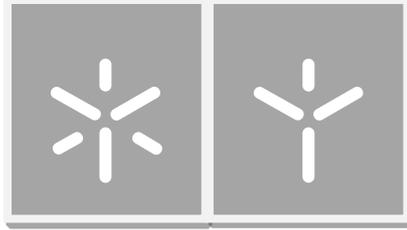




Universidade do Minho  
Escola de Direito

Ricardo Deo Sipiõne Augusto

**A linguagem não verbal no plano de  
compliance: Uma construção jurídica  
no contexto empresarial**



**Universidade do Minho**

Escola de Direito

RICARDO DEO SIPIONE AUGUSTO

**A linguagem não verbal no plano de  
*compliance*: Uma construção jurídica  
no contexto empresarial**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)

**Professor Doutor Gravato Morais**

Dezembro de 2021

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição  
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Do mesmo modo declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

A presente pesquisa se propõe a realizar o cotejo entre duas grandes áreas, a primeira trata-se do *compliance* e a segunda da análise de linguagem não verbal. Sendo assim o debate proposto possui uma transdisciplinaridade, no entanto com foco no universo jurídico haja vista ser a especialidade desta pesquisa. O que se pretende, portanto, com o cotejo é uma análise da possibilidade de utilização do segundo campo dentro do primeiro, ou seja, se o *compliance* poderia se aproveitar das ferramentas de um outro campo do conhecimento para ter um melhoramento de suas atividades. Para tanto foi dissertado acerca do *compliance*, seu histórico e principalmente sua aplicação no contexto empresarial, sendo também tratado todas as questões que envolvem o tratamento de riscos, sendo nesse ponto que começa-se a tangenciar o campo de linguagem não verbal, uma vez que o principal risco tratado no presente trabalho é o risco humano, muito caro a toda gestão de risco. Sendo assim também se faz a análise acerca do que se trata a análise da linguagem não verbal, seus campos específicos, bem como a cientificidade dos métodos e sua eficácia para utilização, também sendo tratado a questão de detecção de mentiras. Por fim, o cotejo entre os dois campos se dá em uma análise aprofundada da utilidade prática de utilização da ferramenta da linguagem não verbal no plano de *compliance* em uma corporação, bem como toda legalidade que envolve essa aplicação sendo visto do ponto de vista ótico da proteção de dados, também sob as lentes principiológicas e o exercício hermenêutico de adequação em uma interpretação teleológica e sistêmica das normas que circundam o contexto.

**Palavras-chave:** *compliance*, linguagem não verbal, RGPD, risco humano

## ABSTRACT

This research aims to carry out a comparison between two major areas, the first is *compliance* and the second is the analysis of non-verbal language. Thus, the proposed debate has a transdisciplinary context, however with a focus on the legal universe, as it is the specialty of this research. What is intended, therefore, with the collation is an analysis of the possibility of using the second field within the first, that is, whether *compliance* could take advantage of the tools of another field of knowledge to improve the activities. In this hand was made an analysis about *compliance*, the history and especially the application in the business context was discussed, as well as all issues involving the treatment of risks, and at this point that the field of non-verbal language begins to touch on, since the main risk addressed in this paper is human risk, which is very dear to all risk management. Thus, the analysis of what the analysis of non-verbal language is about, its specific fields, as well as the scientificity of the methods and their effectiveness for use is also made, also being treated the issue of detection of deception. Finally, the comparison between the two fields takes place in an in-depth analysis of the practical usefulness of using the non-verbal language tool in the *compliance* plan in a corporation, as well as all the legality that involves this application being seen from the optical point of view of data protection, also under the lens of principles and the hermeneutic exercise of adequacy in a teleological and systemic interpretation of the norms that surround the context.

**Keywords:** *compliance*, human risk, non-verbal language, RGPD

# INDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1- O COMPLIANCE COMO ABALIZAMENTO DO CONTROLE DE RISCOS .....</b>	<b>15</b>
1.1. HISTÓRICO DO COMPLIANCE.....	15
1.2. EVOLUÇÃO GLOBAL .....	29
1.3. O PROGRAMA DE COMPLIANCE NO MEIO CORPORATIVO .....	40
1.3.1. O RISCO .....	54
1.3.1.1. IDENTIFICAÇÃO .....	61
1.3.1.2. AVALIAÇÃO .....	70
1.3.1.3. GESTÃO DO RISCO E O FATOR HUMANO .....	74
1.4. ENGENHARIA SOCIAL E BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS .....	79
<b>CAPÍTULO 2- LINGUAGEM NÃO VERBAL COMO MÉTODO CIENTIFICAMENTE VÁLIDO.....</b>	<b>85</b>
2.1. CONCEITUAÇÃO.....	85
2.2. AS MICROEXPRESSÕES FACIAIS.....	87
2.3. A LINGUAGEM CORPORAL.....	90
2.4. OUTROS CANAIS NÃO VERBAIS.....	92
2.5. A DETECÇÃO DE MENTIRAS ATRAVÉS DE LINGUAGEM NÃO VERBAL .....	94
2.5.1. Os PROTOCOLOS EXISTENTES E A CIENTIFICIDADE.....	98
2.6. APLICAÇÕES COTIDIANAS .....	101
<b>CAPÍTULO 3- ATENUAÇÃO DOS RISCOS HUMANOS PELOS DADOS DA LINGUAGEM NÃO VERBAL.....</b>	<b>105</b>
3.1. APLICABILIDADE DA LEITURA DE LINGUAGEM NÃO VERBAL NO CONTEXTO EMPRESARIAL .....	105
3.2. NECESSIDADE OU NÃO DOS GESTORES E LÍDERES DOMINAREM ESSA FERRAMENTA .....	107
3.3. APRIMORAMENTO DA GESTÃO DOS RISCOS NO PROGRAMA DE COMPLIANCE.....	109
3.4. A NATUREZA JURÍDICA DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DA LEITURA DE LINGUAGEM NÃO VERBAL .....	111
3.4.1. As CATEGORIAS DE DADOS COM BASE NO RGPD .....	111
3.4.2. CATEGORIA DE DADOS ESPECIAIS NA RGPD, O TRATAMENTO DO CÓDIGO DO TRABALHO E A APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE .....	113
3.4.3. Os DADOS A PARTIR DA LINGUAGEM NÃO VERBAL.....	116
3.5. A (DES)HARMONIA LEGAL DA APLICAÇÃO DA LINGUAGEM NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DO PROGRAMA DE COMPLIANCE .....	120
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>

## **ROL DE TABELAS**

**Tabela 01** – matriz de riscos (consequências X possibilidades)

**Tabela 02** – Quadro de descrição de categorias de impacto

**Tabela 03** – Quadro de nível de impacto

**Tabela 04** – Matriz de riscos (valores dos ativos, níveis de ameaças e vulnerabilidades)

**Tabela 05** – Quadro de aceitabilidade dos riscos

**Tabela 06** – Matriz de riscos

## INTRODUÇÃO

O *compliance* como ferramenta de aplicação de projeto dentro das empresas é uma ferramenta por si só complexa, robusta e poderosa. Porém, seria possível aprimorar ainda mais essa ferramenta através de uma auxiliar, como por exemplo, análise de comunicação não verbal?

Para alcançar a resposta de pergunta acima elencada, importa entender o *compliance* pura e simplesmente, como ele se transformou ao longo do tempo e como atualmente ele se apresenta não só no setor público, mas também no setor privado. O primeiro capítulo da presente pesquisa dedica-se exclusivamente a entender o *compliance*, como funciona e porque possui relevância no contexto atual.

Em paralelo, importa também entender como funciona pura e simplesmente a análise da comunicação não verbal, do que se trata, quem e como pode ser utilizada, sua precisão, cientificidade e aplicabilidade prática no cotidiano em geral e no contexto empresarial, esse é o foco do segundo capítulo da presente pesquisa.

Enfim, o momento de cotejo dos dois elementos principais da presente discussão se faz no terceiro capítulo da obra, sendo assim é importante a análise da aplicação da ferramenta de análise da linguagem no contexto de aplicação do *compliance*, em que momento isso se enquadra e a legalidade da aplicação desse tipo de ferramenta.

O *compliance* tem feito parte de uma crescente demanda global, geralmente o tema está associado ao combate à corrupção, ou seja, geralmente o *compliance* é associado ao poder público e na implementação de sistema de integridade; conforme é base do trabalho escrito por João Paulo Hecker:

*Compliance* tem sido a palavra de ordem nos debates recentes sobre governança corporativa. Garantir a higidez e a probidade da gestão empresarial, combater a corrupção (no setor público e no privado) são axiomas que vêm pautando o cotidiano do mundo empresarial<sup>1</sup>

Mas, retornando mais alguns passos, pode restar a dúvida, o que é o *compliance*? Iniciando da forma

---

<sup>1</sup>HECKER, 2019.

mais básica, a tradução literal significa “estar em conformidade”, ou seja possui correlação com o adjetivo inglês *compliant*, que seria equivalente ao “complacente” ou “de acordo” no português.

Ao voltar o olhar para o mundo corporativo não é difícil de se imaginar a aplicabilidade de um conceito que possui um nome autoexplicativo, ainda assim o *compliance* no universo empresarial possui muito mais responsabilidades e funcionalidades do que aparenta apenas pela literalidade do termo.

Isso porque para fazer uma companhia ser *compliant* existem diversos campos a serem percorridos, jurídicos, econômico, recursos humanos, práticas de saúde e segurança no trabalho, relações inter empresariais, relações políticas, etc. Desse modo um programa de *compliance* perpassa por todos os setores da empresa.

Perpassar por todos os setores significa que o programa de integridade deve ser adotado de forma orgânica pelo empreendimento para que não seja um elemento de travamento ao operacional da empresa, então mais do que um conjunto de regras é importante o grupo de *compliance* levar uma cultura a ser praticada dia após dia.

Ter uma empresa com um sistema orgânico de integridade é também gerir riscos pois não estar de acordo acaba por expor a companhia a riscos de sofrer sanções por condutas com ou sem dolo, ocasionando danos materiais e imateriais (como danificar a imagem da empresa), bem como sofrer com as responsabilizações jurídicas no campo do direito civil e penal<sup>2</sup>.

Das consequências jurídicas, as mais famosas e rigorosas são as do Reino Unido com a *Bribery Act*, a FCPA nos EUA e a lei nº 12.846/2013 do Brasil. Sendo assim, importante evitar riscos extremos que podem ser ocasionados por infringir legislações tão duras, nas palavras de Alexandre da Cunha Serpa “programas de *compliance* não são sobre as leis, mas sim sobre querer seguir as leis”<sup>3</sup>.

Nesse sentido de querer seguir as regras é exatamente a visão de uma corporação que possui esse tipo de cultura no seu *modus operandi*, sendo assim esse tipo de mudança não se trata de uma decisão da gestão e implementada de cima pra baixo como qualquer outra regra, mas sim deve ser

---

<sup>2</sup>GIOVANNI, 2014, pg. 20

<sup>3</sup>SERPA, 2016, p. 122

trabalho dentro das micro relações dentro da empresa, sendo praticado como um hábito, de forma automática.

Tratando-se de cultura, isso possui um funcionamento interessante em relação as práticas corruptas ou do gênero, pois essas práticas podem se incrustar no cotidiano e tornarem-se um problema de complexidade estrutural e as vezes o reflexo da prática cultural de alguma nação, como por exemplo o que fora tratado na obra de Cristiano Nabuco de Abreu<sup>4</sup>, quem faz apontamentos sobre os efeitos das más práticas no psicológico coletivo:

Não tenho dúvidas de que a coletividade atual vive em estado de grande repressão psicológica. Estamos desacreditados de tudo e de todos, buscando desesperadamente alguma alternativa que sirva de remédio à grande desilusão social que nos aplaca e, de alguma forma, impede que voltemos a acreditar em alguma coisa

Ao pensar em uma nação que é um sistema enorme e de proporções em que para implementação de alguma cultura é necessário muito tempo e esforço, mas o Estado possui um grande poderio de prevenção e correção, no entanto, mesmo assim pode se instalar um padrão de práticas destrutivas, então dentro de um microsistema que é uma empresa parece bem fácil as práticas se tornarem regras.<sup>5</sup>

Em primeiro lugar é importante relembrar que *Compliance* é apenas um substantivo da língua inglesa que, de fato, além de ser deveras vago, nada explica e muito deixa aberto ao mau uso do termo. Não somente é um termo vago como também é um termo incompleto no sentido de que é uma apenas a simplificação do termo correto que é "Programa de *Compliance*".

Assim, ficamos com o primeiro fato do livro: o termo "*Compliance*" não descreve corretamente aquilo que é o objeto de trabalho de um profissional de *Compliance*, ou de um *Compliance Officer*.

O objeto de nosso trabalho é o "Programa de *Compliance*". Um "programa" é algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos e outros temas, algo que depende de uma estrutura mais complexa que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias.<sup>6</sup>

Sendo assim, por se tratar de algo perene presente no cotidiano e hábitos de todos dentro da corporação, logo não se pode dizer que se trata apenas de um projeto temporário, mas sim de um plano ou de um programa que será implementado, aprimorado, e revisado constantemente.

---

<sup>4</sup>ABREU, 2016, p. 285

<sup>5</sup> A conclusão de que se em um sistema macro o comportamento pode se padronizar então em um sistema micro tal padronização pode ocorrer de forma até mais fácil deve ter resguardado o fator de tempo, influências e demais variáveis que culminam no resultado. Logo, trata-se de uma conclusão meramente ilustrativa e didática, não se trata de uma conclusão científica.

<sup>6</sup>SERPA, 2016, p.107 - 115

Com o contexto posto em mente, quais elementos que fazem com que as companhias pratiquem atos em desconformidade com a legislação ou com o código interno de condutas? Como seria possível caracterizar esse tipo de ocorrências dentro de uma companhia? Para isso é que o *compliance* se dedica aos riscos dentro de seu plano.

Uma empresa com programa de integridade pode ter seus desvios, mas com um plano bem implementado as ocorrências diminuem devido às ações preventivas e é mais fácil de não repetir através das ações corretivas, isso tudo só é possível devido a estruturação do programa de *compliance*.

As definições e partes que compõe um programa de *compliance* será tratado em tópico próprio, o que nos resta apresentar é que dentre todos os riscos possíveis o risco humano é um que possui um grande peso e relevância, bem como será um elemento central para desenvolvimento do debate proposto na presente pesquisa.

Imagine que uma empresa possui o melhor sistema para proteção de dados e ativos informáticos, mas se o funcionário é vulnerável aos *phishings*, por exemplo, em nada adianta o sistema eficiente e por muitas vezes caros. Assim, o risco humano pode ser a falha mais fácil de se atingir e ter acesso aos sigilos da empresa, logo essa falha deve estar no foco de proteção.

Nesse contexto, o risco humano pode ocorrer por vários fatores, desde pura falta de vigilância, perpassando por desmotivação/falta de integração com a equipa, falta de treinamento e podendo chegar até mesmo em sabotagem. Dessa forma, como um *chief compliance officer* – CCO em conjunto com sua equipe pode precaver o empreendimento desse tipo de risco?

Além de promover mudanças comportamentais de motivação o campo da psicologia pode ajudar a identificar quem está disposto a colaborar com o plano de *compliance*. Bem como em um momento de auditoria pode ajudar a identificar potenciais mentirosos ou colaboradores que não estão gostando os atos de gestão e administração dando sinais de que os caminhos da liderança não estão interessantes para o indivíduo.

---

<sup>1</sup>RAFAEL, 2013: "Sem dúvidas esta é a técnica mais utilizada para conseguir um acesso na rede alvo. O Phishing pode ser traduzido como "pescaria" ou "e-mail falso", que são e-mails manipulados e enviados a organizações e pessoas com o intuito de aguçar algum sentimento que faça com que o usuário aceite o e-mail e realize as operações solicitadas".

No entanto, detecção de mentiras? Ter ideia de uma equipe integrada ou não sem que ninguém precise dizer nada? Como seria possível identificar esses elementos sem uma investigação do que as pessoas falam ou espionando a intimidade dessas pessoas? Para dizer não precisa falar, a linguagem não verbal pode auxiliar nesse sentido.

A linguagem não verbal engloba diversos elementos como a linguagem corporal, expressões faciais micro e macro, bem como tonalidade vocal, etc. Todos os detalhes serão tratados em tópico específico do segundo capítulo, bem como a cientificidade desse tipo de abordagem.

Nessa esteira, é possível a apreensão de que uma interpretação acertada da comunicação não verbal pode ser muito importante para qualquer líder, principalmente do setor de *compliance*. A presente pesquisa vai além e diz que é importante para qualquer pessoa e em todas as relações do cotidiano, qppurem, focaremos o debate nas relações empresariais.

Nesse liame, a importância deve-se, principalmente, porque os elementos da comunicação não verbal são fatores que indicam as emoções que passam pela pessoa naquela situação específica e quando interpretados corretamente podem ser uma excelente fonte de informação e feedback do contexto.

Cabe o adendo de que a linguagem corporal é um fator cultural, então esse tipo de análise pode ser uma forma auxiliar para a interpretação de sinais não verbais universais, como as expressões faciais. Atualmente Paul Ekman é o criador da teoria científica que identificou os sinais universais que correlacionam o movimento dos músculos da face com as emoções emergidas nos seres humanos.

Na pesquisa do professor Ekman, cada reação facial associada a uma emoção foi chamada de unidade de ação, dando origem ao único sistema de identificação codificado e cientificamente reconhecido, o sistema FACS – *Facial Action Coding System*<sup>8</sup>.

Através do sistema criado pelo Dr. Paul Ekman é possível identificar as emoções expressadas pela reação facial, podendo, inclusive, identificar (in)congruências com o contexto, fornecendo relevantes indícios se o discurso é verdadeiro ou falso, ou seja, com treinamento correto é possível identificar

---

<sup>8</sup> Sistema de codificação das ações faciais (tradução nossa)

potenciais mentiras nos discursos.

Claro que o ser humano não é máquina. Está suscetível ao erro, por isso essas ferramentas são complementares e até mesmo suplementares, mas não podem ser utilizadas como forma única de extração de uma suposta verdade.

Com a ideia de aplicabilidade cotidiana no contexto pessoal, o profissional não é difícil de ser imaginado, ainda assim na presente pesquisa são trazidos exemplos de aplicação confiável no cotidiano por qualquer pessoa que tenha o mínimo de treinamento.

Com todo o contexto colocado então também se faz necessário uma análise da necessidade ou não de aplicação na empresa, diante dos exemplos dados, valeria a pena a aplicação dessa técnica? Por isso que se dedica um tópico inteiro analisando a importância ou não dos líderes e gestores dominarem essas técnicas.

Superados os pontos mais abrangentes, ao afunilar a discussão dentro de um programa de *compliance*, esse tipo de ferramenta poderia ser considerado um aprimoramento dentro da aplicação do programa? Pois ela pode ser muito útil em contextos genéricos, mas dentro de um plano de *compliance* teria a adequação necessária?

Nesse contexto, também vale o questionamento sobre o enquadramento jurídico desse tipo de prática, uma vez que envolve direito dos trabalhadores, além de normas e legislações específicas de proteção de dados.

Esse tipo de análise jurídica se mostra primordial, pois nada adianta uma ferramenta eficiente e não haver possibilidade jurídica e sua aplicação no cotidiano, se tornaria, portanto, inútil frente às proteções fundamentais do ordenamento jurídico.

Para conseguir alcançar a legalidade ou não da aplicação desse tipo de ferramenta, primeiro se faz importante uma análise do enquadramento jurídico dos dados que são produzidos ou não a partir do contexto de aplicabilidade.

Se emanar qualquer tipo de dado proveniente da aplicação das ferramentas, então o mesmo deve ser contextualizado e analisado de acordo com a legislação vigente, para então, verificar os limites de aplicabilidade das técnicas de análise da comunicação não verbal, ou seja, quais os limites e conclusões possíveis a serem tiradas.

Diante de todo o caminho percorrido, o escopo final do trabalho um cotejo analítico funcional e jurídico de aplicabilidade das ferramentas de linguagem não verbal à realidade do *compliance*, verificando a possibilidade e utilidade prática da ferramenta, bem como a possibilidade jurídica em caso de aplicabilidade.

## **CAPÍTULO 1- O *COMPLIANCE* COMO ABALIZAMENTO DO CONTROLE DE RISCOS**

Dentro das aplicabilidades empresariais, a principal delas em relação ao *compliance* trata-se do controle de riscos, seja de maneira corretiva ou preventiva. Em outras palavras, nesse capítulo buscaremos entender como que se pode balizar o controle de riscos através do programa de *compliance*.

Nesse sentido, urge uma breve incursão acerca do que compõe o risco e como esse é tratado dentro de um plano de boas práticas, quais ferramentas podem ser utilizadas e os princípios do *compliance* que permite que isso seja possível.

Esse capítulo se propõe a especificar a discussão do risco para apenas o fator humano, um elemento essencial ao tratar o risco que, em muitas doutrinas administrativas é dado pouca importância e, como será provado amis adiante, é o ponto nodal para controle dos riscos os quais as empresas encontram-se expostas.

Dentro do risco humano, importa em destacar o papel da engenharia social que coaduna com a dinamização de ações preventivas e até mesmo corretivas de riscos, uma vez que aponta as fragilidades da companhia, a nível de fator humano.

Para chegar a esse ponto do *compliance* importante entender como surge esse tipo de conceito, ferramenta e modus operandi no meio corporativo. Em que momento histórico houve uma invenção ou entendeu-se pela necessidade desse tipo de mecanismo e como o mesmo se espalhou pelo globo e em Portugal.

Esses pontos acima trazidos serão os abordados no presente capítulo, sendo que nesse momento da pesquisa o que se pretende é uma incursão vertical e horizontal apenas nos cernes principais e relevantes para a pedra de toque do trabalho como um todo, motivo pelo qual serão evitadas grandes divagações e extensas formulações conceituais.

### **1.1.Histórico do *compliance***

Inegável que *compliance* tem sido amplamente debatido no meio acadêmico e profissional, bem como tem sido objeto de estudo em ambas as áreas; com isso, ganhou grande enfoque para desenvolvimento e aprimoramento no sentido de governança empresarial e no sentido de autoconhecimento das próprias empresas, haja visto a gama de ferramentas que a implementação desse tipo de plano agrega à empresa.

O presente trabalho não possui um caráter historiográfico, sendo assim nem o trabalho, tampouco o tópico, visam exaurir todos os elementos históricos acerca do *compliance*, o que se busca é a contextualização de como todo o movimento hoje conhecido surgiu e se modificou ao longo dos anos.

Segundo Albuquerque e Augusto<sup>9</sup>, embora possa dizer-se que esse termo em específico se data desde a década de 80, há medidas anteriores que podem ser associadas a esse tipo de prática, no entanto a definição dogmática do termo deu-se nesse período histórico entre a década de 60 e 80.

Assim, segundo Albuquerque e Augusto, o objetivo inicial foi o equilíbrio do livre mercado, uma vez que as práticas desonestas e más práticas das companhias privadas estavam causando um certo desequilíbrio na justa concorrência, elemento primordial do livre mercado, fazendo com que as empresas com práticas desleais de mercado estivessem em melhores condições concorrenciais que as demais íntegras e que tinham gastos para manter-se como tal.

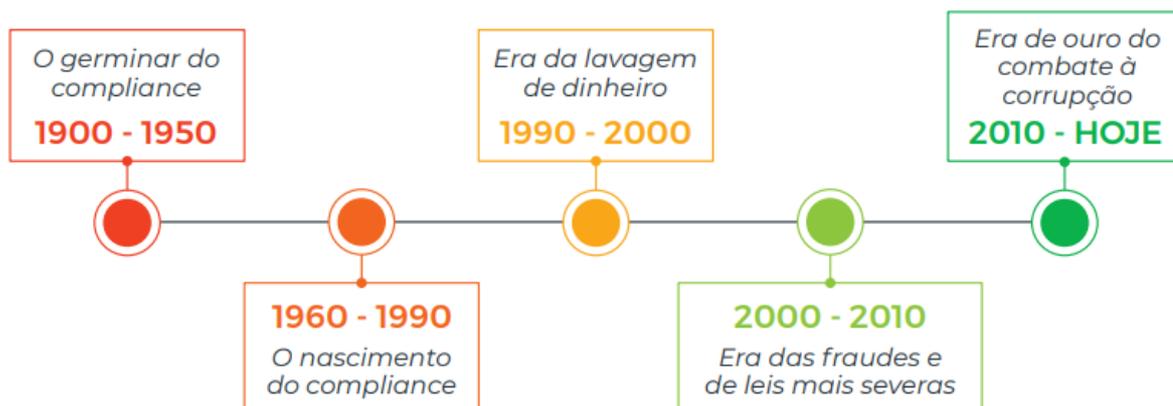
Antes disso, importante entender que tal aplicação do *compliance*, como trazido no parágrafo anterior, teve origem nos bancos e instituições financeiras e, fruto da germinação desse conceito em sua primeira de cinco fases, segundo a divisão sugerida na obra produzida por Delwing, Weisheimer, Piccinini e outros<sup>10</sup>.

#### Infográfico1 – infográfico da linha do tempo histórica do *compliance*

---

<sup>9</sup>ALBUQUERQUE e AUGUSTO, 2019, p. 240 e 241.

<sup>10</sup>DELWING, Aline Becker; WEISHEIMER, Evandro; PICCININI, Henrique e outros, 2019, p. 7



Fonte: DELWING, Aline Becker; WEISHEIMER, Evandro; PICCININI, Henrique e outros, 2019, p. 7.

Seguindo o raciocínio proposto pode-se depreender que a primeira fase proposta seria compreendida entre os anos de 1900 a 1950, o que dá para associar aos eventos históricos como a primeira guerra mundial, a quebra da bolsa de Nova York e, conseqüentemente a instauração do chamado *New Deal* nos estados Unidos<sup>11</sup>, o que pode-se considerar o embrião do *compliance*.

Para entender o que se passou, nessa primeira fase, urge a compreensão de que a primeira guerra mundial que assolou o planeta entre os anos de 1914 e 1918 fez com que os EUA se destacassem e tornasse a principal economia mundial, uma vez que se tornou a nação que detinha os maiores meios de produção enquanto os países europeus gastavam seus recursos para digladiarem-se.

A Primeira Guerra fez com que os EUA emergissem como a principal economia do planeta. As transações de produtos industriais e agrícolas se ampliaram com a abertura de créditos aos países aliados, seguidas pela concessão de empréstimos à Inglaterra, França e, posteriormente, Alemanha. A produção norte-americana deu um salto gigantesco em vários setores, destacando-se a indústria bélica, de material de campanha e alimentos. Os EUA se tornaram o maior credor do mundo e no final dos anos 1920, o país respondia por mais de 42% da produção industrial global. Enquanto isso, França, Inglaterra e Alemanha juntas detinham 28%<sup>12</sup>

No contexto em que a grande guerra foi elemento motriz para arranque do Estado Unidos como potência mundial, os países europeus arrasados necessitavam de empréstimos e importações para sua reconstrução e reconsolidação, sendo os Estados Unidos o maior fornecedor nesse mercado.

Em vista dessas condições, não poderia existir ambiente mais propício ao florescimento

<sup>11</sup> Outros acontecimentos históricos que são caros ao mundo também ocorreram, como a segunda guerra mundial entre 1939 e 1945, no entanto não se mostra importante para o raciocínio que pretendemos desenvolver para comprovar a fase como período de germinação ou embrionário do *compliance*, motivo pelo qual se faz o recorte teórico nos eventos históricos do período destacado.

<sup>12</sup> Texto publicado no website Algo Sobre dentro do subtópico de história, disponível em <https://www.algosobre.com.br/historia/crise-de-1929-new-deal-e-a-hegemonia-dos-eua-no-pos-guerra.html#menu2>. Acessado em 12/01/2021

dos capitais especulativos. Estimativas recentes da movimentação financeira internacional à época revelam que, do total de \$7,4 bilhões emprestados às nações da Europa entre 1924 e 1930, sendo 60% desse valor provenientes dos Estados Unidos, \$3,5 bilhões compreendiam ativos de curto-prazo, dos quais \$2,4 bilhões estacionados na Alemanha (Feinstein, Temin e Toniolo, 1997: 85-97). Em seu famoso relatório para a Liga das Nações, Nurske e Brown (1945: Apêndice II) calcularam que 35% das reservas oficiais de 24 bancos centrais europeus no ano de 1930 estavam constituídas por divisas estrangeiras, numa soma aproximada de \$2,3 bilhões de dólares, tendo como origem, em sua maior parte, capitais com alto trânsito entre as praças financeiras internacionais.<sup>13</sup>

Assim, os EUA se habituou ao crescimento constante, produzindo cada vez mais em um crescimento veloz, sendo que o terreno para especulação financeira levou muitas pessoas a investirem tudo que tinha na bolsa de valores, a qual não para de crescer ano após anos, até que em 1928 a Europa já estava mais recomposta e menos necessitada nos recursos Norte Americanos, logo nem toda a produção norte americana teve vazão, havendo uma quebra no valor dos produtos por ter uma oferta muito excedente à demanda, quebrando a bolsa de nova York em 1929, ocasionando o que ficou conhecido como a grande depressão.

Quando a Primeira Guerra Mundial chegou ao fim, alguns países europeus estavam com suas economias enfraquecidas, enquanto que os Estados Unidos cresciam cada vez mais, lucrando com a exportação de alimentos e produtos industrializados. Em decorrência disso a produção norte-americana se acostumou com esse crescimento, o que aumentou dia após dia, principalmente entre os anos de 1918 e 1928. Era um cenário com muitos empregos, preço baixo, elevada produção na agricultura e a expansão do crédito que incentivava o consumismo desenfreado.

O problema para os Estados Unidos foi que a Europa começou a se reestabelecer, o que levou a importar cada vez menos dos Estados Unidos. Agora a indústria norte-americana não tinha mais para quem vender a quantidade exacerbada de mercadorias, havendo mais produtos do que procura. Isso levou a diminuição do preço, queda da produção, e conseqüentemente, aumento do desemprego. Esses fatores provocaram a queda dos lucros e a paralisação do comércio, ocasionando a queda das ações da bolsa de valores, quebrando-a em seguida. Em resumo, a crise de 1929 se deu graças a superprodução, que não estava preparada para a falta de procura, e acabou com todas as mercadorias encalhadas.<sup>14</sup>

Com o advento da quebra da bolsa de Nova York iniciou-se um efeito cascata que reverberou ao redor do mundo, emplacando uma crise financeira que ficou conhecida como a grande depressão.

Devido ao cenário em que muitas pessoas investiram tudo que tinham no mercado de ações e terminaram quebradas gerou além de uma crise financeira uma crise de confiança no mercado o que dificulta qualquer recuperação com injeção de capital, então o que também precisava assegurar era

---

<sup>13</sup>ARTHMAR, 2002, p. 110 e 111

<sup>14</sup>Marcos Júnior, 2013

a segurança e confiança no sistema capitalista de livre mercado como a solução para o problema posto.

Nesse liame, visando uma recuperação do país e população é que o governo dos EUA, liderado à época por Franklin Delane Roosevelt, implementou um plano financeiro em 1933 que ficou conhecido como *New Deal*, o que consistiu em um conjunto de medidas para reestabelecimento da economia local através de controle inflacionário e de preço das indústrias e fazendas.

No imediato, o New Deal tentou sanear a situação financeira de todos os setores falidos, através do controle e regulamentação da atividade econômica, a desvalorização do dólar (que alivia a situação dos produtores agrícolas endividados), o abandono do padrão-ouro. O *Agricultural Adjustment Act* foi adotado em 1933, junto com o *National Recovery Industrial Act*, do mesmo ano, generaliza os acordos entre setores produtivos, a fixação de preços, de condições de emprego e produção. O socorro social foi institucionalizado com a *Federal Emergency Relief Administration*, ao mesmo tempo em que se lança um programa de trabalhos públicos com a *Work Progress Administration* (com 3 bilhões de dólares em 1933, e 80 bilhões de 1934 a 1936), cujo financiamento foi garantido por uma política de déficit orçamentário e de “inflação controlada”<sup>15</sup>

Nesse contexto de conjunto de medidas adotadas, talvez possamos afirmar que a principal contribuição do *New Deal* para a germinação do *compliance* foi a criação da Lei dos Valores Mobiliários no mesmo ano de 1933<sup>16</sup>, a qual exigia apresentação de informações uniformes sobre ofertas de títulos públicos.

A Lei foi implementada com o objetivo de assegurar certa segurança financeira para os investidores e, conseqüentemente, recuperar a confiança dos mesmos no mercado financeira, confiança essa abalada pela crise financeira que assolou a nação e o mundo<sup>17</sup>. Além disso também contribuiu para o sistema de controle que vigora até atualmente nos EUA através de agências reguladoras, pois a Lei foi executada pela agência reguladora *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC).

Assim, a SEC se configurou como uma agência que protegia os investidores de qualquer fraude, existindo apenas o risco normal do investimento. Assim a partir dessa época leis mais duras e restritivas em relação à consultoria de créditos foram lançadas, principalmente na década de 40 com as leis *Investment Advisers Act* e *Investment Company Act*.

---

<sup>15</sup>COGGIOLA, 2015, p. 10

<sup>16</sup> Publicada como “*Securities Act of 1933*” em seu título I, depois foi adicionado os demais títulos II (“*Securities Exchange Act of 1934*”) e III (“*Trust Indenture Act of 1939*”).

<sup>17</sup> Segundo a própria norma *ipsis litteris*: “*AN ACT To provide full and fair disclosure of the character of securities sold in interstate and foreign commerce and through the mails, and to prevent frauds in the sale thereof, and for other purposes*”

Conforme já reforçado, todos esses esforços foram no sentido de reacender a confiança no mercado, garantir a lealdade, boas práticas e evitar as fraudes. Desse jeito o ambiente seguro garante o desenvolvimento econômico através dos princípios basilares do capitalismo. Logo, fácil perceber o porquê dessa primeira fase pode ser considerada como período embrionário do *compliance*, ou de fase de germinar.

Então importa em caminhar para a segunda fase que culminou no nascimento do *compliance* como ferramenta, essa segunda fase teve início na década de 60 e chegou a seu termo na década de 90. Como grandes acontecimentos podem ser apontados o início de contratação de *compliance officers*, à guerra às drogas, criação do FCPA<sup>18</sup> e envolvimento da OCDE através da GAFI<sup>19</sup>/FATF<sup>20</sup> para assuntos relacionados à corrupção.

Já no início dessa segunda fase, mesmo “em 1960 a SEC (*Security Exchange Commission*) passa a insistir na contratação de *Compliance Officers* para criar procedimentos internos de controles, treinar e monitorar pessoas com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão”<sup>21</sup>. Sendo assim, começou-se a investir em treinamento, capacitação e difusão do que seria ser *compliant*.

Esse período foi propício ao surgimento da máfia nos Estados Unidos, assim a lavagem de dinheiro e o crescimento das organizações criminosas que embarcaram nos negócios de dinheiro sujo fizeram os Estados Unidos criarem preocupações. Em atenção às preocupações e em busca de combater essas práticas indesejáveis na década de 60 foi criada a lei RICO – *Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act*<sup>22</sup>. Nesse sentido cumpre destacar o que diz a pesquisa realizada pelo Brickey, K. F.<sup>23</sup> *in verbis*.

As its title suggests, RICO -the Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act- was enacted primarily to combat organized crime. But to provide federal prosecutors wide latitude in using this new law enforcement tool, Congress did not make organized crime the exclusive target of RICO. Instead, Congress fashioned expansive liability provisions that make RICO applicable to numerous categories of white collar crime as well. Because RICO prosecutions may be premised on white collar offenses, such as bribery, conspiracy, and mail and wire fraud, the statute can clearly be used to address abuses in the bidding,

---

<sup>18</sup> *Foreign Corrupt Practices Act* - FCPA

<sup>19</sup> Grupo de Ação Financeira Internacional Contra Lavagem de Dinheiro – GAFI

<sup>20</sup> *Financial Action Task Force on Money Laundering* – FATF

<sup>21</sup> CARNEIRO, 2019, p.45

<sup>22</sup> Lei dos negócios ilícitos influentes e organizações corruptas [tradução nossa]

<sup>23</sup> BRICKEY, 1990, p. 3.

performance, and billing of highway construction contracts<sup>24</sup>

Nesse liame, em 1970 o então presidente Richard Nixon, declarou guerra às drogas, que faria dessa o inimigo número 1 da nação. Como é de conhecimento comum tal política apenas piorou o problema com o crime organizado e desenvolveu diversos problemas com a criminalidade nos Estados Unidos, no entanto esse não é o enfoque o trabalho.

O que nos importa em pensar é que as investigações nos estados Unidos chegaram ao próprio presidente Nixon que foi acusado de um sistema ilegal de espionagem dos Democratas, conhecido como caso Watergate. Tal caso despertou as autoridades para mais investigações, descobrindo envio de dinheiro de empresas para políticos.<sup>25</sup>

Nesses esquemas financeiros descobriu-se que as empresas não apenas apoiavam com dinheiro no país, mas também fora do país como ficou conhecido no famoso caso da corporação *Lockheed Aircraft*, que junto com o caso Watergate são clássicos na história de consolidação do *compliance*.

Uma das maiores empresas estadunidenses, no entanto, passava incólume ao escândalo Watergate, ao menos até o ano de 1975: a Lockheed Aircraft Corporation. Isso porque, aparentemente, ela não havia violado as leis eleitorais e de suborno interno dos EUA. O método utilizado pelas empresas norte-americanas, no entanto, de enviar dinheiro para o exterior e remetê-lo posteriormente às campanhas eleitorais, bem como as confissões formuladas pelas organizações, tinham despertado as autoridades dos EUA acerca de atos ilegais, como suborno de autoridades [...] as investigações foram direcionadas para a Lockheed, vendo-se a empresa alvo das mais diversas comissões, como a de Operações Bancárias do Senado e a chamada Comissão Church. Verificou-se à época que a empresa havia pago, apenas entre os anos de 1970 e 1975, mais de cem milhões de dólares a funcionários públicos do alto escalão da Arábia Saudita. E mais: agentes de países como Alemanha, Itália, Suécia, Japão, Holanda e inúmeros outros ditos desenvolvidos também estavam na lista.<sup>26</sup>

Nesse diapasão a década de 70 nos EUA é marcada por um cenário aonde a delação da *Lockheed Aircraft* entregou o grande emaranhado de esquemas internacionais, os quais envolviam diversas empresas norte-americanas, uma grande concorrência desleal e atos de corrupção ao redor do mundo buscando vantagens empresariais.

