscos com fito quantificá-los, e também classifica-los de mais severo grau de risco, a taxa de mais baixo risco, de forma a se saber a gravidade dos riscos e também através dessa ferramenta se pode

se saber como os riscos se relacionam com as políticas antidelitivas do sistema de *compliance*. Dessa forma podendo traduzir o sistema em mais ou menos efetivo, de acordo com que ele minimiza os riscos, ou até mesmo, os anula. (CARLI, 2017)

Quando os riscos já estiverem catalogados, deve-se estar a postos para realizar uma acareação dos riscos legais, que por sua vez, deve ser realizada através de um profissional da área, ou seja, um bacharel, advogado ou um profissional licenciado nos estudos do direito, que tenha familiaridade com as legislações concernentes ao caso. Isso se organização não tiver um setor próprio de *compliance*, que destarte, tomará para si a responsabilidade de fazer a averiguação circular de todas as normas pertinentes à atividade da organização com azo de lhe estabelecer em conformidade com as mesmas. (CARLI, 2017, p. 298)

Brevemente, a empresa deve preocupar-se em checar primordialmente as Leis 12.846/2013 que diz respeito diretamente às políticas de integridade da empresa (lei da empresa limpa); Lei 8.666/1993 (lei de licitações), que narra os cuidados ao se contratar com o poder público com transparência e legalidade; Lei 8.884/1994 que dispõe acerca dos ilícitos de ordem econômica; Lei 8.489/92 (lei de improbidade administrativa); Guardar bastante observância ao decreto 8.420/2015 que regulamenta os normativos da CGU e lei anticorrupção; bem como a Lei 13.303/2016 (lei das estatais, como é conhecida vulgarmente); Lei 12.639/2012 que regulamenta o contexto infralegal das normas anticorrupção; assim como demais instrumentos normativos do Bacen, Coaf e CVM para organizações que fazem jus a tutela destes órgãos. (CARLI, 2017, p. 298)

A CGU coloca a necessidade primordial de se desenvolver um ambiente arrojado para a implementação do programa, envolvendo sobremaneira o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica (art. 42, inciso I), pois essa é a base, que a doutrina tem como imprescindível, para a criação de uma cultura organizacional eficiente. (SILVEIRA, 2019)

A alta cúpula da empresa deve ser além do exemplo ético, como tem a obrigação tácita de deixar cristalino que estar em conformidade e acatar aos princípios erigidos pelo código de conduta são de grande importância. Ora, promovendo valores éticos dentro da companhia, tendo em vista que se não há a demonstração do compromisso com a ética e a integridade pela alta direção, muito pouco provável que essa ideia será seguida pelos demais funcionários. (SILVEIRA, 2019)

Ainda que o intuito do trabalho não seja prestar diretamente auxílio as grandes corporações, e empresas de grande porte, existem normas para tais, quando atuantes fora do contexto nacional, como para quem atua nos Estados Unidos e deve observar a FCPA e para organizações envolvidas com atividades europeias deve guardar observância a *UK Bribery Act* (lei antissuborno inglesa) e ao DCGK (*Deutscher Corporate Governance Kodex*), a legislação de governança corporativa alemã. (CARLI, 2017)

Agora que já se tem um panorama dos riscos a serem enfrentados pela organização, deve ser realizada uma apuração dos riscos de acordo com o catálogo dos riscos relacionados. Formando assim um elencado de riscos, partindo do maior risco identificado ao menor (funcionando com uma espécie de ranking de riscos). Dessa maneira otimizando o trabalho da equipe responsável pelas políticas de conformidade da organização. (CARLI, 2017)

Segundo o CADE, um programa de conformidade bem estruturado deve passar inexoravelmente pelo crivo da análise de riscos inerentes as atividades as quais a organização opera, ativamente em primeira pessoa, bem como nas operação por meio de interposta pessoa, ou até as atividades realizadas de forma passiva. (CADE, 2016)

A medida é importante, não só para saber quais riscos devem ser priorizados, mas para melhorar o desempenho do *compliance* como um todo e também, demonstrar que o fato de os riscos serem baixos (como acontece com alguns setores), não quer dizer que o *compliance* seja dispensável. Muito pelo contrário, é justamente nesses momento que o *compliance* deve ser aplicado a empresa, para monitorar os pequenos riscos, sabendo se eles crescem a medida que a organização amplia suas operações, ou se eles diminuem ou até mesmo desaparecem devido a existência de políticas de integridade e ética dentro do corpo funcional da organização. Destarte, baixo risco operacional, não é de forma alguma algo que afaste a necessidade de conceber e manter um sistema de *compliance*, ainda que pequeno, no caso das pequenas organizações (CARLI, 2017)

5. 1. 2 Definir medidas de prevenção, mecanismos de denúncia e detecção de atos que atentem contra idoneidade da empresa.

