

Compliance rins – como implantar e quais os benefícios do programa de compliance?

Compliance rins - how to implement and what benefits of the compliance program?

DOI:10.34117/bjdv8n5-219

Recebimento dos originais: 21/03/2022

Aceitação para publicação: 29/04/2022

Roberto Epifanio Tomaz

Doutor em Ciência Jurídica (UNIVALI/BRASIL) e Dottore in Ricerca di Diritto Pubblico (PERUGIA/ITÁLIA)
Instituição: Universidade do Vale do Itajaí
Endereço: Rua Uruguai, 1139, 2. piso, Centro, Itajaí/SC
E-mail: tomaz@univali.br

Glaucio Fiorenzano Jorge

MBA em Gestão Empresarial (FGV)
Instituição: Fiorenzano Comércio Exterior
Endereço: Av. Getúlio Vargas, 460 - Vila Operaria, Itajaí - SC
E-mail: glaucio@fiorenzano.com.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo alertar sobre a responsabilidade social das empresas, explicando o que é *compliance*, como pode ser simples sua implantação e quais os seus benefícios. Para alcançar tal abordagem, a pesquisa foi dividida em três partes. Na primeira analisa-se o que é e qual o objetivo da implantação do *compliance*. Na segunda, observa-se como implantar *compliance* e por fim, na terceira, apresenta-se os benefícios derivados da implantação do *compliance*. Destarte, diante de todo o estudo realizado, constatar que o *compliance* é muito importante para desenvolvimento de empresas, seja de grande, médio ou pequeno porte, bem como é necessário para uma economia sustentável e por fim, para construção de uma sociedade mais justa. Quanto à Metodologia, foi utilizada, a Base Lógica Indutiva, além das Técnicas do Referente, da Categoria, do Conceito Operacional e da Pesquisa Bibliográfica.

Palavras-chave: *compliance*. responsabilidade, investimentos, normas e supervisão, r.i.n.s.

ABSTRACT

This article aims at alerting about corporate social responsibility, explaining what *compliance* is, how simple it can be implemented and what its benefits are. To achieve such an approach, the research was divided into three parts. The first one analyzes what is and what is the goal of implementing *compliance*. In the second, it is observed how to implement *compliance* and finally, in the third one, the benefits derived from the *compliance* implementation are presented. Therefore, in view of all the study carried out, it should be noted that *compliance* is very important for the development of companies, whether large, medium or small, as well as for a sustainable economy and, finally, for a

more just society. As for the Methodology, the Inductive Logic Base was used in addition to the Referent, Category, Operational Concept and Bibliographic Research Techniques.

Keywords: compliance, responsibility, investments, standards and supervision – r.i.s.s.

1 INTRODUÇÃO

O universo corporativo, demanda dos dirigentes das corporações, que tomem decisões o tempo todo, e muitas delas são baseadas na análise de riscos, com base na hipótese subjetiva de ganhos e perdas. Esta avaliação decorre da necessidade de obter lucros, afim de remunerar os acionistas, manter a estrutura, possibilitar investimentos, etc.

Quando falamos na aplicação de *compliance*, a decisão deve ser tomada com base em outro critério e não com base na análise de riscos financeiro, pelo simples fato que esta decisão deve ter como fundamento a responsabilidade social e não o lucro, apesar de poder trazer resultados financeiros positivos.

A conduta das pessoas nas empresas, pode trazer reflexos negativos à sociedade e ainda implicações penais, tanto para quem tomou a decisão, como para quem participou desta, por ação ou omissão havendo relação de domínio com o fato, neste caso, possuindo cargo hierarquicamente superior e de comando sobre quem agiu.

Empresas confiáveis inspiram segurança, pessoas gostam de trabalhar nelas e tanto fornecedores como clientes, confiam, por acreditarem que suas soluções têm base na moral, ética e justiça. Neste sentido, a transparência traz credibilidade, devendo trazer investimentos ao país, gerando uma economia mais sólida e sustentável e uma sociedade mais justa.

O dicionário Michaelis nos traz como definição de moral “*relativo às regras de conduta e aos costumes estabelecidos e admitidos em determinada sociedade*”, ética “*ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral, tais como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, os fundamentos da obrigação e do dever, tendo como base as normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano*” e justiça como “*conformidade dos fatos com o direito; faculdade de julgar*

segundo o que é justo e direito; princípio moral e de valor que se invoca para dirimir a disputa entre as partes litigantes”¹.