---

<sup>24</sup> Como o título sugere, RICO - a Lei dos negócios ilícitos influentes e organizações Corruptas - foi promulgada primeiramente para combater o crime organizado. Mas, oferece aos promotores/procuradores federais ampla latitude no uso dessa nova ferramenta de aplicação da lei, o Congresso não fez do crime organizado o alvo exclusivo da RICO. Em vez disso, o Congresso criou cláusulas de responsabilidade expansiva que tornam o RICO aplicável a várias categorias de crimes do colarinho branco. Devido aos processos desencadeados pela RICO podem ser considerados crimes de colarinho branco, o suborno, conspiração e fraude postal e eletrônica, o estatuto pode ser claramente usado para abordar abusos na licitação, desempenho e cobrança de contratos de construção de rodovias [tradução nossa]

<sup>25</sup> DELWING, Aline Becker; WEISHEIMER, Evandro; PICCININI, Henrique e outros, 2019, p. 14

<sup>26</sup> BESSA NETO, 2018, p.51 e 52

Em confronto ao cenário posto é que foi editada e promulgada a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), uma dura lei norte-americana contra atos de corrupção marcada, principalmente, pela sua característica de extraterritorialidade, que serviu de influência para as demais legislações contra corrupção.

A FCPA de 1977 é diferente da que atualmente é conhecida, pois passou por diversas mudanças legislativas, no entanto, para entender a norma insta saber que em sua origem não era tão dura, não previa questões penais e as normas a respeito de contabilidade eram bem genéricas. Sobre alguns aspectos da legislação, mostra-se importante a colocação de John E. Impert<sup>27</sup> abaixo *ipsis litteris*.

After an abortive attempt at a legislative response during the Ford administration to what was believed to be widespread American business bribery, theFCPA was enacted in the moralistic climate of the early Carter administration. Itprohibited bribery of foreign government officials, granted enforcement responsibilities jointly to the SEC and the Department of Justice, and added some verygeneral accounting rules<sup>28</sup>.

Diante de todas essas medidas os EUA começaram a pressionar os países membros da OCDE para também tomarem medidas contra a corrupção, sendo que a partir de então diversas legislações começaram a surgir pelo mundo já na década de 80, quando os EUA transformaram lavagem de dinheiro em crime Federal.

Nesse contexto o G7 criou, na cidade de Paris, na França, o chamado “Grupo de Ação Financeira Internacional Contra Lavagem de Dinheiro – GAFI” ou em inglês “*Financial Action Task Force on Money Laundering – FATF*”. Tal órgão foi constituído e inserido na OCDE como meio de analisar as medidas estatais, atuar no desenvolvimento de políticas efetivas e atuar na promoção de ações positivas para o combate à lavagem de dinheiro.

Com esse histórico e nesse clima combativo é que se chega a década de 90, adentrando, portanto na terceira fase na história do *compliance*, que pode ser marcada dentre os anos de 1990 e 2000, um período em que as boas práticas se tornaram quase que obrigatórias, iniciando pelas instituições

---

<sup>27</sup> IMPERT, 1990, p. 1011

<sup>28</sup> Após uma frustrada tentativa de resposta legislativa durante o governo Ford, ao que se acreditava ser uma prática generalizada de suborno no ramo dos negócios dos EUA, a FCPA foi promulgada no clima moralista do início do governo Carter. Proibiu o suborno de funcionários de governos estrangeiros, concedeu responsabilidades de execução conjuntamente à SEC e ao Departamento de Justiça e acrescentou algumas regras de contabilidade muito genéricas. [tradução nossa]

financeiras. Mais marcante foi a movimentação global de combate à lavagem de dinheiro e à corrupção, que, em última instância, abriram caminhos para aplicação de *compliance* nos organismos públicos e privados.

Com o cenário posto, já em 1990 o GAFI publicou 40 recomendações “como uma iniciativa para combater o uso indevido dos sistemas financeiros por pessoas que queriam lavar o dinheiro proveniente do tráfico de drogas”<sup>29</sup>. Como a própria etimologia sugere as recomendações não possui caráter vinculativo, não tem como proposição força legal em respeito à soberania das nações, bem como nem mesmo são estanques, uma vez que as recomendações devem adaptar-se de acordo com as necessidades de cada região.

As Recomendações do GAFI estabelecem um sistema abrangente e consistente de medidas que os países devem adotar para combater a lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo, bem como do financiamento da proliferação de armas de destruição em massa. Os países possuem sistemas legais, administrativos e operacionais diversos e diferentes sistemas financeiros e, dessa forma, não podem todos tomar medidas idênticas para combater as ameaças. As Recomendações do GAFI, portanto, estabelecem um padrão internacional que os países devem adotar por meio de medidas adaptadas às suas circunstâncias particulares.<sup>30</sup>

Nesse período histórico houve uma pressão global para os países signatários implementarem a tipificação criminosa para o ato de lavagem de dinheiro. Nos anos de 1993 a 1995 a movimentação na global desembocou em diversos atos como a criação do *Egmont Group of Financial Intelligence Units*, em Bruxelas, na Bélgica, o qual lançou o fórum de apoio aos programas de combate à lavagem de dinheiro<sup>31</sup>.

Assim, no âmbito da OCDE é realizada uma “Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais, adotada em Paris em 17 de Dezembro de 1997”<sup>32</sup>. Assinada por diversos países com o compromisso de combater esse tipo de ato criminoso e prejudicial ao mercado global.

Esse tipo de medidas desembocou, invariavelmente, numa criação de novas formas de enxergar a questão das boas práticas e estar de acordo com a legislação, um conceito mais a frente chamado de

---

<sup>29</sup> FATF/GAFI, 2012, p. 7

<sup>30</sup> FATF/GAFI, 2012, p. 6

<sup>31</sup> DELWING, Aline Becker; WEISHEIMER, Evandro; PICCININI, Henrique e outros, 2019, p. 19 e 20

<sup>32</sup> DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE-A, n° 77, de 31 de Março de 2000, p. 1398.

self-*compliance* pelas empresas. Assim, os países signatários implementando as medidas levou à necessidade da criação de um novo tipo de cultura de cumprimento com as normas legais.<sup>33</sup>

É fácil entender a pressão exercida pelos estados Unidos, quem estava à frente da luta contra a lavagem de dinheiro, uma vez que suas empresas acabariam tendo prejuízos ao concorrer internacionalmente com outras companhias que não precisavam seguir qualquer nível de exigência de adequação anticorrupção.

Isso porque uma empresa para se adequar tem custos, logo torna-se uma concorrência desleal frente às companhias que deixam de ter custos de adequação das normas, pois desse modo essas empresas irregulares conseguem fornecer produtos na mesma qualidade e com muito menos custo (preço mais baixo) do que o concorrente que atende todas as exigências na produção.

Nesse contexto foi em que os países começaram a criar legislações específicas e cada mais rígidas conforme pode ser verificado nos tópicos seguintes, em uma visão macro num contexto global e depois uma visão micro de Portugal.

Dito isso podemos avançar para a próxima fase dos anos 2000 à 2010, nomeadamente a era das fraudes e leis mais severas, quando ocorrem os casos emblemáticos de sanções, os casos Enron, Siemens, etc. Além dos casos mais conhecidos, ocorreu o ataque de 11 de setembro e corrupção foi pauta na convenção da ONU.

Sendo assim essa quarta fase marcada pelos escândalos e atos exemplares tem foco principalmente nos EUA, novamente, percussores de ações que ficaram na história do *compliance*. Logo, com os holofotes nos Estado Unidos, em 2001 ocorre um dos maiores ataques terroristas da organização Al-Qaeda, no qual aeronaves foram sequestradas e arremessadas contra as torres gêmeas e o pentágono.

Os terroristas embarcaram em quatro voos diferentes que decolaram da costa leste dos Estados Unidos e que pousariam na Califórnia. Os quatro voos eram de diferentes empresas aéreas norte-americanas, a American Airlines (AA) e a United Airlines (UA). Os voos eram os seguintes:

1. Voo 11 da AA: esse voo decolou de Boston e ia para Los Angeles. Foi o primeiro avião a colidir contra as Torres Gêmeas e atingiu a Torre Norte.

---

<sup>33</sup>SARCEDO, 2014 *apud* DELWING, Aline Becker; WEISHEIMER, Evandro; PICCININI, Henrique e outros, 2019, p. 22

2. Voo 175 da AA: esse voo também decolou de Boston e ia a Los Angeles. Foi o segundo avião a colidir contra as Torres Gêmeas e atingiu a Torre Sul.
3. Voo 77 da AA: esse voo decolou de Washington e ia para Los Angeles. Foi lançado contra o Pentágono.
4. Voo 93 da UA: esse voo decolou de Newark e ia para São Francisco. Seria lançado contra o Capitólio, mas caiu antes de atingir seu alvo.

Tudo começou com o embarque dos 19 terroristas nos voos citados. Depois que as aeronaves estavam no espaço aéreo americano, os terroristas tomaram controle delas para realizar o plano.<sup>34</sup>

Após os acontecimentos o Estado providenciou respostas legislativas no sentido da promulgação do *US Patriot Act*, como canalizador do combate ao terrorismo aplicando diversos poderes estatais, principalmente de polícia e gerando obrigações para instituições financeiras.

Title III of the Act is perhaps the most influential for data availability and security. Section 319 requires that financial institutions make any and all requested information available within 120 hours – that is, only 5 days. Since the Act doesn't specify this time as "business hours," it's safe to assume that period includes weekends and holidays. This requirement applies to all financial institutions in the U.S., including foreign institutions that have a site located on U.S. soil.

Meanwhile, Sections 321 and 359 require that financial institutions, as well as any person who engages "as a business" in the transmission of funds, record and report all transactions involving monetary instruments (like bank checks, traveler's checks and money orders). Section 353 addresses the necessity of having adequate records for geographic targeting orders (GTOs, or orders that require financial institutions within certain geographic areas to disclose their transactions).<sup>3536</sup>

Sendo assim, o reflexo da lei antiterrorismo nas companhias privadas norte americanas foi que para as empresas financeiras estarem *compliance* seria necessário a disponibilização de vários tipos de dados em um curto espaço de tempo, já contemplando um caráter extraterritorial porém ainda tímido, pois abrangia as empresas que possuísem estabelecimento em solo norte americano.

Nessa esteira de visar as questões financeiras e questões contábeis das empresas, outra norma que surgiu nos Estados Unidos nessa mesma época foi a SOX (arbanes-Oxley Act), em 2002 surgiu diante de uma necessidade de complementar a FCPA, cuidado da normatização de gestão contábil e recursos financeiros, surgiu a partir do alarde gerado pelo caso da empresa Enron.

---

<sup>34</sup> Silva, sem data.

<sup>35</sup> O Título III da Lei é, talvez, o mais importante para a disponibilidade e segurança de dados. A seção 319 exige que as instituições financeiras disponibilizem toda e qualquer informação solicitada dentro de 120 horas, ou seja, apenas 5 dias. Como a lei não especifica esse horário como "horário comercial", é seguro presumir que esse período inclui fins de semana e feriados. Este requisito se aplica a todas as instituições financeiras nos EUA, incluindo instituições estrangeiras que possuem um estabelecimento localizado nos EUA.

Enquanto isso, as Seções 321 e 359 exigem que as instituições financeiras, bem como qualquer pessoa que se enquadre "como um negócio" na transmissão de fundos, registrem e relatem todas as transações que envolvam instrumentos monetários (como cheques bancários, cheques de viagem e ordens de pagamento). A seção 353 aborda a necessidade de ter registros adequados para pedidos de segmentação geográfica (GTOs ou ordens que exigem que as instituições financeiras dentro de certas áreas geográficas divulguem suas transações).

<sup>36</sup>BASELINE DATA, 2017.

Tem-se como marco da efetiva aplicação do FCPA o ano de 2002, em decorrência do caso Enron, sétima maior empresa dos EUA à época e uma das maiores do mundo no setor energético. Na oportunidade, verificou-se que a empresa realizava manobras contábeis a fim de mascarar a real situação financeira da companhia, com aval da auditora externa Arthur Andersen, que também prestava o serviço de consultoria para a empresa. À época, fora apurado pelo Congresso Americano que a Enron possuía uma dívida aproximada de 22 bilhões de dólares, bem diferente do lucro anual que afirmava e informava ter. Entretanto, o FCPA não possuía normas relativas à escrituração contábil e transparência na gestão das empresas, o que foi alterado por meio da SarbanesOxley Act, de julho de 2002<sup>37</sup>

Um dos casos mais famosos e precursores de toda discussão sobre *compliance* contábil foi definitivamente o caso Enron, uma das maiores empresas dos EUA e teve um dos maiores processos de falência da história<sup>38</sup>, isso por conta de fraudes contábeis recorrentes a fim de mascarar as dívidas e simular grandes lucros, atraindo investidores e demonstrar um falso crescimento.

O presente caso da empresa Enron nos é caro apenas para demonstração de como é importante uma regulamentação específica para fins contábeis, logo, não nos cabe grandes aprofundamentos do histórico da empresa ou como funcionavam as fraudes na técnica, apenas que existiram a fim de fraudar informações e que levaram a derrocagem da companhia e novamente descrença no mercado.

Tecnicamente, a Enron utilizou empresas coligadas e controladas para inflar seu resultado, uma prática comum nas empresas. Através de SPE 's (Special Purpose Entities), a empresa transferia passivos, camuflava despesas, alavancava empréstimos, leasings, securitizações e montava arriscadas operações com derivativos. Existem duas maneiras de contabilizar participações em outras empresas nas demonstrações contábeis. A primeira é contabilizar esta participação como um investimento no ativo. A segunda é através da consolidação, onde os ativos e passivos da coligada/ controlada são somados aos da controladora.<sup>39</sup>

Dainte de um golpe tão grande a partir de uma empresa com suposta alta confiabilidade é que surgiu a SOX, como uma reação natural para garantir a segurança dos investidores e recuperação do livre mercado como algo atrativo, uma vez que a economia nacional também sobrevive desse tipo de investimentos. Com isso a SOX mostrou-se para o mundo como uma regulamentação modelo e muito bem estruturada.

A Sarbanes-Oxley é uma das mais rigorosas e amarradas regulamentações existentes quando tratamos de controles internos, elaboração e divulgação de relatórios financeiros de uma companhia, já aplicada pelas sociedades abertas norteamericanas, expandindo-se também a todas as empresas estrangeiras com ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque e/ou estejam registradas na SEC. Entretanto, a SOX tornou-se um modelo de padrão de qualidade bem vista pelos investidores e, portanto, muitas empresas aplicam o que a lei

---

<sup>37</sup>BESSA NETO, 2018, p. 65

<sup>38</sup> Segundo BERGAMINI JÚNIOR, 2002, p. 1: "o maior processo de falência no mundo, envolvendo ativos de US\$ 63 milhões, perdas de US\$ 32 milhões em valor de mercado para as ações, e de quase US\$ 1 bilhão de perdas para o fundo de pensão dos funcionários

<sup>39</sup>SCHMITT, 2002, p. 1 e 2.

determina.<sup>40</sup>

Outro caso emblemático, no entanto não para servir de alerta mas sim para servir de exemplo foi a aplicação da FCPA na gigante empresa Siemens, a empresa Alemã sofreu sanções de outro país, nomeadamente os EUA, através dos critérios contidos na lei FCPA americana que mais adiante serviu de exemplo para os demais países e legislações.

Antes de 1999 a Alemanha não possuía legislação tipificando o suborno internacional, logo não havia previsão de proibição. Tal legislação teve sua modificação devido a entrada do país na OCDE. Nesse contexto a Siemens era uma das muitas empresas alemãs que carregavam a cultura da legislação antiga, ou seja, continuava realizando tais práticas de corrupção internacional, no entanto passou-se a mascarar por pagamentos não rastreáveis<sup>41</sup>.

2003: o CFO da Siemens não tomou nenhuma providência quanto a informação de possíveis violações legais de funcionários da Telecom por terem levado € 4,12 milhões em dinheiro para a Nigéria.

2003-2004: empregados da ENEL (empresa de energia estatal italiana) receberam €6 milhões em suborno para realização de projetos de duas usinas.

2004: Funcionários da unidade de comunicações da Siemens foram descobertos com contas bancárias que movimentavam dinheiro provindo de corrupção.

2005: descoberto o uso de contas bancárias de um ex-agente da Siemens na Grécia para movimentação de dinheiro provindo de corrupção.

2006: escritórios de uma subsidiária da Siemens realizou acordos de consultoria com empresa fantasma, utilizando conta bancária em banco austríaco para pagar subornos e contratos de seguros na Itália, Nigéria, Grã-Bretanha e nos EUA desde 1995.<sup>42</sup>

Sendo assim, desde 2003 quando a empresa Alemã começou a ser investigada e foram descobertos inúmeros esquemas de corrupção, principalmente no contexto de consultorias do caixa da empresa. O processo culminou na maior multa aplicada em contexto de *compliance*. Logo, ao nosso ver seria uma forma de mostrar que a nova tendência é eficaz e deve ser considerada com seriedade, devendo as novas normas serem cumpridas a fim de implementação de boas práticas

Os processos judiciais contra a Siemens AG foram concluídos na Alemanha e Estados Unidos após dois anos de investigações, e resultaram no pagamento de USD 1,6 bilhões em multas e restituições de lucro para as autoridades dos EUA e Alemanha, bem como no

---

<sup>40</sup>SILVA, 2014, p.30 e 31

<sup>41</sup> SEC, case 1:08-cv-02167-RJL, Document 3, de 12/15/2008

<sup>42</sup> Evandro Camilo. "Caso de corrupção da Siemens: breve histórico". Texto publicado em 31 de julho de 2016 no LinkedIn. Disponível no link: <https://www.linkedin.com/pulse/caso-de-corrup%C3%A7%C3%A3o-da-siemens-breve-hist%C3%B3rico-evandro-camilo-vieira/?originalSubdomain=pt>. Consulta em 22/12/2020.

desembolso por parte da Siemens de USD 850 milhões para investigações internas que envolveram mais de 200 advogados e pessoal de apoio do escritório “Debevoise PlimptonPlimpton”, 1.300 investigadores forenses da “Deloitte Touche Touche” e 16 funcionários da Siemens dedicados a esta investigação em tempo integral. Foram demitidos mais de 500 colaboradores considerados implicados em esquemas de corrupção e 9 antigos membros do seu Conselho de gestão foram processados e condenados a pagar USD 28,3 milhões por violação dos seus deveres. O presidente do conselho de supervisão Heinrich von Pierer e o então CEO Klaus Kleinfeld pediram demissão em Abril de 2007 e fizeram um acordo de pagamento, desembolsando para a Siemens USD10,5 milhões, respectivamente, como forma de resolverem o caso. Em Julho de 2007 o então presidente do comité de auditoria Gerrard Khrome foi nomeado presidente do conselho de supervisão<sup>43</sup>

O critério de extraterritorialidade contido atualmente em muitas legislações anticorrupção ao redor do mundo (tema mais explorado em outro tópico mais adiante) possui raízes nessa condenação da Siemens, uma vez que a empresa foi condenada e sancionada por agir em outros países em desconformidade com a legislação de outro.

Apesar da a empresa ser sediada na Alemanha ela possuía negócios nos Estados Unidos o que ensejou como justificativa de legitimidade para aplicação da Lei estados unidense contra os atos corruptos da companhia. Assim, enquanto a importância do caso Enron foi o aprimoramento legislativo, o caso Siemens trouxe a importância não apenas de existirem as legislações, mas sim serem aplicadas de forma eficaz.

Essa importância pode ser citada tendo em vista o que ocorreu com a empresa após a hercúlea condenação, a empresa não foi à falência tão pouco entrou em recessão, na verdade ela se viu obrigada a se reinventar no conceito de *compliance*, se tornando atualmente exemplo de implementação de programa de integridade. Logo, essa renovação da empresa mostrou a eficácia da sanção e aplicação da norma.

Quanto a questão de exemplos pode-se perceber que no mesmo período legislações foram aparecendo em países como Brasil, Austrália, Reino unido, inclusive a *UK Bribery Act* é ainda uma das normas vistas como mais exigentes e duras ao tratar de corrupção. As legislações específicas serão tratadas no tópico da expansão global do *compliance*.

Assim, após o panorama trazido aqui e devidamente justificadas as incursões históricas e conclusões, podemos adentrar a última fase no recorte trazido no presente trabalho, qual seja a fase de ouro do

---

<sup>43</sup>FONSECA, 2015, p. 56

*compliance*, que se inicia em 2010 e segue até os dias de hoje. Esse período é marcado por fortes aplicações de legislações, celebração de acordos, investigações e escândalos de corrupção expostos para o mundo.

De início já no ano de 2011 os países África do Sul, Brasil, Estados Unidos, Filipinas, Indonésia, México, Noruega e Reino Unido assinaram a *OpenGovernment Partnership*, uma declaração que visa um aumento da transparência dos governos, participação públicas e acesso à informação. Atualmente essa declaração já possui 78 países aderentes conforme o website oficial.<sup>44</sup>

O Brasil foi um país que ganhou visibilidade sobre os atos de corrupção após aplicação das legislações anticorrupção e de acesso à informação principalmente no caso da operação Lava Jato que culminou na descoberto de um grande esquema de corrupção do governo envolvendo políticos históricos, os quais parte deles tiveram suas sentenças condenatórias proferidas pelo poder judiciário.

Diante de tudo que fora exposto é notório que o *compliance* não possui aplicações restritas às empresas do setor financeiro, tampouco trata-se de um movimento pífio uma vez que atualmente encontra-se reflexos nos setores públicos e privados em toda sua abrangência. Bem como cada vez mais o assunto torna-se mais estudado e os profissionais mais especializados aplicando sistemas de integridade no governo ou nas corporações.

## **1.2.Evolução Global**

Depois de uma breve incursão histórica sobre o que atualmente é conhecido com *compliance*, muito se falou sobre espalhamento, influências e exemplos pelo globo, então nesse momento cabe o recorte conceitual sobre como se deu essa evolução global.

Entender esse espalhamento do termo pelo globo importa no sentido de entender a importância do tema e como ele tem influenciado nações, para então entendermos qual a posição de Portugal frente às demais nações do mundo e do continente europeu.

De início, cumpre destacar que um dos blocos econômicos mais importantes do mundo começou a

---

<sup>44</sup> Para mais informações consultar o website <https://www.opengovpartnership.org/>.

ter o *compliance* como tendência econômica, os membros do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Com isso, depreende-se que o viés mercadológico do bloco não impediu a significativa evolução no contexto anticorrupção, seja por meio de legislações sancionatórias ou de transparência. Isso deve-se, principalmente, por conta dos acordos internacionais firmados, conforme aponta KURAKIN e SUKHARENKO<sup>45</sup>.

All of these five countries have been held back by corruption, in varying ways, but their rising importance to the global economic system ensures the spotlight now shines brighter than ever on them. Yet some of the BRICS countries have handled this issue better than others [...] he BRICS countries would strive to coordinate their approach in this regard and encourage a stronger global commitment to preventing and combating corruption on the basis of the United Nations Convention against Corruption (2003) and other relevant international legal instruments <sup>46</sup>

Insta frisar que o *compliance* possui uma abrangência muito além da corrupção como será tratado no tópico sobre programa de *compliance*. No entanto nesse primeiro momento para compreender a abrangência nada melhor do que observar as movimentações dos países no combate à corrupção. Uma vez que esse evento anticorrupção foi o ponta pé inicial nos Estados Unidos.

Para atender a esse propósito se faz necessário um recorte às legislações mundiais mais marcantes que surgiram a partir do último momento histórico narrado, quando foi possível ter uma visão das nações a partir de melhores dados coletados e apurados, como por exemplo o sistema de pontuação do CPI<sup>47</sup>.

O Índice de Percepção de Corrupção (CPI) dos países possui uma pontuação que varia de 0 (zero) até 100 (cem) aonde quanto mais próximo de cem mais limpo o país e quanto mais próximo de zero mais corrupto. Com essa pontuação foi feito um ranking em ordem crescente de nível de corrupção, sendo assim os primeiros países do ranking são os com menor índice de corrupção e os mais próximos de

---

<sup>45</sup> KURAKIN e SUKHARENKO, 2018, p. 57

<sup>46</sup> Todos esses cinco países foram retidos pela corrupção, de várias maneiras, mas sua crescente importância para o sistema econômico global garante que os holofotes agora brilhem mais do que nunca. No entanto, alguns dos países do BRICS lidaram com esta questão melhor do que outros [...] os países do BRICS esforçam-se para coordenar sua abordagem nesse sentido e incentivar um fortalecimento global com o compromisso de prevenir e combater a corrupção com base nos Estados Unidos Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003) e outros relevantes instrumentos legais internacionais (tradução nossa)

<sup>47</sup> *The Corruption Perceptions Index ranks 180 countries and territories by their perceived levels of public sector corruption, according to experts and business people. This year's analysis shows corruption is more pervasive in countries where big money can flow freely into electoral campaigns and where governments listen only to the voices of wealthy or well-connected individuals.* (O índice de percepção de corrupção elenca 180 países e territórios a partir do nível perceptível de corrupção do setor público, de acordo com os especialistas e pessoas de negócios. As análises anuais mostram que a corrupção é mais difundida em países onde muito dinheiro pode fluir livremente para campanhas eleitorais e onde os governos ouvem apenas as vozes de indivíduos ricos ou bem relacionados - tradução nossa)

180 ou 198 são os mais corruptos<sup>48</sup>.

O índice supracitado importa para o presente momento da pesquisa uma vez que é possível traçar um paralelo entre as legislações e a evolução dos países de acordo com os critérios do índice. Os dados têm início em 2012, logo depois da quinta fase do *compliance*, infelizmente um recorte após o início da revolução a nível legislativo, isso ocorre porque em 2012 foi quando o *transparency* mudou o método de análise, antes de 2012 era outro método de avaliação.

De início, sobre as legislações de cada país, cabe um panorama sobre as normas dos EUA, embora já muito tenha se falado no contexto histórico, cabe aqui então uma incursão menos profunda no contexto geral e mais técnica. O início da análise pelos EUA se justifica uma vez que podemos considerar como o berço do *compliance* e o epicentro do movimento anticorrupção global.

Sendo assim, os Estados Unidos da América atualmente ocupam, no CPI, o lugar de 23º de 198 no ranking e uma pontuação de 69 de 100. A pontuação máxima dos EUA foi de 76 pontos em 2015, quando ocupou a 16ª colocação no ranking.<sup>49</sup>

Conforme já citado outrora a legislação Norte Americana de combate à corrupção mais famosa é o FCPA, a qual é voltado para corrupção voltada para o estrangeiro, enquanto a norma para corrupção interna mais importante é a “18 U.S.C. § 201”, sendo que essa seção 201 possui duas principais partes a 201(b) e 201(c).

A lei 18 U.S.C. em sua seção §201(Bribery of public officials and witnesses) prevê nas subseções b e c as situações que configuram a corrupção, sendo previsto tanto a corrupção ativa quanto a passiva, em relação aos agentes públicos.

Sendo assim, a norma procura abranger diversos atos possivelmente corruptos e por conta disso é necessário a comprovação da intenção de cometer o ato delituoso, praticamente não prevê o modo culposo do delito. Esse facto é um elemento de diferenciação da UK bribery act, por exemplo, que veremos a seguir.

---

<sup>48</sup> Atualmente a Dinamarca e Nova Zelândia são os países que ocupam a primeira posição, detendo a pontuação de 87. Já a Somália é o último colocado, posição 180, possuindo apenas 9 pontos.

<sup>49</sup> Dados retirados da *Transparency International* através do website consultado em 09/01/2021 e disponível em <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/>

Já a FCPA, importa saber que a norma possui um caráter anti-corrupção ou anti-suborno, bem como possui um caráter de provisões contabilísticas<sup>50</sup>. Nesse contexto, primeiramente, a norma traz consigo uma proibição de oferecer vantagens aos agentes públicos no estrangeiro (15 U.S.C. §§78dd-1 ao §§78dd-3)<sup>51</sup>.

Sobre as sanções contidas na legislação há sanções penais e civis, tanto envolvendo penas restritivas de liberdade quanto aplicação de penalidades financeiras através de multas. De modo geral as penalidades por ato infracional podem chegar até os US\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil dólares) para o indivíduo e 5 (cinco) anos de prisão. Para as empresas a multa pode chegar até os US\$ 2.000.000,00 (dois milhões de dólares) por ato criminoso.

No âmbito civil as sanções são mais amenas, uma vez que tanto os indivíduos como as corporações podem ser sancionadas ao pagamento de multas de até US\$16.000,00 (dezesesseis mil dólares) por cada ato infracional. Todas essas penas supracitadas são os tetos previstos para os crimes de corrupção que ofendem o FCPA, conforme constam na própria norma 18 U.S.C. em sua seção § 3571(d).

A FCPA não possui expressas determinações quanto a corrupção passiva, uma vez que prevê apenas os atos de oferecer ou entregar ou fornecer as vantagens indevidas. Além disso há uma necessidade de restar comprovado a intenção de cometer o ato delituoso.

Com essa estrutura técnica que os EUA influenciaram as demais nações no mundo, sendo que não cabe à presente pesquisa um estudo de direito comparado com todas as legislações existentes. No entanto, importa a demonstração de que houve uma influência a partir da criação de uma série de acordos multilaterais entre os países.

Outra região com normas emblemáticas é o Reino Unido. Atualmente o país encontra-se atualmente na posição 12/198 do Rank e com a pontuação 77/100. Desde 2012 o país iniciou com 74 de

---

<sup>50</sup> Ambas são importantes para o *compliance*, no entanto as diferenças entre as provisões não produzem grande importância nesse momento da pesquisa, motivo pelo qual não se justifica grandes aprofundamentos no tema. Para quaisquer informações complementares sobre as provisões contabilísticas vide a legislação 15 U.S.C. na seção § 78m (Periodical and other reports).

<sup>51</sup> 78dd-1. *Prohibited foreign trade practices by issuers*. 78dd-2. *Prohibited foreign trade practices by domestic concerns*. 78dd-3. *Prohibited foreign trade practices by persons other than issuers or domestic concerns*.

pontuação, alcançou a incrível marca de 82 pontos em 2017, quando esteve no 8º (oitavo) lugar do ranking.<sup>52</sup>

De modo geral pode-se dizer que a legislação principal do Reino Unido é a UK Bribery Act (UKBA), uma das mais severas legislações do mundo. De modo geral a lei penaliza suborno de funcionário público, não apenas corrupção ativa (seção 1 da norma<sup>53</sup>), mas também corrupção passiva (seção 2 da UKBA<sup>54</sup>). Além disso abrange atos de sócios e parceiros (seção 7 da UKBA<sup>55</sup>), bem como penaliza a instituição ao não trabalhar em vias de impedir o suborno, preventivamente ou corretivamente. Quanto a condenação em forma de evitar corrupção pode-se extrair do relatório de Jones Day<sup>56</sup>, *in verbis*:

In February 2016, the SFO secured its first conviction under the Section 7 UKBA Corporate Offence, when Sweett Group plc was convicted of the offense of failing to prevent its subsidiary from paying bribes on its behalf. The case provided some helpful clarification as

---

<sup>52</sup> Dados retirados da *Transparency International* através do website consultado em 09/01/2021 e disponível em <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/>

<sup>53</sup> 1 Offences of bribing another person

(1) A person ("P") is guilty of an offence if either of the following cases applies.

(2) Case 1 is where—

(a) P offers, promises or gives a financial or other advantage to another person, and

(b) P intends the advantage—

(i) to induce a person to perform improperly a relevant function or activity, or

(ii) to reward a person for the improper performance of such a function or activity.

(3) Case 2 is where—

(a) P offers, promises or gives a financial or other advantage to another person, and

(b) P knows or believes that the acceptance of the advantage would itself constitute the improper performance of a relevant function or activity.

(4) In case 1 it does not matter whether the person to whom the advantage is offered, promised or given is the same person as the person who is to perform, or has performed, the function or activity concerned.

(5) In cases 1 and 2 it does not matter whether the advantage is offered, promised or given by P directly or through a third party.

<sup>54</sup> 2. Offences relating to being bribed

(1) A person ("R") is guilty of an offence if any of the following cases applies.

(2) Case 3 is where R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage intending that, in consequence, a relevant function or activity should be performed improperly (whether by R or another person).

(3) Case 4 is where—

(a) R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage, and

(b) the request, agreement or acceptance itself constitutes the improper performance by R of a relevant function or activity.

(4) Case 5 is where R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage as a reward for the improper performance (whether by R or another person) of a relevant function or activity.

(5) Case 6 is where, in anticipation of or in consequence of R requesting, agreeing to receive or accepting a financial or other advantage, a relevant function or activity is performed improperly—

(a) by R, or

(b) by another person at R's request or with R's assent or acquiescence.

(6) In cases 3 to 6 it does not matter—

(a) whether R requests, agrees to receive or accepts (or is to request, agree to receive or accept) the advantage directly or through a third party,

(b) whether the advantage is (or is to be) for the benefit of R or another person.

(7) In cases 4 to 6 it does not matter whether R knows or believes that the performance of the function or activity is improper.

(8) In case 6, where a person other than R is performing the function or activity, it also does not matter whether that person knows or believes that the performance of the function or activity is improper.

<sup>55</sup> 7. Failure of commercial organisations to prevent bribery

(1) A relevant commercial organisation ("C") is guilty of an offence under this section if a person ("A") associated with C bribes another person intending—

(a) to obtain or retain business for C, or

(b) to obtain or retain an advantage in the conduct of business for C.

(2) But it is a defence for C to prove that C had in place adequate procedures designed to prevent persons associated with C from undertaking such conduct.

(3) For the purposes of this section, A bribes another person if, and only if, A—

(a) is, or would be, guilty of an offence under section 1 or 6 (whether or not A has been prosecuted for such an offence), or

(b) would be guilty of such an offence if section 12(2)(c) and (4) were omitted.

(4) See section 8 for the meaning of a person associated with C and see section 9 for a duty on the Secretary of State to publish guidance.

<sup>56</sup> Jones Day, 2018, p. 68.

to when a subsidiary will be considered as an “associated person” to its parent. In this matter, the subsidiary was operated by the parent as a department of its business, thus bringing it within the scope of Section 7 of the UKBA<sup>57</sup>

Uma vez condenado a penalidade pode chegar até 10 anos de prisão e/ou multa ilimitada (seção 10 da UKBA<sup>58</sup>), sendo o valor arbitrado pela sentença condenatório seguindo critérios do caso concreto conforme é possível depreender do próprio texto legal<sup>59</sup>.

Tendo em vista as homéricas condenações que podem recair sobre as empresas faz-se importante um plano de *compliance*, aonde no item 2 da própria seção 7 classifica como elemento de defesa, um sistema de adequação mostra que a empresa está trabalhando no sentido de precaver-se e, portanto, podendo se livrar das condenações a depender do caso concreto.

Por fim, sobre a UKBA, um dos elementos mais importantes, que o motivo histórico foi tratado anteriormente, é a aplicação extraterritorial da norma. O facto dela se aplicar aos atos praticados internacionalmente garante plena eficácia principalmente às grandes corporações.

Nesse sentido a seção 6 da UKBA<sup>60</sup> prevê a condenação no caso de envolvimento de corrupção com agentes públicos internacionais ou terceiros relacionados com o agente público. Uma importante menção é que essa seção abrange tanto a seção 1 da norma (corrupção ativa) quanto a seção 2

---

<sup>57</sup> Em fevereiro de 2016, a SFO obteve sua primeira condenação nos termos da Seção 7 da Ofensa Corporativa do UKBA, quando a *Sweett Group plc* foi condenada pelo crime de deixar de prevenir sua subsidiária de pagar subornos em seu nome. O caso forneceu alguns esclarecimentos úteis sobre quando uma subsidiária será considerada uma “pessoa associada” à sua controladora. Neste caso, a subsidiária era operada pela controladora como um departamento de seus negócios, assim encaixando como escopo intrínseco da Seção 7 do UKBA. (tradução nossa).

<sup>58</sup> 11. Penalties

(1) An individual guilty of an offence under section 1, 2 or 6 is liable—

(a) on summary conviction, to imprisonment for a term not exceeding 12 months, or to a fine not exceeding the statutory maximum, or to both,

(b) on conviction on indictment, to imprisonment for a term not exceeding 10 years, or to a fine, or to both.

(2) Any other person guilty of an offence under section 1, 2 or 6 is liable—

(a) on summary conviction, to a fine not exceeding the statutory maximum,

(b) on conviction on indictment, to a fine.

(3) A person guilty of an offence under section 7 is liable on conviction on indictment to a fine.

<sup>59</sup> *UK bribery act* 2010, ato c. 23, atualizado em 2014. Consultado em 09/01/2021, disponível em <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

<sup>60</sup> 6. Bribery of foreign public officials

(1) A person (“P”) who bribes a foreign public official (“F”) is guilty of an offence if P’s intention is to influence F in F’s capacity as a foreign public official.

(2) P must also intend to obtain or retain—

(a) business, or

(b) an advantage in the conduct of business.

(3) P bribes F if, and only if—

(a) directly or through a third party, P offers, promises or gives any financial or other advantage—

(i) to F, or

(ii) to another person at F’s request or with F’s assent or acquiescence, and

(b) F is neither permitted nor required by the written law applicable to F to be influenced in F’s capacity as a foreign public official by the offer, promise or gift.