Partindo da identificação dos riscos aos que a empresa está exposta, é momento de começar a construir uma estrutura, ainda que enxuta, de prevenção dos riscos identificados. Com mecanismos como o código de conduta da empresa (que deve ser elaborado), e a gestão de riscos. (CADE, 2017)

O código de conduta ou ética da organização deve ser um manual de boas práticas, de tal forma que desde o chão de fábrica até o cargo mais alto da presidência saiba exatamente o que a empresa espera deles e de suas atitudes. Inclusive prevendo eventuais punições para as condutas lesivas ao código e conseqüentemente ao programa de *compliance* e à organização. (CARLI, 2017)

É momento de sobretudo, a organização fazer uma inflexão de seus princípios, e detalhar quais são mais importantes, e firmá-los. Assim como aqueles princípios refutáveis, descartar. Devendo assim, em seguida aprovar o código dentro da alta cúpula da empresa, ou seja, na presidência e direção. De modo que antes mesmo de cobrar dos demais empregados, parceiros de negócios, o alto comando da empresa já tenha se apropriado destes princípios, adotando uma política de tolerância zero com qualquer ato de corrupção. (CARLI, 2017)

Devendo o exemplo da transparência e conformidade ser passado hierarquicamente, o chamado *tone at the top* ou *tone from the top*, dentro da estrutura da organização. Tendo o dever ainda de mostrar a seriedade e o quão severas são as normas de ética da empresa, seja com pequenos valores, bem como com grandes valores. (CADE, 2016)

De forma expressa e inequívoca, demonstrando que a finalidade da elaboração de um código não é punir atos que visam mais ou menos lucro, mas sim, prevenir o cometimento de atos ilícitos. (CADE, 2016)

Já a gestão de riscos de infrações legais está ligada ao monitoramento das atividades dos subordinados da empresa e da própria empresa, de modo que se algo de ilegal possa estar acontecendo ou por ventura possa vir a ocorrer, a empresa possa internamente intervir. E mesmo quando o ato já tenha se consumado, a empresa ainda possa tomar alguma providência para remediar. Ficando, portanto, claro que a implementação de um mecanismo de gestão de riscos não se limita a simplesmente identificar o que a empresa legalmente pode ou não fazer. (CARLI, 2017)

Esse método pode ser praticado de varias formas, sendo elas: auditorias independentes externas e internas, vigilância dos superiores – incluindo o setor de *compliance* – e através de um canal de denuncias anônimas interno ou externo. (CARLI, 2017)

Como a literatura e a crítica acadêmica, bem como os órgão de controle das normas de *compliance* reforçam que o principal gargalo para a implementação pela de sistemas efetivos de *compliance* no Brasil seja a forma branda e pouco prolixa que o legislador adotou para com a letra legal. Tratando de forma genérica, e desprovida de qualquer incentivo, bem como proteção para o denunciante. (CARLI, 2017)

Todavia o legislador ao escolher abordar a temática da responsabilização civil de forma objetivo no tocante às pessoas jurídicas demonstra um bom argumento para o empresário aderir a um programa de *compliance*, ainda que indiretamente. (DUARTE, 2019)

Um canal de denuncias interno eficaz se pratica de modo a proteger o denunciante de qualquer exposição. Que o denunciante possa consultar e realizar denuncias sem receio algum de sofrer qualquer tipo de represália, sendo essa proteção uma forma de manter os empregados e colaboradores compelido a trabalhar para obtenção de um local de trabalho probo e transparente. Sendo ainda uma boa sugestão manter um canal de denuncias externas, no caso em no site da empresa, por exemplo – para que outras pessoas que não de dentro da empresa também possa colaborar com o programa de integridade. (CARLI, 2017)

Devendo o mecanismo de gestão de riscos e denuncias de irregularidades manter um procedimento de investigação sério, severo e comprometido com ofício de encontrar os responsáveis pelos atos denunciados e a devida punição para estes atores. Bem como deve contar com um sistema de remediação e até mesmo de reparação pelos atos lesivos praticados, ainda que em partes, por agentes que representem a empresa, bem como, o mesmo mecanismo funciona para parceiros de negócios. (CARLI, 2017)

5. 1. 3 Criação de uma estrutura de compliance

A depender do tamanho da empresa, deve ser organizada uma estrutura de *compliance* observando as possibilidades operacionais, financeiras, de estrutura física e corpo de funcionários. Sendo assim, uma empresa de porte menor pode nomear um sócio ou diretor para a função de responsável pelo cumprimento legal da atividades da empresa, todavia, se a

empresa já tiver uma envergadura maior, ela tem o dever de compelir a atividade de oficial de cumprimento ou *compliance officer* para um indivíduo exclusivamente determinado a realizar o trabalho de conformidade e transparência para a empresa. (CARLI, 2017)

De outra forma, quando se tem um departamento específico de *compliance*, com profissionais especializados nessa área, e conseqüentemente, um CCO (*Chief Compliance Officer*), isso implicitamente demonstra que a empresa tem porte grande o suficiente para comportar tal atividade, bem como pode indicar também um comprometimento voluntário da organização em demonstrar sua boa fé e probidade perante parceiros, órgão de fiscalização e sociedade. (CARLI, 2017)