Compliance abarca todos estes conceitos e sem dúvidas, sua aplicação traz muitos benefícios para as empresas. Mas, como aplicar o *compliance*? Quais são seus principais objetivos e quais são os benefícios diretos de sua implementação? O presente artigo tem por objeto o estudo do programa de *compliance* que permita dar respostas a demandas como essas.

Para alcançar tal intento, o trabalho foi dividido em três partes: na primeira verifica-se o que é e quais os objetivos da implantação do *compliance*. Na segunda, observa-se como implantar *compliance* e por fim, apresenta-se os benefícios derivados da implantação do *compliance*.

O método utilizado tanto na fase de investigação quanto no tratamento dos dados e no relato dos resultados que se consiste neste ensaio, foi a base lógica indutiva².

As técnicas empregadas foram a do referente³, da categoria⁴, do conceito operacional⁵ e da pesquisa bibliográfica⁶ e documental, esta última, pela via eletrônica.

2 O QUE É E QUAL OBJETIVO DA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE?

Conforme ensina Antonik, “*A palavra compliance vem do inglês, “to comply”, que significa seguir regras, instruções, normas, diretrizes ou simplesmente responder a um comando. O compliance pressupõe adesão e respeito a normas e regulamentos*”⁷.

¹ DICIONÁRIO MICHAELIS 2018. **Portal Dicionário Michaelis**. Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>>. Acesso em: 15/10/21.

² O método indutivo consiste em “[...] pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e colecioná-las de modo a ter uma percepção ou conclusão geral [...]”. PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011, p. 86.

³ Denomina-se referente “[...] a explicitação prévia do(s) motivo(s), do(s) objetivo(s) e do produto desejado, delimitando o alcance temático e de abordagem para a atividade intelectual, especialmente para uma pesquisa”. PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011, p. 54.

⁴ Entende-se por categoria a “[...] palavra ou expressão estratégica à elaboração e/ou à expressão de uma ideia”. PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011, p. 25.

⁵ Por conceito operacional entende-se a “[...] definição estabelecida ou proposta para uma palavra ou expressão, com o propósito de que tal definição seja aceita para os efeitos das ideias expostas”. PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011, p. 198.

⁶ Pesquisa bibliográfica é a “Técnica de investigação em livros, repertórios jurisprudenciais e coletâneas legais”. PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011, p. 207.

⁷ ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016. p. 47.

O objetivo básico da implantação de um programa de *compliance* é ter dentro de uma organização, regras e controles claros, na perspectiva que todos os envolvidos nos processos internos e externos inerentes às atividades cotidianas e negócios, venham a primar por práticas idôneas, dentro dos princípios da moral, ética e responsabilidade social⁸.

Desta forma, fica claro que o objetivo da implantação de *compliance* na corporação não é resultado financeiro, embora, este pode acontecer, conseqüente das boas práticas da empresa, fato que pode atrair talentos e negócios que antes não atraía.

O *compliance* visa uma sociedade mais ética, onde a concorrência deve ser leal e os resultados das corporações obtidos por mérito. As empresas atuando com *compliance* vão trazer mais qualidade de vida para as pessoas, porque, forçarão as pessoas que atuam com cargo público a utilizar a máquina pública de forma correta, evitando principalmente a corrupção.

Nas empresas que trabalham sem um efetivo programa de *compliance*, as pessoas que atuam podem visar apenas o lucro a qualquer custo e desta forma se necessário, vão oferecer propina para agentes públicos, afim de facilitar seu caminho, possibilitar negócios, reduzir tributos, etc. A consequência disto são obras superfaturadas para que o dinheiro público possibilite o pagamento das propinas; menor arrecadação de impostos; etc., fatos que vão diminuir o poder do Estado de investir em saúde, segurança, educação e infraestrutura, conseqüentemente, diminuindo a qualidade de vida da população.