(4) References in this section to influencing F in F’s capacity as a foreign public official mean influencing F in the performance of F’s functions as such an official, which includes—

(a) any omission to exercise those functions, and

(b) any use of F’s position as such an official, even if not within F’s authority.

(corrupção passiva).

Ou seja, em comparação com as leis dos EUA, a lei britânica mostra-se mais abrangente e completa, bem como suas penas são mais expressivas, não havendo sequer teto para a multa aplicável. Ocorre que a legislação britânica atualmente é considerada uma das mais rígidas do mundo.

Nesse sentido é possível verificar uma clara influência legislativa no caso acima tratado, sendo uma das provas concretas da evolução global do *compliance*. Outro elemento que comprova essa evolução a partir do marco temporal trazido no tópico anterior são os acordos multilaterais, os quais serão tratados apenas os mais expoentes para a presente pesquisa tendo em vista a vasta normatividade internacional e não pertinência ao tema.

No que fora nomeado como quarta fase da evolução histórica do *compliance*, entre os anos de 1990 e 2000, já começaram a surgir as movimentações globais para acordos multilaterais em busca de cooperação. Isso porque além de corrupção ser um tema caro e urgente, também as empresas nacionais perdem competitividade frente às estrangeiras que não possuem regulamentação de boas práticas.

Sendo assim uma das primeiras convenções internacionais a tratar do tema foi a “convenção interamericana contra a corrupção” da Organização dos Estados Americanos (OEA), a qual entrou em vigor em 1997 e conta atualmente com 35 ratificações.

A Convenção Interamericana contra a Corrupção representa o primeiro instrumento internacional a tratar com o tema da corrupção transnacional e constitui o exemplo pioneiro de ação jurídica regional no mundo em desenvolvimento. As negociações para adoção do tratado foram concluídas em 29 de março de 1996, e sua entrada em vigor ocorreu em 7 de março de 1997<sup>61</sup>

A convenção pretende a colaboração internacional para combate a corrupção envolvendo agentes públicos, a convenção contempla tanto a corrupção ativa como a passiva, com destaque para o elemento de transnacionalidade do ato corruptivo. Sendo assim, em caráter mundial o continente americano começou se organizar cedo para o combate efetivo à corrupção.

---

<sup>61</sup>RAMINA, 2003, P. 187

No continente africano, é possível entender os efeitos e influências ao analisar o principal tratado contra corrupção da região a “A Convenção da União Africana sobre Prevenção e Combate à Corrupção” da União Africana. Redigido em 2003 e entrou em vigor em 2006, havendo até o atual momento ratificação de 44 países segundo a *African Union*.

The Anti-Corruption Convention aims to achieve four objectives: first, to promote and strengthen the development in Africa of anti-corruption mechanisms; second, to promote, facilitate and regulate co-operation among state parties; third, to remove obstacles to the enjoyment of human rights, including economic, social and cultural rights; and fourth, to establish conditions necessary to foster transparency and accountability in the management of public affairs<sup>6263</sup>

Nesse contexto percebe-se que a convenção africana possui um caráter um pouco mais amplo do que a simples punição para atos de corrupção, visando também prevenção através do desenvolvimento de mecanismos e estruturas que permitam a circulação transparente da informação. Além disso a convenção possui um viés voltado à promoção dos direitos humanos, um elemento pouco usual nas convenções anticorrupção.

Nessa esteira regionalista, o espalhamento da cultura anticorrupção ganhou força também no continente europeu, aonde pode-se verificar diversos acordos multilaterais que envolvem a temática direta e indiretamente, por isso nos atentaremos então aos mais importantes.

De início cabe destaque pelo critério da cronologia à convenção relativa à proteção dos interesses financeiros das Comunidades de 1995 e a Convenção Relativa à Luta contra a Corrupção em Que Estejam Envolvidos Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-Membros da União Europeia de 1997, ambas de Bruxelas.

O que se pode depreender da legislação europeia nesse momento histórico é que esses foram os primeiros sinais claros do rumo das boas práticas que o continente estava tomando, como se é sabido não apenas o continente, mas o mundo, vide as convenções da OCDE e da ONU.

De início, a convenção da OCDE que merece destaque nesse momento é a “Convenção sobre o

---

<sup>6263</sup>OLANIYAN, 2004, p.75

<sup>6263</sup> A Convenção Anticorrupção visa atingir quatro objetivos: primeiro, promover e fortalecer o desenvolvimento de mecanismos anticorrupção na África; segundo, promover, facilitar e regular a cooperação entre os Estados Membros; terceiro, remover obstáculos ao gozo dos direitos humanos, incluindo direitos econômicos, sociais e culturais; e quarto, estabelecer as condições necessárias para promover a transparência e a responsabilidade na gestão dos interesses públicos (tradução nossa)

Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais” entrou em vigor em fevereiro de 1999 e consta com 44 países signatários.

Insta notar que a convenção assim como as demais citadas é do mesmo momento histórico e com temática parecida, tratando a nível mais amplo em relação as fronteiras globais, mas ainda assim tratando no contexto econômico o tópico da corrupção; agora a nível transnacional e principalmente sobre suborno de agentes públicos.

Essa convenção antissuborno da OCDE obrigou seus signatários a conferir uma tipificação penal específica para os casos de suborno (corrupção) em negócios internacionais<sup>64</sup>, sendo que tal tipificação precisa permitir a materialização de cooperação internacional<sup>65</sup>, com o objetivo de assegurar o enfrentamento ao tópico que tem sido tão caro aos negócios internacionais conforme já debatido.

O foco principal dessa convenção é de fato trazer uma união cooperativa de diversas nações com o mesmo propósito e com normas eficazes em qualquer dos países, por isso a importância de uma norma penal específica para o tópico e que esta seja passível de cooperação internacional. O Assunto é tão caro que a OCDE tomou até outras medidas como o relatório de 2012, nas palavras de Castro:

Reconhecendo a necessidade de se aperfeiçoar a assistência judiciária mútua e que a partilha transfronteiriça de provas representa uma ferramenta fundamental para reprimir o suborno transnacional, em 2012, a OCDE produziu um relatório específico sobre cooperação internacional denominado “Tipologia de Assistência Jurídica Mútua em Casos de Suborno Estrangeiro” e que trouxe um diagnóstico sobre os desafios que surgem no fornecimento e obtenção de assistência jurídica mútua em casos de corrupção transnacional, visando a apoiar os esforços internacionais antissuborno, incentivando a cooperação internacional efetiva. Um esforço concentrado com foco na eliminação da concorrência desleal gerada pela corrupção transnacional<sup>66</sup>

Uma vez, explanado o contexto e a importância jurídica, econômica e social da convenção supracitada da OCDE, então urge trazer como próximo tópico uma convenção que teve grande impacto a nível global. Sendo assim, a “Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção” da ONU (UNCAC), que entrou em vigor em 2005, contando atualmente com 187 (cento e oitenta e sete) estados membros.

---

<sup>64</sup> Artigo 1.º (A infracção por corrupção de agentes públicos estrangeiros): 2 - Cada uma das Partes tomará as medidas necessárias para que constitua infracção penal a cumplicidade num acto de corrupção de um agente público estrangeiro, nomeadamente por instigação, apoio ou autorização. A tentativa e o conluio com o objectivo de corromper um agente público estrangeiro deverão constituir uma infracção penal na medida em que a tentativa e o conluio com o objectivo de corromper um agente público dessa Parte constitui uma tal infracção.

<sup>65</sup> Seja a título de cooperação judiciária como prevê o artigo 9 da Convenção ou extradição conforme o artigo 10 do mesmo diploma legal.

<sup>66</sup> CASTRO, 2018, p. 238

O início das ações anticorrupção iniciou-se através das políticas a nível doméstico. Essa primeira parte das ações duraram até 1970. Ao longo desse período, tudo o que era relativo a corrupção era tratado como sendo assunto doméstico. Porém, mesmo nesse nível, poucas eram as iniciativas para o combate desse fenômeno. [...] Um segundo passo na luta anticorrupção se dá no início da década de 1990. Surge nesse novo período uma nova consciência regada de publicações de estudos sobre os custos econômicos relacionados a corrupção bem como a exposição de escândalos que corroboram para as ações globais anticorrupção. Essa fase teve seu término em 2005 com a entrada em vigor da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (United Nations Convention against Corruption – UNCAC). Essas ações marcam o amadurecimento das iniciativas anteriores e com isso, reconhece a corrupção como sendo um problema global.<sup>67</sup>

A convenção se trata de um instrumento multilateral que possui uma particular importância no sentido de combate a corrupção, como uma consolidação e amadurecimento do à nível global e de modo urgente.

Trata-se do primeiro instrumento global sobre a prevenção e a luta contra a corrupção, partindo do reconhecimento de que as ameaças representadas pela corrupção impedem o crescimento das nações, especialmente a partir do estabelecimento de verdadeira concorrência desleal para as empresas que atuam com retidão nas suas transações comerciais transnacionais.<sup>68</sup>

A convenção assinada no México é uma miscelânea de excelentes exemplos, pois trata a corrupção como um ato complexo com o é de natureza, trazendo consigo diversos exemplos de como pode se dar uma ato de corrupção, não apenas na troca de vantagens indevidas, mas no tráfico de influências, e outros atos do mesmo gênero, que não são os primeiros do imaginário dos senso comum do que se trata corrupção.

A UNCAC possui um teor normativo bem específico e concreto, contemplando principalmente cinco pontos principais, quais sejam, a prevenção, criminalização, cooperação internacional, recuperação de ativos e assistência técnica. Nesses pontos cabe destacar os principais elementos da convenção e sua inovação jurídica.

Sobre a prevenção, o capítulo II da convenção se preocupa em normatizar a obrigatoriedade dos estados membros em investirem em efetivas medidas preventivas, as quais atinjam tanto o setor público como o setor privado.

Assim, dentre as medidas preventivas tanto para o setor privado quanto o público pode-se observar a

---

<sup>67</sup>SANTOS, 2018, p.25 e 26

<sup>68</sup>CASTRO, 2018, p. 238

criação de código de conduta, adoção de um sistema de transparência, serviço público meritocrático, acesso efetivo às informações do governo, envolvimento ativo da sociedade civil na luta contra corrupção, um poder judiciário independente, eliminação do sigilo bancário, procedimentos de auditoria pública, dentre outras.

O capítulo III trata da importância da criminalização e descreve diversos atos que podem ser classificados como corrupção, inclusive o art. 20 que trata do enriquecimento ilícito e criminalização do oficial público que possui uma propriedade muito maior do que o ordenado seria capaz de fornecer.

Seguindo a lógica da UNCAC, o capítulo IV normatiza a obrigatoriedade de cooperação internacional, sendo obrigatório o apoio investigativo e judicial de ações criminais, sendo que em processos civis ou administrativos já pode haver certa ponderação. Ademais, importante destacar que assim como a convenção da OCDE essa também prevê a extradição como elemento da cooperação transnacional.

O capítulo V da UNCAC é um dos principais elementos da convenção, um ponto de inovação ímpar, haja visto que a retoma dos bens, ou recuperação dos ativos, foi um dos principais elementos para os países em desenvolvimento serem signatários, pois permite o desenvolvimento de uma série de instrumentos jurídicos tanto no campo civil como no campo penal para rastreamento, congelamento, perda e devolução dos fundos obtidos por meio de atividades corruptas.

Já o capítulo VI possui sua particularidade em se preocupar com a preparação técnica das nações para o combate à corrupção. Trazendo nas normas a necessidade de compartilhamento de informações, treinamento dos recursos humanos para prevenção, identificação e ação, bem como recursos materiais para atuação repressiva e preventiva, além da importância de desenvolvimento de estudos avaliativos do tema no país.

Depois de todo o exposto, resta evidente toda a evolução do *compliance* desde o seu período embrionário nos EUA, desenvolvimento de políticas locais e espalhamento pelo globo primeiramente para fins comerciais, depois corrupção de modo mais amplo das atividades cotidianas e o *compliance* atual que vai além da corrupção como veremos nos tópicos adiantes.

Dessa forma, as normas existentes no mundo possuem relação direta com as convenções internacionais, deixando claro as retroalimentação jurídica dos sistemas e direta influência nas

medidas administrativas de cada nação, iniciando-se pelos órgãos públicos e chegando até às empresas privadas.

### **1.3.0 Programa de *compliance* no meio corporativo**

De início, importa perceber que ao se tratar de uma empresa a saúde financeira desta importa, sendo que qualquer perturbação externa e estranha ao seu negócio, como multas, pode ser desastrosa aos negócios, ainda mais se tratando de assuntos com sanções tão onerosas como as relacionadas ao *compliance*.

Em Portugal, desde 2007, já há previsão legal para penalização de pessoas jurídicas conforme o art. 11º, n. 2, alíneas “a” e “b”. Com essa previsão legal os sistemas de *compliance* em território nacional tomaram contornos mais sólidos e importantes de serem implementados nas empresas, principalmente porque durante a aferição da responsabilidade leva-se em consideração os deveres de vigilância e controlo.

Com esse simples contexto nacional já resta como elemento suficiente para que um programa de *compliance* não seja encarado como algo exclusivo de empresas do setor financeiro, ou que lidam com organismos públicos internacionais ou que possuem negócios nos EUA. Logo, é aplicável em todo tipo de negócio, por menor que seja.

Após a breve abordagem histórica é possível depreender que o *compliance* surge em resposta a uma necessidade de combate aos atos de corrupção que faziam com que a confiança no mercado se abalasse, trazendo um desequilíbrio ao sistema de livre mercado, principalmente ao focar na livre concorrência.

Os atos em desacordo com as legislações faziam com que empresas se beneficiassem de forma irregular, ganhando vantagens em relação às suas concorrentes por métodos desleais uma vez que afrontam, no mínimo, a noção básica da moralidade. Assim, a concorrência desleal é o principal prejuízo no meio corporativo.

Os atos corruptivos e desleais geralmente envolviam agentes públicos, motivo pelo qual aos atos anticorrupção iniciaram seu foco envolvendo principalmente a coisa pública, bem como muitos atos era contabilísticos, motivo pelo qual muitas instituições financeiras foram as primeiras companhias a terem sobre si os holofotes do *compliance*.

Sob uma outra ótica, o fato de os atos anticorrupção estarem em alta fez com que muitas empresas queiram se relacionar com outras companhias igualmente íntegras. Sendo assim as empresas sediadas em locais de alto risco podem se mostrar diferentes do aspecto público daquela nação incorporando um programa de *compliance*.

O fato de um país ou território ser considerado de alto risco não significa que seja impossível realizar bons negócios naquela região. Quando levamos em consideração o porte, a estrutura e a estratégia do negócio que serão adotadas e, de forma adicional implementamos medidas que sejam antifraude, conectadas aos riscos do negócio e alinhadas aos controles internos, passamos a lançar mão de uma poderosa ferramenta para aprimorar as práticas de governança corporativa e dos níveis de *Compliance* da empresa<sup>49</sup>

Apesar do foco em corrupção, ou de medidas voltadas aos funcionários públicos, ou das origens em empresas financeiras, o que nos importa no atual tópico é a atualidade do *compliance*, que pode ser aplicado em todos os tipos e níveis empresariais, bem como seu foco não fica apenas à corrupção, tampouco em corrupção transnacional, mas sim trata-se de um elemento que é incorporado na cultura da empresa.

Mas, porque uma empresa se submeteria a esse tipo de modificação em sua estrutura ético-moral? De início, um programa de *compliance* oferece vantagens defensivas no caso de um julgamento por atos corruptivos de algum funcionário, primeiro para apuração de responsabilidade a depender da legislação e posteriormente atenuação na aplicação da sanção.

Como se já não fosse o suficiente, também é possível verificar uma série de vantagens concorrenciais e negociais para a empresa. Primeiro que se trata de um investimento na imagem do negócio, diante de toda a sociedade, dos próprios funcionários e do meio comercial o qual atua, tornando-se uma empresa atrativa para interagir em qualquer dos âmbitos, uma vez que traz segurança para todos que com ela se relaciona.

---

<sup>49</sup>LEAL e RITT, 2014, p. 57

Seguindo nas vantagens, no campo de concorrência há uma clara vantagem, pois as grandes empresas estão investindo em programas de *compliance* e não querem ter prejuízos ao se relacionar com qualquer outra empresa que não tenham o mesmo investimento e venham a se envolver em atos de corrupção, por exemplo. Assim tem funcionado também a administração pública no ato de contratação de empresas privadas, exigindo a implementação de um programa de *compliance* como pré-requisito para concorrer às licitações.

Outra vantagem que as empresas que investem em programa de integridade possuem é no momento de requerimento de créditos financeiros, as instituições bancárias levam em consideração a segurança do retorno daquele crédito. Assim, diminuindo o risco das instituições financeiras, a empresa possui vantagem comercial das condições de acesso ao mercado de capitais.

Um mecanismo de *compliance* bem estruturado, antes de qualquer outra coisa, transmite uma imagem mais sólida, clara e socialmente responsável da empresa e cria um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Sistemas dessa natureza geram um orgulho natural dos funcionários de trabalharem naquela empresa, os quais disseminam seus princípios em seus círculos privados de amigos e, ao mesmo tempo, geralmente atraem consumidores e talentos profissionais com relativa facilidade, pois os jovens acreditam que essas empresas são bons lugares para comprar, investir e para construir uma carreira. Programas de *compliance* também representam uma vantagem competitiva. Diversas empresas, atualmente, condicionam a contratação de terceiros que irão representá-las perante a Administração Pública à existência de um programa de *compliance* em pleno funcionamento. Isso porque a empresa contratante, como já demonstrado, pode ser responsabilizada por ato de terceiros que agem em seu nome, ainda que ela não tenha determinado ou sequer tenha conhecimento daquela atividade. Assim, para efeito de contratação, empresas que não possuem um programa de *compliance* efetivamente implementado têm sido evitadas, pois, em um ambiente comercial, não vale a pena expor a reputação da organização, construída ao longo de anos, a um risco dessa envergadura. Além disso, um sistema de *compliance* robusto proporciona às empresas acesso preferencial ao mercado de capitais a custos muito menores, eis que, quanto menor for a exposição da empresa a riscos, menores serão os juros cobrados por qualquer instituição financeira. Se obtém financiamento por condições mais favoráveis, a empresa poderá oferecer, no mercado, produtos e serviços a preços mais baixos do que seus competidores. Por fim, é ainda importante registrar que a existência de um programa de *compliance* devidamente implementado facilita muito as operações de fusões e aquisições, pois, atualmente, um dos gargalos dessas operações está exatamente na negociação das cláusulas anticorrupção. A entrada em vigor da Lei nº 12.846/2013 expôs essas operações a uma série de novos riscos advindos da prática de atos de corrupção, fraude, formação de cartéis, dentre outros, eventualmente praticados pela empresa sucedida, ilícitos estes que, doravante, são de responsabilidade objetiva da empresa sucessora. Não bastassem todas essas questões de caráter comercial, em caso de ocorrência de eventual ilícito praticado por qualquer funcionário, a empresa sempre estará em melhor posição de defesa se estiver sob controle regulamentar e puder apresentar programas de *compliance* bem concebidos.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup>ZENKNER, 2019, p. 370-371

Diante de todas essas vantagens é que o programa deve ser implementado de forma sólida, incorporando em todos os campos da empresa, fazendo parte do cotidiano de forma mais automática possível, sendo a boa prática se tornando um hábito do *modus operandi* da empresa.

Antes de adentrar sobre incorporação do plano de *compliance* na cultura da empresa, urge o entendimento do que está a ser tratado como plano de *compliance*, ou programa, para que se evite a confusão com um projeto, que é algo mais presente no cotidiano por ser mais simples e direto, com início meio e fim, mas isso é algo incompatível com o programa de integridade, segundo Marco Cruz<sup>21</sup>

Essa distinção se faz necessária pelo seguinte: no mundo corporativo, projeto tem a conotação de um processo com objetivo, partes, atividades e tempo definidos. Já um programa deve ser perene, ajustável de acordo com as necessidades surgidas durante sua criação e implementação, com atualizações contínuas e, apesar de ter objetivos e prazos pré-estabelecidos, devem ser adequados à realidade que, de fato, encontrada durante seu processo; é algo mutável, adaptável aos requerimentos específicos

Nesse sentido, o programa de integridade não visa ser apenas um projeto que é implementado de forma estanque com prazo de início e fim. O plano é composto por uma série de elementos de manutenção, renovação e inovação, pois deve ser perfeitamente adaptado e ajustado à empresa, senão a companhia pode se convulsionar com um plano não adequado à sua realidade, apetite de risco etc.

Uma vez entendido que não se trata de um projeto, então como se estrutura esse tipo de plano dentro de uma companhia? Primeiro é necessário entender que um programa não possui implementação rápida, uma vez que se trata de um sistema novo e complexo e deve possuir uma evolução desde a base até abranger toda a companhia. A título ilustrativo muito útil se faz a ilustração o autor Wagner Giovanini:

Figura 1 – principais etapas de implementação do plano de *compliance*

---

<sup>21</sup>CRUZ, 2017, p. 60



Fonte: Wagner Giovanini (2014, p. 61)

Nessa esteira, fácil perceber que o programa envolve todo o tripé de uma corporação, qual seja, os processos, as pessoas e os produtos, uma vez que envolve fiscalização dos atos das pessoas, dos documentos da empresa, das negociações, comunicação, sistema, segurança, enfim todo aparato para funcionamento da empresa, buscando a blindagem em todos os âmbitos.

Uma forma de ter um programa eficiente pode ser visto em diversos manuais, no entanto um de extrema importância e que pode servir como abalizamento é o *federal sentencing guidelines* dos EUA, que prevê em sua seção §8B2.1 elementos que caracterizam um programa de ética e *compliance* eficiente.

Os elementos elencados no diploma legal supracitado podem ser bem resumidos pelos apontamentos da obra professor Marco Cruz da seguinte forma:

1. Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos
2. Definição de políticas e procedimentos
3. Suporte da Alta Administração
4. Comunicação e treinamento
5. *Due diligence* de terceiros
6. Monitoramento, e auditoria, do funcionamento do programa
7. Disponibilização de um mecanismo para reporte ou auxílio, de forma anônima e/ ou confidencial, em relação a condutas, ou suspeitas de condutas, criminosas
8. Investigação de, e respostas para, condutas inconsistentes com os objetivos do programa
9. Melhoria contínua (reiniciar o ciclo a partir do item 1)<sup>72</sup>

Diante do debate acerca do que seria uma plano de *compliance*, sua diferenciação de um simples projeto, bem como que esse pretende ser perene e abarcar cada âmbito da empresa devendo estar presente em cada ato do cotidiano laboral da companhia; então não resta dúvida que esse tipo de

<sup>72</sup>CRUZ, 2017, p. 185 e 195 de 1788

programa é uma incorporação na cultura no negócio.

Dessa forma, tendo em vista que o *compliance* seria uma ferramenta que é inserida na cultura de uma empresa, bem como trata-se de uma forma de estar *compliant*, seguir as regras. Logo, importante a conclusão de que não se trata de uma forma de explicar as regras às pessoas, mas sim de fomentar o desejo de cumprimento normativo.

programas de *compliance* não são sobre as leis, mas sim sobre querer seguir as leis [...] pode ser entendida com a analogia simples de uso do cinto de segurança no banco traseiro dos veículos. Todos sabem que é lei, mas muitos não cumprem. Cada um tem seu motivo para o descumprimento - ou como diz a teoria de fraudes, cada um terá a sua 'racionalização', ou desculpa, para o descumprimento - mas todos sabem claramente que estão descumprindo a lei, e fazem isso de forma consciente e racional. Então você não precisa de um programa que vise explicar qual é a lei, mas sim de um programa que vise fomentar a vontade, ou a necessidade, de se seguir a lei. Por vezes uma forma de fomentar o seguimento da lei é a pena/ multa/ sanção<sup>73</sup>

No entanto, embora sanção sejam os meios primeiros para se obrigar as pessoas a seguirem alguma diretriz, principalmente no caso de não estarem habituadas, acreditamos que não seja um método único, tampouco eficiente para implementação de um programa de *compliance* saudável dentro de uma empresa.

Isso porque embora as sanções sejam a forma de reforço primeira que venha na mente, ainda assim é possível utilização de outras formas de estímulo de comportamento através de reforços, sejam eles positivos ou negativos. Sobre a punição como meio de reforço, um dos behavioristas mais conceituado, Burrhus Frederic Skinner, trouxe 8 (oito) problemas na utilização da punição, quais sejam:

1) a exposição continuada aos mesmos eventos (aversivos ou reforçadores) produz habituação; 2) os efeitos sobre o responder são transitórios quando a contingência é descontinuada; 3) há eliciação de respondentes que podem interferir na ocorrência da resposta; 4) pode haver relações de conflito quando um mesmo estímulo sinaliza duas, ou mais, possíveis consequências (sejam elas reforçadoras ou aversivas); 5) outras respostas não diretamente conseqüenciadas são afetadas (indução); 6) estímulos presentes durante uma história de conseqüenciação podem adquirir função condicionada (supressiva ou fortalecedora); 7) a remoção do estímulo conseqüente (reforçador ou punidor) produz uma relação automática de controle diferindo apenas no sentido do efeito (fortalecedor ou supressor); e 8) pode haver aumento na probabilidade de respostas agressivas<sup>74</sup>

Importante sempre lembrar que um programa de *compliance* trata diretamente com pessoas, por

---

<sup>73</sup>SERPA, 2016, posição 124 de 1788

<sup>74</sup>CARVALHO NETO e MAYER, 2011, p. 27

vezes pessoas que já estão habituadas a desenvolver um trabalho do mesmo modo por anos e, de repente, se veem obrigadas a mudar. Então a introdução de um programa de *compliance* é delicado e para que seja um sucesso vários componentes importam, dentre eles uma equipe multidisciplinar especializada.

Não significa que precise haver um técnico de cada área na equipe, mas ao menos que atenda os campos principais. Por exemplo, para adequação jurídica e gestão da empresa urge alguém com habilidades jurídicas para o desenvolvimento dos processos internos e acompanhamento da gestão de negócios em conformidade. Já para os sistemas informáticos da empresa importante alguém com expertise em tecnologia da informação.

Uma área central e de extrema importância é por onde passa o dinheiro, logo a parte contábil também necessita de cuidados específicos e com cuidado extra para que tudo se cumpra da forma que deve ser, o balanço esteja correto, as questões fiscais em cumprimento e o setor financeiro em dia com os débitos internos e externos. A atenção nessa área se justifica pois nos casos de fraude geralmente a contabilidade é o setor que possui envolvimento em comum, ou seja, um canal central.

Um programa de *compliance* efetivo deve levar em consideração o modelo de negócio da organização e incorporar aos controles internos medidas específicas de análise e ratificação desses controles. Estas medidas devem ter como foco o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades nos processos, assim como a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes, de forma a garantir a transparência e precisão dos registros contábeis e da documentação da empresa<sup>75</sup>

Sendo assim, ao perpassar por cada setor é importante que o membro da equipe seja especialista no assunto, no entanto nada disso será útil se a alta cúpula não estiver de acordo com o que está sendo desenvolvido. O exemplo é de extrema importância e por isso um dos princípios pilares do *compliance* é o *the tone from the top*<sup>76</sup>.

Nesse sentido já não mais estamos falando de apenas números da contabilidade, estatística, normas jurídicas ou qualquer outro elemento técnico, mas sim de humano, de pessoas. A gestão de pessoas na aplicação do plano de *compliance* então ganha demasiada importância.

---

<sup>75</sup>CLAYTON, 2013, p.150

<sup>76</sup> O tom vem do topo (tradução nossa) é um princípio básico da doutrina do *compliance* e diz respeito a alta gestão, a alta cúpula, da empresa seguir o programa que querem que os demais colaboradores da base sigam. O exemplo como forma serve tanto na criação de filhos quanto na gestão empresarial, o tom vem do topo através dos atos da gestão executiva.

A importância dos ativos humanos na empresa na realidade acreditamos ser primordial, compartilhando portanto da ideia de Albuquerque e Augusto<sup>77</sup> ao trazer à centralidade o elemento “pessoas” dentro de um programa de integridade, até mesmo porque os demais elementos como sistema de segurança informático, código, processos e procedimentos serão alimentados, desenvolvidos, geridos ou simplesmente manuseados pela força humana, logo tudo deve ser voltada, adaptada e/ou , no mínimo, pensada para a mesma.

Em uma perspectiva macro o programa de *compliance* deve ser enxergado como uma forma de cultura a ser incutido no cotidiano da empresa, ou seja, é necessário treinar as pessoas para uma naturalização dessa nova cultura, novos hábitos, um novo estilo de vida no trabalho; por isso a importância do fator humano.

Diante de toda a complexidade apresentada, principalmente no que concerne ao fator humano, não é difícil depreender que apenas meios como a coerção não são suficientes nem eficientes para a aplicação do plano de integridade. Logo, resta evidente a necessidade de ferramentas de outros campos como a psicologia.

Diante de tudo que fora exposto no presente tópico, desde a importância de um programa de *compliance*, até mesmo os elementos mais importantes dentro da sua composição então urge trazer em voga ao debate como o programa poderia ser implementado de forma efetiva, tornando algo para somar e não visto como entrave ao negócio.

Para sintetizar melhor os elementos principais para que um plano de *compliance* seja efetivo podemos citar os “dez elementos fundamentais de um mecanismo de *compliance*” do professor Marcelo Zenkner<sup>78</sup>. Quais sejam, o (1)comprometimento e suporte da alta administração, (2)Definição formal e expressa das políticas e procedimentos da empresa, (3)comunicação interna e treinamento, (4)Canal de Denúncias, (5)Investigações internas em torno de irregularidades e práticas ilícitas, (6)Aplicação adequada e proporcional de medidas disciplinares e ações corretivas, (7)Gerenciamento de risco, (8)*due diligence* de terceiros, (9)Monitoramento e avaliação permanentes quanto à efetividade do

---

<sup>77</sup> Albuquerque e Augusto, 2019, p. 244

<sup>78</sup>ZENKNER, 2019, p. 373

programa e (10) Processo de aprimoramento contínuo do programa.

Iniciando pelo comprometimento e suporte da alta administração, conforme já citado anteriormente um dos princípios basilares para que um programa de integridade com efeito de governança funcione dentro de um empreendimento é o *the tone from the top*, uma vez que trata-se de uma tendência normal o espelhamento dos trabalhadores em seus líderes, tão normal que ganhou espaço específico na legislação brasileira, nomeadamente no Decreto Federal nº 8.420/15, em seu artigo 42, inciso I<sup>79</sup>.

Dessa maneira, com a alta administração demonstrando comprometimento é um recado claro que as normas de governança devem ser seguidas incondicionalmente, ainda que custe bons negócios ou o atingimento de metas. Nessa esteira os líderes são os garantidores primeiros para que o programa seja efetivo e a tarefa é apenas seguir conforme fala para os demais, ou em inglês, o princípio *walk the talk*<sup>80</sup>.

Não se pode, entretanto, esperar que a cultura empresarial seja modificada apenas pelo decorrer do tempo e pela influência dos líderes, por melhores que eles sejam. Por isso, pela correta e adequada implementação dos demais elementos, o programa de *compliance* precisa penetrar na própria essência da organização e interferir nos hábitos, costumes, valores, práticas e processos.<sup>81</sup>

Diante da insuficiência deste elemento é que são apresentados os demais, como a necessidade de definição formal e expressa das políticas e procedimentos da empresa, ou seja, um elemento fundamental é que na empresa existam regras de conduta materializadas de forma útil, direcionada especificamente para empresa e setores, clara e de fácil entendimento. Assim deve ser um código de conduta.

De nada adianta um código de conduta de uma corporação que foi simplesmente incorporado de um modelo já proposto em outra corporação, para que essas políticas sejam eficazes urge compilar informações importante para análise de riscos de todos os ativos envolvidos no cotidiano da empresa.

O conteúdo de um bom código de conduta exige, de modo geral, isonomia, imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos, ambiguidades e obscuridades, com linguagem adequada

---

<sup>79</sup> Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

<sup>80</sup> Trata-se de uma expressão inglesa que possui o significado de fazer conforme se fala, sendo assim agir de acordo com o que é imposto ou sugerido. Talk é o verbo falar e walk caminhar (tradução nossa), portanto caminhar conforme se fala seria uma tradução literal mais aproximada.

<sup>81</sup>ZENKNER, 2019, p. 375

e de fácil compreensão aos seus destinatários, sendo aplicável a todos os funcionários da organização, inclusive e principalmente aos ocupantes dos cargos mais elevados. Qualquer empresa tem por objetivo o lucro, mas a forma como ele pode ser alcançado deve vir delineada no código de conduta, o qual funciona como um guia a ser observado na maioria das decisões e definições da empresa, assim como na manutenção do próprio programa de *compliance*. Nenhum código de conduta, por óbvio, pode conter disposições que sejam contrárias às leis vigentes. Por outro lado, nada impede que um código de conduta, em relação a determinados procedimentos internos, seja até mais restritivo que a própria lei<sup>82</sup>

Coadunando com a visão do professor Zenkner o código de conduta deve ser um elemento norteador da empresa, como uma bíblia ou livre de cabeceira, para ser utilizado todo o tempo indistintamente do cargo, pois é nele que se encontram pautadas as ações que a companhia enxerga como adequadas.

Sendo assim, o código de conduta não pode ser simplesmente uma normatização interna ao vento, aonde existe o código, mas as pessoas não entendem, ou não se interessam em ler ou ainda por cima algo que acaba afastando os trabalhadores com um vocabulário de difícil compreensão. O código deve ser, antes demais nada, inclusivo.

Outro elemento principal para o bom funcionamento de um programa de *compliance* é a comunicação interna e treinamento, uma vez que se trata de implementação de algo perene e, ainda por cima, de uma modificação na estrutura cultural da empresa, então de enorme importância que cada membro da companhia tenha incutido e incorporado todas as diretrizes da empresa, como tratado do código de conduta acima.

Para que esse movimento possa acontecer de forma orgânica é importante o treinamento de quem vai executar as ações, as pessoas envolvidas com a companhia devem não apenas ser comunicadas, mas sim treinadas, pois lembretes morais por exemplo são ferramentas poderosas para evitar o comportamento indesejado conforme ensina Ariely em sua obra abaixo *in verbis*:

lembrar padrões de moral no momento da tentação pode ser muito eficaz para a diminuição do comportamento desonesto e até evitá-lo completamente. Essa abordagem funciona mesmo que esses códigos morais específicos não façam parte de nosso sistema pessoal de crenças. Na verdade, está claro que os lembretes morais relativamente facilitam conseguir que as pessoas sejam mais honestas; pelo menos por um curto período.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup>ZENKNER, 2019, p. 376

<sup>83</sup>ARIELY, 2012, p. 33

Nesse sentido, os lembretes nada mais são do que formas eficazes de comunicação e manutenção do próprio treinamento oferecido. O quanto pode ser auferido de lucro do ato, bem como a possibilidade de ser pego pelos elementos repressivos ou preventivos são elementos que influenciam menos do que outros, em conjunto com os lembretes.

certas forças (como a quantia que podemos ganhar e a probabilidade de sermos pegos) influenciam surpreendentemente menos os seres humanos do que se poderia pensar. E, ao mesmo tempo, outras forças nos influenciam mais do que poderíamos esperar: lembretes morais, distância do dinheiro, conflitos de interesses, esgotamento, falsificações, lembretes de nossas realizações fabricadas, criatividade, testemunho de atos desonestos de outros, preocupação com outros de nossa equipe e assim por diante<sup>84</sup>

Sendo assim, pode-se depreender que no treinamento e comunicação aplicados de forma eficaz pode resultar melhor do que aplicação apenas de métodos sancionatórios, ou seja, esse elemento mostra-se fundamental para o *compliance* devido a sua eficácia em mostrar resultados preventivos de atos incongruentes com as diretrizes da empresa.

Outro elemento fundamental, tratado quase que por unanimidade na doutrina sobre *compliance* são os canais de denúncias. Essa ferramenta adiciona eficácia ao sistema de integridade a partir de uma cooperação coletiva para cumprimento das diretrizes.

Os métodos corretivos sozinhos podem não ser eficazes, mas em conjunto com os demais mostra-se de suma importância. Assim funciona o canal de denúncias de uma corporação, alicerçado em uma ideia Foucaultiana a ideia é estruturar algo que se assemelhe a um panóptico.

No mesmo viés de Michael Foucault na obra Vigiar e Punir, o adestramento eficaz se faz enquanto os atos dos sujeitos estão sendo vigiados por um superior hierárquico, sendo que em uma empresa é impossível a vigília 100% do tempo, tampouco na totalidade de atos tomados pelo trabalhador.

Tendo em vista a impossibilidade de vigiar o trabalhador dessa maneira, inclusive em especial respeito à liberdade do trabalhador garantido pelas legislações trabalhistas da maioria das nações (como é o caso do art. 20 do CT em Portugal<sup>85</sup>) e mais recentemente à RGPD. Quanto a legalidade e limites da

---

<sup>84</sup> ARIELY, 2012, p. 96

<sup>85</sup> Artigo 20º (Meios de vigilância a distância): 1 - O empregador não pode utilizar meios de vigilância a distância no local de trabalho, mediante o emprego de equipamento tecnológico, com a finalidade de controlar o desempenho profissional do trabalhador. 2 - A utilização de equipamento referido no número anterior é lícita sempre que tenha por finalidade a protecção e segurança de pessoas e bens ou quando particulares exigências inerentes à natureza da actividade o justifiquem. 3 - Nos casos previstos no número anterior, o empregador informa o trabalhador sobre a existência e finalidade dos meios de

auditoria serão tratados e tópico específico, trazendo todas as legislações pertinentes.

Nesse sentido, interessante que o treinamento seja revestido de capacitação dos trabalhadores estarem atentos à possíveis atos em desacordo dos colegas, em uma forma de manutenção da coesão social, uma vez que uma equipe ou os grupos existentes nada mais é do que uma pequena sociedade.

Esses sistemas de linhas de comunicação, ou também conhecidas como *hotlines* tem sido amplamente recomendada para aplicação nas empresas, seja por disponibilização de número de telefone, e-mail, formulários, etc. Desde que os dados estejam protegidos, principalmente do denunciante.