Entretanto, segundo a Resolução 4.595/2017 empresas que estão sob a égide do Banco Central e da Comissão de Valores Mobiliários obrigatoriamente devem nomear um responsável pelo setor de conformidade da empresa, podendo este, se enquadrar nas hipóteses trazidas supra. (DUARTE, 2019)

Sendo ainda salutar alvitrar que pode o responsável pelo setor de conformidade da empresa acumular outras funções, nestes casos, não existe qualquer vedação. Porém a empresa não se desonera da responsabilidade de prezar e zelar pela ética interna e externa de suas operações, uma vez que o setor de *compliance*, sendo ele complexo e composto de profissionais especialistas e contando com um CCO, ou não, a empresa deve participar das decisões. Principalmente quando estas abarcarem os valores da empresa ou elaboração, ou mesmo alteração do código de conduta da mesma. (CARLI, 2017)

Neste caso os gestores, presidentes, diretores, conselho, e/ou alto comando adquirem função de garantes da implementação e da vigilância do cumprimento de seus deveres legais, outrossim dos pressupostos impingidos pelo código de conduta. (CADE, 2016)

O que se apresenta neste momento, é que o empresário, que antes carregava a função de gerir as atividades da empresa e fiscalizar as operações, a partir do momento em que ele elege alguém para fazer frente as operações tocantes a integridade e conformidade da organização, ele cede sua posição de fiscal direto dessas operações, trabalhando em um segundo plano como pessoa de referência para os demais no que diz respeito a retidão a intolerância a quaisquer atos desconformes, e como um segundo fiscal do sistema implementado de conformidade. (CARLI, 2017)

5. 2 Implementação de um sistema de *compliance*: Informar, incentivar e organizar

5. 2. 1 Comunicação e especificações do sistema de compliance

Partindo da elaboração do código de conduta da empresa, o primeiro passo para implementação deste, é a comunicação da criação e do conteúdo do código para os empregados da empresa. Devendo sempre, especificar tanto quanto possível o que a organização espera do seu corpo de empregados no que tange ao comportamento legal e ético dentro das respectivas atividades profissionais desempenhadas por cada um dentro das atribuições da empresa. (CARLI, 2017)

Tendo por base que um programa de *compliance* é um conjunto de medidas internas que promove a prevenção, a profilaxia ou mesmo a minimização dos riscos de violação às leis dentro das atividades praticadas pela organização e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. (CGU, 2018)

Devendo a empresa traduzir da maneira mais simples possível desde a linguagem empregada no código de modo que seja facilmente assimilado pelos funcionários. Também, podendo apresentar exemplos práticos e hipotéticos para elucidar as condutas aceitas e não aceitas, ainda podendo ministrar seminários, conversas pessoais com os colaboradores, incentivar debates entre funcionários acerca do tema, de modo a fazê-los internalizar aqueles conhecimentos e praticas contidas no regulamento, gerando consciência coletiva dentro da organização. E jamais esquecendo que todas as praticas de *compliance* devem ser documentadas e salvaguardadas de forma que se mantenham incólumes de alterações, extravios e perecimento. (CARLI, 2017)

5. 2. 2 Incentivar e promover práticas de probidade e comprometimento com a implementação do sistema de compliance

Os incentivos ao *compliance* devem ser feitos de diferentes formas e em diferentes frentes. Podendo ser de forma a enaltecer o funcionário de *compliance* do mês, gratificar os melhor e mais comprometidos nesse sentido em dinheiro, bem como ofertar promoções dentro do plano de carreira da empresa – se houver um plano de carreira. Em outra

frente, pode-se promover o escopo do estatuto, criando uma linha telefônica ou de correio eletrônico para auxiliar os empregados que tem dúvidas ou aqueles desejam realizar alguma queixa ou mesmo fazer denúncias. E ainda em outra hipótese, como afirmada alhures, a organização pode fomentar debates entre funcionários e convidados, eventos e até feiras internas, para incentivar inovação à iniciativa. Da mesma forma a empresa pode fazer todo um retrabalho nos setores da empresa, com fito de renovar a mentalidade dos colaboradores, assim como, repassar novas diretrizes ao setor de recursos humanos, para que, na hora de contratar, atente-se aos requisitos do novo estatuto com intuito de saber se o futuro membro se encaixa ou não as diretrizes da empresa. (CARLI, 2017)

5. 2. 3 Medidas e processos intrínsecos a criação do programa de *compliance*.