Por outro lado, quando na empresa há implementado um programa de *compliance*, as pessoas que atuam devem visar a ética, a moral e principalmente estão cientes de sua responsabilidade social, então, nunca deverão oferecer propina e sempre deverão buscar conquistar seu espaço por mérito, concorrendo lealmente. A consequência disto é que estas corporações vão poder exigir dos governantes atuações retas, utilização do dinheiro público de forma consciente, visando o bem estar da sociedade. Sem desvio de dinheiro público em corrupção, vão sobrar para investimento em saúde, segurança, educação e infraestrutura, conseqüentemente, melhorando a qualidade de vida da população. A médio e longo prazo, as corporações vão ter muito a ganhar, pois sem corrupção deverá haver mais transparência, mais credibilidade no país, fato que atrai investimentos, possibilitando novos negócios, além de possibilitar o empreendedorismo. Com mais oportunidades, deverá haver geração de empregos, qualificação dos recursos humanos e

⁸ TOMAZ, Roberto Epifanio (org.). **Descomplicando o Compliance**. 1 ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 27,28.

consequentemente aumento do número de pessoas com potencial econômico para compra. Ainda, neste sentido, o consequente aumento da arrecadação de impostos, facilitando a tão almejada reforma tributária, para, por fim, chegar a uma sociedade mais justa e com menos desigualdade.

Outro objetivo da implantação do *compliance*, este menos nobre, é trazer segurança para os tomadores de decisão e dirigentes das organizações.

Não podemos deixar de citar a Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Abaixo transcrito os 3 primeiros artigos, que discorrem sobre a responsabilização pelo fato delituoso.

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

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

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.⁹

A aplicação desta Lei em conjunto com o entendimento da teoria do domínio do fato, esplanada na sequência, traz sérias consequências para quem se envolver por ação ou omissão, com os atos descritos no artigo 5º, do mesmo diploma legal:

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

⁹ BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 10/10/2021.

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.¹⁰

A implicação legal, responsabilizando os dirigentes de empresas visa principalmente evitar a corrupção, porque, para haver o corrompido por óbvio tem que haver o corruptor e este, tem capacidade plena de agir, pois tem o domínio do fato.

Entendendo melhor o *compliance*, seguiremos com sugestão de como ele pode ser implantado.

3 COMO IMPLANTAR *COMPLIANCE*?

Primeiro, não podemos esquecer, que há vários tipos de empresas e organizadas,

¹⁰ BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 10/10/2021.

que são dirigidas de formas diferentes e com pessoas com seus paradigmas e suas personalidades, portanto, definir passos para implantar um programa de *compliance* não é tarefa fácil¹¹.

Para fins do presente trabalho, no entanto, se propõe um método, no intuito de buscar uma forma simples e viável de implantação, que se convencionou chamar de R.I.N.S. (Responsabilidade, Investimento, Normas e Supervisão).

3.1 RESPONSABILIDADE

O principal objetivo do *compliance*, sem dúvidas, é a “Responsabilidade Social” das empresas, alcançando às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente. Sendo a responsabilidade social o principal foco, o elemento central do *compliance* é o combate à corrupção.

O Brasil deu um passo muito importante com a implementação da Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

Portanto, além da “responsabilidade social” que devem buscar as empresas, verifica-se que a Lei busca atribuir punição aos responsáveis pelos atos lesivos à sociedade.

Com a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas, independentemente da responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito, cabe ainda a aplicação da Teoria do Domínio do Fato, pelo poder julgador.

Como ensina Alflen, “*A ideia de domínio do fato, portanto, supõe o domínio do resultado, logo, assenta no domínio sobre a realização típica, porém, tal realização típica orienta-se pelo resultado danoso ou pelo resultado perigoso, mais precisamente, pela ofensa ao bem jurídico*”¹². Assim, entende-se que uma pessoa que tenha autoridade direta e imediata sobre um agente ou grupo de agentes que pratica ilicitude, em situação ou

¹¹ TOMAZ, Roberto Epifanio (org.). **Descomplicando o Compliance**. 1 ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 127, 128.

¹² ALFLEN, Pablo Rodrigo. **Teoria do domínio do fato**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 188.

contexto de que tenha conhecimento ou necessariamente devesse tê-lo, pode ser responsabilizada pela infração do mesmo modo que os autores imediatos. Alflen ainda destaca que:

Em unissonância com a opção por um sistema unitário funcional, o qual exige a diferenciação entre as modalidades de participação no fato punível, o legislador brasileiro, embora não tenha definido conceitos, estabeleceu importantes diretrizes que contribuem com a elaboração de uma diferenciação, não só conceitual como também material. Assim, como já referido, o legislador distinguiu três modalidades de autoria, a saber: a autoria direta (art. 62, IV, do CP: “executa o crime”), a coautoria (art. 16 da Lei n. 8.137/90 e art. 25, da Lei n. 7.492/86: “coautoria”) e a autoria mediata (art. 62, I, do CP: “dirige a atividade dos demais agentes” e art. 5º, XLIII, da CF: “mandantes”).¹³

A pessoa que, mesmo não tendo praticado diretamente a infração penal, decidiu e ordenou sua prática a subordinado seu, o qual foi o agente que diretamente a praticou em obediência ao primeiro, ou o mentor da infração, não é mero partícipe, pois seu ato não se restringe a induzir ou instigar o agente infrator, pois havia relação de hierarquia e subordinação entre ambos, não de mera influência resistível.