De acordo com relatório de 2016 da ACFE - Association of Certified Fraud Examiners -, o método mais comum de detecção de fraudes é a denúncia (39,1% dos casos), mas as organizações que possuem hotlines são muito mais propensas a detectar fraudes do que organizações que não possuem essa ferramenta (47,3% contra 28,2%, respectivamente). Em casos detectados por denúncias nas organizações dotadas de mecanismos formais de denúncia, as linhas telefônicas representaram o método mais usado (39,5%), mas denúncias apresentadas via e-mail (34,1%) e por formulário on-line (23,5%) demonstram que a Internet é mais utilizada do que o telefone<sup>66</sup>

Nesse sentido, importante que o canal de denúncias não seja responsabilidade de um único funcionário, mas sim de uma comissão de ética, para, mais uma vez, evitar que interesses pessoais se sobreponham às diretrizes da empresa. Logo, o canal de denúncias, ou *hotlines*, se apresenta como mais um alicerce fundamental para a boa aplicação de um programa de boas práticas em qualquer empresa.

Dentre a descoberta dos atos indesejados a comissão de *compliance* não pode estar a mercê apenas do canal de denúncias, devendo também promover investigações internas em torno de irregularidades e práticas ilícitas, embora muitas investigações se desenvolvam a partir de denúncias, sendo esse elemento outro fundamental para que um sistema de integridade funcione.

Inclusive, quem for realizar essas investigações internas precisa ter em mente outro ponto essencial, dirimir possíveis impactos de uma fiscalização externa na empresa, já identificando os pontos mais

---

vigilância utilizados, devendo nomeadamente afixar nos locais sujeitos os seguintes dizeres, consoante os casos: «Este local encontra-se sob vigilância de um circuito fechado de televisão» ou «Este local encontra-se sob vigilância de um circuito fechado de televisão, procedendo-se à gravação de imagem e som», seguido de símbolo identificativo. 4 - Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto no n.º 1 e constitui contra-ordenação leve a violação do disposto no n.º 3.

<sup>66</sup>ZENKNER, 2019, p. 378

frágeis e agindo de forma corretiva, bem como identificar riscos e atuar de forma preventiva.

A investigação precisa ser desenvolvida por agentes capacitados que consigam reunir informações e depreender conclusões, para isso importa que a empresa mantenha seus registros de uma forma auditável, garantindo o máximo de transparência possível. A investigação deve ser minuciosa e se importar com qualquer elemento fora do código de conduta, por menor que seja.

Uma vez constatado que houve atos em forma contrária ao que dita o código de conduta da empresa, ou seja, um ato não *compliant*, então urge a aplicação adequada e proporcional de medidas disciplinares e ações corretivas, sendo assim, mais um dos alicerces principais dos programas de *compliance*.

Esse elemento em complementos com o anteriormente citado reforça a ideia Foucaultiana de adestramento, bem como alinhando-se com os reforços negativos de Burrhus Frederic Skinner são elementos que fazem parte do condicionamento clássico de qualquer animal.

Já fora tratado que um dos passos dentro do programa de *compliance* é o risco, sendo assim o gerenciamento de risco é elemento fundamental para um bom programa de integridade, pois sem dar atenção à esse tipo de gestão a empresa podem sofrer danos homéricos que poderiam ser facilmente evitados.

Os riscos permeiam o dia a dia de qualquer empresas, algumas possuem riscos maiores, outras menores, uma possuem grandes gamas de riscos outras possuem riscos concentrados em certos tipos de ativos, o certo é que toda atividade empresarial esta exposta ao risco e o mais importante é saber do mesmo.

Uma vez sabendo do risco a gestão de risco consiste em definir quais dos riscos avaliados são aceitáveis ou não para o empreendimento, os que não são aceitáveis podem ser tratados de diversas maneiras a ser debatido em tópico próprio.

A gestão de risco é trabalhada em três frentes diferentes a serem tratadas em tópico adiante, sendo que gerir o quanto a empresa está disposta a arriscar é ponto nodal para a sobrevivência desta, isso

porque uma gestão bem feita permite ampliar os lucros e reduzir os prejuízos, tornando-a perene.

Como ponto nodal também há a *due diligence* de terceiros, pois muitas legislações anticorrupção preveem a responsabilidade objetiva da empresa<sup>87</sup> e a condenação pelo simples relacionamento com terceiro envolvido, ou seja, o despachante, ou preposto contratado pode trazer prejuízos para a empresa.

Com isso, resta de extrema importância uma blindagem interna da empresa, mas também o processo de *due diligence*, trazendo o conceito de *KnowYourClient* para os outros fatores da empresa como o *knowYourSuppliers* e *KnowYourPartners*, isso reforça a importância de conhecer os parceiros e fornecedores não somente a título de capacidade produtiva e logística, mas também a nível de *compliance*.

Durante o funcionamento do programa é de extrema importância o monitoramento e avaliação permanentes quanto à efetividade do programa, ou seja, a discussão dos meios aplicados e dos dados colhidos. Sendo assim um julgamento de tudo que o programa tem mostrado e quanto efetivo tem sido.

Importa que uma comissão faça periodicamente avaliação do programa, com metodologia bem definidas para que os testes mostrem os resultados mais verdadeiros e analisáveis possível, só assim é possível desenvolver e aprimorar o programa de integridade da empresa.

Por fim, o elemento anterior culmina no processo de aprimoramento contínuo do programa, sendo esse último elemento de primordial importância para que o sistema se mantenha alimentado e atualizado, pois conforme o tempo passa as tecnologias mudam, assim como as técnicas corruptivas, então a inteligência do programa de *compliance* precisa acompanhar regularmente e preencher todas as lacunas existentes.

Ao aplicar o programa no cotidiano aparecerão os problemas, os quais devem ser corrigidos, bem como a atualização não apenas deve acompanhar as inovações, mas também estar à frente. Diante desse cenário é fácil perceber que um programa de *compliance* é, na verdade, um ciclo e como tal

---

<sup>87</sup> Como no caso da Lei Federal brasileira nº 12.486/2013.

pode ser tratado dentro da ferramenta chamada de ciclo PDCA<sup>88</sup>.

### 1.3.1.0 RISCO

O primeiro elemento do plano de integridade de uma empresa é o risco, o qual servirá de norte para quais ações a empresa precisa tomar preventivamente e/ou corretivamente em relação aos mesmos, sendo que o apetite de risco da companhia relevante para adaptabilidade do programa.

Por isso, esse elemento é tão primordial dentro da estrutura do programa, sendo que o desenvolvimento do presente estudo será focado nesse ponto, pois são necessárias ferramentas eficientes para atuar frente as informações explanadas durante o processo primário de aplicação do programa.

A gestão de riscos é o processo que trata dos riscos e oportunidades que afetam a criação, a destruição ou a preservação de valor nas organizações. A premissa inerente ao gerenciamento de riscos é a de que toda a agência, pública ou corporativa, existe para gerar valor às partes interessadas (stakeholders). Ao considerar os efeitos da incerteza sobre o alcance dos objetivos, **a gestão de riscos é um componente fundamental da governança e da gestão dos processos organizacionais para melhorar a capacidade de gerar valor. Quando a gestão de riscos é corretamente implementada, de forma sistemática**, estruturada e oportuna, gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando a conformidade e o desempenho, elevando os resultados entregues à sociedade (grifo nosso)<sup>89</sup>

Sendo assim, a gestão de riscos é um método eficiente pelo qual as empresas, tanto públicas, quanto privadas, podem diminuir os custos e otimizar os lucros, por isso a afirmação no início desse trabalho que o *compliance* vai além de combate à corrupção.

Importa então em entender o risco e como o mesmo funciona, de início em uma conceituação básica pautado no livro HB 231:2004 pode-se dizer que o risco é “a chance de acontecer alguma coisa que deverá produzir um impacto sobre os objetivos, o qual é medido em termos de probabilidade

---

<sup>88</sup> Trata-se de ferramenta da gestão da qualidade aonde cada letra representa um processo através de suas iniciais; o P de planejamento traduz a necessidade de organização de cada passo de forma estratégica e pensada anteriormente; o D de executar (tradução do verbo “do” da língua inglesa) trata-se de efetivamente cumprir o que foi outrora planejado; enquanto o C de checagem visa perceber se a execução realmente está de acordo com o plano e, finalmente, fazer o A de avaliação para saber se está funcionando no sistema e se não realizar um novo plano para executar, etc.

<sup>89</sup>BARRETO e VIEIRA, 2019, p. 98

econsequências"<sup>90</sup>.

A partir do conceito posto, uma vez que não é objetivo do presente trabalho grandes digressões a respeito da construção de um conceito de risco, depreende-se que se trata de uma probabilidade de um evento ocorrer no futuro e que acarretará, caso ocorra, em consequências negativas dentro dos objetivos da empresa.

Você jogou na loteria. Há o risco de você ganhar? NÃO! Não existe tal coisa como o "risco" de se ganhar na loteria. O que existe é a "possibilidade" de se ganhar. O risco é NÃO ganhar. O uso da palavra "risco" como sinônimo para "possibilidade" é uma confusão conceitual. Além disso, dizer que há risco "positivo" é completamente leigo e incorreto.<sup>91</sup>

Nesse sentido, o risco é um evento que pode trazer prejuízos, logo é um evento negativo probabilístico que pode ocorrer ou não, então trata-se de um binômio a ser gerido dentro das probabilidades estatísticas que o envolve.

Esse binômio do risco, acontecer ou não, dentro de uma estimativa probabilística significa que o mesmo pode ser identificado e mensurado, no entanto alguns elementos por serem intangíveis não são de fácil mensurabilidade, bem como a própria empresa precisa conter informações sólidas dos eventos para assim ser tangível e mensurável.

Nesse desafio de chegar ao quantum em relação ao risco estão disponíveis ferramentas de caráter qualitativo e quantitativo, sendo assim, para se chegar à mensurabilidade pode-se utilizar de cálculos exatos, os quais dependem de informações muito precisas e difícil de serem geradas e mantidas pelas empresas, e pode-se utilizar também de atributos nominais, como em matrizes de risco.

Sendo assim, quanto aos riscos, a primeira parte importante é a sua identificação, uma vez devidamente identificado e classificado então urge que o mesmo seja avaliado e materializado em uma forma quantitativa. Com essas informações em mãos então é necessário traçar estratégias para o gerenciamento desses riscos.

A primeira linha de defesa é da própria gestão operacional, que, para o funcionamento regular da empresa, precisa analisar e gerenciar os riscos que são inerentes à atividade empresarial. A assunção consciente dos riscos adequados e o monitoramento de suas

---

<sup>90</sup>DANTAS, 2011, p. 11

<sup>91</sup>SERPA, 2016, posição 271 de 1788

consequências são ações intrínsecas a essa primeira linha de defesa, razão pela qual é fundamental a existência de bons controles operacionais e de linha de reporte adequados.

A segunda linha de defesa é composta por funções que acompanham a implantação de ações de controle de risco e os seus resultados. Além disso, por meio de relatórios e informações precisas e oportunas, essas funções podem também apontar riscos que porventura tenham ultrapassado os controles iniciais. Finalmente, faz parte das atribuições da segunda linha de defesa participar da implantação de controle na primeira linha.

Já a terceira linha de defesa é aquela que é responsável pela realização de auditorias internas, cujo resultado é reportado diretamente à alta gestão da empresa e ao conselho de administração. É nessa linha de defesa que as auditorias internas, ou até mesmo externas, se necessário for, devem ser realizadas para testar os mecanismos de controle interno anticorrupção, não apenas para garantir que estão eles funcionando de forma efetiva, mas também para dar transparência aos resultados da empresa para fortalecer a confiança dos stakeholders. Isso coloca esta linha de defesa em posição privilegiada em termos de alcance organizacional, pois, para a efetividade de sua atuação, deve ela ser dotada de elevado nível de independência, o que fortalece sua objetividade na avaliação dos riscos.<sup>92</sup>

Diante do exposto pode-se perceber que o que chamamos de gerenciamento de risco na presente pesquisa possui um caráter macro e micro. No caráter macro compreende-se todo o processo desde a identificação até o final e reinício do processo já citado acima.

O conceito micro é a parte final que a partir da identificação e avaliação serão escolhidas as ferramentas necessárias para tratamento desses, lembrando que tratamento não é necessariamente a eliminação do risco, mas podendo ser uma mitigação ou apenas um acompanhamento desse, quando aceitável pelo apetite de risco do empreendimento.

Dentro da gestão do risco então por que uma empresa deixaria o mesmo existindo? Em um negócio não há risco zero, sempre há exposição há algum tipo de risco devido às atitudes cotidianas da empresa necessárias para sua sobrevivência. Assim chamados de riscos inerentes e riscos residuais.

Não existe risco zero. O risco é inerente a qualquer atividade e impossível de eliminar. Há inúmeros riscos inerentes à gestão dos recursos públicos, às operações das agências públicas, à fiscalização dos resultados desses processos etc. É a gestão desse risco que é o elemento-chave para a gestão das agências<sup>93</sup>

Os riscos inerentes, portanto, são os naturais a partir da atividade empresarial levando em conta os seus ativos e sua atividade, as relações e metas futuras. Após ser realizado a gestão de risco, blindando a empresa dos riscos desnecessários ou demasiados, então os que restaram são chamados

---

<sup>92</sup>ZENKNER, 2019, p. 383-384

<sup>93</sup>BARRETO e VIEIRA, 2019, p. 98

de riscos residuais.

Para trabalhar os riscos dentro do empreendimento, então se faz necessário a adoção de algum modelo para que seja seguido de forma macro, desde o princípio para saber os riscos até o fim no tratamento dos mesmos, ou não a depender do plano de gerenciamento de riscos da empresa.

Como o modelo de gestão de risco não é o foco principal da presente pesquisa, mas importa em se estabelecer o geral para então tratar do específico, urge a exposição de alguns modelos para que se tenha uma base de qual melhor se adequa à empresa. Para tanto serão analisados os modelos propostos pela ISO *guide* 73:2002, pelas normas AS/NZS 4360:2004 e ABNT NBR ISO 31000:2009, pelo gerenciamento de risco de segurança da Microsoft, pela norma BS 7799-3:2006, pelo *IT Governance Institute* (COBIT® 4.1) e norma ABNT ISO 27005:2008.

O modelo proposto pela ISO *guide* 73:2002 compõe-se em quatro etapas, de avaliação de riscos, a qual consiste em análise de risco, o identificando e a sua avaliação para criação de um *ranking*. O tratamento do risco, consiste em ações que irão interferir diretamente no risco, tais atitudes são decididas para combater ou mitigar os riscos.

A outra etapa, nomeadamente, a aceitação do risco é a etapa de apenas aceitar os riscos ínfimos. Por fim, a etapa de comunicação do risco consiste em levar as informações até os que detêm poder de gestão, visando o aperfeiçoamento e maior integração dos envolvidos no procedimento de gestão do programa como um todo.

Quanto as normas AS/NZS 4360:2004 e ABNT NBR ISO 31000:2009, ambas apresentam o mesmo processo, motivo pelo qual estão sendo apresentadas como apenas uma. Tais normas são compostas por cinco etapas. A primeira etapa é a fase de comunicação e consulta, assim deve-se manter um canal de comunicação entre toda a equipe, visando munir todos das informações necessárias e criando sinergia e engajamento para facilitar a angariação de informações

A segunda etapa consiste no estabelecimento de contexto, ou seja, a criação de um panorama geral de como se dará todo o sistema de gerenciamento do risco, traçando todos os procedimentos desde a identificação até a gestão, isso visa uma adequação do plano ao contexto da empresa para que

melhor se adequa ao plano estratégico, escopo, metas, etc. A terceira etapa é a avaliação dos riscos, a qual atribui valor através da identificação, análise e avaliação dos mesmos.

Já a quarta etapa consiste no tratamento dos riscos, ou seja, deliberar as decisões para definir as ações a serem tomadas em face dos riscos avaliados, assim as ações específicas visam diminuir as perdas e aumentar as oportunidades. A quinta e última etapa é a de monitoramento e revisão, onde visa e acompanhar o desenvolvimento do projeto, bem como revisar as medidas tomadas.

Quanto ao modelo apresentado pelo gerenciamento de risco de segurança da Microsoft, este apresenta um sistema diferenciado na medida em que não visa a eliminação dos riscos, mas sim na determinação de um padrão aceitável e a partir disso fazer com que todos os riscos acima disso fiquem dentro da margem do aceitável, seja pela redução da probabilidade ou pela redução do impacto.

O modelo da Microsoft é composto por quatro fases, a primeira dela é a avaliação dos riscos, aonde ocorre a identificação dos riscos e sua avaliação exatamente como propomos, com a mistura dos métodos quantitativos e qualitativos, porém nesse modelo o detalhamento do risco ocorre somente nos mais graves, os que encontram-se dentro do aceitável não são detalhados.

Outra etapa consiste no oferecimento de suporte às decisões da equipe responsável, ou seja, neste momento de gestão deve ser apresentado uma lista de ferramentas e/ou medidas para solucionar o problema, com essas informações em mãos o comitê decide qual é mais adequada à empresa. Após essa decisão inicia-se a terceira fase de implementação dos controles.

Então, a última fase do modelo proposto se perfaz na análise da eficácia do programa com o intuito de saber se a forma escolhida tem surtido os efeitos desejados, daí o ciclo se reiniciaria após cada avaliação ou dentro de certo período de tempo a depender da política de monitoramento da empresa. Quanto mais constantemente a companhia realiza tais políticas, então menos precisará retornar ao ciclo de análise do programa, uma vez que sua qualidade encontra-se assegurada.

Tal modelo se mostra importante na medida em que os esforços são concentrados e focados nos riscos com gravidade alta que pode afetar de forma significativa o negócio na visão dos gestores, então

esse modelo pode ser mais eficiente para companhia com muitos riscos ou com baixos recursos humanos para trabalhar na mitigação dos riscos identificados e avaliados.

Quanto ao modelo proposto pela norma BS 7799-3:2006, trata-se de um modelo Britânico que elenca quatro fases para o programa de gerenciamento dos riscos. Uma delas é a avaliação dos riscos, a qual consiste na identificação e valoração dos riscos para classifica-los e correlacionar as principais ameaças e vulnerabilidades, isso pode ser por meio quantitativo ou qualitativo.

Outra etapa é a de tratamento dos riscos, a qual consiste nas tomadas de decisão para detectar, prevenir, transferir, mitigar e/ou eliminar os riscos, ocorre da mesma maneira dos modelos anteriormente apresentados. Superada tal etapa pode-se passar para o monitoramento e revisão, etapa a qual se materializa na garantia de um funcionamento eficaz dos controles mesmo com o passar do tempo.

O modelo British Standard apresenta como última etapa a manutenção e melhoria são ações específicas para eliminar as falhas identificadas na etapa anterior, assim nesse momento são postos em prática ações preventivas e corretivas com o objetivo de garantir o funcionamento eficaz dos controles.

Quanto ao modelo ventilado pelo *IT Governance Institute* (COBIT® 4.1), apesar de ser voltado à Tecnologia da Informação (TI) ainda nos traz importantes lições divididas em seis etapas. A primeira delas é o estabelecimento da estrutura de gerenciamento de risco de TI alinhada com toda a gestão de riscos no todo da empresa. Como segunda etapa o modelo propõe o estabelecimento do contexto dos riscos, avaliando o contexto e trazendo uma adaptação ao caso concreto.

Em sua terceira etapa encontra-se prevista a identificação de eventos, ou seja, neste momento pretende-se apontar os riscos que permeiam o negócio. A fase seguinte é a dita avaliação dos riscos, valorando os mesmos e classificação. A quinta fase é a resposta aos riscos, aonde serão decididas as ações frente às possíveis perdas. A última etapa prevê a manutenção e monitoramento do sistema implementado para verificar se urge realizar alguma mudança no projeto de gerenciamento.

Diante do modelo posto é notório que a principal preocupação do mesmo é com um planejamento

consistente, para então passar para as ações a serem tomadas. Ademais, é interessante uma gestão voltada especificamente para área de TI, haja vista que atualmente a maioria das informações, documentos e afins são digitais.

Do modelo explanado pela norma ABNT ISO 27005:2008 pode-se extrair seis etapas para a gestão dos riscos. Como primeira etapa tem-se a definição de contexto, levando em consideração a adaptação à realidade da empresa. Com isso, pode-se prosseguir para a seguinte etapa, a de avaliação dos riscos, a qual corresponde tanto a identificação quanto a avaliação de fato.

A terceira etapa é de tratamento do risco, aonde serão tomadas as decisões de quais ações devem ser providenciadas no intuito de mitigar o risco até um ponto ínfimo. Superada esta etapa, somos levados imediatamente à quarta de aceitação do risco, onde os riscos pífios serão incorporados pelo organismo do negócio.

A quinta e penúltima etapa é a de comunicação do risco, a qual visa a maior integração possível não somente entre os membros da equipe de gestão, mas também e todos os envolvidos no projeto. Por último, a sexta etapa se consolida por meio do monitoramento e análise crítica dos riscos, aonde serão percebidas as falhas e corrigidas, preventivamente ou corretivamente<sup>94</sup>

Nessa ceara é possível identificar modelos genéricos para a maioria dos tipos de empreendimentos a depender da forma que estes enxergam os riscos ou a forma que deseja lidar com os riscos do negócio. Para a presente pesquisa, vamos utilizar uma forma mais genérica que contemple todos os modelos.

Embora alguns modelos tratem de elementos como comunicação, este item faz parte do plano de *compliance* mas em outro momento, não na etapa de gerenciamento de risco, a qual está a ser tratado nesta altura da pesquisa. Sendo assim, os principais momentos são de saber sobre os riscos que a empresa está exposta, quantificar e agir.

Para saber os riscos que compõe a empresa trataremos na etapa de identificação dos riscos, estabelecendo métodos e técnicas para que esses riscos sejam devidamente identificados com a

---

<sup>94</sup> Para maiores aprofundamento nos modelos expostos vide DANTAS, 2011, p. 41-52

melhor qualidade de informações possível. Quanto mais robustas as informações, logo melhor o gerenciamento e o programa de integridade.

Para quantificar o risco será exposto no subtópico de avaliação do risco elementos para rankiar os mesmos, bem como traçar formas precisas, ou minimamente confiáveis, de classificação e avaliar com base em periodicidade e impacto. Por fim, será tratado a gestão do risco, como agir de acordo com o risco identificado e avaliado.

### **1.3.1.1. Identificação**

Uma vez detalhado o programa de *compliance*, conclui-se que o primeiro passo deste é a gestão de risco, bem como após um debate acerca dos riscos no tópico anterior, então cabe agora o desenvolvimento das principais etapas de gestão do risco para poder assim entender como a linguagem não verbal pode ser aplicável.

Desse modo, no momento de identificação dos riscos muitos elementos são levados em consideração, inclusive os ativos do empreendimento, podendo ser classificados em de informação, de software, físicos, de serviço, de pessoas ou intangíveis. Sendo que esses ativos podem estar presentes em sua totalidade ou não em cada uma das atividades do empreendimento (já levantadas pelo CCO).

De forma prático, o primeiro ponto na identificação dos riscos é traçar a analisar a partir de pontos objetivos dos fatos, como (a) fonte, o (b) evento, a (c) causa, a (d) consequência, os (e) controles, aspectos (f) temporais e (g) espaciais, tudo isso que agiu sobre os elementos que compõem o risco.

O primeiro elemento objetivo para identificação do risco diz respeito à fonte ou seja, a origem deste que pode ser a partir de um ativo, como por exemplo se a empresa que opera o armazém manuseia carga perigosa ou delicada. Descobrir as fontes dos riscos é possível ao observar a atividade da empresa, qualquer atividade desenvolvida possui algum tipo de risco envolvido, devendo, posteriormente, ser avaliado.

Quanto ao evento pode-se dizer que é qualquer fato ou acontecimento capaz de materialização do risco, não precisa essa ação estar na rotina da empresa ou já ter acontecido, a mera possibilidade de

ocorrência já é o evento que atuando na fonte pode concretizar o risco, no exemplo passado de carga perigosa pode ser uma explosão e no caso de carga delicada pode ser um dano de altíssimo valor.

O terceiro elemento é a causa, para se chegar à causa de forma simplista basta concentrar as atenções na resposta da pergunta “por que ocorreu o evento?”, sendo assim encontrará o motivo que levou à concretização do risco e essa nada mais é do que a causa, no caso do evento explosão ou dano pode ser falha mecânica do equipamento utilizado na movimentação ou falha humana do manuseador, por exemplo.

A consequência essencialmente é o impacto gerado pelo evento, sendo assim as consequências trata de contabilizar quantitativamente e qualitativamente os prejuízos, corpóreos e incorpóreos da empresa. Sendo assim o evento explosão utilizado como exemplo pode trazer prejuízos de matéria e prejuízos humanos para a empresa, já o evento de dano à carga delicada pode trazer prejuízos inclusive à imagem da empresa, além dos valores financeiros para cobrir os danos.

No que diz respeito aos controles é uma forma de ampliar ou restringir a possibilidade e ocorrência do evento, ou seja, importante observar o que na empresa já se aplica a fim de mitigar os riscos, sendo que a eficácia desse controle será avaliada posteriormente no momento de gestão desse risco já avaliado.

O elemento tempo remete ao momento de ocorrência do evento, o elemento é relevante para individualização dos riscos e traçar a possibilidade dos eventos em uma linha do tempo podendo inclusive precisar melhor as consequências dos eventos.

Ainda sobre o elemento tempo, utilizando-se dos exemplos anteriores, uma explosão em horários comercial é diferente de uma explosão em operações de madrugada com um número reduzido de pessoas no espaço. Já o evento da carga frágil não se altera muito em relação à consequência x tempo, mas a probabilidade de ocorrência do evento pode mudar de acordo com a movimentação, em horários mais agitados a probabilidade pode ser maior de ocorrência do evento. Obviamente são exemplos hipotéticos e rasos, tudo depende de uma série de fatores, como depender do que ocorre naquele momento em um determinado espaço, o que nos leva ao próximo ponto.

O elemento espacial nada mais é o local em que se pode ocorrer o evento, pois aonde ocorrer o evento as consequências serão diferentes e pelas consequências diferentes a avaliação do risco muda e por consequência a sua gestão. Então o mesmo elemento, como a carga perigosa, pode ter diferentes identificações de risco, pois uma explosão no pátio vazio é diferente de uma explosão no armazém que também difere de uma explosão nos dutos submarinos, por exemplo, sendo assim a importância desse elemento.

Perceptível que os elementos apesar de poderem ser vistos de forma individualizadas devem ser levados em consideração em um conjunto para que ocorra uma melhor identificação do risco, ou seja o mesmo ativo pode estar exposto a diferentes riscos a depender dos elementos objetivos acima destacados dentro do contexto.

Desse modo, o que pode ser individualizado são os riscos e não os elementos para identificação do mesmo, isso importa no momento de uma correta avaliação e gestão pois as ações da empresa se direcionam de forma eficaz ao risco individualizado.

Para se chegar a esse ponto de individualização as informações em sua fonte devem ser corretamente coletas e tratadas, ou seja, para esse tipo de identificação precisa também urger que os dados sejam precisos, não dá para saber o risco de explosão de uma carga perigosa ou dano a uma carga frágil sem saber o histórico dos eventos, a quantidade movimentada por dia, o treinamento dos funcionários, manutenção dos equipamentos, fiabilidade dos fornecedores, etc.

Uma vez tratado os elementos objetivos básicos para identificação de riscos, ainda carece de atenção algo antecessor e mais genérico, como análise das atividades desempenhadas pelo negócio. Pois, como já tratado a gestão de risco e plano de *compliance* como um todo se adequa de forma diferente em cada empresa pois a natureza do empreendimento o expõe a diferentes situações de risco. Sendo assim, primeiro ponto a ser analisado é dentre as atividades ter uma classificação das mais primordiais para as menos primordiais para a vida da companhia.

**Crítica:** funções que não podem ser desenvolvidas, a não ser que capacidades identificadas formem uma base para repor a capacidade de perigo da companhia. Aplicações críticas não podem ser repostas por métodos manuais em nenhuma circunstância. A tolerância para interrupção é muito pouca e o custo muito elevado.

**Vital:** funções que não podem ser desenvolvidas por meios manuais, ou podem ser desenvolvidas manualmente por apenas um breve período de tempo.

**Sensível:** funções que podem ser realizadas com dificuldade e custo tolerável, por meios manuais e por extenso período de tempo.

**Não Crítico:** funções que podem ser interrompidas por um longo período de tempo, com pouco ou nenhum custo para a companhia<sup>85</sup>

Nesse sentido, urge, portanto, a identificação de todas as atividades da empresa, desde as mais simples até as mais importantes, colocando dentro de sua respectiva classificação para assim poder obter os ativos que a circundam, para só então conseguir a correta identificação do risco.

Os ativos podem ser (a) de informação, (b) de software, (c) físicos, (e) de serviço, (f) de pessoas ou (g) intangíveis. Esses ativos encontram-se nas atividades da empresa, podendo cada atividade conter apenas alguns ou todos eles, mostrando quais elementos da empresa estão expostos aos riscos de cada atividade.

Os ativos de informação são todas as informações armazenadas pela empresa, os dados, arquivos, materiais, histórico, estatísticas, medidas, etc. Logo, tudo que for meio informacional enquadra-se nesse ativo, tanto físico quanto digital sendo que quanto mais importante a atividade na empresa mais informações acerca tende a ter.

O ativo de software diz respeito aos sistemas que envolvem as atividades da empresa, reflete a rede de tecnologia da informação que operacionaliza, como os programas computacionais dos mais simples aos mais específicos e complexos, bem como aplicativos, controles informáticos de assiduidade ou comunicação interna, etc.

Os ativos físicos são exatamente os bens materiais da empresa, tudo que for propriedade da companhia e se apresente em meio físico será incorporado nesse tipo de ativo. Nesse tipo de ativo também se englobam as posses, uma vez que danos podem trazer responsabilidade ao possuidor, nomeadamente à empresa.

Os ativos de serviço são os de utilidades gerais, como iluminação, aquecimento, refrigeração, serviço de comunicação. Já o ativo de pessoas são os recursos humanos que com suas qualificações, experiência e habilidades desempenham seus papéis dentro de uma companhia.

---

<sup>85</sup>Toigo, 2003, *apud* DANTAS, 2011, p.63

Os ativos intangíveis podem ser todos aqueles que não se é possível ter uma materialidade ou concretude, sempre são um tanto quanto abstratos, como a reputação da empresa, ou sua imagem perante a sociedade, sua confiabilidade como fornecedor, ou seja é um ativo de difícil mensuração quantitativa, mas pode ter seu impacto traçado em ferramentas qualitativas.

Uma vez identificadas as atividades, classificados dentro de sua criticidade, então identificando os ativos que compõe a atividade, logo é possível já valorar os impactos que podem ser causados dentro da companhia e para classificação dos impactos pode ser traçado um meio nominal como insignificante, baixo, médio, grave e muito grave, por exemplo.

Em conjunto com valores quantitativos, podem ser esses valores as perdas monetárias estimadas que podem de ir de “A” até “Z” sendo “A” irrelevante e “Z” catastrófico na concepção e capacidade de caixa da empresa.

O ponto nodal desse tópico é a identificação dos riscos, então após o mapeamento de atividades, ativos, classificação de cada um para visualização da importância, então urge a identificação das ameaças que rondam e as vulnerabilidade de cada ativo dentro de cada atividade, começando assim entender os riscos que o negócio está exposto.

Assim, as ameaças podem ser de ordem natural, acidental ou intencional. Iniciando pelas ameaças naturais, nada mais são do que os eventos de força maior, como o clima instável que gera formação de tempestades e raios, fortes chuvas que podem causar enchentes, fortes ventos, incêndios, terremotos, maremotos, dentro outros.

As ameaças acidentais são aquelas que são provocadas mesmo havendo intenções e medidas contrárias para que a mesma ocorra, sendo assim são derivadas de falha de sistemas, falha humana, quebra de componentes, ou seja, qualquer evento “inesperado” que não seja de força maior.

Por outro lado, quando há a intenção de realização do ato considerado como ameaça então são chamadas de intencionais, as quais podem ser feitas por diversos motivos desde de motivos meramente pessoais até motivos supranacionais, ou seja, podem ser atos de espionagem, vazamento de informações, pequenas sabotagens ou até mesmo atos de terrorismo e grandes sabotagens.

Uma vez que as ameaças possam estar presentes, dentre essas possibilidades os ativos devem ser analisados se encontram-se bem protegidos, caso não tenha uma proteção muito eficaz então aí identifica-se uma vulnerabilidade. Assim, a identificação dos pontos fracos é fundamental para dar uma direção no gerenciamento do risco, já que esse elemento pode acabar por ser o principal na materialização do risco.

Esses fatores geralmente estão relacionados a processos, políticas, controles, equipamentos, softwares, comunicações, hardware, comunicações e recursos humanos, dentre outros. A sua identificação é o que caracteriza esta etapa.

É a etapa da identificação do risco em que são feitas as perguntas: “qual a sua causa ou motivo? ”, “por quê?” e “como?”, para se identificar o porquê de tal acontecimento, ou seja, o fato que motivou a concretização da ameaça, e se compreender a forma pela qual ela ocorreu.

Na etapa da identificação das vulnerabilidades, devem ser identificadas as fragilidades relacionadas com os ativos no ambiente físico, nos controles e procedimentos, nas operações de negócios e fornecimento de serviços, no hardware, software e equipamentos de comunicações e instalações (BS 7799-3:2006). Essas fragilidades podem ser identificadas por si mesmas, ou em relação às ameaças<sup>96</sup>

Sendo assim, voltando ao exemplo do risco de explosão então pode-se imaginar que uma das atividades da empresa é o transporte de cargas. Essa atividade possui ativo de pessoa (o funcionário que está manuseando), ativos físicos (a própria carga, equipamentos, outras cargas), ativos de software (para organização do armazém ou do conjunto de cargas no espaço).

Nesse contexto é possível imaginar ameaças acidentais, com falha humana, falha nos equipamentos de movimentação e até condicionamento inadequada da carga a partir de uma falha no software. Além disso também é possível imaginar ameaças naturais como raios, fortes ventos, terremoto ou incêndios a depender da localização geográfica.

Nesse sentido o risco de explosão fica com mais elementos agregadores que permite uma melhor visualização do mesmo, conseqüente melhor avaliação e tratamento. Ainda no exemplo pode-se concluir que vulnerabilidades seriam a falta de para raios, falta de equipamentos contra incêndio, renovação do treinamento dos trabalhadores, no caso do software atualizações frequentes ou até mesmo alimentação correta, bem como a falta de manutenção regular nos equipamentos de movimentação de carga.

---

<sup>96</sup>DANTAS, 2011, p. 66

Esses elementos não impedem a ameaça e corroboram para uma possibilidade de concretização do risco e esse sistema de identificação de riscos pode ser visualizado em todo tipo de negócio, seja ele denominado perigoso ou não. O risco é inerente ao negócio, sendo esse método muito eficiente tanto do ponto de vista macro como do ponto de vista micro, assim pontua Dejan Kosutic.

Agora se você é uma organização pequena com 50 ativos, isto significaria que você acabaria com 2.500 riscos, o que provavelmente seria uma sobrecarga para uma organização deste tamanho. É por isto que você deveria se concentrar apenas nas ameaças e vulnerabilidades mais importantes, enquanto incluiria todos os ativos; isto significaria que para cada ativo você identificaria uma média de 5 ameaças, e para cada ameaça uma média de 2 vulnerabilidades. Desta forma você terminaria com 500 riscos para uma organização pequena com 50 ativos, o que é bem gerenciável<sup>97</sup>

Após explanado o método que entendemos como mais eficiente para a identificação do risco então importa em resgatar o ponto sobre análises quantitativas e qualitativas, os quais possuem ferramentas próprias que podem se complementar. Ou seja, não se tratam de elementos antagônicos mas sim complementares e por que não suplementares.

A respeito do método quantitativo pode-se invocar o professor Dantas<sup>98</sup> quando o mesmo traz que o levantamento quantitativo depende de informações precisas fornecidas pelas empresas, no entanto ainda que haja informações, ainda que não tão precisas, é possível estatisticamente trabalhar com a probabilidade através de média, desvio padrão e coeficiente de variação.

Para os métodos quantitativos não há grandes divagações haja vista que já são cálculos notórios da matemática. Assim, para saber a probabilidade de um evento “x” (Pe), importa em saber a razão entre o número absoluto de ocorrência do evento “x” (Fx) e o número de ocorrências (n), seja pela repetição do experimento ou número de amostragem, sendo que o limite de n tende ao infinito.

Nesse sentido a fórmula matemática da probabilidade é  $Px = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{Fx}{n}$ .

Esse cálculo é importante, mas por si só não gera grandes conclusões, primeiro que ocorrer imprecisões de informações que variam o resultado final é fácil dependendo da organização de

---

<sup>97</sup>KOSUTIC, sem ano, p. 01

<sup>98</sup>DANTAS, 2011, p. 25

informações da empresa. Além disso ele não leva em consideração as variáveis de cada evento.

Para complementação então as ferramentas estatísticas de média aritmética, com desvio padrão e coeficiente de variação podem trazer informações mais precisas a partir dos dados quantitativos. Nesse panorama, a média ( $\bar{x}$ ) deriva-se do quociente entre a somatória do tamanho da amostra ( $n$ ) com o valor de  $x_i$ , sendo que a variação de  $i$  vai de 1 (um) até  $n$ ; esse resultado deve ser dividido por “ $n$ ”.

Nesse sentido, a fórmula genérica para se calcular a média aritmética pode ser representada da seguinte forma:  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ .

Para saber a variação a partir do resultado obtido importa em fazer o cálculo do desvio padrão ( $s$ ) que nada mais é do que a raiz quadrada da variância, que é a média a partir da somatória do quadrado da diferença dos valores “ $x_i$ ” e “ $\bar{x}$ ”, tudo isso dividido por “ $n$ ”.