Em suma, neste subcapítulo são tratadas medidas organizacionais para implementação efetiva do sistema de *compliance*, a exemplo: da circulação de informação entre os órgãos de fiscalização internos e a alta direção, documentação e auditorias constantes, bem como a submissão de informação a órgãos fiscalizadores externos. (CARLI, 2017)

Segundo a autora que embasa o capítulo deste trabalho, Carla Veríssimo de Carli:

As medidas organizacionais que a empresa deve adotar devem ter por objetivo evitar as oportunidades de violações das normas legais, regulamentares e éticas, bem como possibilitar a descoberta de fatos ou atos que impliquem violação destas normas. Elas devem estar integradas no dia a dia da empresa, e ser estabelecidas em função do risco da atividade ou da função exercida. Engelhart aponta que medidas especiais devem existir para os dirigentes da empresa, já que sua conduta poderá ser observada e controlada apenas por poucas e determinadas pessoas. As medidas podem constituir na compartimentação de informações em áreas de risco, na necessidade de uma segunda assinatura para determinados atos, e pela aplicação do princípio dos quatro olhos (Vier-Augen Prinzip) na tomada de determinadas decisões. Ainda poderia ser utilizado um comitê de *compliance* especial, para quem os dirigentes devam reportar, regularmente. (CARLI, 2017, p. 312)

Ao se identificar os riscos em que a empresa se expõe ao não aplicar um programa de *compliance*, se percebe a importância de se ter um controle interno de atividades, e de informações. Todas estas prontas para suprir as demandas do próprio programa como também a eventuais auditorias. (CGU, 2018)

Já, prosseguindo o raciocínio de medidas organizacionais, tão importante quanto conhecer os riscos, treinar e ter um bom canal de denúncias, seja a de documentar tudo que é feito e que passa pelo setor de *compliance*, de modo possa ser analisado correntemente ou a

posteriori, com intuito de se ter um maior e melhor controle sobre as atividades que envolvem risco para organização. E ainda, para que estes documentos possam ser analisados pelas auditorias internas da empresa. Bem como expõe de forma mais homogênea as circunstâncias a auditorias especiais externas – que tem menos chance de sofrer influencia da alta cúpula da empresa. (CARLI, 2017)

Ao passo que a ISO 19600 regulamenta a necessidade do registro documental ressaltado de quaisquer adulterações, blindadas da influencia de manipulação de provas. Ainda, toda documentação que a empresa conseguir recolher como: advertências, suspensões, demais sanções aplicadas com azo de coibir condutas que viessem a infringir as normas internar da empresa bem como a legalidade, e todos os demais procedimentos criados pelo sistema de integridade para prevenir acontecimentos controversos a identidade ética da empresa, na hora de comprovar a efetividade do programa de *compliance*, é uma forte aliada quando fora instaurado qualquer procedimento de responsabilidade contra a empresa. Portanto impreterível. (CARLI, 2017)

5. 3 Consolidação do programa de *compliance*: sancionar, reagir e aperfeiçoar

5. 3. 1 Estabelecer um processo de apuração de violações do programa de *compliance*

Neste momento se faz necessária estabelecer um meio de investigação interno dos atos que venham ocorrer que corrompam a legalidade ou o regulamento interno da empresa. Pra isso a organização deve criar um canal que possibilite o transito de informações para o setor responsável por investigar o fato, bem como deve manter resguardados os direitos fundamentais da pessoa investigada, seja dentro da apuração interna da empresa ou mesmo após a instauração de um processo criminal, cível ou administrativo. (CARLI, 2017)

Todavia, existe um grande percalço nesse caminho investigatório, que segundo Estrada e Llobet, é custo extremamente elevado de manutenção de uma investigação interna. Portanto, se reforçam os preceitos elencados alhures, como autenticidade e idoneidade dos documentos arquivados junto ao setor de conformidade, que auxilia na questão da apuração fidedigna dos elementos. De outra forma, segundo Moosmayer é aconselhável que se a empresa estiver realizando uma investigação internar concomitantemente com as autoridades, que ela suspenda sua investigação por hora, e formalize um acordo de colaboração com o

ministério público e demais órgãos que realizam a investigação. (ESTRADA, LLOBET e MOOMAYER in CARLI, 2017)

Muito embora a Lei 12.846/2013 não especifique os programas de *compliance* dentro de acordos de leniência, a temática foi abordada na Medida Provisória nº 703 de 2015 de modo que abarcasse o tema que até então era carente de regulamentação. (FIGUEIREDO, 2019)

Ficando apenas obrigada a colaborar com as investigações. O que reduz custos de conformidade em grande escala, bem como é uma forma de estar em conformidade. E ainda que não seja exigido legalmente, é percebido como ato nobre e probo quando a empresa entrega os resultados obtidos em investigação interna as autoridades, como forma de se mostrar integralmente interessada eticamente com o desfecho da investigação. E havendo possibilidade de entregar informações de não conformidade (*noncompliance*), mesmo que pareça contraproducente, pode atenuar medidas sancionatórias futuras que venham a ser aplicadas à empresa, reforçando a ideia de colaboração incondicional da empresa para com as investigações. (CARLI, 2017)

Porém ainda resta um ponto sensível a ser tratado, que é a iniciativa da empresa de realizar a investigação partindo de seu setor interno de *compliance*, ou a contratação de um escritório de advocacia externo para realizar tal feito. O que em caso de haver envolvimento da alta direção, é o mais recomendado, uma vez que o setor interno responsável pela investigação pode sofrer influencia dos integrantes da direção da empresa que interessam para investigação. Reservando nesse caso, a imparcialidade e o resultado útil da investigação, uma vez que é afastada nessa hipótese a influencia do alto comando na investigação. (CARLI, 2017)

Esses foram alguns dos pontos nevrálgicos da implementação de um plano de investigação para apurar fatos controversos ocorridos dentro da empresa.