Portanto, delegar funções e responsabilidades em uma empresa, ganhou ainda mais importância, haja visto a responsabilidade objetiva atribuída à quem nomeou estes responsáveis.

3.2 INVESTIMENTOS

Quando pensamos em investimento, a primeira coisa que vem em mente é dinheiro. Mas neste caso, não obstante ao investimento financeiro, muito importante é o investimento em recursos humanos, pessoas capazes de ocupar cargos de responsabilidade, primando pela moral, ética e visando a justiça.

Na era da Responsabilidade Social, o investimento em *compliance* se torna essencial e assim sendo, deve ser analisado com muito cuidado. Não basta dizer que a empresa implementou *compliance*, mas sim deve-se viver *compliance*. Viver *compliance* em relação à atitudes internas e externas e para isso as empresas terão que investir em transformação, quebra de paradigmas, mudança cultural, conscientização da equipe em todos os níveis, com estratégias gerais e pontuais, dependendo logicamente de cada caso. Destarte, para que ocorra esta mudança com eficácia, será necessário investir em profissionais especializados, com conhecimento de *compliance*, afim de otimizar resultados e melhorar a relação investimento x benefícios.

¹³ ALFLEN, Pablo Rodrigo. **Teoria do domínio do fato**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 195.

A princípio, um profissional que pretende atuar com *compliance*, deverá ter pelo menos competência em administração e gestão empresas, bem como em direito. Este tripé é indispensável para que se possa entender a organização, criar normas e implementá-las, pois, “*a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional*”¹⁴.

3.3 NORMAS

Para criação de Normas Internas, no intuito de atender aos interesses das empresas, dos seus dirigentes, acionistas, pessoas naturais e a sociedade em geral, atendendo essencialmente às Normas Externas, ou seja, às Leis, é necessário que se faça uma análise da empresa, buscando os elementos necessários para propor a melhor estratégia. Neste sentido, conhecer ferramentas de gestão é indispensável, porque estas, podem ser facilmente adaptadas para cada caso.

O primeiro passo, obviamente, é analisar a estrutura da empresa, com foco no organograma de gestão e de operacionalização de serviços, setores, afim de entender o tamanho do desafio. Nesta primeira fase, uma ferramenta que pode ser utilizada é o BPM – *Business Process Management*. Em português, Gerenciamento de Processos de Negócio ou Gestão de Processos de Negócio, nada mais é do que a busca por otimização de resultados, unindo gestão e tecnologia da informação. Neste ponto, os processos devem ser padronizados para facilitar o entendimento e o gerenciamento das etapas e redesenhados se for necessário, afim de reduzir erros e diminuir riscos, com foco nas tarefas e principalmente nos resultados.

A utilização das técnicas de BPM no *compliance*, tem a finalidade de unir a gestão e a tecnologia, buscando transparência e facilitando a supervisão dos processos em suas diversas áreas e fases, possibilitando assim, inibir falhas no processo que possam resultar em desvio de conduta.

¹⁴ ROCHA-PINHO, Sandra Regina da; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 37.

Em complemento a ferramenta BPM, pode ser utilizada a ferramenta *5W2H*. A *5W2H* representa as iniciais das palavras, em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa)¹⁵.

Trazendo esta ferramenta para o *compliance*, pode-se identificar as seguintes informações:

Por que? o que motivou os dirigentes da empresa a buscar a implementação de *compliance*? – esta análise é importante para saber se realmente o processo vai ser apoiado, para saber como sua implementação deve ser.

O que? definir o que deverá ser feito. Mudanças de cultura organizacional e quebra de paradigmas, não são tarefas fáceis.

Onde? buscar identificar as áreas de maior risco e definir as estratégias, com ajuda de outras ferramentas.

Quando? início da análise, criação de normas, implementação e supervisão, enfim, gerenciamento do projeto *compliance*.