Sendo assim a fórmula matemática fica  $s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ .

Por fim, para sepultar o levantamento de informações através de métodos quantitativos urge mais uma medida de dispersão chamada de coeficiente de variação ( $cv$ ), o qual é bem simples, trata-se apenas do quociente do desvio padrão ( $s$ ) da média ( $\bar{x}$ ), logo “ $cv$ ”, com a própria média ( $\bar{x}$ ). Ou seja,  $cv(\bar{x}) = \frac{s(\bar{x})}{\bar{x}}$ .

Além da probabilidade, para o cálculo risco seguindo o método quantitativo faz-se necessário o cálculo também da consequência, a qual se mostra como o resultado financeiro que o risco pode gerar. Assim, o quantum esperado de despesa com o risco utiliza como base os cálculos da probabilidade anteriormente vistos. A utilização do cálculo da probabilidade é importante porque há uma perspectiva de ocorrência do evento danoso (caso nenhum projeto corretivo seja implementado), dando margem para quanto será perdido em certo lapso temporal, fazendo-se importante nesse fato a análise do desvio padrão e coeficiente de variação caso seja necessária uma média dos eventos que possuem valores variados ou imprecisos.<sup>99</sup>

Uma vez destacado a importância da utilização dos métodos quantitativos então outro ponto

---

<sup>99</sup>ALBUQUERQUE e AUGUSTO, 2019, p.251 e 252

importante é o levantamento da identificação através dos métodos qualitativos, ou seja, utilizando elementos nominais.

Pelo manual de gerenciamento de riscos (HB 436:2004), para análise das consequências é sugerida uma escala que varia desde o severo, passando pelo maior, moderado, menor e até chegar no insignificante. Já para as possibilidades de ocorrência sugere uma escala a partir de frequente, perpassando por provável, possível, improvável, raro, muito raro e, por fim, culminando no impossível.

Para realizar o cotejo dessas informações uma ferramenta eficaz é a matriz de risco, pois assim é possível utilizar os dois indicadores nominais sugeridos para gerar uma conclusão sobre os riscos que são aceitáveis ou não pela empresa, pois esse nível de aceitabilidade depende do apetite de risco do negócio. Como exemplo pode-se utilizar a matriz de risco contida na obra de Dantas.

Tabela 01 – matriz de riscos (consequências X possibilidades)

	<b><u>Consequências</u></b>				
<b><u>Possibilidades</u></b>	<b>Insignificante</b>	<b>Menor</b>	<b>Moderado</b>	<b>Maior</b>	<b>Catastrófico</b>
<b>A (frequente)</b>	A	A	E	E	E
<b>B (provável)</b>	M	A	A	E	E
<b>C (ocasional)</b>	B	M	A	E	E
<b>D (remota)</b>	B	B	M	A	E
<b>E (improvável)</b>	B	B	M	A	A

Fonte: (DANTAS, 2011, p. 36)

Nesse ponto da pesquisa a apresentação da ferramenta nominal para identificação dos riscos, o exemplo apresentado acima já está preenchida com os resultados “E” (extremo), “A” (alto), “M” (moderado) e “B” (baixo).No entanto essas conclusões são mais específicas na próxima fase, a de avaliação do ris, inclusive traçando se os riscos são aceitáveis ou não e traçando, posteriormente um plano de gerenciamento na última fase da gestão.

Nesse sentido, foi possível detalhar todo o procedimento de identificação dos riscos, fase por fase, desde a identificação das atividades, passando pela identificação dos ativos, bem como traçando as ameaças e vulnerabilidades, fixando, por fim, um número probabilístico que servirá no momento da

avaliação.

Urge frisar que mesmo tratando de todos os ativos e de modo genérico, essas digressões culminarão de grande importância quando chegar ao cerne da pesquisa, os ativos de pessoa, no sentido de avaliação das pessoas e um processo muito mais investigativo do que didático, inclusive para identificação de ameaças e vulnerabilidades.

### **1.3.1.2. Avaliação**

Uma vez feito todo o processo de identificação do risco o segundo passo da gestão é a avaliação do que fora identificado. Nesta altura importa em quantificar ou mensurar o quão grave é o risco identificado, baseando-se nas informações coletadas de atividades, ativos, ameaças e vulnerabilidades, bem como a probabilidade de ocorrência.

A primeira avaliação a ser feita é uma seleção dos riscos que serão foco da gestão, pois alguns riscos podem ser transitórios como de algum investimento e já estar perto do fim, bem como pode também já ser atemporal, por isso que o programa de *compliance* tem que se ajustar ao empreendimento.

Assim, todos os riscos antes tratados individualmente passam pela seleção e os que forem relevantes são tratados em conjunto de atuação. Nesse sentido é avaliado o impacto que cada risco pode gerar e conjecturado o seu grau avaliando também a periodicidade ou a probabilidade de ocorrência, no sentido da matriz risco apresentada outrora (tabela 01).

A importância de juntar os riscos individualizados em um só documento trazendo uma escala entre os mesmos é importante para por uma ordem na classificação desses riscos, para no próximo passo saber o que é mais urgente do que é menos urgente de acordo com o planejamento estratégico do negócio.

Sendo assim, para iniciar uma melhor avaliação é necessário individualizar os impactos, o qual será o mostrado em decorrência lógica da análise dos ativos em questão.<sup>100</sup> Os impactos podem ser ambientais, econômicos, imagem da empresa, informacional, ou qualquer outra categoria nominal

---

<sup>100</sup>DANTAS, 2011, p.70

que reflete o objeto que sofrerá as consequências.

Assim, os impactos podem ser da ordem estritamente numérica, como no caso dos impactos financeiros, ou estritamente no campo incorpóreo como imagem da empresa ou até mesmo misto no caso de impactos ambientais, sendo eu seu grau (do mais baixo ao mais alto dentro quantas categorias julgar necessário)<sup>101</sup>.

Ao montar a matriz de risco cruzando as informações probabilísticas com as consequências, então é necessário ter atenção de que embora alguma consequência seja extremamente relevante ela pode também ter uma probabilidade baixa de ocorrência, da mesma forma algo que possui alta probabilidade pode ter um impacto ínfimo, fazendo com que o risco seja avaliado como baixo, por exemplo. Nesse sentido esclarece o professor Alexandre da Cunha Serpa?

Imagine que você está medindo o grau de riscos ligados a seu carro, especificamente os riscos de ter o carro roubado, de receber um arranhão na lateral do carro e o risco de pneu ser furado. Então o risco de ter o carro roubado pode ser classificado como ALTO, pois é algo razoavelmente provável de ocorrer, e o que tem um impacto bastante relevante. Já o risco de receber um arranhão na lateral do carro é MÉDIO ou BAIXO, pois apesar de a probabilidade de isso acontecer ser alta, o impacto é baixo. E o risco de ter o pneu furado seria BAIXO dado que o impacto é bastante pequeno e a probabilidade de ocorrer também.

<sup>102</sup>

Nesse panorama identifica-se um caráter subjetivo na classificação qualitativa, onde o que é considerado um risco baixo, médio ou alto dependerá das atividades desempenhadas pela empresa, do apetite de risco e uma comparação entre os riscos, ou seja, utilizando o exemplo acima o importante é convencionar que o pneu furado é um risco mais baixo que o furto do veículo, pouco importe se o risco é médio ou baixo. “o mais importante é a classificação RELATIVA de um risco em relação ao outro”<sup>103</sup>.

A relatividade apresentada importa para questões de adaptabilidade do programa à empresa, sendo assim, o binômio de probabilidade e impacto apresentado anteriormente como componente da matriz de risco é, na verdade, elemento base, podendo as matrizes serem compostas de várias formas, atingindo objetivos macros ou micros dentro de um empreendimento, alinhando-se às metas de longo, médio e curto prazo.

---

<sup>101</sup>DANTAS, 2011, p.69-78

<sup>102</sup>SERPA, 2016, l. 304 de 1788

<sup>103</sup>SERPA, 2016, l. 304 de 1788

Dentro desse binômio pode-se trabalhar qualquer das variáveis identificadas no passo anterior, como os “ativos”, a própria “probabilidade” e “consequência”, mas também a “ameaça” e a “vulnerabilidade”. Assim, um exemplo para análise a curto prazo seria uma matriz contendo o cruzamento das informações de “valor do ativo x níveis de ameaça x níveis de probabilidade”.

Nesse sentido, para montagem mais precisa da matriz, conforme exaustivamente tratado na obra de Dantas<sup>104</sup>, devemos entender o grau de impacto e o que será aceitável ou não pela empresa, pois já fora tratado a forma de quantificar a probabilidade, então importa em especificar o outro lado do binômio, a consequência.

Para o que é proposto, então basta haver uma categorização dos impactos e traçar níveis dentro da realidade da empresa. Essa construção é extremamente subjetiva e deve ser ajustada à realidade do empreendimento de forma a dificultar qualquer generalização exemplificativa, sendo assim, apenas a título ilustrativo seguem os quadros abaixo

Tabela 02 – Quadro de descrição de categorias de impacto

<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
MORTE OU FERIMENTO	Perspectiva de morte ou ferimento como resultado de um ataque
IMPACTO ECONÔMICO	O potencial impacto econômico de um ataque
IMPACTO AMBIENTAL	O potencial impacto ambiental
SEG. PÚBLICA/ IMPACTO DEFESA	O impacto do efeito de um ataque em vários alvos, incluindo o departamento de defesa
EFEITO SIMBÓLICO	Tipo efeito moral: economia americana, sistema público, militar e bem-estar social.

Fonte: DANTAS, 2011, p. 70.

Tabela 03 – Quadro de nível de impacto

<b>NÍVEL DE IMPACTO</b>	<b>MORTE/ FERIMENTO</b>	<b>IMPACTO ECONÔMICO</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>	<b>DEFESA NACIONAL</b>	<b>EFEITO SIMBÓLICO</b>
ALTO	> 50 feridos > 5 mortes	> 100 milhões de unidades monetárias	Completa destruição de múltiplos aspectos do ecossistema em uma área ampla	Cria grandes períodos de vulnerabilidade na seg. pública	Mais perdas de importantes símbolos nacionais que são internacionalmente conhecidos
MÉDIO	10 a 50 feridos 2 a 5 mortes	10 a 100 milhões de unidades monetárias	Longo tempo de dano para uma parte do	Tempos curtos de interrupção no sistema de	Maior dano ou destruição de importantes

<sup>104</sup>DANTAS, 2011, p.69-82

			ecossistema	defesa	símbolos locais ou nacionais
BAIXO	0 a 10 feridos 0 a 1 morte	< 10 milhões de unidades monetárias	Pequeno ou mínimo impacto no ecossistema	Impactos sem gravidade	Menor ou nenhum dano para importantes símbolos

Fonte: DANTAS, 2011, p. 71

Com esses dados tratados é possível ter uma categorização com parâmetros de cada consequência e isso deve ser comparado com os riscos efetivamente identificados para ver em qual consequência se enquadra, para então poder ter a noção do nível do risco e verificar junto à aceitabilidade de riscos da empresa, para só então saber quais ações devem ser tomadas referente aos riscos.

Para a presente pesquisa que foca nos riscos envolvendo o ser humano, interessa notar que todos esses riscos podem envolver ação humana ainda que indiretamente, pois imagina que o risco de explosão da carga, trazido como exemplo anteriormente, pode ocorrer de acordo com a ameaça de falha nos equipamentos, mas com a vulnerabilidade de sabotagem, logo, a partir disso pode-se atuar de acordo com as medidas de prevenção ou repressão conforme será desenvolvido nos capítulos seguintes.

Nesse sentido, para o risco humano pode ser possível a construção inclusive de uma matriz própria avaliando todas as possibilidades levando em consideração os ativos, ameaças e vulnerabilidade. Fora citada a possibilidade construção de matriz utilizando as informações como os ativos, ameaças e vulnerabilidades.

Tabela 04 – Matriz de riscos (valores dos ativos, níveis de ameaças e vulnerabilidades)

Valor do ativo	Níveis de ameaças								
	Baixo (B)			Médio (M)			Alto (A)		
	Níveis de Vulnerabilidade								
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
<b>0</b>	0	1	2	1	2	3	2	3	4
<b>1</b>	1	2	3	2	3	4	3	4	5
<b>2</b>	2	3	4	3	4	5	4	5	6
<b>3</b>	3	4	5	4	5	6	5	6	7
<b>4</b>	4	5	6	5	6	7	6	7	8

Fonte: BS 7799-3:2006 *apud* DANTAS, 2011, p.72

Esse tipo de matriz exemplificado acima é possível cruzar as informações categorizadas e niveladas das consequências em relação ao valor dos ativos, ou seja ponto o ativo e seu valor no eixo principal é possível verificar quais deles merecem sofrer ações mais incisivas para gerenciamento do risco.

O método evolutivo a partir dos quadros e matrizes expostos acima geram uma conclusão que pode ser utilizado na parte de consequência na matriz de risco clássica entre a probabilidade e os efeitos, assim, o risco proveniente dessa matriz será com muito mais embasamento e abalamento na realidade da empresa.

Em posse da matriz de risco mostrando todos os riscos em que a empresa encontra-se exposta então o próximo passo é saber o que fazer com essa informação, mas para tanto é necessário saber o que é aceitável ou não pela empresa, então antes de prosseguir para a gestão propriamente dita é possível classificar as prioridades por um quadro de aceitabilidade dos riscos.

Tabela 05 – Quadro de aceitabilidade dos riscos

<b>Risco extremo (E)</b>	Inaceitável – Requer ação corretiva imediata
<b>Risco Alto (A)</b>	Inaceitável – Requer ação corretiva imediata com atenção específica da direção
<b>Risco moderado (M)</b>	Inaceitável – Requer monitoramento, ações de mitigação e revisão dos controles pelo gerente. Aceitável – requer a revisão e a autorização do gerente
<b>Risco baixo (B)</b>	Aceitável – Requer procedimentos de rotina

Fonte: DANTAS, 2011, p. 74

Tabela 06 – Matriz de riscos

CONSEQUÊNCIA	POSSIBILIDADE		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
ALTA	CONSIDERAR	MITIGAR	MITIGAR
MÉDIA	DOCUMENTAR	CONSIDERAR	MITIGAR
BAIXA	DOCUMENTAR	DOCUMENTAR	DOCUMENTAR

Fonte: DANTAS, 2011, p. 75

Uma avaliação feita dessa maneira em consonância com o planejamento estratégico da empresa é de extrema importância num programa de *compliance* uma vez que traz para a alta cúpula linhas prioritárias de ação e blindagem do negócio frente à “imprevistos” que gerariam consequências negativas.

### 1.3.1.3. Gestão do risco e o fator humano

Uma vez construído todo o mapeamento dos riscos da empresa, então importa saber as medidas a serem tomadas frente aos riscos postos. Ou seja, se o risco deve ser apenas considerado, documentado ou mitigado e por quais meios isso deve ser feito, obviamente o melhor método sempre dependerá do caso concreto, mas é possível discorrer em linhas gerais o gerenciamento e culminar

no fator humano como foco.

A gestão de risco deve estar devidamente alinhada com o cotidiano da empresa para que a sua administração da empresa possa seguir os atos conforme a gestão de risco do plano de *compliance*, ou seja é um caminho seguro para seguir com o gerenciamento do empreendimento.

A gestão de riscos compreende as atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização em relação aos riscos. O seu sistema de gerenciamento engloba o conjunto de elementos do sistema de gerenciamento da organização, o qual inclui o planejamento estratégico, os tomadores de decisões e outros processos que lidam com riscos<sup>105</sup>

Para que um plano de *compliance* funcione de forma efetiva, fora exposto que alguns preceitos devem ser seguidos, do mesmo modo para que a gestão de risco se torne completamente eficaz conforme seu plano, então a equipe também deve estar atenta para alguns elementos, elementos esses que variam de acordo com a doutrina.

Pelo manual de gestão de risco da Microsoft (2005) é necessário ter o apoio do topo da gestão, que a companhia tenha maturidade para lidar com o programa de gestão de riscos, um amplo canal de comunicação aberto, senso de trabalho em equipe, uma visão global e que a equipe de gerenciamento de risco deve ser dotada de autoridade e autonomia dentro da empresa, para que tenha voz ativa.

Contudo, segundo o manual de gerenciamento de riscos (HB 436:2004) os elementos são (1) conhecer suficientemente bem, (2) ter uma visão e planejamento voltado para o futuro, (3) decidir as ações com muita responsabilidade, (4) comunicação contínua estabelecida entre todos os membros da equipe de gestão e os tomadores de decisão dentro da empresa e (5) sempre buscam um equilíbrio das oportunidades com as despesas dos projetos.

Por fim, a ABNT NBR ISO 31000:2009 estabelece que para uma eficaz gestão de risco faz-se necessário a criação e proteção dos valores, estar presente organizacionalmente na empresa, fazer parte das decisões de ações da empresa, deixar sempre claro que o trabalho é feito com probabilidade e não com certezas, porém sempre baseado nas informações de melhor qualidade, uma gestão adaptada à empresa, levar em conta os recursos humanos e suas particularidades culturais, ter dinamicidade, interatividade e adaptável às mudanças e facilitar o desenvolvimento ininterrupto da

---

<sup>105</sup> ISO/IEC GUIDE 73:2002 apud DANTAS, 2011, p. 38

empresa.<sup>106</sup>

Nesse liame, com o objetivo de concretizar uma gestão de riscos com eficácia para cumprir os objetivos, pode-se compilar as informações que acreditamos serem as mais relevantes e elencar 5 principais pontos ou princípios indispensáveis.

Quanto aos princípios podemos iniciar com (1) o desenvolvimento ininterrupto das empresas, pois buscar a melhoria é o que um plano de *compliance* se dedica, sendo assim a gestão de risco deve seguir no mesmo caminho, haja vista que a empresa perfeitamente adequada é utópica, mas um norte para os gestores.

Ademais, (2) a adaptação à empresa encontra-se estritamente ligada à melhoria contínua, então o plano de *compliance* visa a adequação constantemente, porém sempre alinhado ao seu planejamento estratégico, metas e razão de ser, pois a gestão de riscos (assim como todo o plano de integridade) não deve ser uma limitação a gestão da alta cúpula, mas sim uma ferramenta de auxílio.

Assim que a alta gestão da empresa entender que o *compliance* não é um engessamento do negócio, então deverão patrocinar o projeto, assim (3) o apoio do topo da empresa é algo que já foi tratado como requisito básico do plano de adequação, logo isso deve existir desde a raiz, haja vista que o *the tone from the top* é o fator de considerável importância para a eficiente implementação do *compliance*.

Diante do exemplo trazido pelos chefes da empresa, então a companhia como um todo percebe que de fato a gestão de risco é importante para a empresa e, com isso, faz-se necessário (4) um espírito de trabalho em equipe para em conjunto fazer com que as boas práticas sejam cláusula pétrea e costume cotidiano da companhia.

Além da sinergia provocada pelo trabalho em equipe, para que isso funcione (5) um sistema de comunicação é fundamental, assim ter uma comunicação constante, clara e transparente entre todos da equipe de *compliance officer*, bem como entre todos da empresa faz com que todos tenham uma visão holística sobre toda a empresa.

---

<sup>106</sup> Quanto aos que dizem os manuais de gestão de risco Microsoft (2005), HB 436:2004 e ABNT NBR ISO 31000:2009 *apud* DANTAS, 2011, p. 38-40.

Esses princípios podem ser reformulados, ter mais princípios adicionados ou retirados, modificando-se conforme a empresa, que é o ponto principal para a gestão do risco, mas sempre focando na máxima eficácia. No entanto, os princípios tendem a se alinhar com os 10 elementos fundamentais para que um plano de *compliance* funcione, tratado outrora na presente pesquisa.

Esse alinhamento ocorre devido que a gestão do risco quando diz respeito ao seu tratamento ou mitigação as medidas podem ser as que virão dentro do próprio programa de integridade, como criação de canal de comunicação e denúncias, o treinamento focado, as auditorias, etc.

Nesse sentido, quando um risco tem atenção o suficiente para ser tratado ou mitigado, então um primeiro passo é verificar as vulnerabilidades deste e a partir destas encontrar soluções, alguma de curto e outras médio e longo prazo, geralmente as medidas de curto prazo tendem a ser em sua maioria corretivas ou sancionatórias e as de médio e longo prazo em sua maioria preventivas.

Atuar de forma preventiva para alguns empresários pode parecer um alto investimento, mas a importância de se ter as ameaças quantificadas é a demonstração que na realidade o custo é para evitar um prejuízo maior ou até mesmo catastrófico para o empreendimento, ou seja, funciona na lógica de contratação de um seguro, que as vezes pode ser uma das soluções para tratar um risco.

Sendo assim, diante das avaliações dos riscos, importa que a empresa tenha os que são aceitáveis e os que não são, os que não são devem ser tratados ou mitigado, os que são aceitáveis podem ser documentados os mais graves para monitorização e os demais apenas considerados para efeito de registro.

Sendo assim, a gestão do risco na verdade reverbera para todo o resto do plano de integridade, por isso a afirmação no começo da pesquisa que o *compliance* na verdade possui um potencial bem maior do que anticorrupção apenas, uma vez que traz todo o organismo empresarial para um seio de segurança e fiabilidade para o pleno desenvolvimento exposto ao menor risco possível.

Diversas medidas preventivas e de supervisão foram instauradas no seio deste grupo de forma a minimizar o risco de incumprimento do CoBC. Entre estas medidas encontra-se a criação de um sistema de gestão de denúncias e de uma aplicação móvel de *Compliance*, de um sistema de deteção e controlo de parceiros de negócio, de uma diretriz interna, de um departamento de auditoria interna e, indo para além dos limites da empresa, o Grupo Bosch procedeu também ao desenvolvimento de um código de conduta dirigido aos seus

parceiros de negócio.<sup>107</sup>

Nesse sentido, dentre todas as atividades dos empreendimentos que geram os riscos a partir das possibilidades de ameaça dos ativos que estão expostos devido suas vulnerabilidades, muitas vezes as vulnerabilidades estão associadas direta ou indiretamente ao fator humano.

Está diretamente relacionado nos casos de espionagem, erro humano, sabotagem, entre outros, em outros casos como sistemas informacionais as vulnerabilidades estariam nos algoritmos, mas de maneira indireta também está no operador das máquinas como no caso dos *phishings* que geram furto de informações das empresas explorando o operador do sistema informático, geralmente desatento e sem treinamento.

Com cadeados caros ou não o proprietário da casa continua vulnerável. Por quê? Porque o fator *humano* é o elo mais fraco da segurança [...] Com a mesma atitude do nosso proprietário de casa consciente sobre a segurança, muitos profissionais da tecnologia da informação (TI) conservam a ideia errada de que tornaram suas empresas imunes ao ataque porque usaram produtos de segurança padrão - firewalls, sistemas de detecção de intrusos (Intrusion Detection Systems) ou dispositivos avançados de autenticação, tais como tokens baseados no tempo ou cartões biométricos inteligentes. Todos que acham que os produtos de segurança sozinhos oferecem a verdadeira segurança estão fadados a sofrer da ilusão da segurança, esse é o caso de viver em um mundo de fantasia: mais cedo ou mais tarde eles serão vítimas de um incidente de segurança.

Como observou o consultor de segurança Bruce Schneier, "a segurança não é um produto, ela é um processo". Além disso, a segurança não é um problema para a tecnologia - ela é um problema para as pessoas e a direção.

A medida que os especialistas contribuem para o desenvolvimento contínuo de melhores tecnologias de segurança, tornando ainda mais difícil a exploração de vulnerabilidades técnicas, os atacantes se voltarão cada vez mais para a exploração do elemento humano. Quebrar a "firewall humana" quase sempre é fácil, não exige nenhum investimento além do custo de uma ligação telefônica e envolve um risco mínimo.<sup>108</sup>

Nesse sentido, pensando em segurança empresarial, sob o viés do risco, dentro de um programa de *compliance*, o fator humano se torna primordial como preocupação, não só por ser o "elo mais fraco da segurança" mas também por ser o mais complexo de tratamento, haja vista que não é como produzir e instalar um software, necessita de uma série de ferramentas de influências comportamentais.

A vulnerabilidade humana é um elemento que deve ser centro das atenções das empresas, principalmente porque fraudá-lo por vezes basta eliciar emoções, o qual pode ser a porta de entrada

---

<sup>107</sup>CARVALHO, 2018, p.38-39

<sup>108</sup>MITNICK, SIMONS, 2003, p.19-21

das ameaças uma vez que muitas atividades empresariais dependem da força humana, ainda que uma empresa completamente informatizada necessita de seguranças, técnicos, etc.

Um das formas mais competentes de invasão da segurança de uma empresa é utilizando-se da engenharia social, bem como essa ferramenta pode ser utilizada a favor da empresa como forma de treinamento, testes, auditorias, etc. Com os funcionários cientes disso eles podem evitar ataques mais facilmente.

#### **1.4.Engenharia social e boas práticas empresariais**

Tratando-se dos riscos humanos, já sendo notório que o fator humano é o elo fraco da segurança, então cabe os riscos que as empresas estão expostas por conta de uma ameaça externa que pode atacar a empresa e as vulnerabilidades podem ser falta de treinamento, sobrecarga dos funcionários ou até mesmo cumplicidade interna no ataque.

Uma forma de ataque comum que uma empresa pode sofrer é através da engenharia social, com essa ferramenta o atacante explora as vulnerabilidade humanas da empresa em busca de informações e as que parecem irrelevantes podem ser elementos chave para o atacante e, muitas vezes, pelo impulso de ajudar o funcionário desavisado colabora com o ataque dando as informações para que o risco se concretize.

Os ataques são mais comuns do que se pode imaginar, desde simples e-mails contendo malware, spam, até ataques mais elaborados através de invasões e furto de ativos confidenciais. Em Portugal registrou-se mais de 400 (quatrocentos) ataques por semana nas empresas, sendo a sua grande maioria através de *phishing*.<sup>109</sup>

A engenharia social não possui uma definição bem delimitada pela doutrina, na verdade trata-se de um modus operandi comum que caracteriza como engenharia social, sendo que na realidade, pode-se dizer que uma companhia foi alvo de ataques dessa natureza quando a ameaça explorou a vulnerabilidade humana do risco.

---

<sup>109</sup> Notícia "Cibersegurança: há mais de 400 ataques por semana a empresas portuguesas" do caderno exame informática do website de notícias sapo.pt. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/software/2020-09-22-ha-mais-de-400-ataques-por-semana-a-empresas-portuguesas/>. Acesso em 21/02/2021.

Muitas são as interpretações e definições na literatura para o termo. A essência comum entre todas as interpretações é que a engenharia social envolve métodos que pretendem controlar o comportamento humano como um meio para a concretização de um objectivo. O objectivo do ataque muitas vezes só é atingido depois da aplicação de um conjunto de várias técnicas. O “engenheiro social” utiliza a psicologia humana para explorar os sentimentos e as emoções de forma a controlar o comportamento da vítima. A detecção dos ataques de engenharia social não é um processo fácil (Tiantian, 2007). Apesar da existência de ferramentas e de linhas de orientação com o objectivo de reduzir o risco, é um tipo de ataque que está em constante evolução e tem vindo a aumentar nos últimos tempos (Abraham & Chengalur, 2010).<sup>110</sup>

Nesse sentido o ataque de engenharia social não necessariamente depende de avançadas técnicas de programação ou se um equipamento altamente tecnológico, depende, basicamente, de uma pessoa com habilidades sociais o suficiente para explorar os acessos que os demais podem oferecer, utilizando, por vezes, apenas um telefone.

As técnicas são inúmeras e a criatividade é o limite, no entanto algumas técnicas já são as mais conhecidas pela doutrina, como o já citado *phishing*, a abordagem pessoal, o contato telefônico, a análise de lixo, o *shouldersurf*, o *tailgating* e a análise através da internet e/ou redes sociais.

Os *phishings* são feitos por artifícios informáticos, os quais consistem em links recebidos pelas pessoas, geralmente através de correio eletrônico, com mensagens ou contextos que despertam a atenção do usuário e ao acessar esse link que veio aparentemente de uma fonte confiável, então é encaminhado à um local construído para que o usuário coloque dados e informações que serão coletadas ou ainda malwares serão instalados na máquina sem que o usuário se dê conta.

A abordagem pessoal é um método utilizado quando o invasor se passa por um membro da empresa e frequenta o ambiente interno como qualquer outro colaborador. Como exemplo pode ser citado o famoso caso de Frank William Abagnale Jr. Que se passou por piloto de avião, médico, agente do FBI, advogado até ser preso e posteriormente contratado pelo Governo norte americano, servindo de inspiração para o filme intitulado “apanha-me se puderes” no português de Portugal.<sup>111</sup>

Outra técnica que parece invenção de filmes mas é utilizada na engenharia social é a análise de lixos da empresa. Documentos não picados ou descarte inadequado pode revelar importantes informações

---

<sup>110</sup>CASTRO e SILVA, 2013, p. 17

<sup>111</sup> Para uma biografia mais aprofundada vide o endereço eletrônico: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Abagnale,\\_Jr.#Biografia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Frank_Abagnale,_Jr.#Biografia)

sobre a empresa ou sobre os funcionários, que pode servir de munição no momento da abordagem, se for o caso.

Outra ferramenta da engenharia social é o *shoulder surf*, que consiste, basicamente, em observar a vítima de forma atenta a fim de conseguir as informações que deseja ou necessárias para o próximo passo do processo. Um exemplo é observar códigos e senhas que a pessoas vai escrever, anotar ou colocar em algum sistema e então em posse dessa informação o atacante pode se passar por alguém que tem o acesso e não como impostor.

Outra ferramenta usual é a análise das redes sociais da pessoa ou busca na internet, uma vez que uma realidade presente é a disponibilidade de dados pela internet, seja em uma simples pesquisa no Google ou até mesmo empresas especializadas em encontrar informações pessoais através de número de documentos.

Além disso a exposição das redes sociais, divulgação de rotinas, gostos, locais de trabalho, funções, colegas, etc, tudo isso pode ser um prato cheio para quem fará o ataque baseado em engenharia social, pois pode estabelecer conexão com a pessoa através de fingir ter gostos ou conhecidos em comum.

Uma ferramenta bem comum é o *baiting*, a qual explora a curiosidade humana (assim como o *phishing*), oportunismo, ou até mesmo o ímpeto de ajudar. Isso porque a técnica consiste em proposadamente deixar um *hardware* como um hd externo caído ao chão perto da empresa, o colaborador desavisado pega o dispositivo e o conecta à máquina, instalando um *malware* sem querer, podendo dar acesso ao invasor.

Por fim, um ataque direto e simples, porém bastante eficaz é o conhecido como *tailgating*, quando através de uma pessoa autorizada eu obtenho acesso a um local que não teria autorização normalmente, como por exemplo estando com as mãos ocupadas eu peço para destravar a porta, liberar a roleta, etc.

Os exemplos de formas de ataque supracitados não são exaustivos, cabendo aí muitas outras formas. Dessa maneira, importa em atentar-se para que é possível, através de métodos simples, alcançar

informações, algumas vezes essas informações fornecidas parecem bastantes simples, mas podem ser elemento essencial para alcançar outras informações cada vez mais confidenciais.

O que ocorre com a obtenção das informações são as invasões para obtenção de algo de interesse que é o objetivo final, podendo ser a própria informação de produtos, documentos, invenções, até mesmo objetos de valor ou dinheiro.

Nesse sentido, considerando que a engenharia social é uma maneira da ameaça trabalhar e pode explorar diversas vulnerabilidades, então urge a proteção dos ativos da empresa através dos principais elementos de segurança, a identificação, tratamento e prevenção conforme já tratado exaustivamente no presente capítulo.

Existem diversas formas de tratamento dessas vulnerabilidades, principalmente de forma preventiva como segurança física, ou seja, equipamento ou ferramentas que limitam acessos às instalações da empresa e exigem alguma ou algumas formas de autenticação, seja por conhecimento, dados físicos da pessoa ou objetos como token ou smartcards.

Outra forma eficaz de segurança da informação é o treinamento e conscientização e assim chega-se ao cerne principal em relação às boas práticas na empresa, pois os elementos do ser humano devem ser considerados e alertados, uma vez que a engenharia social explora exatamente tais fragilidades no comportamento.

Segundo o pesquisador Castro e Silva<sup>112</sup> as principais falhas humanas podem ser resumidas em (1) retribuição, (2) compromisso e consistência, (3) prova social, (4) simpatia, (5) autoridade e (6) escassez, as quais são alinhadas com os principais vetores dos ataques, quais sejam (a) descuido, (b) zona de conforto, (c) ser útil e (d) o medo.

Sobre das falhas humanas a reciprocidade diz respeito ao impulso do ser humano de retribuir algo que fora feito, por isso existem técnicas de venda e fidelização de clientela através de amostra grátis ou brindes. Esse impulso pode ser explorado pelo engenheiro social para que a pessoa retribua com o que lhe é de interesse quase como um impulso autônomo do corpo.

---

<sup>112</sup>CASTRO e SILVA, 2013, p. 18-22

Outro elemento que pode ser explorado é o compromisso e a consistência, ou seja, quando uma decisão é tomada ou um foco traçado então a pessoa tende a permanecer na linha direcional da decisão tomada. Essa falha é explorada pelo engenheiro social após dado o início e captada a confiança de quem está interagindo.

O terceiro elemento de falha humana é a prova social, ou seja, os engenheiros sociais exploram as incertezas, situação na qual as pessoas tendem a seguir o comportamento de outro ou de outros, o qual o reforço é maior no momento em que há diversas provas que esse comportamento é praticado por diversos indivíduos.

Nesse contexto a simpatia passa a ser um elemento de falha humana, pois as pessoas sendo simpáticas tendem a passar informações, sendo que a simpatia é mais forte quando se conhece a pessoa ou possui algum grau de relação pessoal, sendo que em uma rápida conversa é possível desenvolver uma ligação com a pessoa ao gerar descoberta de semelhanças ou familiaridades, conhecido como *rapport*.

Uma falha humana que pode ser explorada com bastante eficácia é a autoridade, pois as pessoas tendem a seguir ordens e questionar menos comandos vindos de alguém com status de autoridade, seja por meio de título ou outro elemento que atribua uma autoridade à pessoa.

Uma falha humana interessante trata-se da escassez, a qual diz respeito ao equilíbrio de oferta e demanda, muito comum na área do marketing os anúncios com limitação de produtos, fazendo com que a pessoa aja por impulso com medo da escassez, nesse sentido o engenheiro social pode se utilizar do impulso para adquirir os dados confidenciais que deseja.

Nesse sentido as falhas humanas supracitadas podem ser exploradas de várias formas, dentre elas utilizando-se dos descuidos das pessoas, assim a falta de atenção de que está acontecendo um ataque, ou até mesmo o ataque ter se dado início pelo descuido de mostrar uma informação de segurança costuma ser a porta de entrada para o atacante.

Nesse sentido, se por exemplo após conseguir algum contato através do descuido, então é possível

interagir com pessoas dentro de sua zona de conforto, aonde estarão menos suscetíveis de perceber que é uma ameaça, não se dando conta que estão sendo uma das vítimas de um ataque utilizando engenharia social.

Alinhado aos anteriores o engenheiro social pode explorar através das pessoas quererem ser úteis, assim ao dizer que precisa de ajuda é possível explorar as falhas humanas, nem sempre precisa ser inferior, pode se passar por chefe (autoridade) e dar ordens pedindo ajuda.

Ainda na ideia de autoridade o atacante pode utilizar a arma do medo, fazendo a pessoa acreditar que algo de ruim poderá acontecer caso não forneça as informações ou dados necessários e relevantes. Todas as falhas e armas utilizadas não são exaustivamente debatidas e levantadas no presente trabalho por não ser o cerne da pesquisa, cabendo tratar dos elementos principais.

O que importa em perceber é que para evitar esse tipo de ação, por exemplo, faz-se necessário, dentro outros elementos, os treinamentos e protocolos específicos que só podem ser melhor pensados a partir de um gestão de risco, a qual pode ser feita dentro de um programa de *compliance*, que tratará muitos outros elementos dentro da empresa.

é preciso pensar não somente nas ameaças tecnológicas, atualizadas e melhoradas constantemente. É preciso também pensar na engenharia social e os seus males. Quanto mais bem preparados e cientes das políticas de segurança de sua empresa, melhor será o relacionamento do colaborador para com a tecnologia. É fato que torna-se impossível esperar que, sozinha, a tecnologia seja capaz de detectar, batalhar e se prevenir das ameaças, contudo, quando o homem está envolvido nos processos, mais segura estará a empresa e claro, as pessoas que nela trabalham.<sup>113</sup>

Apesar da eficácia do programa de *compliance* para esse intuito de segurança, somente as ferramentas clássicas podem não ser o suficiente para agir preventivamente ou repressivamente, nesse sentido outras ferramentas auxiliares de outras áreas podem ajudar os gestores de integridade como a análise da comunicação não verbal, que pode detectar comportamentos suspeitos ou ser utilizado em um momento de investigação/auditoria ou *duo diligence*.

---

<sup>113</sup>COSTA e CRUZ, 2016, p. 13

## CAPÍTULO 2- LINGUAGEM NÃO VERBAL COMO MÉTODO CIENTÍFICO

### 2.1. Conceituação

A comunicação humana é repleta de elementos dentre eles a linguagem que se utiliza como meio de se comunicar a fim de transmitir uma ideia, uma sensação, uma opinião, uma reação ou até mesmo de criação de algo novo. Esse meio que se chama linguagem pode ser feito de diversas maneiras como escrita, em símbolos, falada utilizando já um padrão social ou uma nova convenção entre um grupo.

Ao se comunicar no cotidiano, as pessoas utilizam a linguagem principalmente de forma verbal, falando palavras que codificadas no contexto trazem consigo significados que vão gerar efeitos naquela relação entre os elementos envolvidos na comunicação, seja uma pergunta ou uma ordem, ou qualquer outro efeito.