5. 3. 2 Estabelecimento das sanções provenientes da violação do programa de *compliance*

Nesta seara, é onde a empresa abordará a forma e a intensidade das penalidades que serão aplicadas as condutas adversas ao regulamento e ao sistema legal. Devendo ser formalmente elaborado, restando expresso em documento na empresa, ou até mesmo podendo

constar junto ao código de conduta da organização. Todavia devendo obedecer os certames ditos outrora: escrita simples, de fácil assimilação, com exemplos, entre outros artifícios que tenham o intuito de tornar cristalino as condutas que a empresa corrobora e as que repugna. (CARLI, 2017)

De forma gradual, e crescente de acordo com a gravidade da falta cometida pelo integrante do corpo da organização é a forma mais adequada que se tem para tratar as infrações, sejam elas de um funcionário ou dirigente da empresa. (CARLI, 2017)

A graduação deve começar com mera advertência verbal, por exemplo. E podendo partir para uma advertência expressa, uma suspensão não remunerada, remoção de setor, e podendo ensejar até mesmo na demissão do colaborador ou dirigente por justa causa, caso sejam cumpridos todos ditames legais e estando de acordo com regulamento interno de *compliance* da empresa. (CARLI, 2017)

5. 3. 3 Avaliação e aperfeiçoamento do programa de *compliance*

Segundo a regulamentação da ISO 19600 a empresa deve atentar para o fenômeno causa e efeito de suas estratégias de *compliance*. Isso significa dizer, que a empresa deve constantemente fazer reanálises de suas medidas de prevenção e conformidade, primar por receber feedbacks dos colaboradores, de parceiros. Bem como realizar análises de risco constantes, fazer averiguações de como está sendo adimplido e assimilado o regulamento interno da empresa. (CARLI, 2017)

E jamais deve olvidar as hipóteses em que o programa de *compliance* falhar, pois esse é seu maior meio de saber o limite do razoável para normatizar dentro da organização. A tentativa e erro, desde que não seja um erro crasso ou falha decorrente de cegueira deliberada, é um excelente parâmetro. Inclusive segundo as regras internacionais ISO 19600 e 370001, que aconselham a empresa a “reagir, sancionar, aperfeiçoar” o programa de *compliance*. (CARLI, 2017)

Em resumo a empresa deve adotar medidas para identificar possíveis falhas futuras, e com azo de elidi-las, mudar o posicionamento das políticas internas de prevenção, aumentando o rigor do compromisso com a integridade. Analisando também a necessidade de corrigir o curso de suas políticas preventivas já corrompidas; reagindo a estas situações

ocorridas de não conformidade; averiguar a causa da não conformidade em questão; fazer alterações e melhorias no programa de *compliance* para eliminar a reincidência do ato, em outro setor da empresa, por exemplo. (CARLI, 2017)

Um requisito a ser observado é da autonomia do setor responsável pela aplicação do programa de *compliance* na instituição. Autonomia para fazerem acareações, fiscalizar, monitorar o programa de perto nas operações da instituição. Uma vez que se compreende que a competência para a supervisão e execução do programa de conformidade deve ser atribuída a profissionais com autonomia e independência para que com isso possam fazer funcionar as políticas e procedimentos de controle adequados. (CUEVA; FRAZÃO, 2018, p. 97 a 100)

E encaminhado o capítulo ao seu desfecho, deve-se atentar para o caráter de custo para implementação de um programa deste gênero, que em regra, tende a ser suntuoso. Portanto, a normativa ISO 37001 traz a baila a questão da razoabilidade estatal em relação as suas exigências quanto a implementação de um programa de *compliance*. (CARLI, 2017)

Sustentando em seu bojo, que o estado pondere suas exigências, de modo que não sejam tão rigorosas que tornem inexecutável pelo empresário, tanto quanto na questão de custos e no quesito de interferência operacional. Entretanto, não seja demasiado branda, a ponto de tornar ineficaz, permitindo que a corrupção ocorra. (CARLI, 2017)

Também sendo interessante ressaltar a importância das políticas de incentivo as práticas de conformidade por parte do legislador, além da mera redução das penas em caso de aplicação de sanções, uma vez que se percebe grandes contrapartidas de outros países, do ponto de vista fiscal do estado. Pois, do ponto de vista comercial já se tem uma certa contrapartida, à exemplo de algumas multinacionais que ao se deslocarem para outros países buscam por fechar parcerias de mercado com entidades que já tenham implementado e em pleno funcionamento um programa de *compliance*. (SILVEIRA, 2019)

Destarte, deve-se começar a considerar o tamanho da empresa para assim ter uma noção melhor de quão complexo e detalhado o sistema de *compliance* deve ser. Deste paradigma, pode se partir para a análise de risco aos quais a empresa está exposta. Bem como é imprescindível destacar que, um ato de não conformidade cometido, não compromete o programa de *compliance*, bem como não significa a ineficácia do mesmo. (CARLI, 2017, p. 322 a 324)