Quem? que pessoas tem as competências necessárias para ser responsáveis por que etapa do *compliance*, de fora e de dentro da empresa. Recursos humanos.

Como? como todo processo será executado. Por exemplo: de cima para baixo; de baixo para cima; do geral para o específico; da área de maior risco para de menor risco; etc.

Quanto Custa? análise do investimento financeiro que será necessário em relação ao valor que a empresa está disposta a investir.

Quantos? quantas pessoas deverão estar envolvidas no processo de implementação e posterior supervisão.

Para avaliação de riscos, sugere-se a ferramenta, matriz *S.W.O.T.* – (*strength, weaknesses, opportunities and threats*). Segundo Logato,

S.W.O.T. é a sigla de *strength, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). A avaliação estratégica realizada a partir da matriz *Swot* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.¹⁶

¹⁵ MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão de qualidade**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 109.

¹⁶ LOGATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cádida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 67.

O objetivo do diagnóstico da matriz *S.W.O.T.*, é identificar as fraquezas, vulnerabilidades e debilidades, para então identificar as forças, para definir as capacidades de ação ofensiva e defensiva, facilitando a criação de Normas Internas claras, afim de atingir o objetivo esperado com a implementação do *compliance*.

Após toda análise sugerida, é possível adentrar na etapa de criação das Normas Internas. Conforme o dicionário Michaelis¹⁷, norma é:

- 1 - Tudo que estabelece e regula procedimentos; padrão, preceito, princípio, rédea, regra: A vida privada de uma pessoa é inviolável, e o Estado deve garantir o cumprimento dessa norma.
- 2 - No campo da conduta humana, a diretriz de um comportamento socialmente estabelecido e geralmente aceito: “Vivemos [...] uma crise de valores, [...] onde o desrespeito converte-se em norma de trato [...]” (JU).
- 3 - Base ou medida que serve como modelo de desempenho habitual de um determinado grupo.

As Normas Internas devem ser claras, de fácil entendimento e aplicáveis em todos as áreas da organização. O objetivo das normas internas não é satisfazer o ego de alguém ou simplesmente servir de referência quando for conveniente. Assim como as normas externas, as normas internas devem ser respeitadas e aplicadas, mas devem, diferente das normas externas chamadas de ordenamento jurídico, primar pela simplicidade e facilidade de entendimento, para que não seja necessário profissionais com técnicas específicas para sua interpretação, já que deve atender a todos dentro da organização, independentemente de função. As normas internas podem de certa forma, expressar a interpretação das normas externas, no sentido de trazer para dentro da organização, o que o legislador colocou como norma no ordenamento jurídico, permitindo que todos da organização saibam diferenciar o certo do errado e as implicações de suas escolhas.

Importante destacar que normas são para ser seguidas, não cabe exceções, por isso devem ser viáveis, atender os objetivos do *compliance*, sem prejudicar o desempenho da empresa e sua sustentabilidade, pelo contrário, as normas internas devem dar sustentação ao desenvolvimento contínuo das operações da organização, mas com responsabilidade social.

Cabe agora, definidas as Normas Internas, a aplicação da ferramenta Ciclo *P.D.C.A.* – (*plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (checar) e *act* (agir)).

Trazendo para implantação do *compliance*, se pode entender como:

¹⁷ DICIONÁRIO MICHAELIS 2018. **Portal Dicionário Michaelis**. Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>>. Acesso em: 15/10/2021.

Planejar (Plano de Ação): visa o planejamento e acompanhamento de atividades necessárias para se atingir um resultado desejado, permitindo o acompanhamento da execução das atividades mais importantes para se atingir determinados objetivos.

Fazer: a ação propriamente dita. Aqui a utilização das ferramentas sugeridas anteriormente tem clara importância, pois a execução da aplicação do *compliance*, para ter sucesso, vai depender que cada etapa, desde a análise da organização, passando pela criação de normas internas, estratégia, plano de ação e finalmente a supervisão.

Checar: supervisão de cada etapa. Exercício constante durante a execução do plano de ação.

Agir: corrigir desvios no percurso, bem como, aplicar medidas para incentivar e cobrar as práticas propostas pelo *compliance*.

É preciso que este método seja dominado por todos na organização, já que promove o tratamento adequado de problemas, a padronização da melhoria contínua e o desenvolvimento de oportunidades¹⁸.