Tendo esse olhar sobre a linguagem utilizada na comunicação então é possível que as pessoas percebem dois tipos de linguagem, uma falada e outra gestual, ou pela posição do corpo, pelas expressões faciais da pessoa, ou até mesmo o tom de voz, pois seria estranho alguém com um sorriso genuíno no rosto falar sobre a morte de alguém próximo ou querido.

Nesse contexto, esses dois grandes grupos podem ser divididos em linguagem verbal, ou seja, aquilo que se é expressado verbalmente considerando apenas a narrativa da pessoa contada pelo conjunto de palavras, e a linguagem não verbal, todo o restante que envolve tom de voz, velocidade da fala, linguagem corporal, expressões faciais.

*Non-verbal communication can be best defined as a silent form of communicating with a person or party without using any form of speech to grab the attention of audience or to exploit a message. Non-verbal communication is often used to express a thought or thoughts and make your message more appealing and interesting to the person you are speaking. Non-verbal communication has a great influence over our social environment and the whole communication process. There are four important functions of non-verbal communication. These functions can complement, regulate, substitute for, or accent a verbal message. In addition to these functions, there are many types of non-verbal communication: paralanguage, body movement, facial expressions, eye messages, attractiveness, clothing, body adornment, space and distance, touch, time, smell and*

No entanto, qual a real representatividade da linguagem não verbal na comunicação humana? De início cabe o raciocínio de que a linguagem não verbal pode reforçar o que está sendo dito, contradizer as palavras ditas, complementar o que foi dito ou até substituir a linguagem verbal.

Nesse diapasão, é notório que a linguagem não verbal tem grande e importante participação na comunicação humana. A comunicação não verbal representa até 93% (noventa e cinco por cento) de toda a comunicação, sendo 55% (cinquenta e cinco por cento) linguagem corporal, 38% (trinta e oito por cento) a maneira com o que você fala e 7% (sete por cento) as palavras ditas.

Os valores percentuais acima trazidos foram desenvolvidos a partir de “dois estudos realizados em 1967 por Albert MehaVrabian, Morton Wiener e Susan Ferris na Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA)”<sup>116</sup>, que os resultados dos dois estudos culminaram a porcentagem média dos resultados obtidos.

Portanto, a importância e presença da linguagem não verbal no dia a dia é notória, então basta entender como ela funciona em suas partes para saber os efeitos em conjunto, para tanto será debatido sobre as micro expressões faciais, a linguagem corporal e as demais formas de linguagem não verbal.

Isso porque boa parte da comunicação não verbal é desencadeada pelos impulsos emocionais, fazendo com que o corpo se comunique de acordo com a emoção desencadeada pelo estímulo. As emoções mais convencionadas entre os cientistas são cinco, a raiva, medo, nojo, tristeza e felicidade.

*There was high agrément about five emotions (all of which were described by both Darwin and Wundt): anger (91%), fear (90%), disgust (86%), sadness (80%), and happiness (76%). Shame, surprise, and embarrassment were endorsed by 40%–50%. Other emotions, currently under study by various investigators drew substantially less support: guilt (37%), contempt (34%), love (32%), awe (31%), pain (28%), envy (28%), compassion (20%), pride*

---

<sup>114</sup>PHUTELA. 2015, p. 43

<sup>115</sup> A comunicação não verbal pode ser melhor definida como uma forma silenciosa de comunicar-se com uma pessoa ou em parte como sem usar qualquer forma de discurso para chamar a atenção do público ou para explorar uma mensagem. A comunicação não verbal é frequentemente usada para expressar um pensamento ou pensamentos e tornar sua mensagem mais atraente e interessante para a pessoa com quem você está falando. A comunicação não verbal tem grande influência em nosso meio social e em todo o processo de comunicação. Existem quatro funções importantes da comunicação não verbal. Essas funções podem complementar, regular, substituir ou acentuar uma mensagem verbal. Além dessas funções, existem muitos tipos de comunicação não verbal: paralinguagem, movimentos corporais, expressões faciais, mensagens oculares, atratividade, roupas, adornos corporais, espaço e distância, tato, tempo, cheiro e manias. (tradução nossa)

<sup>116</sup>BAËNA, 2019, s.p.

(9%), and gratitude (6%).<sup>117118</sup>

Sendo assim, a base das conclusões geradas na comunicação perpassa pelos sentimentos humanos, os quais não são consenso no universo científico conforme nota-se a partir da citação, mas possui certa convenção em alguns pontos, os quais serão focados nesse estudo.

## 2.2.As microexpressões faciais

Para o estudo das emoções a partir das micro e macro expressões faciais a presente pesquisa se utilizará de toda obra realizado pelo professor Paul Ekman, quem desenvolveu a primeira pesquisa moderna sobre a linguagem das emoções e sua universalidade, trazendo fortes indícios dessa existência e como se manifesta na face.

Antes de falar de como os músculos da face se comporta para materialização das emoções, então primeiro importa em entender o que será chamado de emoção e de qual contexto fora retirado, pois essa referência será base para todas as questões seguintes da pesquisa realizada.

O professor Paul Ekman em sua obra “*Emotion Revealed*” traz detalhes de sua pesquisa em busca de verificar as postulações existentes desde Charles Darwin sobre a universalidade das emoções e as expressões faciais, sendo que sua pesquisa deveria comprovar ou refutar o que já tinha debate na literatura científica.

*Darwin (1872) postulated universals in facial behavior on the basis of his evolutionary theory. Allport (1924), Asch (1952), and Tomkins (1962, 1963) have also postulated universals in emotional facial behavior, although each writer offered a different theoretical basis for his expectation. The culture-specific view, that facial behaviors become associated with emotion through culturally variable learning, received support from Klineberg's (1938) descriptions of how the facial behaviors described in Chinese literature differed from the facial behaviors associated with emotions in the Western world. More recently, Birdwhistell (1963) and LaBarre (1947) have argued against the possibility of any universals in emotional facial behavior, supplying numerous anecdotal examples of variations between cultures.*<sup>119120</sup>

---

<sup>117</sup>EKMAN, 2016, p. 32

<sup>118</sup> Houve alta concordância sobre cinco emoções (todas já descritas por Darwin e Wundt): raiva (91%), medo (90%), nojo (86%), tristeza (80%) e felicidade (76%) . Vergonha, surpresa e constrangimento foram endossados por 40% -50%. Outras emoções, atualmente em estudo por vários investigadores atraíram substancialmente menos apoio: culpa (37%), desprezo (34%), amor (32%), admiração (31%), dor (28%), inveja (28%), compaixão (20%), orgulho (9%) e gratidão (6%) [tradução nossa].

<sup>119</sup>EKMAN e FRIESEN, 1971, p. 124

<sup>120</sup> Darwin (1872) postulou a universalidade no comportamento facial com base em sua teoria da evolução. Allport (1924), Asch (1952) e Tomkins (1962,1963) também postularam universalidade do comportamento facial das emoções, embora cada autor tenha oferecido uma base teórica diferente para sua expectativa. A visão específica da cultura, de que os comportamentos faciais se tornam associados à emoção por meio do aprendizado culturalmente variável, recebeu apoio das descrições de Klineberg (1938) de como os comportamentos faciais descritos na literatura chinesa diferiam

Nesse sentido os pesquisadores procuraram alguma civilização isolada do restante do mundo para se desvincular da questão de aprendizagem as expressões a partir de assistir outras pessoas fazendo, ou seja, uma civilização que não tinha contato com outras culturas, outros seres humanos, nem mesmo com meios remotos como televisão deveriam produzir ,sua forma própria de expressão das emoções.

Os pesquisadores Ekman e Friesen então fizeram seus estudos junto à comunidade/tribo chamada Fore, que vivia no nordeste de Papua Nova Guiné, e convivendo no local pode presenciar diversas situações que despertavam diferentes emoções chegando a conclusão de sete emoções básicas as quais as expressões faciais eram as mesmas de todas as outras sociedades.

Nessa esteira, fora observada que as expressões faciais de medo, raiva, felicidade, desprezo, nojo, tristeza e surpresa são igualmente materializadas nas musculaturas da face do mesmo modo que o restante das sociedades observadas, ou seja, não se tratava de uma aprendizado por observação, mas sim de uma universalidade das emoções e expressões faciais como já desconfiava Darwin.

Assim, a musculatura facial e seus movimentos foram decodificados pelo cientista, criando as AU (*Action Unities*) criando o manual FACS (*Facial Action Coding System*) que representa como as emoções podem ser observadas de acordo com o movimento facial, quais unidades de ações ou grupos musculares são estimulados pela emoção sentida. <sup>121</sup>

O sistema FACS é o manual existente não sobre emoções apenas, mas sim sobre o comportamento facial através das emoções, materializado em 44 unidades de ação, sendo que esse manual é, atualmente, o mais completo e confiável que faz a mensuração das movimentações musculares através de emoções.

of the observational coding systems, FACS has been used most extensively. There are now over 500 certified FACS coders worldwide. Since the publication of the FACS manual in 1978, dozens of empirical articles have been published using this technique for facial measurement. There are substantive reasons why the choice of FACS made sense as well. As is described in the section below, FACS is the only comprehensive, anatomically based

---

dos comportamentos faciais associados às emoções no mundo ocidental. Mais recentemente, Birdwhistell (1963) e LaBarre (1947) argumentaram contra a possibilidade de qualquer universalidade no comportamento facial das emoções, fornecendo inúmeros exemplos anedóticos de variações entre culturas (tradução nossa)

<sup>121</sup>EKMAN, FRIESEN e HAGER 2002, p.2

system, which is less burdened by theoretical notions of what the face ought to do than are some other systems (e.g., MAX). Also, FACS measures all facial movement, not just emotion-relevant movement (to which MAX is limited). This book is not a book about emotion only—it is about facial measurement as related to a variety of psychological variables. What follows is a brief discussion of pros and cons of various measurement approaches in the study of facial behavior, which should illuminate theoretical and methodological reasons why we chose to focus on studies that employed FACS.<sup>122123</sup>

Nessa esteira, cada uma das sete emoções básicas universais despertam um tipo de reação na face, ou seja, grupos musculares específicos são excitados a partir da descarga emocional sentida, podendo chegar a conclusões de possíveis emoções sentidas em relação ao contexto em que se está inserido.

Several events occurred in the '60s and '70s that brought facial expression back into the fold of psychological research. Silvan Tomkins (1962) presented a theory of affect that posited a central role for the face as a site of emotion. Tomkins and McCarter (1964) published an impressive and systematic study of facial expression judgments, in which they reported that observers consistently identified facial poses (theoretically determined by Tomkins) as indicative of certain emotions. The seminal and popular cross-cultural work on the recognition of facial expressions of emotion in literate and preliterate cultures done by Ekman (Ekman, Sorenson, & Friesen, 1969; Ekman & Friesen, 1971) and Izard (1971) further legitimized the study of the face. It became clear that measurement of facial expression may indeed be a fruitful research enterprise.<sup>124125</sup>

Nesse sentido, as pesquisas trazidas até então refletem a existência de efeitos das emoções nas expressões faciais e mostram uma universalidade nas emoções básicas, sendo que urge alguma maneira de mensurabilidade dessas reações para que, então, possa existir maneabilidade nos desenvolvimentos científicos, sendo o meio mais completo e cientificamente verificado foi o já citado FACS.

Importante o recorte do contexto e também que não se é possível ler o que se passa na mente da pessoa, mas somente a emoção sentida naquele momento que a partir do contexto pode-se deduzir

---

<sup>122</sup>EKMAN e ROSENBERG, 2005, p. 13

<sup>123</sup> Dos sistemas de codificação observacionais, o FACS tem sido usado mais amplamente. Existem agora mais de 500 codificadores FACS certificados em todo o mundo. Desde a publicação do manual FACS em 1978, dezenas de artigos empíricos foram publicados usando esta técnica para medição facial. Existem razões substantivas pelas quais a escolha do FACS também fez sentido. Conforme descrito na seção abaixo, FACS é o único sistema abrangente, com base anatômica, que é menos sobrecarregado por noções teóricas do que o rosto deve fazer do que alguns outros sistemas (por exemplo, MAX). Além disso, o FACS mede todos os movimentos faciais, não apenas os movimentos relevantes para as emoções (aos quais o MAX é limitado). Este livro não é um livro apenas sobre emoção - é sobre medição facial relacionada a uma variedade de variáveis psicológicas. O que se segue é uma breve discussão dos prós e contras de várias abordagens de medição no estudo do comportamento facial, que deve iluminar as razões teóricas e metodológicas pelas quais optamos por nos concentrar em estudos que utilizaram FACS (tradução nossa)

<sup>124</sup>EKMAN e ROSENBERG, 2005, p. 11

<sup>125</sup> Vários eventos ocorreram nos anos 60 e 70 que trouxeram a expressão facial de volta ao domínio da pesquisa psicológica. Silvan Tomkins (1962) apresentou uma teoria do afeto que postulou um papel central para o rosto como um local de emoção. Tomkins e McCarter (1964) publicaram um estudo impressionante e sistemático de julgamentos de expressões faciais, no qual relataram que os observadores identificaram consistentemente as posturas faciais (teoricamente determinadas por Tomkins) como indicativas de certas emoções. O trabalho transcultural seminal e popular sobre o reconhecimento de expressões faciais de emoção em culturas letradas e pré-letradas feito por Ekman (Ekman, Sorenson, & Friesen, 1969; Ekman & Friesen, 1971) e Izard (1971) legitimou ainda mais o estudo do rosto. Ficou claro que a medição da expressão facial pode de fato ser um empreendimento de pesquisa frutífero (tradução nossa)

por qual motivo, pois tenhamos um exemplo que uma pessoa com seus fones de ouvido no transporte público olhe para você e faça uma micro expressão de nojo.

O fato narrado para exemplificar não significa que o sujeito esteja com aversão a sua pessoa, ele pode estar escutando algo nos fones que geraram essa repulsa, pode ter simplesmente lembrado de algum fato ou imaginado alguma situação, as hipóteses são infinitas se não levado em consideração o contexto geral.

Por isso as *action units* trazidas no livro FACS são observadas em conjuntos na face levando em consideração todo o contexto, sendo que a emoção transparecida pela pessoa pode ser relevante ou não para o caso concreto. Com isso, além dos elementos da face, também é possível a observação de demais canais da comunicação não verbal.

### **2.3.A linguagem corporal**

Outro canal de comunicação não verbal é a linguagem corporal, a qual por vezes é tida de forma de dicionário, quando os autores mais conceituados ensinam que os movimentos corporais não possuem um único significado, podendo variar e ter relevância (ou não) a depender do contexto.

De início, cabe o destaque que a linguagem corporal é tão importante na comunicação que inclusive pode-se dizer “contagiosa” a partir do comportamento espelhado, como por exemplo casais que possuem o mesmo tipo de movimentação corporal ou pessoas muito próximas, até mesmo é possível visualizar em pessoas que acabaram de se conhecer.

More recently, the discovery of neurons that encode complex movements and actions (mirror neurons) has added a new dimension to the role that motor areas might have in perception of body movement and EBL. It has been proposed that mirror neurons provide the neurobiological basis for all emotional and social cognition skills (Box 2). This means that, in contrast to animal models, in which the amygdala emotionally tunes the motor system, in humans it could be motor neuron activity that spreads to the amygdala. This hypothesis was tested in a study that compared brain activations during passive viewing of still facial expressions and viewing of the same stimuli but with the instruction to imitate<sup>60</sup>. Higher amygdala activity was obtained in the imitation condition, and was taken as direct support for the hypothesis that motor system activation triggers the amygdala. However, this higher activity was obtained after instructions to imitate the expressions were given, so

it could be argued that the imitation instruction led to more active encoding of the faces.<sup>126127</sup>

Na esteira da importância da linguagem corporal na comunicação humana, a cientista do recorte acima mostra que a resposta emocional no corpo se mostra em linguagem corporal tão rápido como na face, ou seja, há uma congruência entre o que se pode observar na face e no corpo da pessoa.

A congruência tratada, possui relação com todo o contexto, ou seja, a linguagem corporal, a qual não possui um manual, se adapta conforme os estímulos existentes no contexto podendo extrair informações não apenas sentimentais da pessoa mas também a sua relação com outras.

Um questão deve ser levantada para que esse tipo de análise seja considerada relevante para a presente pesquisa, a universalidade desse meio, uma vez que as microexpressões faciais são universais e independem de cultura ou contato civilizatório, no entanto o mesmo não parece ocorrer coma linguagem corporal.

Interestingly, observed recognition rates for sadness and anger bodily expressions were comparable to rates previously uncovered for corresponding facial expressions in small-scale traditional societies. For example, Ekman and Friesen (1971) asked members of the Fore of Papua New Guinea to select the facial expression of sadness from triptychs of photos portraying sadness, anger, and fear. Participants accurately selected the sadness expression 81% of the time—a rate similar to that found here. The methods used here were somewhat more stringent than those used by Ekman and Friesen (1971), as our participants selected from among four images instead of three, and responded to single-word prompts instead of sentence-long stories. It is therefore possible that, in certain cases, bodily expressions of emotions are as cross-culturally recognizable as their corresponding facial expressions, or even more so<sup>128129</sup>

A linguagem corporal, portanto, possui atualmente uma ideia de não universalidade, havendo pequenos indícios de universalidade da linguagem. Logo, para a presente pesquisa adotaremos que

---

<sup>126</sup>JEON and LEE, 2018, p.

<sup>127</sup> Mais recentemente, a descoberta de neurônios que codificam movimentos e ações complexos (neurônios-espelho) acrescentou uma nova dimensão ao papel que as áreas motoras podem ter na percepção do movimento corporal e da EBL. Foi proposto que os neurônios-espelho fornecem a base neurobiológica para todas as habilidades de cognição emocional e social (Quadro 2). Isso significa que, ao contrário dos modelos animais, em que a amígdala sintoniza emocionalmente o sistema motor, nos humanos pode ser a atividade do neurônio motor que se espalha para a amígdala. Essa hipótese foi testada em um estudo que comparou as ativações cerebrais durante a visualização passiva de expressões faciais paradas e a visualização dos mesmos estímulos, mas com a instrução de imitar. Maior atividade da amígdala foi obtida na condição de imitação e foi tomada como suporte direto para a hipótese de que a ativação do sistema motor desencadeia a amígdala. No entanto, esta atividade superior foi obtida após instruções para imitar as expressões foram dadas, então pode-se argumentar que a instrução de imitação levou a uma codificação mais ativa dos rostos. (tradução nossa)

<sup>128</sup>WITKOWER, HILL, KOSTER e TRACY, 2021, p. 227.

<sup>129</sup> Curiosamente, as taxas de reconhecimento observadas para expressões corporais de tristeza e raiva foram comparáveis às taxas previamente descobertas para expressões faciais correspondentes em sociedades tradicionais de pequena escala. Por exemplo, Ekman e Friesen (1971) pediram aos membros do Fore de Papua-Nova Guiné que selecionassem a expressão facial de tristeza a partir de trípticos de fotos retratando tristeza, raiva e medo. Os participantes selecionaram com precisão a expressão de tristeza 81% do tempo - uma taxa semelhante à encontrada aqui. Os métodos usados aqui foram um pouco mais rigorosos do que aqueles usados por Ekman e Friesen (1971), pois nossos participantes selecionaram entre quatro imagens em vez de três e responderam a solicitações de uma única palavra em vez de histórias longas. Portanto, é possível que, em certos casos, as expressões corporais de emoções sejam reconhecíveis transculturalmente tanto quanto suas expressões faciais correspondentes, ou ainda mais (tradução nossa)

a linguagem corporal não possui uma essência universal de emoções básicas como as microexpressões faciais.

Com o cenário posto, o presente trabalho não descarta completamente a avaliação considerando a análise da linguagem corporal, mas considera sua aplicação com restrições e considerando a cultura em contexto.

A maior consideração em relação a linguagem não verbal com foco nas microexpressões faciais se dá porque na presente pesquisas pretendemos uma análise global, seja aonde for que seja implementado plano de *compliance*, bem como, com a globalização empresas possuem trabalhadores, sócios, etc, de várias culturas diferentes.

Portanto, pelo citado acima é que atribuiremos maior importância às microexpressões faciais em relação a linguagem corporal, mas com a ressalva de que a linguagem corporal também possui sua importância e aplicabilidade em contextos adequados.

## 2.4. Outros canais não verbais

Além da linguagem corporal e das expressões faciais existem outros sinais não verbais do corpo que podem ser analisados para saber as emoções que a pessoa sente ou simplesmente saber se houve um pico de ansiedade ou de estresse, como por exemplo funciona o polígrafo.

Some government agencies still believe that the polygraph is a lie detector. Changes in heart rate, respiration and sweating on the palms or fingers are recorded when the subject responds with a 'yes' or 'no' answer to a series of questions that have been explained before the test so that there will be no surprises. The hope is that the guilty suspect will show an increase in these measures of autonomic nervous system activity when asked a question relevant to the crime. [...] The single biggest use of polygraph lie detectors in the United States today is in pre-employment and periodic screening for those in national security jobs. (Before such use was outlawed in private companies, fast food outlets were the biggest users, trying to weed out those who were likely to steal)<sup>130131</sup>

---

130EKMAN, 2013

131 Algumas agências governamentais ainda acreditam que o polígrafo é um detector de mentiras. Alterações na frequência cardíaca, respiração e suor nas palmas ou dedos são registradas quando o sujeito responde com 'sim' ou 'não' a uma série de perguntas que foram explicadas antes do teste para que não haja surpresas. A esperança é que o suspeito culpado mostre um aumento nessas medidas de atividade do sistema nervoso autônomo quando questionado sobre o crime. [...] O maior uso individual de detectores de mentira do polígrafo nos Estados Unidos hoje é no recrutamento de emprego e na triagem periódica para aqueles em empregos de segurança nacional. (Antes de esse uso ser proibido em empresas privadas, os estabelecimentos de fast food eram os maiores usuários, tentando eliminar aqueles que provavelmente roubariam (tradução nossa)

Nesse sentido, o polígrafo detecta alterações fisiológicas advindas do sistema nervoso central, elementos involuntários de reações do corpo a partir de hormônios produzidos, ou seja, grande ansiedade sobre certo assunto que está sendo falado gera efeitos fisiológicos que podem ser detectados pelo aparelho, como aumento involuntário da frequência cardíaca.

O objetivo do equipamento é mapeamento das reações para detecção de mentiras, no entanto esse fator de detecção de mentira será tratado em tópico a parte, onde será tratado um protocolo específico para detecção de mentiras. O que no importa em analisar no presente momento, são as reações do corpo que não sejam expressões faciais ou movimento corporal.

Dentre outros reações fisiológicas para identificação dos sinais não verbais, pode-se destacar além de frequência cardíaca, fluxo da respiração, sudorese, temperatura do corpo, a liberação hormonal também pode causar outros efeitos mais simples de serem detectados sem a utilização de equipamentos tecnológicos.

Um efeito fisiológico que se pode considerar notório é em relação a voz, pois podem ocorrer mudanças no pitch vocal, ou seja, a pessoa pode falar de forma mais aguda ou mais grave a depender do nível de ansiedade ou estresse que está submetida.

Na correlação entre o IDATE-Traço e as variáveis avaliadas durante o discurso, quanto maior a ansiedade-traço, mais agudo é o pitch da voz, maior é o comprometimento da articulação da fala, da coordenação pneumofonoarticulatória, da movimentação corporal e da expressão facial. Além da correlação entre o IDATE-Estado e evidência da ansiedade nas tarefas de fala, verifica-se que quanto maior é a ansiedade-estado, maior é a evidência de ansiedade no discurso: maior é o desequilíbrio na ressonância da voz, comprometimento na modulação da voz, na articulação da fala e da expressão facial.

De acordo com a literatura, os indivíduos sob o efeito da ansiedade podem apresentar alguns problemas da comunicação, como: voz mais aguda ou quebras na frequência, ressonância laringo-faríngea, respiração superficial, aumento da tensão muscular, restrição do vocabulário, disfluência, entre outros. Alguns desses fatos podem ser explicados pela ativação do sistema cerebral de defesa, ocasionando, entre outras modificações, a tensão dos músculos intrínsecos à laringe, bem como da postura corporal<sup>132</sup>

Nesse sentido cabe o destaque que atenção não é para o que está sendo verbalizado, mas sim a maneira como está sendo verbalizado, ou seja, a depender da forma em que a pessoa está se comunicando, fora da sua linha de base pode-se dizer que ali há algum ponto de elevado estresse ou ansiedade.

---

<sup>132</sup>ALMEIDA, BEHLAU e LEITE, 2011, p. 387

Nesse liame, o analista pode concluir que certo ponto, tópico da entrevista, situação posta ou pessoa mencionada gera no entrevistado emoções que o tiram da linha de base, logo se a voz tornou-se mais aguda, as falas mais pausadas, fluxo respiratório mais intenso, adição de agregadores verbais, então pode-se dizer que certa emoção foi despertada.

O despertar da emoção ou sensação não gera uma dedução do que a pessoa pensa ou a opinião da pessoa sobre o tópico, pois não se dá para realizar uma leitura da mente do entrevistado a partir da linguagem não verbal, mas somente há pistas de pontos quentes, que podem ser melhor explorados pelo entrevistador, dando a chance deste exercer a empatia para criar um *rapport* ou então dizer que já entendeu a relação e pedir para que a pessoa revele a verdade.

Os exemplos acima trazidos são exemplos de entrevistas entre duas pessoas no contexto investigativo, mas as aplicações cotidianas são diversas e será explorado em outro tópico mais adiante na pesquisa. Nesse sentido, a linguagem corporal, além das expressões faciais e do posicionamento do corpo, realização de gestos, também é possível realizar leituras a partir de outros elementos fisiológicos.<sup>133</sup>

Todas as leituras de linguagem não verbal, uma vez entendidas podem avançar para detecção de mentiras, pois os pontos quentes que se expos até então podem ser explorados para saber se as emoções despertadas (que o corpo mostra) são congruentes ou não com o discurso falado.

A realização desse cotejo entre a percepção da linguagem corporal com o discurso pode ser realizada em diversos contextos, não somente em ambiente forense, criminal, etc. O profissional chamado de lie catcher é capaz de verificar se a pessoa observada tem um potencial mentiroso em seu discurso ou não, se tudo que é falado está congruente com o que o corpo mostra.

## **2.5.A detecção de mentiras através de Linguagem não verbal**

Após entender que os seres humanos são guiados também pela emoção, bem como após entender os sentimentos que desencadeiam reações no corpo e como essas reações podem ser fontes de

---

<sup>133</sup>Pistas oculares não serão tratadas na presente pesquisa uma vez que, embora amplamente difundida e utilizada, não há sólida comprovação científica acerca da eficácia em sua aplicabilidade.

comunicação, então também importa em entender quando ocorre a mentira e como essa se mostra na linguagem não verbal.

Primeiro importa em realizar um acordo semântico acerca do termo “mentira”, pois a definição do que se pode ser considerado mentira não é algo fácil, pois existem diversas formas de considerar um ato ou uma narrativa como uma mentira ou algo mentiroso.

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho, não cabe uma criação de um conceito próprio ou grandes digressões, logo, de forma sintética, podemos utilizar o conceito trazido pelo professor Paul Ekman em sua obra *Telling Lies*, qual seja, que mentira é tanto o ato comissivo de dizer algo que não corresponde com a realidade dos fatos, tanto o ato omissivo, de ocultação dos fatos.

*There are two primary ways to lie: to conceal and to falsify. In concealing, the liar withholds some information without actually saying anything untrue. In falsifying, an additional step is taken. Not only does the liar withhold true information, but he presents false information as if it were true. Often it is necessary to combine concealing and falsifying to pull off the deceit, but sometimes a liar can get away just with concealment.*<sup>134135</sup>

Nesse sentido, no presente trabalho adotaremos o conceito do professor Ekman de que a mentira pode ser omissão de fatos ou ainda pode ser através da dissimulação aonde elementos inverídicos são adicionados à narrativa do mentiroso. Isso importa uma vez que a omissão do(s) fato(s) é uma forma de manipulação da visão que será construída por aquele que não presenciou os acontecimentos e está sabendo através do mentiroso.

Além disso, tanto a dissimulação quanto a omissão geram emoções que podem ser analisadas no contexto investigativo de congruência ou não com o que está sendo narrado ou com a situação na qual a pessoa se encontra ou se encontrou, sendo assim, considerar a omissão também como mentira é um elemento de extrema importância.

A partir do conceito posto, pode-se perceber que a mentira é um elemento presente em todo cotidiano do tecido social, sendo que segundo a autora Pamela Meyer, resta cientificamente comprovado que

---

<sup>134</sup>EKMAN, 2009, p. 28

<sup>135</sup>Existem duas maneiras principais de mentir: ocultar e falsificar. Ao ocultar, o mentiroso retém algumas informações sem realmente dizer nada falso. Na falsificação, um passo adicional é dado. O mentiroso não apenas retém informações verdadeiras, mas também apresenta informações falsas como se fossem verdadeiras. Frequentemente, é necessário combinar dissimulação e falsificação para obter o engano, mas às vezes um mentiroso pode escapar apenas escondendo.

as mentiras começam desde cedo, quando os sujeitos ainda são crianças e nem mesmo ainda sabem falar.

Os seres humanos aprendem a mentir em uma idade terrivelmente prematura, um fato que não irá surpreender muitos pais. Quando estão com apenas 6 meses de idade, os bebês já sabem que seu comportamento provoca uma reação de seu cuidador e eles rapidamente aprendem a se aproveitar disso. Fingirão estar chorando quando nada está errado, apenas para chamar a atenção – pausando no meio de um uivo para confirmar que a mamãe está vindo correndo – ou fingirão estar rindo porque veem que isso encanta os adultos a seu redor<sup>136</sup>

Nessa ceara, pode-se depreender que a mentira começa cedo na infância e tem continuidade na vida social, pois a mentira apesar de ser vista como algo errado no senso comum, como pecado em algumas religiões e até mesmo como crime dependendo da situação, também pode aparecer nos protocolos de manutenção social

de modo geral, mentir é tido como errado nas culturas ocidentais. A ocorrência desse tipo de comportamento tenderia a reduzir a confiança nos membros do grupo, além de criar hostilidade para com o mentiroso e um sentimento geral de ceticismo, o qual pode danificar os vínculos dentro do grupo. Há normas sociais rígidas quanto às consequências de mentir e sobre como relacionar-se com o mentiroso (CUMMINGS, 2000; ARIELY 2012). Mesmo assim as pessoas mentem, muitas vezes sem nenhuma culpa (EKMAN, 2009). Entretanto, de fato, há uma série de situações para as quais mentir é o comportamento socialmente desejado e as tais normas operam para incentivar esse comportamento, ao invés de puni-lo.

Um desses comportamentos é a etiqueta: o saber comportar-se apropriadamente independente de como nos sentimos ou pensamos (SAARNI & LEWIS, 1993). Não importa se você gosta da pessoa, da comida, ou mesmo se você estiver de mal humor. Uma imagem deve ser passada. “Se você se comportar, te levo para tomar um sorvete”, dizem alguns pais antes de um evento social<sup>137</sup>

Sendo assim, a realidade cotidiana que a mentira encontra-se envolvida parece até mesmo contraditória, pois é visto como errada mas ao mesmo tempo serve como pano de fundo par manutenção das relações sociais e cumprimento de protocolos como etiquetas. Então, por que as pessoas mentem afinal?

Segundo o professor Paul Ekman<sup>138</sup>, os motivos que levam as pessoas a mentirem são incontáveis, mas que segundo a autora Pamela Meyer<sup>139</sup> podem ser divididos resumidamente em duas grandes

---

<sup>136</sup>MEYER, 2018, p. 55

<sup>137</sup>RODRIGUES, 2016, p. 56

<sup>138</sup> Para informações diretamente na fonte e com maior aprofundamento vide o artigo “why people lie” disponível em <https://www.paulekman.com/blog/why-people-lie/>. Acessado em 14/04/2021

<sup>139</sup> Meyer, 2018, p.61

categorias, os ofensivos e defensivos. O primeiro se relaciona com alcançar algo, ganhar pontos ou galgar um objetivo, já o segundo possui relação em manutenção da proteção ou da integridade própria ou de outros.

Ainda que as razões das mentiras sejam incontáveis é possível traçar algumas comuns e mais facilmente identificáveis no cotidiano, como evitar punição, para obter recompensa que não estaria disponível de outra maneira, esconder como conquistou o prêmio ou recompensa, gerar vantagem sobre outra pessoa ou situação, gerar impressão positiva, para exercício do poder, para proteção pessoal ou de outras pessoas de alguma dor, manutenção da privacidade, para se livrar de uma situação embaraçosa, para cumprir protocolos sociais/ser educado.

Somente com os motivos acima listados é possível identificar diversas situações que a mentira não somente pode trazer prejuízos, mas também ser utilizada para manutenção da coesão social e das relações interpessoais dentro de um certo contexto do grupo cultural em que se vive.

A partir do ponto de vista em que a mentira faz parte do cotidiano e que se faz de forma deliberada com certos objetivos, é de se esperar que certas condições fisiológicas sejam ativadas a partir dos pensamentos, sendo assim, a mentira pode gerar pistas corporais a partir dos efeitos psicológicos causados pela mesma no corpo do mentiroso.

What concerns us, however, are those mistakes made during the act of lying, mistakes the deceiver makes despite himself, lies that fail because of the liar's behavior. Deception clues or leakage may be shown in a change in the expression on the face, a movement of the body, an inflection to the voice, a swallowing in the throat, a very deep or shallow breath, long pauses between words, a slip of the tongue, a micro facial expression, a gestural slip. The question is: Why can't liars prevent these behavioral betrayals? Sometimes they do. Some lies are performed beautifully; nothing in what the liar says or does betrays the lie.<sup>140141</sup>

Sendo assim, é possível depreender que não existe um sinal da mentira, mas sim pistas que uma pessoa capacitada pode identificar, pois um sentimento expressado pode ser incongruente com o contexto, como por exemplo expressar felicidade genuína ao falar da morte de um filho.

Dessa maneira, ao aprender reconhecer os sentimentos a partir dos canais não verbais, bem como

---

<sup>140</sup>EKMAN, 2009, p.43

<sup>141</sup> O que nos preocupa, no entanto, são aqueles erros cometidos durante o ato de mentir, erros que o enganador comete, mentiras que falham por causa do comportamento do mentiroso. Pistas de engano ou vazamento podem ser mostrados em uma mudança na expressão no rosto, um movimento do corpo, uma inflexão na voz, uma deglutição, uma respiração muito profunda ou superficial, longas pausas entre as palavras, um movimento diferente na língua, uma micro expressão facial, um deslize gestual. A questão é: por que os mentirosos não podem evitar essas traições comportamentais? Às vezes eles fazem. Algumas mentiras são executadas lindamente; nada no que o mentiroso diz ou faz trai a mentira (tradução nossa)

outros indícios que não sejam necessariamente sentimentos, pode dizer bastante sobre a congruência ou não da pessoa em relação ao seu discurso ou situação em que se encontra exposta.

Diante de todo o panorama posto, resta evidente a possibilidade de detecção de mentiras a partir da linguagem não verbal, no entanto como isso pode ser realizado de forma confiável e cientificamente comprovado? Existem alguns padrões e regras para que ao analisar a linguagem não verbal possa deduzir como congruente ou não, que chamaremos de protocolos, que foram criados e desenvolvidos para que a detecção de mentiras a partir das pistas não verbais sejam fiáveis.

### **2.5.1.Os protocolos existentes e a cientificidade**

Os chamados de *lie catchers* são pessoas que após estudos práticos e teóricos desenvolveram habilidades de análise da pessoa em busca de possíveis mentiras, sendo que são estudos probabilísticos, não existe atualmente uma forma 100% eficaz de descobrir mentiras cientificamente comprovado.

Os peritos faciais e profissionais da linguagem não verbal seguem protocolos para chegar ao resultado de sua análise, se há probabilidade ou não da pessoa estar mentando, sendo que dentre todos os protocolos existentes iremos focar no que fora criado pelo professor Paul Ekman, haja vista ser o púnico, até então, com comprovação científica.

O protocolo SCAnS (Six Channels Analysis System) foi criado pelo professor Paul Ekman e submetido a testes pelos pesquisadores Archer e Lansley<sup>142</sup> que comprovou a eficácia do método e a necessidade de utilização do máximo possível de ferramentas tecnológicas para auxiliara na análise, assim a precisão será melhor, como por exemplo análise de gravações com áudios, câmeras de calor, etc.

O protocolo SCAnS consiste na regra 3-2-7, que significa que a partir de um ponto de estímulo, o qual pode ser identificado através do ponto central do enredo, ou se a pessoa demonstrou excesso de ansiedade em certo tópico. Então, a partir desse estímulo é analisado se a pessoa apresentou pelo menos 3 pistas de incongruência, em até dois canais diferentes dentro do período de 7 segundos.

---

<sup>142</sup>ARCHER e LANSLEY, 2015.

Pelo protocolo SCAnS caso não cumpra essa regra 3-2-7 então não se pode dizer que há potencial mentira no discurso de quem está sendo analisado. Segundo Os estudos do artigo “*an argument for multichannel analysis*” após o estímulo o cérebro teria a média de tempo de 7 segundos para expressar-se e após isso poderiam as expressões serem manipuladas voluntariamente pela pessoa, ou seja, esse período de 7 segundo teriam descargas hormonais que causariam efeitos como enrijecimento muscular que causa aumento do pitch vocal, sudorese, entre outros.

Nesse período crítico de sete segundos seria necessário analisar pelo menos dois canais, ou a fala, ou as micro expressões faciais, ou a linguagem corporal, enfim, qualquer canal que possa demonstrar os chamados Pontos de Incongruência (PIN), devendo ser expressados pelos menos 3 pins em pelo menos dois canais diferentes. Esses seriam os elementos mínimos para concluir que há uma probabilidade de a pessoa estar mentindo.

Utilizando o protocolo de forma adequada, ou seja, seguindo as regras e com pessoas devidamente capacitadas, a eficácia está em cerca de 80% (oitenta por cento) não chegando a mais que 90% (noventa por cento), segundo os estudos analisados pelos pesquisadores Archer e Lansley<sup>143</sup>.