Sustentado pela redação da ISO 37001, e o 8º capítulo do Guideline Manual estadunidense, que dizem ser impossível um programa de *compliance*, por mais caro e rígido que seja, prever e prevenir todo e qualquer risco de não conformidade. Especificando a importância de identificar se o ato cometido é um ato extraordinário a ponto de tornar impossível de se identificar, ou se este ato reflete uma cultura improba cultural da empresa. (CARLI, 2017)

6 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EM MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Atualmente, mesmo as menores empresas já tem ciência da relevância de ser percebida externamente como um ente probo da sociedade. Ao passo que os Estados e governantes há muito já sabem que a participação dos pequenos e médios empreendimentos é providencial para uma robustez econômica da máquina pública, e da economia como um todo. (RODRIGUES, 2013)

Muito embora um programa de *compliance* tenha um custo muito alto, como já fora referido alhures, segundo Manzi, se o empresário, ou os gestores da empresa em questão incorporarem estes conhecimentos para auto implementarem essas técnicas nas respectivas empresas, o custo reduz bastante. (MANZI in RODRIGUES, 2013)

E seguindo o escopo deste trabalho, que é trazer aplicabilidade prática ao *compliance* junto as pequenas e medias organizações com fins econômicos, alguns pressupostos foram elencados como elementos norteadores para aqueles que buscam lume para trilhar o caminho da probidade e conformidade.

Pode-se elenca-los da seguinte maneira: a) certificar-se de estar em conformidade com a legislação atual concernente a atividade da empresa – montar uma matriz das normas aplicáveis a atividade e criar uma rotina de atualização das normas afins; b) assegurar a criação de princípios éticos para a organização, elaborando e distribuindo um código de ética para todos os funcionários e certificando-se do recebimento de cada exemplar de forma que se possa documentar; c) criar procedimentos de controle e análise de riscos (criar um catálogo ou tabela que guarneça este tipo de contencioso e publicar em locais de fácil acesso aos colaboradores, a exemplo da internet, ou site próprio da empresa); d) Assegurar a

implementação e funcionalidade das medidas de *compliance* criadas pela empresa: podendo ser repassada por meio de reuniões, seminários, debates entre funcionários entre outras formas; e) garantir que o acesso as informações obtidas e documentadas pelo programa de *compliance* tenham um acesso garantido por um responsável; f) caso esteja ao alcance do porte da empresa, criar um conselho de controle de *compliance* com intuito de fomentar a política de controles internos a praticas de conformidade; g) e por fim, que o empresário participe ativamente das formações da empresa, junto de seus funcionários, desenvolvendo políticas internas para prevenir quais atos não conformes que possam vir a ocorrer. (RODRIGUES, 2013; CARLI, 2017)

E cumpre papel importante, por isso trazido em contexto diferente dos demais pontos supracitados, é da criação de um veículo de denúncias voluntárias anônimas para empregados, parceiros, fornecedores e clientes. Desse modo os colaboradores terão plena ciência de que a qualquer tempo podem ser denunciados, reforçando a ideia de que estejam comprometidos a agir em conformidade com o programa de *compliance*. (WILKEN, 2017)

Os elementos elencados acima, são diretrizes para que pequenas e médias empresas possam se posicionar em conformidade com a legislação atinente a atividade. Ademais para a organização efetivamente estar em conformidade, ela deve estar de acordo não apenas com a legislação, mas bem como, com seu regulamento interno ou código de conduta. (RODRIGUES, 2013)

Para tal, a empresa deve incorporar no seu dia a dia um cuidado minucioso em estar de acordo com a ética e a boa conduta proativamente, estabelece praticas de analise e redução de riscos associados aos negócios conduzidos e aos quais a entidade é participante. E sempre sendo salutar reforçar a observância de estar em conformidade com as políticas internas erigidas pela mesma. (RODRIGUES, 2013)

Devendo ainda se preparar para enfrentar desafios como avaliar a aderência de seu programa de *compliance* quanto aos processos e procedimentos realizados; conseguir identificar e utilizar sistemas que auxiliem na efetividade do programa; e conseguir capacitar continuamente seus colaboradores. (RODRIGUES, 2013)

Como referido supra, um dos maiores obstáculos para se obter um programa de conformidade efetivo é justamente o alto custo deste tipo de empreitada, todavia, se os sócios, gestores, ou diretores fizerem parte do desenvolvimento, esse custo se torna muito mais

plausível a realidade da empresas de menor porte. E consegue, sobretudo, superar outro grande percalço, que é a elaboração do código de ética da empresa, ou código de conduta, que reflita a identidade da organização e também se alinhe aos princípios construídos pela empresa e pelos sócios. (RODRIGUES, 2013)