Sendo assim, como já havia sido afirmado anteriormente, não existe uma forma 100% eficaz para detecção de mentiras, nem mesmo um único sinal da mentira, mas sim um conjunto de fatores cientificamente explicados que podem levar a conclusão que existe uma probabilidade de a pessoa estar envolta em uma mentira.

Nesse sentido, o protocolo exige atenção a diversos canais, precisamente 6 (seis) canais, quais sejam o psicofisiológico (P), sinais da face (F), do corpo (B), voz (V), do estilo de interação (IS, ou somente S) e o canal do conteúdo (C). Cada canal possui diversos PIN possíveis para serem identificados no contexto, sendo que cada PIN é codificado pela letra do canal e um número que o representa.<sup>144</sup>

De início, no canal psicofisiológico existem sete PIN, quais sejam, mudanças na cor da pele e/ou transpiração (P3), alteração na pressão arterial nas veias visíveis (P4), alteração na respiração (P5), ocorrência de secura de a boca (P6) e dilatação ou retração da pupila (P7). Os PIN de frequência

---

<sup>143</sup>ARCHER e LANSLEY, 2015, p.233

<sup>144</sup>ARCHER e LANSLEY, 2015, p.235

cardíaca (P1) e transpiração (P2) necessitam da intermediação da tecnologia para serem analisados, sendo que os demais não impedem o uso de equipamentos para aferição e maior precisão.

No que se refere à face, conforme já trazido no subtópico de microexpressões faciais, o sistema FACS é a base científica que norteia a presente pesquisa, sendo que no protocolo SCAnS, os PIN que são procurados são exatamente os que destoam do que encontra-se no FACS, sendo assim serão notadas anomalias (F1), duração das expressões (F2), análise de simetria facial (F3) quando não se tratar de expressão de desprezo, análise da sincronia das expressões faciais (F4) e os perfis das expressões (F5) em seu início, deslocamento do desenvolvimento e a transição para o fim.

O canal do corpo podem ser observados basicamente mais 5 PIN, os de microgestos ou deslizes gestuais indicativos de "vazamento" (B1), o de surgimento de evidência de mudança(s) nos gestos ilustrador(es) (B2) e/ou manipulador(es) (B3), os de surgimento de tensão muscular no corpo (B4) e os de mudanças no comportamento dos olhos como o fluxo de piscadas, se o olhar está fixo ou com movimento ou se os olhos estão fechados, dentre outros elementos que também encontram-se presente no FACS.

A codificação para o canal da Voz permite a análise de basicamente 3 (três) diferentes PIN, quais sejam, de mudanças de volume (V1), da velocidade da fala (V2) e do tom de voz (V3), sendo eu podem ser analisados outros elementos em relação às falas, como utilização de agregadores verbais (como por exemplo o "éééé..." antes de uma frase), o alongamento das palavras, acentuação, etc.

No canal do estilo de interação, existem especificamente 3 (três) PIN, o que diz respeito ao fluxo da fala (S1), característico pela mudança no ritmo como apresentação de gagueira, por exemplo; além disso pode existir respostas evasivas (S2) marcadas por ambiguidade e referências indiretas às pessoas ou situações que geram o estímulo; por fim um PIN comum é o controle da imagem (S3), aonde o mentiroso irá utilizar elementos agregadores para ter uma imagem positiva, como religião, família, educação, etc.

No que se refere ao canal de conteúdo existem 4 (quatro) PIN. O de captura das mudanças no uso do tempo verbal (C1), a captura a linguagem de distanciamento (C2), outro PIN do canal trata-se de quando o investigador encara um deslize verbal (C4) como um sinal de incongruência. E, por fim, o

PIN restante é a Análise de Conteúdo Baseada em Critérios (CBCA), que se utiliza de critérios objetivos para conclusão da consistência do conteúdo do discurso (C3).

O C3 utiliza de elementos que podem ser considerados os PIN da análise do discurso, os quais se subdividem em (i) falta coerência, (ii) falta reprodução não estruturada e espontânea, (iii) inclusão de detalhes desnecessários ou exagerados, (iv) exibição de imprecisão contextual em uma narrativa demasiadamente genérica, (v) quando a narrativa é desprovida de descrições de interações, (vi) quando a narrativa é desprovida de admissões de memória insuficiente e/ou correção espontânea de erros de memória e/ou autodepreciação, e, finalmente, (vii) quando a narrativa é desprovida de relatos de estados mentais próprio ou dos demais.

A título de ilustração, se um investigador que está entrevistando um suspeito de um assassinato que nega o cometimento do crime, então existem vários elementos principais a serem elucidados, como a vítima, os atos em si, o local do crime, etc.

Ao adentrar nos tópicos principais durante a entrevista pode-se considerar o estímulo como dado e a partir de então caso sejam notados pelos menos 3 PIN em até 2 canais diferentes no período subsequente de 7 segundos, então é possível produzir uma análise que conclui pela probabilidade de mentira a partir do protocolo SCAnS.

## **2.6. Aplicações cotidianas**

As aplicações cotidianas dos conceitos de linguagem não verbal são inúmeras e dependem também do nível de quem está aplicando, sendo que a sua demonstrabilidade perpassa simplesmente por aplicação lógica dos conceitos no caso concreto.

Nesse diapasão, não urge um estudo sobre como aplicar tais ferramentas, mas sim trata-se de notória aplicabilidade, sobre efetividade que seria possível discutir já fora tratado nos tópicos anteriores. Logo, presume-se a eficácia dos estudos aplicados à realidade como suficiente para retiradas de conclusões.

De início, seria possível traçar alguns panoramas entre níveis e tipos de aplicação, então para que ocorra uma organização didática pode-se entender os níveis 1, um iniciante que conhece os conceitos

básicos e consegue fazer identificações pessoais e aplicações espaçadas dos estudos. O nível 2 seria o já experiente e bem formada pessoa que além dos conhecimentos teóricos o suficiente tem capacidade de aplicação a todo tempo no cotidiano, mas nem todos os contextos. O último nível, o 3, seria o expert ou perito, que possui a capacidade de plena aplicação dos conhecimentos de linguagem não verbal, identificação de (in)coerências e não possui qualquer barreira para retirada de conclusões caso haja (já que pode haver casos que não há conclusões a serem tiradas).

De modo geral, qualquer que seja o nível do sujeito esse pode utilizar os conhecimentos apenas para a vida pessoal ou o próprio conhecimento de comunicação não verbal ser uma ferramenta de trabalho, apesar de que dificilmente alguém busque o nível 3 sem ser um profissional da área.

Nesse sentido, alguém mesmo de nível 1 pode acabar se beneficiando dos conhecimentos aprendendo a observar certos detalhes da comunicação não verbal, como por exemplo identificar uma linguagem corporal que indica hostilidade, ataque, desconfiança, em um contexto de local ermo ou com histórico de violência ou em horários comuns à ocorrência de crimes. Assim, mesmo um iniciante, observando apenas um dos canais não verbais pode antecipar uma possível situação de perigo, por exemplo.<sup>145</sup>

Outras formas de aplicações pessoais mesmo que iniciante, tratando agora de mais canais, seria o exercício da empatia comunicacional, ou seja, saber ou presumir se a pessoa está confortável com o tópico, ou se está de acordo ou não ou se gerou alguma reação emocional indesejada que a pessoa não quis expressar verbalmente. Por exemplo você encontra um colega com exceções de micros expressões de tristeza, então pode-se estabelecer uma comunicação imediata e gerar abertura se iniciar a comunicação mostrando que você entende ou sabe que ele sente tristeza e não outro sentimento.

Nessa mesma linha, em um relacionamento com outra pessoa pode-se perceber até onde certo tópico ou tratativa está agradando a pessoa ou não, ou seja em uma discussão/debate sobre certo tópico se ao proferir um comentário e seguir nessa linha a pessoa demonstra diversas vezes expressão de raiva ou nojo, talvez seja uma boa ideia a interrupção desse tipo de abordagem ou uma explicação mais clara do que está sendo dito quando possível, para aliviar os ânimos e evitar um conflito.

---

<sup>145</sup> No aspecto de identificação a partir da linguagem corporal trata-se apenas de utilização de o que qualquer corpo mostraria no contexto dos estudos aplicados, ou seja, não se trata de julgamento de locais ou vestimentas ou de elementos físicos da pessoa como cor, aparência, altura, etc. Assim a potencial vítima observaria se há presença de elementos da linguagem corporal como o "efeito tartaruga", olhares fixos no possível alvo intercalados com olhadas ao redor e por cima do ombro, gestos pacificadores, entre outros.

Dentro do trabalho também pode perceber sinais de colegas, superiores ou subordinados em interações diretas ou observar externamente a interação entre duas pessoas, assim é possível saber o que a pessoa sente ou demonstra em comunicação não verbal sobre determinado tópico ou situação em que se encontra.

Nesse sentido, fora citado o iniciante, ou pessoa de nível 1 porque nesses contextos podem identificar esse tipo de reação apenas com observações básicas, logo aplicação dos conceitos primeiros aprendidos, obviamente sujeito a erro de análise. Alguém de nível 2 já possui a capacidade de uma aplicação mais assertiva.

O sujeito que já possui maiores embasamentos e experiência de aplicabilidade pode utilizar os sinais vazados por mais de um canal ao mesmo tempo, como as expressões faciais, posicionamento do corpo e alteração do tom vocal, por exemplo. Isso garantem análises mais frequentes e mais assertivas.

Alguém com esse domínio do tema ainda não é um perito, mas alguém que tem a capacidade de gerir suas relações interpessoais com base na linguagem não verbal, já que depois de certo nível de prática e constância pode se tornar automatizado, como a habilidade de condução de um veículo.

Alguém com esse nível de habilidade também já consegue verificar incongruências ou não da linguagem não verbal com a linguagem verbal em determinadas situações, ou seja, pode pontualmente identificar potenciais mentiras com quem interage, mas definitivamente não se trata de um profissional da área.

Um profissional, ou uma pessoa do nível 3 que fora estabelecido, pode ser algum detetive particular, agente da lei, investigador, jurista, auditor de alguma empresa, recrutador, enfim, diversas profissões que as pessoas podem se especializar na leitura de linguagem não verbal e utilizar como ferramenta de trabalho.

Nesses casos, os recrutadores podem verificar nos candidatos as competências desejadas bem como possível identificação de incongruências narrativas, da mesma forma um auditor da empresa

consegue verificar quem pode alterar sua linguagem diante de sua presença ou ao ser abordado certo tópico, ou ainda quem trabalha com investigação e segurança pode utilizar o tempo inteiro no trabalho, inclusive atuando com *lie catcher*.

Nessa altura da pesquisa, urge um delineado sobre a identificação de incongruência da narrativa com a linguagem não verbal e identificação de mentiras, qual seja, que a identificação de mentiras em tempo real não é o ideal, pois como visto anteriormente uma microexpressão pode durar um tempo muito curto e ter uma intensidade muito baixa, sendo identificada apenas em análise de gravações e até mesmo em câmera lenta.

Diante das infinitas aplicações cotidianos, independente do nível de conhecimento, tanto na seara pessoal quanto profissional, então a aplicação desse tipo de ferramenta dentro de uma empresa, mais especificamente dentro de um plano de *compliance* parece conter um potencial agregador como elemento para diminuição dos riscos.

## **CAPÍTULO 3- ATENUAÇÃO DOS RISCOS HUMANOS PELOS DADOS DA LINGUAGEM NÃO VERBAL**

### **3.1. Aplicabilidade da Leitura de linguagem não verbal no contexto empresarial**

De modo geral, o contexto empresarial é cercado de relações humanas em diversas circunstâncias envolvendo interferência do ambiente, da situação, da posição dentro da hierarquia profissional bem como ainda podem existir influência de relações externas ao ambiente de trabalho, enfim, o ambiente empresarial é composto por pessoas e invariavelmente haverá relações ocorrendo a todo momento e onde ocorrem interações é possível o uso da ferramenta de interpretação da linguagem não verbal.

Diante do contexto então é notório que há vasta aplicabilidade, mas como pode ser útil para todos que fazem parte desse ambiente? Para esclarecimento da questão urge a aliciação de exemplos práticos do cotidiano de aplicabilidade.

De início, dentro de uma equipe com horizontalidade hierárquica pode-se pensar em situações cotidianas comuns de pouca importância de início, como por exemplo, ao lidar cotidianamente com alguém há certas liberdades que são tomadas e mesmo sem elas é possível ofender alguém ou causar um mal estar, dizer algo que cause aversão ou que afete o outro verdadeiramente.

Nessa esteira pode ser algo simples até mesmo algo que cause a repulsa completa da pessoa a ponto de o convívio se tornar algo penoso. Apesar de parecer algo pequeno e de pouca importância isso pode causar um desequilíbrio no trabalho em equipe de certo ambiente de trabalho.

Nesse sentido o colega, que mesmo sem intenção, proferiu alguma mensagem que causou o mal estar no outro pode perceber o ocorrido quase que instantaneamente e corrigir o que fora feito, mesmo que, por vezes, não haja correção somente o reconhecimento do estado do outro é o suficiente para causar *rapport* e demonstrar empatia, fazendo com que o outro se conecte com o emissor e mesmo sem concordar.

Esse tipo de atitude é uma gestão de conflitos que evita desarmonia o do ambiente de equipe

mantendo a coesão, pelo menos, no que tange assuntos profissionais, pois dependendo do que for tratado em contexto pessoal torna-se impossível a separação do contexto profissional impedindo uma boa sinergia.

Ao mover a hierarquia e olhar sob o ponto de vista de alguém que é subordinado e necessita de aprovação dos superiores é fácil imaginar qualquer situação na qual entender o que o superior está sentindo é primordial, por exemplo numa apresentação de projeto para diretoria executiva.

No contexto posto, não são raras as situações em que o projeto possui grande importância para a visibilidade do empregado dentro do empreendimento, sendo assim importa a observação de reação dos expectadores quanto ao que está sendo apresentado, é possível notar quem se dispersa e é possível voltar-se a esta pessoa para capturar a atenção, por exemplo.

No mesmo contexto, também urge saber quem não deseja ali estar, quando certo ponto causa estranheza, aversão ou incômodo, bem como saber se deve focar mais algum ponto de interesse ou até mesmo propor que algo possa ser diferente caso seja mal recebido por quem está ouvindo.

O título apenas de clarificação da aplicabilidade prática, ou seja, fora trazido apenas um contexto possível dentre vários, pois as vezes a análise de apenas um receptor da mensagem é mais fácil do que o grupo inteiro. Portanto, a aplicabilidade prática de modo extraoficial é notória.

Sendo assim, qualquer indivíduo da cadeia de relações dentro do contexto empresarial é possível utilizar as ferramentas de interpretação da linguagem não verbal para manutenção ou aprimoramento do ambiente gerado, gestão de conflitos e criação de um bom contexto para qualquer objetivo que deseje.

No entanto, ao falar de um contexto hierárquico horizontal ou até mesmo de baixo para cima é um zelo com um senso de dever e compreensão que por vezes sequer é exigido, haja vista que a mediação de conflitos e observação da sinergia e meio ambiente laboral é tarefa dos responsáveis por aquele grupo.

Sendo assim talvez seja mais importante ainda o tratamento dessa ferramenta dentro de uma relação

vertical de cima para baixo em relação a indivíduos ou grupos, bem como esse tipo de tema nem sempre pode tratar a leitura de linguagem não verbal somente como extraoficial e pontual de relações.

### **3.2.Necessidade ou não dos gestores e líderes dominarem essa ferramenta**

Talvez a maior utilidade e com mais possibilidade de exploração esteja dentro da aplicabilidade nesse contexto, ou seja, com o papel de responsável ou de chefia de certo setor ou grupo de pessoas, até porque todo gestor de produtos ou serviços que envolvam trabalho humano também precisa ser gestor de pessoas.

Gerir pessoas é entender como o ser humano se comportará a partir de certos estímulos sejam esses dados pelo ambiente, por outro indivíduo ou até mesmo por ele mesmo, com outras palavras, urge a conexão com a forma de lidar com o que está sendo colocado ou com o que surgiu na relação laboral.

Importante o destaque que não se trata nesse ponto da pesquisa de julgamento da maturidade, equilíbrio ou inteligência emocional do sujeito, mas sim de reações naturais, ou seja, independentemente de como ocorra a reação do sujeito está imbuída de emoção e este elemento é natural e está presente em todos.

Uma vez destacado que toda ação humana depende de um contexto que gera uma reação emocional, por mínima que seja, até mesmo a neutralidade será tratada dessa forma para fins didáticos e de simplificação do panorama trazido.

Primeiramente, acompanhando o tópico anterior importa tratar dentro do contexto “informal” ou, pelo menos, não oficial de utilização das ferramentas de leitura da linguagem não verbal. Dentro de um contexto no qual um gestor possui uma equipe para lidar ele pode, por exemplo, querer apresentar uma nova metodologia.

Ao apresentar a metodologia e durante aplicação de mesma é possível e quase que mandatório que o gestor observe como os seus liderados receberão as novidades, bem como quem do grupo está

disposto a empenhar esforços positivos em relação à novidade e quem do grupo não parece concordar ou até mesmo disposto a não colaborar.

Importante perceber não só os motivados para manutenção do *status quo* mas também tentar entender o motivo da má recepção da novidade dentro do grupo, sendo assim ouvir esses elementos e mostrar que houve essa notoriedade pode aumentar a satisfação e motivação (ainda é possível que só faltava aumentar a moral do trabalhador para que o mesmo passe a trabalhar a favor da ideia).

Dentro do mesmo contexto há ainda pessoas que podem ser tão contrárias ao ponto de se empenhar em fazer o novo projeto/andamento, etc dar errado, são os sabotadores e esses podem ser reconhecidos através não só da recepção da mensagem, mas a partir da linguagem corporal continuada que se expressa toda vez que entra em contato com a novidade ou com o criador/impositor da novidade.

Sendo assim, com as expressões cotidianas o líder tem o poder dever de começar qualquer manobra para tentar entender e salvar a sinergia da equipe, ou seja, essa movimentação dentro de uma companhia é orgânica e natural, sendo feita até mesmo de modo inconsciente, mas com a consciência de todo o enredo é mais técnico e precisas as ações tomadas conforme a informação colhida e trabalhada.

Sendo assim, esse tipo de situação é natural nas relações humanas, pois o ser humano capta o humor do outro pela linguagem não verbal de modo natural, da tratativa da presente pesquisa é a utilização técnica e consciente dos recursos, no entanto, mesmo sendo técnica, até então a aplicabilidade mostrada tem sido de modo natural.

A aplicação “natural” da leitura da linguagem corporal, tratamento consciente para conclusões e ação em cima do que foi percebido é uma aplicação informal da ferramenta, diferente por exemplo em casos de investigação, perícia, auditoria, etc.

Para os casos que a aplicação dessa ferramenta tem um caráter mais formal, então importa a análise de como serão feitas as coletas, se será análise de fotos, vídeos ou ao vivo, como isso será registrado, armazenado e tratado, ou seja, como a legislação de proteção de dados interpreta ação nesses casos.

Isso porque dentro do plano de *compliance*, o primeiro momento, conforme já trazido e elucidado no capítulo 1 da presente pesquisa, faz-se também a gestão de riscos de modo geral e como o fator/elemento humano é ponto principal dentro de uma gestão de riscos, então é possível a utilização dessa ferramenta para lidar com o risco no contexto de um programa de integridade empresarial, que pode ser visto na governança.

### **3.3. Aprimoramento da gestão dos riscos no programa de *compliance***

O programa de *compliance* em sua primeira fase de análise dos riscos tem as diversas fases já tratadas, no entanto dentro as ferramentas de análise de aplicação não há registros de utilização da linguagem não verbal como um dos meios capazes de gestão dos riscos, mais precisamente do que se trata do risco inerente ao fator humano.

Nesse sentido, como a utilização da linguagem não verbal poderia ser um aprimoramento do programa de integridade em sua fase de riscos? Para responder a pergunta urge a análise de dois parâmetros, a atuação do *compliance* dentro da empresa e como a aplicação prática da linguagem verbal funciona. Ambos os tópicos já tratados na presente pesquisa, mas ainda não cotejados diretamente.

De início, o *compliance* atuando como elemento orgânico do contexto empresarial possui diversas facetas que podem-se resumir em preventivas e corretivas, dentro de ambas é possível a visualização do programa de *compliance* num contexto administrativo sob a ótica da legislação civil e criminal, seja em relação a particulares ou entes públicos.

Nesse sentido, a atuação do *compliance* com auditorias, canais de denúncias, ou quaisquer outras maneiras de implementação da ferramenta perpassa pela legislação e técnicas utilizadas pelos especialistas no assunto, sendo eu cada empresa possui o seu *modus operandi* e, por conta disso, as ferramentas mudam e sua implementação.

Por outro lado é possível vislumbrar a análise técnica da linguagem não verbal, ferramenta poderosa para interpretação do comportamento humano e as emoções, já discutido anteriormente as

aplicabilidades práticas das relações e interações humanas.

Nesse sentido, determinado sujeito é capaz de identificar com precisão o que está acontecendo de errado com quem está interagindo, podendo identificar qualquer elemento dissonante do grupo mesmo que este não diga qualquer palavra, ou, pelo menos, em contornos gerais (o que é mais comum) perceber alguns *hot points* que dão indicações que o objetivo não vai bem certo elemento.

De qualquer forma, é uma ferramenta direcionada exclusivamente às pessoas e principalmente captar quando as pessoas não querem se manifestar ou ainda não se manifestaram. Sendo o risco das empresas em sua grande parte composto pelo elemento humano, então nos parece elementar a utilização de uma ferramenta focada no componente humano dos elos de funcionamento da empresa.

No contexto colocado, o *compliance* dentro de um ambiente de governança, tratando de riscos, principalmente oriundos de ação humana, então pode-se dizer que parte desses riscos podem ser identificados e dirimidos diretamente pelos aplicadores do programa, ou seja, pela equipe de *compliance* diretamente ou ainda indiretamente.

Durante a aplicação do programa de integridade invariavelmente a estrutura da empresa sofrerão algumas modificações de como as coisas funcionam no cotidiano e isso pode ser mal recebido por muitos colaboradores, principalmente os mais antigos e já habituados ao que ocorria anteriormente. Assim a equipe pode diretamente perceber qualquer comportamento ou *hot spot* em trabalhadores que não se mostrem colaborativos

Do mesmo modo os líderes devidamente treinados podem perceber dentro de sua equipe qualquer sinal negativo ou contraproducente e atuar em cima disso para obter solução do problema detetado através das ferramentas de linguagem não verbal. Ainda de maneira indireta que a ferramenta pode ser aplicada é entre colegas que não possuem relação de chefia.

No cotidiano do trabalho por vezes as posturas se modificam na presença ou não da chefia, momento em que colegas sem essa relação podem perceber e captar sinais provenientes da linguagem não verbal dos demais e até mesmo identificar elementos potencialmente perigosos para a empresa ou saúde laboral.

Com esse pequeno cotejo entre os dois elementos, um exaustivamente tratado no primeiro capítulo (*compliance*) e outro debatido no segundo capítulo da presente pesquisa (linguagem não verbal) já é possível perceber a grande utilidade em aprimoramento de todo o programa de *compliance*, pois ainda que seja focado em um momento (identificação de riscos) ainda assim gera impacto em toda a aplicabilidade do programa que funciona como uma corrente.

O motivo de tratar o cruzamento desses dois campos, programa de integridade e linguagem não verbal, como aprimoramento é porque ainda não há publicações científicas a respeito do tema correlacionado diretamente como feito na presente pesquisa, motivo pelo qual tratou-se neste tópico diretamente como um upgrade do que já existe, programa de *compliance* em sua fase de gestão de riscos.

### **3.4.A natureza jurídica dos dados coletados através da leitura de linguagem não verbal**

Após tratar separadamente dos temas (1) Programa de integridade e (2) linguagem não verbal aplicada de maneira técnica, bem com de fazer o devido cotejo entre os dois temas a harmonia mostrou-se não só evidente, mas também como urgente e necessária. No entanto cabe uma importante análise dessa ferramenta criada à luz do ordenamento jurídico e principalmente em face ao RGPD.

#### **3.4.1.As categorias de dados com base no RGPD**

De início cabe o destaque sobre os tipos de dados que são tratados no RGPD<sup>146</sup>, para fins didático-organizacionais a categorização dos dados pessoais trazidos por Nascimento<sup>147</sup>, dividindo os dados em categorias (1) internas, (2) externas, (3) históricas, (4) financeiras, (5) sociais e de (6) rastreamento.

Dentro do grupo das informações **internas** os dados encontrados são dados relativos ao (1.1) conhecimento e crenças, ou seja, são os elementos que compõem as crenças gerais do indivíduo, sejam elas religiosas, filosóficas, pensamentos, entre outros elementos correlacionados. Outro dado

---

<sup>146</sup>Art. 4º do regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016

<sup>147</sup>NASCIMENTO, 2019

da categoria é (1.2) autenticação, assim trata-se das informações que identificam o sujeito no momento de acesso a algum espaço ou informação físico(a) ou digital, como login, pin, senha, digital. Por fim, os dados de (1.3) preferências dizem respeito àqueles relacionados à persona, pois diz respeito aos gostos do indivíduo em todos os âmbitos da vida deste.

Em análise ao agrupamento das informações **externas** é possível identificar 7 tipos de dados. Começando pelos dados de (2.1) identificação, logo, qualquer elemento que seja capaz de trazer uma identificação singular como foto, nome, etc. No mesmo grupo encontram-se os dados referentes à (2.2) etnia, que dizem respeito à raça, idioma, origens, etc.

Outro dado é o (2.3) sexual, diz respeito especificamente das preferências, as quais, inclusive, existem diversas denominações; não se deve confundir com a identificação de gênero, que também o espectro binário já não abarca mais as possibilidades existentes<sup>148</sup>.

Nesse liame, o próximo dado identificável é o (2.4) comportamental, ou seja, os hábitos das atividades desempenhadas pela pessoa. Dentro da categoria também é enquadrado ao dado da (2.5) demografia, o qual envolve faixa etária, elementos físicos, rendimentos, e outras informações que permitam identificação dentro de escalões ou camadas sociais. Outro dado é em relação às informações (2.6) médicas e saúde, toda informação clínica de histórico, resultado de exames, DNA, tipo sanguíneo, etc. E, por fim, dentro dessa categoria identifica-se o dado das (2.7) características físicas, o qual versa especificamente sobre o gênero, idade, tatuagens, e quaisquer elementos capazes de trazer a individualização do sujeito pelo que é perceptível a nível físico.

Dentro da categoria **histórica** somente encontram-se os dados relativos à (3.1) história de vida do sujeito, ou seja, tudo que encontra-se no passado da pessoa e possa ter influência na vida do mesmo, excluindo-se os históricos médicos e de saúde haja vista a categoria específica de dados para tais informações.

Na categoria **financeira** é possível identificação de outros 4 tipos de dados, quais sejam, os relativos à (4.1) conta, como o número da mesma ou, inclusive, cartões; também os dados de (4.2)

---

<sup>148</sup>Insta salientar que o gênero não corresponde a essa categoria de dados, apenas foi trazido para complemento da discussão acerca da insuficiência das determinações binárias, tanto referente a preferências sexuais e de gêneros que são pontos diferentes e não devem ser confundidos.

propriedade, coisas que a pessoa possa ter adquirido, alugado, possui em posse ou qualquer outra coisa que possua valor e esteja relacionado com o sujeito. Bem como os dados de (4.3) transações, ou seja, os eventos de incrementos ou decrementos patrimoniais do indivíduo, bem como o hábito dos eventos. Por fim, dentro da categoria existem os dados de (4.4) crédito, logo as informações a respeito da capacidade de adquirir crédito ou os já existentes.

Dentro da categoria **social** o dado (5.1) profissional é aquele relativo ao histórico, inclusive acadêmico, de entrevistas, avaliações, descrição dos empregos, etc. O dado (5.2) criminal é encontrado e pode ser descrito como o qual possui relação com as acusações e condenações já sofridas no universo criminal.

Os dados de (5.3) vida pública dizem respeito à visão social do sujeito como a reputação, ideologias políticas, sindicais ou qualquer outra forma de ligação da atividade de notoriedade pública ao indivíduo. A (5.4) família é uma categoria que traz informações acerca de estrutura e histórico familiar do passado e presente. Os dados de (5.5) redes sociais são aquelas que revelam os amigos, grupos, relações com as redes produções publicadas, diferente da (5.6) comunicação que diz respeito às mensagens e conteúdos feito entre duas pessoas por qualquer meio escrito ou não.

Na categoria de **rastreamento** considera-se dado o (6.1) computador, ou seja, as informações próprias do dispositivo que a pessoa usa, como IP, endereço MAC ou quaisquer outras informações o mesmo gênero. Os dados de (6.2) contacto também são considerados de rastreo porque dizem respeito ao número telefônico, e-mail., link de redes sociais, etc. Por fim, algo clássico é a (6.3) localização do indivíduo, ou seja as informações de coordenadas de GPS ou até mesmo de maneira mais genérica como país ou região (país, continente, quadrante, cidade).

Essa categorização possui como base

### **3.4.2. Categoria de dados especiais na RGD, o tratamento do Código do Trabalho e a aplicação do programa de *compliance***

Dentro do Regulamento Geral de Proteção, é possível observar uma categoria chamada de especial de dados, os que se enquadram nessa categoria gozam de certas restrições de tratamento, também

chamados dados sensíveis. Os tratamentos desses dados só podem se dar dentro de certos contextos legalmente previstos e autorizados.

Os dados especiais são previstos nos considerando 51 ao 56 da RGPD, bem como no art. 9º do referido diploma, sendo que os dados trazidos como especiais são os (a) dados médicos ou de saúde; de (b) origem étnica ou racial; os de (c) filiação sindical; os (d) dados genéticos; de (e) convicções religiosas ou filosóficas; dados de (f) opiniões políticas; (g) vida e orientação sexual e os (h) dados biométricos.<sup>149150</sup>

Sendo assim, qualquer dado que possua essa relação a um indivíduo não deve ser tratado de forma indiscriminada, somente é possível esse tratamento nos casos excepcionais previstos nas alíneas do art. 9º da RGPD.

Nesse sentido, cabe o destaque à relação laboral, uma vez que a presente pesquisa cuida de uma análise empresarial putada no fator humano, ou seja, a relação laboral é cerne obrigatório de análise legislativa e, obviamente, sobre a proteção de dados dos trabalhadores, uma vez que se trata de obtenção de informações, as quais serão melhor definidas no próximo tópico a luz da legislação.

De início, o Código do Trabalho garante no seu artigo 17º<sup>151</sup> a defesa dos direitos de proteção dos dados

---

<sup>149</sup> (51) Merecem proteção específica os dados pessoais que sejam, pela sua natureza, especialmente sensíveis do ponto de vista dos direitos e liberdades fundamentais, dado que o contexto do tratamento desses dados poderá implicar riscos significativos para os direitos e liberdades fundamentais. Deverão incluir-se neste caso os dados pessoais que revelem a origem racial ou étnica, não implicando o uso do termo «origem racial» no presente regulamento que a União aceite teorias que procuram determinar a existência de diferentes raças humanas. O tratamento de fotografias não deverá ser considerado sistematicamente um tratamento de categorias especiais de dados pessoais, uma vez que são apenas abrangidas pela definição de dados biométricos quando forem processadas por meios técnicos específicos que permitam a identificação inequívoca ou a autenticação de uma pessoa singular. Tais dados pessoais não deverão ser objeto de tratamento, salvo se essa operação for autorizada em casos específicos definidos no presente regulamento, tendo em conta que o direito dos Estados-Membros pode estabelecer disposições de proteção de dados específicas, a fim de adaptar a aplicação das regras do presente regulamento para dar cumprimento a uma obrigação legal, para o exercício de funções de interesse público ou para o exercício da autoridade pública de que está investido o responsável pelo tratamento. Para além dos requisitos específicos para este tipo de tratamento, os princípios gerais e outras disposições do presente regulamento deverão ser aplicáveis, em especial no que se refere às condições para o tratamento lícito. Deverão ser previstas de forma explícita derrogações à proibição geral de tratamento de categorias especiais de dados pessoais, por exemplo, se o titular dos dados der o seu consentimento expresso ou para ter em conta necessidades específicas, designadamente quando o tratamento for efetuado no exercício de atividades legítimas de certas associações ou fundações que tenham por finalidade permitir o exercício das liberdades fundamentais.

<sup>150</sup>Artigo 9º (Tratamento de categorias especiais de dados pessoais):

1. É proibido o tratamento de dados pessoais que revelem a origem racial ou étnica, as opiniões políticas, as convicções religiosas ou filosóficas, ou a filiação sindical, bem como o tratamento de dados genéticos, dados biométricos para identificar uma pessoa de forma inequívoca, dados relativos à saúde ou dados relativos à vida sexual ou orientação sexual de uma pessoa.

<sup>151</sup>Artigo 17.º (Proteção de dados pessoais)

1 - O empregador não pode exigir a candidato a emprego ou a trabalhador que preste informações relativas:

a) À sua vida privada, salvo quando estas sejam estritamente necessárias e relevantes para avaliar a respectiva aptidão no que respeita à execução do contrato de trabalho e seja fornecida por escrito a respectiva fundamentação;

b) À sua saúde ou estado de gravidez, salvo quando particulares exigências inerentes à natureza da atividade profissional o justifiquem e seja fornecida por escrito a respectiva fundamentação.

2 - As informações previstas na alínea b) do número anterior são prestadas a médico, que só pode comunicar ao empregador se o trabalhador está ou não apto a desempenhar a atividade.

personais do trabalhador, exclamando ser inviolável as informações que dizem respeito à sua vida privada, saúde ou estado de gravidez, salvo em casos expressamente previstos pelo próprio código ou disposição específica.

Nesse sentido nos parece evidente que o que o CT traz de proteção ao trabalhador vai ao encontro do que a RGPD protege em seu teor, ou seja, os dados referentes a vida privadas são os dados pessoais de caráter especial já acima elencados, com atenção de que os dados biométricos, em especial, são aqueles capazes de reconhecer o indivíduo de forma inequívoca, não e trata de mero dado.

Sendo assim, dentro do contexto de busca de informação para traçar o levantamento de riscos empresariais, em especial, os que tangenciam o fator humano, urge a preocupação do *compliance officer* com os dados que são recolhidos e tratados para que esteja sua atuação dentro da legalidade.

Com esses aspectos em mente, importa, antes de mesmo de começar a implantação do projeto de integridade haver todas as autorizações necessárias referente aos dados que importam para o funcionamento do projeto, inclusive porque trata-se também de prevenção de cometimento de atos criminosos.

Em continuação afinamento conceitual, dentro do momento de tratamento de riscos da empresa, mais especificamente tratando-se do elemento humano e utilizando-se das ferramentas de linguagem não verbal necessário seria uma documentação que descreve os comportamentos não verbais momentâneos, por vezes sem necessidade de identificação por dados pessoais.

Ocorre que as ferramentas de linguagem não verbal podem ser utilizadas como elementos secundários, apenas de apoio ao cotidiano laboral ou ainda pode ser utilizado como ferramenta principal para geração de provas, sendo que essa segunda situação que merece atenção da presente pesquisa.

Nesse sentido, em termos práticos, utilizando a ferramenta como meio principal a utilidade principal é para casos de investigação, sendo assim, pode ser necessário filmagens, fotografias, históricos, e

---

3 - O candidato a emprego ou o trabalhador que haja fornecido informações de índole pessoal goza do direito ao controlo dos respectivos dados pessoais, podendo tomar conhecimento do seu teor e dos fins a que se destinam, bem como exigir a sua rectificação e actualização.

4 - Os ficheiros e acessos informáticos utilizados pelo empregador para tratamento de dados pessoais do candidato a emprego ou trabalhador ficam sujeitos à legislação em vigor relativa à protecção de dados pessoais.

5 - Constitui contra-ordenação muito grave a violação do disposto nos n.os 1 ou 2.

outras informações normais no contexto investigativo, além disso, as conclusões tiradas podem ser consideradas com dados de que natureza?

Para responder o questionamento anterior importa um tópico específico para entender como podem ser interpretados os dados que são fornecidos a partir do comportamento involuntário e natural da linguagem não verbal.

### **3.4.3. Os dados a partir da linguagem não verbal**

Diante de tudo que fora debatido, então, resta o questionamento do enquadramento jurídico dos dados gerados a partir da aplicação da ferramenta de análise da linguagem não verbal. Logo, o presente tópico se dedica a entender a relação dos dados com a técnica e o seu enquadramento de classes.

A priori, cabe a conclusão de que a ferramenta por si não possui uma relação de dados, pois nada é coletado, armazenado ou tratado a partir de uma análise rotineira de uma pessoa. O questionamento possui relevância dentro do contexto de *compliance*, pois aí sim no cotidiano pode-se dizer que há um trabalho relativo a dados.

De forma mais específica, quando o programa de integridade lida com o risco humano da empresa, então os cuidados normais ao lidar com a condição da relação jurídica do trabalhador. Então a partir disso, cuidados adicionais deveriam ser tomados ao documentar o que foi comunicado não verbalmente?

Sendo assim, podendo ser impulsos involuntários poderia ser elemento comportamental ou fisiológico dos dados biométricos, conforme definição trazida pelo n. 14 do art. 4º da RGPD<sup>152</sup>? Não, pois a linguagem não verbal não se trata de leitura de comportamento, mas sim de expressões de pensamento conforme a conceituação de Phutela<sup>153</sup> trazida no tópico 2 da presente pesquisa.

Ademais, as informações de linguagem não verbal não podem ser consideradas dados biométricos

---

<sup>152</sup> 14) «Dados biométricos», dados pessoais resultantes de um tratamento técnico específico relativo às características físicas, fisiológicas ou comportamentais de uma pessoa singular que permitam ou confirmem a identificação única dessa pessoa singular, nomeadamente imagens faciais ou dados dactiloscópicos;

<sup>153</sup> PHUTELA, 2015.

porque as informações não permitem a identificação única do indivíduo haja vista que as características perceptíveis são naturais de todos os indivíduos, inclusive global independente de cultura conforme já ratado outrora na presente pesquisa.

Nesse sentido, uma imagem da pessoa pode ser considerada um dado biométrico por conter elementos fisiológicos capazes de identificar de forma inequívoca o indivíduo, nesse exemplo da imagem resta evidente o distanciamento dos dados biométricos do que poderia ser documentado a partir de uma análise da comunicação não verbal.

Também são considerados dados pessoais “elementos específicos da identidade [...] mental”<sup>154</sup>, seria, portanto, esse o dado para enquadramento da ferramenta? Também acreditamos que não, pois a ferramenta não se trata de identificação de qualquer traço mental específico, não se pode concluir nada do gênero a partir da linguagem não verbal.

Conforma já trazido no segundo tópico dessa pesquisa não se trata de leituras de mentes ou de pensamentos, mas sim do que é comunicado a partir de sentimentos, os quais podem ser despertados por diversos motivos, dependendo, ainda, do auxílio do contexto no qual se dá aquele elemento comunicacional exprimido.

Sendo assim, dentro dos dados pessoais, ainda existe a categoria social, dentro da qual é possível a identificação dos dados de comunicação, seria esses o enquadramento jurídico? Diante da conceituação trazida pelo autor supracitado<sup>155</sup> acreditamos que depende do contexto da situação, uma vez que esse tipo de dado se dá nas comunicações privadas entre pessoas, como e-mail carta ou conversas.

Nesse sentido, a linguagem não verbal pode ser vista como uma manifestação pública de algum sentimento, sendo assim entendemos que sequer seria um dado pessoal. No entanto, quando temos o contorno de entrevistas e documentação do que fora comunicado não verbalmente, então entendemos que o documento gerado pode ser um tipo de dado pessoal do tipo social de comunicação.

---

<sup>154</sup>Art. 4º, n.1, RGFPD

<sup>155</sup>NASCIMENTO, 2019

Até porque a comunicação não verbal, assim como outras modalidades comunicacionais, ocorre de maneira continuada ao ponto de poder afirmar que é impossível não se comunicar conforme afirma Silva *apud* Gomes:

O Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto e os seus estudos sobre o comportamento humano, nomeadamente os trabalhos de Bateson e Watzlawick, defendem a máxima de que **"é impossível não comunicar"** e **"todo o comportamento é comunicação"** (Silva, 1998). Não podemos fugir ao contacto, à interacção social, às relações interpessoais; quer se manifeste por presença ou ausência de acção, palavras ou silêncio, o nosso comportamento está sempre carregado de mensagens, em comunicação constante. Não só o comportamento é comunicação como a comunicação afecta o comportamento. Crescemos emocionalmente como seres humanos na convivência uns com os outros, partindo do social para o particular para compreendermos a nossa própria essência (destaque nosso)<sup>156</sup>

Nesse sentido têm-se que a comunicação dessa forma orgânica a proteção dos dados referentes a matéria não cuidava da manifestação pública do ato de se comunicar, até mesmo por ser impossível esse tipo de monitorização da atividade comunicacional humana, tampouco o tratamento dessas informações contidas nos atos de comunicação. Certamente os dados de comunicação protegidos são aqueles enviados em contexto privado e referentes ao tópico em questão discutido.

Sendo assim os dados emitidos na categoria de comunicação pela linguagem não verbal pode tomar os dois contornos, de manifestações públicas e privadas, podendo ambas serem documentadas e, tratando apenas do que fora comunicado, a tutela da legislação de proteção de dados não deve ter o mesmo peso.

Esse tipo de dado, portanto, não tem o caráter especial, sendo que demanda o mesmo cuidado da empresa em relação aos demais dados. Por exemplo, dado contexto de auditoria a ficha da pessoa tem os dados pessoais como nome, fotografia, histórico de trabalho e partir de então as respostas são registradas, bem como o comportamento não verbal, logo esses dois possuem a mesma categoria e cuidado para tratamento.

Ainda na mesma ceara, a coleta dos dados já na fase de pré-contratação, na entrevista a catalogação dos dados de comunicação não verbal deve ser encarada do mesmo modo que anotar alguma

---

<sup>156</sup>GOMES, 2007, p. 06.

resposta dada ao entrevistador.

Isso porque não se trata de dado biométrico, nem de saúde, tampouco de invasão do pensamento, pois como já foi tratado esse tipo de abordagem não lê pensamento, nem traça personalidade, não diz comportamentos, apenas interpreta a comunicação passada pelo corpo através das reações que esse exprime a partir dos estímulos hormonais que são injetados na corrente sanguínea a partir dos sentimentos desencadeados.

Um equipamento de scanner e imagem, por exemplo, já é uma invasão no cérebro e, talvez, da mente considerando certas teorias da mente e do que o equipamento está captando. Não se traça e mapeamento de atividade cerebral ou do que está sendo pensado. Mas sim de reações imediatas comunicacionais, transmitidas e fornecidas espontaneamente pela pessoa.

Nesse sentido, sendo uma informação fornecida pela própria pessoa e anotada pela outra, cumprindo os requisitos legais de autorização de tratamento, deve ser visto como um dado pessoal do tipo social do campo de comunicação, como se fosse uma redação dada ao avaliador. Esse a posição da presente pesquisa.

Por isso que o enquadramento ou não desse tipo de informação como dado pessoal depende do documento gerado a partir das interpretações feitas, pois nele pode haver identificações inequívocas da pessoa, inclusive, além de dados sensíveis. No entanto podem ser dados coletados no cotidiano de maneira automática, natural e que foi externado de maneira pública.

A maneira de tratamento dos dados não será objeto da presente pesquisa uma vez que não seja ponto fulcral os limites, formas de tratamento, direito dos titulares dos dados, e demais temas atinentes ao manuseio dos dados.

Uma vez entendido o tipo de dado que estamos lidando então os demais temas de direito aplicáveis devem ser tratados em discussão própria, o que nos importa tratar é o tipo de dado para saber se é viável ou não o prosseguimento do programa detendo os mesmos, evitando qualquer incompatibilidade legislativa.

### **3.5.A (des)harmonia legal da aplicação da linguagem não verbal como ferramenta do programa de *compliance***

Depois de desenvolvida toda hermenêutica para conclusão da categorização do tipo de dado que pode ser gerado a partir das informações da comunicação não verbal então urge um mergulho dentro do espectro legislativo para saber a harmonia dessa moldura legislativa com o cotidiano aplicável da ferramenta.

De início importa em perceber que, além de uma relação bilateral, também pode haver relações desiguais, como por exemplo dentro do contexto laboral, aonde os dados do empregado devem ser olhados também a luz de outras legislações que não só a RGPD, então o cotidiano precisa ser harmonioso com todo o ordenamento jurídico, inclusive com as normas e princípios.

A partir de um ponto de vista normativo das regras o que permeia a presente pesquisa, além do RGPD já citado ao longo de toda discussão, também é possível encontrar regras no Código do Trabalho, Código Civil e Constituição da República Portuguesa para orientação da privacidade e informações de cunho pessoal das pessoas.

Com luz na realidade do trabalhador o GT29<sup>o</sup> em seu parecer 2/2017, em 8 de junho de 2017 trás que os principais fundamentos utilizados para tratamento de dados no local de trabalho, com respaldo noRGPD, é o art. 6<sup>o</sup> em suas alíneas “a”, “b”, “c” e “f”; respectivamente, o consentimento, execução do contrato de trabalho, obrigações legais e interesse legítimo do empregador. Segundo Sérgio Coimbra Henriques e João Vares Luís:

a invocação de um interesse legítimo para o tratamento pela entidade empregadora, nos termos da alínea f) do número 1 do art. 6.º do RGPD, implica que a própria finalidade do tratamento de dados pessoais deve ser também legítima, o tratamento deve ser realizado mediante métodos ou tecnologias específicas que, por referência à finalidade de tratamento, sejam de considerar estritamente necessários, adequados, proporcionais e aplicados da forma menos intrusiva possível para a privacidade e respeito de outros direitos fundamentais da pessoa singular. Este crivo, demarcadamente apertado, coloca sobre as entidades empregadoras o ónus de assegurar que se encontram aptas a demonstrar que tomaram as medidas adequadas a garantir o necessário equilíbrio entre a prossecução de uma finalidade (legítima) de tratamento de dados e o respeito pelas liberdades e direitos fundamentais dos trabalhadores e as expectativas razoáveis destes na relação com as suas entidades empregadoras.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup>HENRIQUE e Luís, 2019, p. 31

Ainda na seara do direito positivo, ao tratar de normas diretas no CT é possível o destaque ao art. 16º, n.1<sup>158</sup>, o qual defende o direito à reserva da intimidade da vida privada, consoante à CRP, a qual possui disposto em seu art. 26º, n. 1 e 2<sup>159</sup> a mesma proteção, bem como o Código Civil em seu art. 80º, n. 1<sup>160</sup>, e o Código de Processo Civil em seus art. 164º, n.1<sup>161</sup> e art. 417º, n.3, “b”<sup>162</sup>.

A proteção legal à vida privada não é novidade, tampouco tangencia a proteção de dados das pessoas, haja visto que os dados pessoais nada mais são do que materializações da vida privada de cada indivíduo. O que mais nos é caro neste momento da discussão é a análise principiológica em relação a utilização da ferramenta de linguagem não verbal.

Urge a lembrança que estamos tratando a utilização dessa ferramenta no sentido de produção documental, em contexto formal de produção de evidências e, porque não dizer, de dados das pessoas. O contexto informal do cotidiano não se apresenta de maneira interessante para a pesquisa nesta altura.

Nesse sentido, o aspecto formal dessa ferramenta traz um elemento a mais para avaliação dos casos concretos, ou seja, mais um elemento agregador para tomada de decisões ou tiragem de conclusões a respeito de outros indivíduos. Ou seja, é mais um filtro que aumenta a precisão das conclusões tiradas.

Com o aumento da performance em auditorias, por exemplo, é possível ter uma melhor garantia de justiça ao evitar imprecisões, pois a comunicação, como visto, sofre interferência de muitos elementos internos e externos e a comunicação verbal pode ser interpretada de diversas formas a depender das palavras usadas, haja vista que o sistema de comunicação verbal pelo uso de palavras é ambíguo, vago, impreciso cheio de omissões e contradições.

---

<sup>158</sup>Art. 16º (Reserva da intimidade da vida privada): 1 - O empregador e o trabalhador devem respeitar os direitos de personalidade da contraparte, cabendo-lhes, designadamente, guardar reserva quanto à intimidade da vida privada.

<sup>159</sup> Art. 26º (Outros direitos pessoais): 1. A todos são reconhecidos os direitos à identidade pessoal, ao desenvolvimento da personalidade, à capacidade civil, à cidadania, ao bom nome e reputação, à imagem, à palavra, à reserva da intimidade da vida privada e familiar e à protecção legal contra quaisquer formas de discriminação.

2. A lei estabelecerá garantias efectivas contra a obtenção e utilização abusivas, ou contrárias à dignidade humana, de informações relativas às pessoas e famílias.

<sup>160</sup>Art. 80º (Direito à reserva sobre a intimidade da vida privada): 1. Todos devem guardar reserva quanto à intimidade da vida privada de outrem.

<sup>161</sup> Art. 164º (Limitações à publicidade do processo): 1 - O acesso aos autos é limitado nos casos em que a divulgação do seu conteúdo possa causar dano à dignidade das pessoas, à intimidade da vida privada ou familiar ou à moral pública, ou pôr em causa a eficácia da decisão a proferir.

<sup>162</sup> Art. 417º (Dever de cooperação para a descoberta da verdade): [...] 3 - A recusa é, porém, legítima se a obediência importar: [...] b) Intromissão na vida privada ou familiar, no domicílio, na correspondência ou nas telecomunicações;

Mesmo com todas as imperfeições da comunicação verbal, essa ainda é indispensável para apurações, complementada de forma poderosa com a comunicação não verbal, pois, como já tratado no presente trabalho, os sinais não verbais dependem de um contexto, não podendo ser interpretados fora deste.

## CONCLUSÃO

Após todo o percurso de debates acerca de dois grandes temas e, por fim, o seu cotejo, faz-se necessário uma descrição das possíveis conclusões das análises feitas ao longo de toda discussão da temática proposta, qual seja a aplicabilidade das ferramentas de análise de linguagem não verbal dentro de um contexto de programa de *compliance*.

O primeiro grande tema analisado, portanto, foi o *compliance*, pois necessário se faz entender o papel desse sistema atualmente nas companhias, sendo que se fala em programa de *compliance* e não projeto, pois a implementação é de forma perene e com constantes ajustes e adaptações à realidade da companhia.

Embora talvez possa parecer confuso ao tratar de *compliance* no meio corporativo provado pois esse sistema normalmente está associado ao combate à corrupção no meio público. No entanto não resta dúvida quanto a aplicabilidade do *compliance* nas empresas quando analisado o seu histórico e evolução.

O *compliance* passou por cinco fases, adotadas pela presente pesquisa a fins de didáticos-ilustrativos das mudanças ocorridas, haja vista que após o processo embrionário nos Estados Unidos, evoluiu até a criação de setores especializados para combate à fraude, teve sua maturação no período da lavagem de dinheiro e encontra-se hoje espalhado por todos os campos.

Com essa evolução e a necessidade de trabalho dentro das corporações o *compliance* assumiu muitas responsabilidades, isso porque o controle sobre as empresas e a quantidade de informações que são possíveis serem angariadas fez do *compliance* uma ferramenta poderosa no auxílio à governança corporativa e tomadas de decisão da gestão ou de pequenos passos do cotidiano.

O *compliance* agindo de forma sistêmica dentro de uma empresa e transformando os hábitos dos trabalhadores e sócios, bem como adotando uma verdadeira cultura que é seguida não por ser uma regra, mas sim por quem a seguir passa por diversos caminhos dentro de um programa completo.

O primeiro ponto de um programa de *compliance* tratado foi a gestão de riscos que consiste na análise

dos riscos, a avaliação destes e, por fim, o gerenciamento como as medidas a serem tomadas caso necessário. Os riscos no plano de *compliance* é um elemento crucial e deve ser sempre levado em consideração.

Os riscos podem ser objeto de tratamento em diversos momentos ao longo da implementação do programa de *compliance*, mas o momento principal e mais importante é na primeira fase do plano, pois dali se depreende toda a base de riscos que será utilizada ao longo do restante do programa.

Nessa esteira é que surgem as diversas técnicas para tratar o elemento risco, tanto para sua identificação quanto para sua avaliação e seu gerenciamento, sendo que foi tratado na presente pesquisa os meios quantitativos e qualitativos para fazer o correto levantamento das informações.

Aprofundando no risco em si, também foi tratado dos tipos de riscos, sendo que pode-se concluir que o mais complexo e pertinente é o risco humano, responsável por boa parte das falhas e danos, bem como sua ocorrência pode se dar por diversos fatores como falta de treinamento adequado, passando por culpa até mesmo dolo.

No sentido de dolo também foi tratado o modelo de engenharia social que consegue realizar invasões e ataques se aproveitando das falhas humanas, ou seja, esse tipo de ataque explorando as vulnerabilidades humanas são riscos que devem ser previstos e mitigados a fim de evitar danos à empresa.

Com esse caminho hermenêutico chega-se a conclusão do risco humano como um elemento que merece foco, sendo assim para entender o ser humano o que seria melhor do que recorrer às ferramentas do mundo da psicologia. Então nesse momento começa a interdisciplinaridade da presente pesquisa.

Dentre todas as ferramentas disponíveis no mundo da psicologia, uma que nos pareceu evidente para ser utilizado mesmo sem ter especialização em psicologia seria a análise do comportamento não verbal, embora seja necessário conhecimento específico e treinamento, ainda assim não é necessário uma graduação, por exemplo, para uma aplicabilidade cotidiana.

Além da relativa facilidade de transdisciplinaridade da ferramenta de análise de comportamento não verbal, também foi a ferramenta escolhida tendo em vista sua eficácia e cientificidade conforme debatido no capítulo dois do presente trabalho.

Nesse sentido, portanto, necessário foi a composição do tema em suas partes mais internas como por exemplo, entender que há diferenciação entre a linguagem corporal, expressões faciais e demais sinais não verbais, sendo que o conjunto de todas essas expressões não verbais desaguam na linguagem não verbal.

Dentre as modalidades de linguagem não verbal a única que possui comprovação científica da universalidade são as microexpressões faciais, sendo assim a sua aplicabilidade serviria para qualquer plano de *compliance* ao redor do mundo. Mas o que seria possível extrair das microexpressões faciais?

Considerando que os músculos da face possuem comportamento padrão diante de estímulos emocionais então é possível entender a emoção desencadeada pela pessoa em determinado momento, sendo comprovado que resta impossível mascarar 100% dos impulsos gerados, podendo se considerar quase que involuntários.

Ao entender o contexto em que determinada emoção fora desencadeada é possível ter indícios de como a pessoa encontra-se sobre determinado tópico, situação, pessoa, ou qualquer elemento que esteja no foco das atenções, logo é possível ter diversas pistas sobre os impactos desse objeto do foco, principalmente tratando-se de equipes.

O que se é possível concluir é que as utilidades cotidianas para as relações pessoais em contexto laboral (chamadas de não formais) são inúmeras independente do cargo, função e os níveis hierárquicos que estão interagindo, todos podem ter benefícios do feedback silencioso da linguagem não verbal.

Com o treinamento adequado e com muito mais técnica também é possível a evolução das análises emocionais e suas congruências nos contextos, esse cotejo culmina na, geralmente conhecida, detecção de mentiras por análise de microexpressões faciais.

Conclui-se que a mentira é um processo natural do ser humano e está presente no cotidiano até mesmo para manutenção da coesão social, sendo que as pessoas mentem todos os dias por diversos motivos e em diversas circunstâncias, tão numerosa que chegam a ser incontáveis.

A conclusão que se chega é que a perícia deve ser muito especializada para detecção em tempo real de possíveis mentiras e ainda assim a precisão é comprometida, a melhor maneira é análise de vídeo das pessoas para poder detectar incongruências na narrativa.

Sendo evidente a aplicabilidade cotidiana mais simples no meio corporativo, essa ferramenta poderia ser levada a outro patamar por uma equipe de *compliance*? No terceiro capítulo o movimento teórico foi para entender a utilidade e depois a legalidade da aplicação dessa ferramenta no contexto de *compliance*.

O primeiro passo foi um aprofundamento na discussão da utilidade cotidiana de aplicação da análise do comportamento não verbal dentro do contexto empresarial, sendo que se concluiu pela utilidade desse tipo de abordagem para o melhor convívio e sinergia das equipes que precisam trabalhar em conjunto.

Em seguida, conclui-se também que os líderes e gestores precisam, mais do que os demais, entender, pelo menos, o básico desse tipo de abordagem para saber como suas ações estão sendo recebidas pelos liderados, bem como se há algum elemento que precisa de atenção no grupo.

Nesse sentido, para quem aplica o plano de integridade dentro da empresa também se faz necessário análises de receptividade de grupos, sendo assim, o que se aplica aos gestores, em respeito a aplicabilidade de análise do comportamento não verbal, também se aplica à equipe de *compliance* em relação a todos os demais da empresa.

Com todo esse contexto, a utilidade cotidiana se mostrou evidente, sendo possível concluir que mesmo sem uma grande perícia no assunto é possível utilizar conhecimentos básicos para resultados no contexto laboral. Ainda assim, uma equipe de *compliance* pode precisar de gerar relatórios com essas informações, chamada de aplicação formal, também se faz necessário domínio no assunto para resultados mais confiáveis.

Nessa ceara, tratando-se de contexto laboral, intra e inter empresarial, informações e dados pessoais é necessário analisar a legalidade desse tipo de técnica, principalmente sob a ótica das leis de proteção de dados.

Com o questionamento em foco, as lentes das legislações de dados internas e europeias foi o meio que a presente pesquisa utilizou para conseguir extrair a essências das informações geradas pela análise do comportamento não verbal sendo necessário entender se pode ser enquadrado ou não como dados pessoais.

Em primeiro momento o que se aplica e deve estar sob a atenção de quem for aplicar, de maneira formal a técnica, são os dados gerais gerados como a ficha de cadastro de trabalhador ou os dados pessoais gerados em caso de filmagem, sendo eu o tratamento desse tipo de dados em específico merece uma atenção em outra pesquisa e debates mais focados nesse tipo de dados.

Ao se tratar especificamente dos dados documentados a partir da análise da linguagem não verbal pode-se concluir que podem ser dados do tipo comunicacional quando gerados em contexto privado ou particular, quando anunciados publicamente não se trata de dados pessoais, mas sim informações disponibilizadas pelos próprios autores das informações, ou seja, entrevistas, interrogatórios ou qualquer evento do gênero geram dados pessoais do tipo de comunicação que devem ter cuidados no tratamento.

Ao ventilar a tese de dados pessoais do tipo comunicação, logo o tratamento destes devem ser estritamente dentro das hipóteses legais permitidas constitucionalmente, pelo código do trabalho, pela regulação Geral de Proteção de dados e qualquer outro ato normativo aplicável.

Por fim, ampliando a ótica jurídica para o ordenamento jurídico como um todo, bem como abordando análises hermenêuticas do campo principiológico, teleológico e sistêmico, não foram encontrados óbices à aplicabilidade.

Com todo o exposto conclui-se, portanto, sobre a importância a atualidade do programa de *compliance*, que o mesmo pode ser aprimorado com as técnicas de análise de comportamento não

verbal, bem como essas técnicas as serem aplicadas merecem cuidados no tratamento de dados pessoais gerados e que o restante do corpo normativo nacional e europeu não gera óbices à utilização desse tipo de ferramenta.

Além de não gerar qualquer óbice, também pode-se depreender das conclusões que é recomendado a utilização, pois isso corrobora com os preceitos legais de transparência e maior precisão em casos de investigação, bem como corrobora para um ambiente mais saudável onde pode-se entender no senso comum como empatia, uma vez que é o princípio por trás de entender o que o outro sente.

Sendo assim, a análise do comportamento não verbal possui um perfeito encaixe com diversas atividades empresariais conforme amplamente debatido, no entanto a presente pesquisa se debruçou sob a realidade de uma equipe de *compliance*, concluindo pela recomendação da utilização haja vista os resultados de eficácia, utilidade e análise jurídica, todos favoráveis.

## REFERÊNCIAS

**ABREU**, Cristiano Nabuco de. **Psicologia do Cotidiano**: como vivemos, pensamos e nos relacionamos hoje. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2016. ISBN-10:858271338X ISBN-13: 978-8582713389

**ALBUQUERQUE**, Alessandra Lignani de Miranda Starling e, **AUGUSTO**, Ricardo Deo Sipione. Diálogo necessário sobre o cotejo entre o *compliance* e as agências marítimas de navegação *in* **Revista Derecho y cambio social**, n.º 57, JUL-SET 2019, p. 238-259. ISSN: 2224-4131

**ALMEIDA**, Anna Alice Figueirêdo de, **BEHLAU**, Mara e **LEITE**, José Roberto. Correlação entre ansiedade e performance comunicativa *in* **revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia**, vol.16, n.º 4. São Paulo: Scielo, Dec. 2011. ISSN 1982-0232. p. 384-389. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1516-80342011000400004>. Acesso em: 12/05/2021.

**ARCHER**, Dawn e **LANSLEY**, Cliff. Public appeals, news interviews and crocodile tears: an argument for multi-channel analysis *in* **Corpora**, ed. 10, n.º 2. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2015. pp. 231-258. ISSN 1749-5032. Disponível em: <http://www.eupublishing.com/journal/cor>. Consultado em 15/05/2021

**ARIELY**, Dan. **A mais pura verdade sobre a desonestidade**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012. ISBN 978-85-352-6189-9

**ARTHMAR**, Rogério. Os Estados Unidos e a economia mundial no pós-Primeira Guerra *in* **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, n.º 29. 2002, p. 97-117.

**BAËNA**, Tomás. **A Verdade sobre a Fórmula 7-38-55**. Artigo publicado no blog in body language linguagem corporal e microexpressões faciais. Disponível em: <https://inbodylanguage.com/a-verdade-sobre-a-formula/>. Consultado em: 14/04/2021

**BARRETO**, Rodrigo Tavares de Souza e **VIEIRA**, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. ISBN: 978-85-256-0107-0.

**BASELINE DATA. Why The USA PATRIOT Act Requires High Availability And Disaster Recovery**. Artigo online publicado em 17 de Agosto de 2017. Disponível em: <https://baseline-data.com/regulatory-compliance-blog/usa-patriot-act-requires-high-availability-disaster-recovery/>. Consultado em 12/12/2020.

**BERGAMINI JÚNIOR**, Sebastião. Ética empresarial e contabilidade: O caso Enron *in* **Pensar Contábil**. Vol. 05, n. 16. Rio de Janeiro: Conselho regional de contabilidade, 2002. ISSN eletrônico: 2177-417X. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2390/2069>. Consultado em 13/12/2020.

**Bessa Neto**, Luis Irapuan Campelo. **Lei anticorrupção e a promoção ética do programa de compliance efetivo**: Um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/205075/PDPC-P0005-D.pdf?sequence=1>. Consultado em 18 de Novembro de 2020.

**BESSA NETO**, Luis Irapuan Campelo. **Lei anticorrupção e a promoção ética do programa de compliance efetivo**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Direito pela da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Centro de Ciências Jurídicas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/205075/PDPC-P0005-D.pdf?sequence=1>. Consultado em: 12/12/2020.

**BRICKEY**, K. F. *Civil RICO (Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act) Applications in Highway Construction Industry in Legal Research Digest (National Cooperative Highway Research Program – NCHRP*, n. 13, v. 1, Junho/1990. Washington: Transportation Research Board (TRB). Disponível em: [https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/nchrp/nchrp\\_lrd\\_13.pdf](https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/nchrp/nchrp_lrd_13.pdf). Consultado em: 16 de Novembro de 2020

**CARNEIRO**, Cláudio. *Compliance e a cultura de paz*. GALILEU – **Revista De Direito E Economia**. Volume XX, n.º 1, Janeiro/Junho 2019. Lisboa: EDIUAL – Universidade Autónoma Editora. Páginas 37 à 58. E-ISSN: 2184-1845. Disponível em: [http://journals.ual.pt/galileu/wp-content/uploads/2019/09/Galileu\\_XX\\_1\\_2019.pdf](http://journals.ual.pt/galileu/wp-content/uploads/2019/09/Galileu_XX_1_2019.pdf). Consultado em 15/11/2020.

**CARVALHO NETO**, Marcus Bentes de; **MAYER**, Paulo César Morales. Skinner e a assimetria entre reforçamento e punição in *Acta Comportamental*, v. 19, n. 4, p. 21-32. Guadalajara: *Universidad Veracruzana*, 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-81452011000400005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-81452011000400005&lng=pt&nrm=iso). Acessado em 20/01/2021. ISSN 0188-8145.

**CARVALHO**, Elodie. **Implementação de um código de conduta**: o caso da Robert Bosch España, S.L.U. Relatório de Estágio do Mestrado em Negócios Internacionais. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 2018.

**CASTRO E SILVA**, Francisco José Albino Faria. **Classificação Taxonómica dos Ataques de Engenharia Social**: Caracterização da Problemática da Segurança de Informação em Portugal relativamente à Engenharia Social. Dissertação do mestrado em Segurança dos sistemas de informação da Faculdade de Engenharia da Universidade Católica Portuguesa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15690/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20Engenharia%20Social.pdf>. Consultado em 12/03/2021

**CASTRO**, Tony Gean Barbosa de. Enfrentamento da Corrupção Transnacional: essencialidade da cooperação internacional in **Revista de Direito de Polícia Judiciária**, Ano 2, N. 4, Jul-Dez. Brasília: Escola Superior de Polícia (ANP), 2018. P. 227-244. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31412%2Frdpj.v2i4>. Consultado em: 20/01/2021. e-ISSN: 2526-9623. ISSN: 2526-4265.

**CLAYTON**, Mona. Entendendo os desafios de *Compliance* no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do *Compliance* anticorrupção em um país emergente in **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 149-166.

**COSTA**, Luís Gustavo Silva e **CRUZ**, Sarah. **A engenharia social e os desafios da segurança da informação nas empresas**. Artigo publicado no 9º Congresso Pós-Graduação UNIS. Cataguais: Fundação de Ensino e pesquisa do sul de minas, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/431/1/A%20ENGENHARIA%20SOCIAL%20E%20OS%20DESAFIOS%20DA%20SEGURAN%C3%87A%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20NAS%20EMPRESAS.pdf>. Acessado em 15/03/2021.

**CRUZ**, Marco. **Fazendo certo a coisa certa**: como criar, implementar e monitorar programas efetivos de *compliance*. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017. ISBN: 9788582451755

**DANTAS**, MARCUS LEAL. **Avaliação de riscos em instalações portuárias**. Ed, 2. Olinda: Livro Rápido, 2011. ISBN 978-85-406-0069-0

**EKMAN**, Paul e **FRIESEN**, Wallace V. *Constants across cultures in the face and emotion in Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, Nº 2, p. 124-129. Washington: American Psychological Association, 1971. ISSN: 0022-3514 eISSN: 1939-1315. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0030377>. Acesso em 13/05/2021

**EKMAN**, Paul, **FRIESEN**, Wallace V. e **HAGER**, Joseph C. **Facial Action Code System**: the Manual. Salt Lake City: Research Nexus division of Network Information Research Corporation, 2002. ISBN 0-931835-01-1

**EKMAN**, Paul. **Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage** (Revised Edition). New York: W. W. Norton & Company, 2009. Edição do Kindle. ISBN: 9780393337457

**EKMAN**, Paul. *What Scientists Who Study Emotion Agree About in Perspectives on Psychological Science*. Vol. 11, issue: 1. São Francisco University of California and Paul Ekman Group, LLC. DOI: 10.1177/1745691615596992. P. 31-34

**Ekman**, Paul. Would you lie to me? *Jornal The Guardian*, artigo escrito em 27/04/2003. Disponível em: <https://www.theguardian.com/uk/2003/apr/27/ukcrime9>. Acesso em 15/05/2021.

**FATF/GAFI. Padrões internacionais de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo e da proliferação**: as recomendações do GAFI. Fevereiro de 2012. Disponível em: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/pdfs/FATF-40-Rec-2012-Portuguese-GAFISUD.pdf>. Consultado em: 20/11/2020

**FONSECA**, Nadine Corrêa Machado. **Turnaround de empresas com problemas de compliance**. O caso siemens. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2015. Consultado em 09/01/2021. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15500/O%20caso%20SIEMENS%20Ltda%2009-01-2016%20revisada%20final.pdf;jsessionid=80E2AA74B8254F483777F30A4630E9E2?sequence=2>.

**GIOVANINI**, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1ªed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2014. ISBN-10: 8591747305. ISBN-13: 978-8591747306

**GOMES**, Maria Inês Ferreira. **Privacidade da Mente**: "brain fingerprinting" aplicabilidade e limites. Dissertação de Mestrado em Bioética na Faculdade de Medicina da Universidade do Porto. Porto: Universidade do Porto, 2007. Acessado em 06/08/2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22221/3/TESEINESGOMES.pdf>.

**HECKER**, JOÃO PAULO. **Compliance em números**: novas tendências. Artigo publicado na rede social LinkedIn na data de 27 de fevereiro de 2019. Consult. Em 25/11/2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/compliance-em-n%C3%BAmeros-novas-tend%C3%AAcias-jo%C3%A3o-paulo-hecker/?originalSubdomain=pt>> +

**HENRIQUES**, Sérgio Coimbra, e **LUÍS**, João Vares. Consentimento e outros fundamentos de licitude para o tratamento de dados pessoais. **Anuário da proteção de dados 2019**. P. 13 à 36. Lisboa: CEDIS, Centro de I & D sobre Direito e Sociedade, 2019. ISSN 2184-5468. Acesso em 21/09/2021. Disponível em: [https://cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2019/06/ANUARIO-2019-Eletronico\\_compressed.pdf](https://cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2019/06/ANUARIO-2019-Eletronico_compressed.pdf)

**IMPERT**, John E. A **Program for Compliance with the Foreign Corrupt Practices Act and Foreign Law Restrictions on the Use of Sales Agents in International Lawyer (ABA)**, vol. 24, nº 4, Inverno de 1990, p. 1009-1028.

**JEON**, Hyeonjin, and **LEE**, Seung-Hwan. From Neurons to Social Beings: Short Review of the Mirror Neuron System Research and Its Socio-Psychological and Psychiatric Implications *in* **Clinical psychopharmacology and neuroscience**: the official scientific journal of the Korean College of Neuropsychopharmacology. vol. 16, nº 1, 2018. P. 18-31. DOI 0.9758/cpn.2018.16.1.18

**KOSUTIC**, Dejan. **Avaliação de riscos da ISO 27001**: Como combinar ativos, ameaças e vulnerabilidade. 20—. Disponível em: <https://advisera.com/27001academy/pt-br/knowledgebase/avaliacao-de-riscos-da-iso-27001-como-combinar-ativos-ameacas-e-vulnerabilidades/>. Acesso em 15/02/2021.

**KURAKIN**, Alexer e **SUKHARENKO**, Alexander. Anti-corruption in the BRICS countries. **BRICS law journal**, edição 1. Vol. 5. Moscou: LLC Publishing House Business Style, 2018. p. 56 à 77. Consultado em 09/01/2021 Disponível em <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2018-5-1>. ISSN 2412-2343 (Online).

**LEAL**, Rogério Gesta e **RITT**, Caroline Fockink. A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de integridade: *Compliance* corporativo na lei anticorrupção: sua importância considerada como uma mudança de paradigmas e educação empresarial *in* **Barbaróï**, Santa Cruz do Sul, Edição Especial n.42, p. 46-63, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228499158.pdf>. Acessado em 24/01/2021. ISSN: 1982-2022.

**MARCOS JUNIOR**. Crise de 1929 – Resumo das causas. Texto publicado no website **Estudo Prático** em 24/01/2013 (atualização: 29/07/2016). Disponível em <https://www.estudopratico.com.br/crise-de-1929-resumo-das-causas/>. Acessado em 15/02/2021

**MEYER**, Pamela. **Detector de mentiras**: técnicas de interpretação da linguagem corporal e da fala. Petrópolis: Vozes, 2018. ISBN 978-85-326-5894-4 – Edição digital.

**MITNICK**, Kevin D. e **SIMON**, William L. **A Arte de Enganar**: Ataques de Hackers: Controlando o Fator Humano na Segurança da Informação. Ed. 1. São Paulo: Pearson Universidades, 2003. ISBN-10: 8534615160, ISBN-13: 978-8534615167.

**NASCIMENTO**, TIAGO. **Categorias de dados**. Artigo da página portal do DPO - encarregado de protecção de dados. Publicado no ano de 2019. Acesso em 25/09/2021, disponível em: <https://www.portaldodpo.pt/categorias-de-dados/>

**OLANIYAN**, Kolawole. *The African Union Convention on Preventing and Combating Corruption: A critical appraisal in African Human Rights Law Journal*. Vol. 4, n. 01, 2004. P. 74 à 92. ISSN: 1609-073X. Disponível em: <https://www.ahrlj.up.ac.za/table-of-contents-4-volume-1-2004>. Consultado em 12/01/2021.

**PHUTELA**, DEEPIKA. The Importance of Non-Verbal Communication. **The IUP Journal of Soft Skills**, Vol. IX, No. 4, December 2015, pp. 43-49. Acessado em 12/02/2021. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2715432>

**RAFAEL**, GUSTAVO DE CASTRO. **Engenharia Social**: as técnicas de ataques mais utilizadas. Artigo publicado em 24/10/2013 no website [www.profissionais.ti.com.br](http://www.profissionais.ti.com.br). Consulta em 08/11/2019. Disponível em <https://www.profissionais.ti.com.br/2013/10/engenharia-social-as-tecnicas-de-ataques-mais-utilizadas/>

**RAMINA**, Larissa O. Tratamento Jurídico Internacional da Corrupção: a Convenção Interamericana contra a Corrupção da O.E.A. e a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da O.C.D.E. *irrevista de direito administrative & constitucional*. Ano 3, nº 11, Jan/Fev/Mar. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2003. P. 185 à 198 ISSN: 1516-3210

**SANTOS**, Yago Gomes dos. **O papel das convenções internacionais no combate à corrupção no Brasil**. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília. Brasília: UniEUB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/12984>. Consultado em: 15/01/2021

**SCHMITT**, Cecília. **Entenda o Caso Enron**. Rio de Janeiro: Nuca-ie (Núcleo de computação do instituto de economia) da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) e Eletrobrás, artigo online publicado em 19 de março de 2002. Disponível em: <http://www.provedor.nuca.ie.ufrj.br/eletrobras/artigos/schmitt1.htm>. Consultado em 13/12/2020.

**SERPA**, Alexandre da Cunha. **Compliance descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de compliance. São Paulo: Create space Independent Publishing Platform, 2016. ISBN-10: 1530901103 ISBN-13 : 978-1530901104

**SILVA**, Carolina Tavares. **A importância de controles internos para a gestão de riscos**: caso Enron. Monografia do curso de graduação bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro: Instituto de Economia, 2014. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1523/1/CTSilva.pdf>. Consultado em 13/12/2020.

**SILVA**, Daniel Neves. **Atentados de 11 de setembro**. Artigo publicado no ebsite “história do mundo”, sem data. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/11-de-setembro.htm>. Consultado em 30/11/2020.

**WITKOWER**, Z., **HILL**, A.K., **KOSTER**, J. et al. Beyond Face Value: Evidence for the Universality of Bodily Expressions of Emotion in **Affec Sci** ed. 2 (2021). P. 221–229. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s42761-021-00052-y>. Acessado em 26/08/2021.

**ZENKNER**, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial: Um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal**. Ed. 1. Belo Horizonte: Fórum, 2019. ISBN: 978-85-450-0638-1.