Caso a empresa tenha interesse em implementar um programa de *compliance*, todavia não seja possível que os sócio ou dirigentes ou até mesmo entes de gestão possam cumprir com determinada demanda, é de bom alvitre salientar que a empresa pode contratar um escritório de advocacia que contenha um *compliance officer* a disposição para realizar este tipo de trabalho, bem como pode contratar um escritório especializado em *compliance* que está apto atender múltiplas empresas com este tipo de demanda, o que é uma boa opção, pois a importância do investimento se torna menos onerosa. (WILKEN, 2017)

Ademais, para tornar ainda menos oneroso, a empresa pode implementar um veículo de informação digital, ou seja, um sistema eletrônico de coleta de denúncias, e demais documentos, de modo que toda essa informação seja repassada diretamente para os profissionais envolvidos no desenvolvimento e implementação do sistema de conformidade da empresa. Sendo indiferente se estes entes serão partes internas do quadro responsável pelo setor de *compliance* da empresa, ou se serão os profissionais liberais contratados de forma externa para prestar este serviço. (WILKEN, 2017)

Zelar pelas boas práticas e pela ética ainda pode ser um bom investimento.

Empresas que adotam programas de *compliance*, ainda que sejam empresas de menor envergadura, são vistas pela sociedade com um diferencial em relação as demais. Um diferencial de seriedade. Por zelar pela ética corporativa, pelas boas práticas e condutas empresariais. Se tornando um alvo para novos investidores. (RODRIGUES, 2013)

Primar por um caminho de conformidade em microempresas e empresas de pequeno porte, permite a elas uma boa reputação e aprovação social, pois uma empresa séria é vista e valorizada como tal. Bem como, oferece credibilidade, auxiliando na captação de novos recursos. (RODRIGUES, 2013)

Restando cristalino que um programa de *compliance* transcende a ideia de elidir sanções futuras e espriar pelo mundo do empreendedorismo a cultura de fazer o certo, de se

estar em conformidade com as regras. Mas auxiliando e impactando objetivamente a realização das ambições da empresa. (WILKEN, 2017)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto legislativo juntamente com a literatura trazem inúmeros avanços em relação ao tema em um contexto nacional, mesmo que de forma tardia essas renovações vem sendo implementadas. Já em conformidade com o excerto em tela, se faz um contraponto onde pode-se perceber os desafios que o empresário ou a organização enfrenta ao tentar implementar um programa ou sistema de *compliance*.

Deste modo o intuito do trabalho foi traçar as diretrizes de um programa de *compliance* efetivo dentro de empresas de pequeno e médio porte, considerando os desafios enfrentados pelo empresariado para implementação de uma técnica como essa. Que visa trazer seriedade, transparência e ética para as praticas negociais, e o cumprimento da lei.

Para isso, fora necessário trazer para a compreensão do leitor o contexto histórico debruçado na história da corrupção no país, e a importância que esse contexto histórico tem de influenciar na necessidade nacional da criação de novas normas e uma nova cultura de conformidade. Que por sua vez ensejou na necessidade da criação de normas internas das empresas, ou seja, externas ao estado com o intuito de contemplarem a sociedade com mais segurança jurídica e negocial.

Trazendo preceitos históricos e sociais da corrupção, contextualizando o que é o combate a esta prática que tanto prejudica nosso país. Bem como esclarecer e contextualizar o leitor sobre o que é o *compliance* e como ele funciona em linhas gerais dentro de uma organização, desde a mais alta célula da direção ou presidência até os escalões hierarquicamente mais baixos.

Busca-se junto da literatura elencar os pressupostos fulcrais de um programa de *compliance*, e ainda buscando em literatura nacional a possibilidade de aplicar uma ferramenta complexa – nova e dispendiosa no Brasil como o *compliance* – a pequenas empresas que ambicionam ter uma trajetória talhada em pedra pela sua honestidade, transparência e respeito às leis e a ética empresarial.

Sabendo dos desafios enfrentados pelo empresariado, busca-se demonstrar a não obrigatoriedade em implementar sistemas ou programas como descritos nesta pesquisa. Mas demonstrar a importância de poder contar com um suporte que caminhe além de meramente respeitar diplomas legais, mas trazer uma nova forma de perceber o mundo dos negócios. Promover a criação de uma cultura ética dentro das políticas negociais, e sem perder de vista o lucro, o destaque e o primor da empresa e do empresário.

Por ser um instituto recente no Brasil, tem se ainda o credo recente de que programas de integridade são de necessidade apenas ou exclusivamente para empresas que guardam relação com os entes federados ou ainda grandes empresas, dada impressão de alto custo abarcada por um programa de *compliance*, porém a legislação, tampouco a doutrina em momento algum lecionam acerca da necessidade da implementação de um programa altamente complexo e oneroso. Prega-se a ideia de um programa efetivo, que funcione e traga bons frutos no sentido da ética e da conformidade. Independentemente de altos custos de implementação.

Tendo em vista essa concepção se percebeu urgente apurar a pauta a respeito deste assunto. De modo que se expusesse como o instituto surgiu; o que ele tutela; quais são os meios utilizados para se obter essa tutela do estado; as sanções; e os riscos enfrentados pelo estado e pelas organizações. Sendo assim,

Focando no setor que é a pedra angular para todo sistema econômico, o setor de micro, pequenas e médias empresas. Sobretudo aquele que demonstra interesse e comprometimento em mudar a cultura da corrupção, que desafortunadamente assombra a sociedade e a mente do nosso povo historicamente.

Portanto fora estabelecido de modo que seja compreensível ao leitor a estrutura básica que há em um programa de *compliance*, com seus pilares e subdivisões de cada um, formando a estrutura do programa. E subsequente se pode aferir os passos para implementação de um programa de conformidade propriamente dito, em consonância com a literatura, legislação e órgãos fiscalizadores, com as devidas alusões às menores estruturas organizacionais.

Configurando a importância do *compliance* na nossa sociedade, sobretudo em relações negociais, ainda que apenas entre entes da iniciativa privada. E que mesmo que em princípio possa não aparentar, existe um retorno econômico de médio e longo prazo, pois

aquilo que se tem como despesa em um primeiro momento, em breve se transforma em investimento aos olhos da organização, se apresentado e implementado da forma correta.

Desta forma, construindo um excerto histórico, teórico-literário e prático, se desenvolveu o presente trabalho. Com intuito de auxiliar de algum modo o pequeno produtor de novas riquezas nacional: o pequeno empresário.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma Anticorrupção e os Programas de Compliance no Direito**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Universidade de Marília, Marília, 2016

ARAÚJO, Kleber Martins de. Responsabilização administrativa da pessoa jurídica na Lei Anticorrupção. In: BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. (Org.). **Lei Anticorrupção: comentários à Lei 12.846/2013**. São Paulo: Almedina, 2014.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **Compliance**. Disponível em: <<https://www.bis.org/about/compliance.htm>.> Acesso em: 22 mai 2020.

BRASIL. Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.> Acesso em: 20 mai 2020

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm.> Acesso em: 20 mai 2020

BRASIL. Congresso em Foco. A íntegra do pedido de impeachment de Dilma apoiado pela oposição. 17 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/especial/noticias/a-integra-do-pedido-de-impeachment-de-dilma-apoiado-pela-oposicao/>.> Acesso em: 20 mai 2020

BUSATO, Paulo César. Criminal compliance: relevância e riscos. **Repositório das Universidades Lusíada**, Lisboa, p. 87-111, 2018. Disponível em: <http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/4695/1/cejea_agra_busato_criminal_complianc_e.pdf.> Acesso em: 12 mai 2020.

CARLI, Carla Veríssimo de. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. 451 p.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Guia programas de compliance**. Brasília, janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf.> Acesso em: 15 de mai 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade - diretrizes para empresas privadas**. Brasília, setembro de 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.> Acesso em: 15 mai 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR**. Brasília, setembro de 2018. Disponível em:

<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>> Acesso em: 15 de mai 2020.

CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018

DUARTE, Matheus José Santos. **Incentivos E Perspectivas De Compliance**. 2019. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Direito, Faculdade de Direito Professor Jacy de Assis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <<http://clyde.dr.ufu.br/bitstream/123456789/28432/4/IncentivosPerspectivasCompliance.pdf>.> Acesso: 12 mai 2020.

ELETROBRAS. **Manual de compliance referente à política de anticorrupção**. Rio de Janeiro, dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/407608/RESPOSTA_PEDIDO_Manual%20do%20Programa%20de%20Compliance%20-%20Chesf.pdf.> Acesso em: 20 mai de 2020.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública**. Revista de Dir. Administrativo & Constitucional - Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

FIGUEIREDO, Fabiana Vidigal D. de. **Temas Específicos De Compliance**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

GOMES, Laurentino. **1808**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2007.

PÉREZ, Jesús Gonzáles. **Corrupción, Ética Y Moral En Las Administraciones Públicas**. 2. ed. España: Thomson Reuters, 2014.

RODRIGUES, Camila Aragão. **Aspectos relevantes da auditoria de compliance nas micro e pequenas empresas**. Repositório Uniceub, Brasília, p. 1-24, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5005/1/21005234.pdf>.> Acesso em: 23 out 2020.

SILVEIRA, Thayná Hofmann. **Compliance Empresarial E Lei 12.846/2013: o diálogo entre a lei anticorrupção e as políticas de integridade**. 2019. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Direito, Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16415/1/THS24092019.pdf>> Acesso: 12 maio 2020.

SCHWARCZ, Lilia M.; M.STARLING, Heloísa. **Brasil: Uma Biografia**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2015.

WILKEN, Maria Luiza Fontenelle Dumans Xavier Dórea. **Compliance: em qual medida é compatível a implantação do programa de compliance, que é aplicável nas grandes empresas, nas micro e pequenas empresas?** 2017. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Direito, Faculdade de Direito de Vitória Graduação em Direito, Vitória, 2017. Disponível em:

<<http://191.252.194.60:8080/bitstream/fdv/402/1/Maria%20Luiza%20Fontenelle.pdf>>
Acesso em: 20 out 2020.