A utilização das ferramentas de gestão, além do objetivo principal que é o *Compliance*, deve buscar o desenvolvimento de Competências Cognitivas, em toda organização, conforme destaca Rocha-Pinho:

- * saber agir – saber o que e por que faz;
- * saber julgar, escolher e decidir;
- * saber mobilizar – mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles;
- * saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- * saber comprometer-se – engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- * saber assumir responsabilidade – ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido.¹⁹

A eficácia na aplicação das normas depende de uma constante supervisão, até para permitir ajustes quando necessários.

3.4 SUPERVISÃO

¹⁸ MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão de qualidade**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p.. 93.

¹⁹ ROCHA-PINHO, Sandra Regina da; Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 40.

Importante destacar, que a implementação do programa de *compliance*, tem começo, mas não tem fim. A estratégia de implementação deverá definir, quando vai começar, quais áreas devem ser atacadas primeiro, quanto tempo deverá levar para adequar a empresa ao novo processo, pois envolve quebra de paradigmas e mudança de cultura organizacional, quantas pessoas estarão inseridas no processo, mas demanda primordial atenção à Supervisão.

A Supervisão tem a responsabilidade de garantir que o progresso alcançado na fase de implementação do processo, continue sendo desenvolvido, onde sugerimos a aplicação do princípio de *Kaizen*, a saber:

Segundo o *kaizen*, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. As mudanças feitas devem ser graduais e nunca bruscas, para não perturbar o equilíbrio da estrutura.²⁰

O objetivo da Supervisão é garantir que as metas sejam alcançadas, bem como o aperfeiçoamento do processo de *compliance*, porquanto, deve ser contínua, buscando trazer elementos para ajustes das normas e procedimentos.

4 QUAIS OS BENEFÍCIOS DERIVADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE?

Diante de uma série de benefícios que poderiam ser elencados, para fins do presente trabalho, destaca-se três de igual importância, dos quais considera-se os mais relevantes.

Primeiro: tranquilidade para as pessoas que tem domínio dos fatos que ocorrem dentro da corporação, bem como à seus colaboradores.

Não obstante aos demais benefícios que a implementação do *compliance* vai trazer, um motivador a mais para o tomador de decisão é saber que sua empresa trabalha corretamente, dentro das regras, respeitando a legislação vigente, com ética, dentro da moral e com responsabilidade social.

Segundo Macedo,
A ética da responsabilidade é teleológica (do grego *télos*, “fim”): “estudo dos fins humanos, em que a obrigatoriedade de uma ação deriva de sua finalidade ou de suas consequências prováveis” (Srouf, 2000:280). Essa teoria abraça a ideia de que o indivíduo se torna responsável por aquilo que faz. Ele considera

²⁰ **SIGNIFICADOS. Site repositório de significados, conceitos e definições. Disponível em:** <<https://www.significados.com.br/kaizen/>>. Acesso em: 15/10/2021.

os possíveis impactos de seus atos e se decide pelos que possam trazer mais resultados positivos para a comunidade – ou, dos males, o menor.²¹

Neste sentido, cita-se a teoria do domínio do fato e a Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

Já para os demais colaboradores, que não participarão das tomadas de decisões, mas farão parte da corporação, saber que a empresa aplica *compliance* é muito importante.

Atualmente os talentos não buscam somente recompensa financeira, mas estão preocupados com qualidade de vida. O ambiente profissional é o local onde as pessoas passam a maior parte do dia, portanto, a qualidade do ambiente profissional, não só estrutura física, mas também os propósitos da corporação, como está toma suas decisões e o caminho que segue, é fundamental para manter e atrair talentos à equipe.

Para Rocha-Pinto a “*distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macro ambiente organizacional*”²².

Conforme Macedo,
Quando uma organização cria e sustenta um clima ético, seus colaboradores têm melhor desempenho e se mostram mais satisfeitos. Estudo recente realizado pela Sears avaliou a relação entre as seguintes variáveis: resultado geral da empresa, satisfação dos clientes e atitudes dos colaboradores no trabalho. Os resultados demonstraram que a satisfação dos colaboradores contribuiu para a satisfação dos clientes, o que por sua vez se reflete na satisfação dos investidores (Ferrell et alii, 2001).²³

Além dos colaboradores, esta “tranquilidade” também vai refletir nos *stakeholders* (partes interessadas – ex: acionistas, fornecedores, investidores, consumidores, etc.).

Um dos principais fatores analisados nas tomadas de decisões dentro de uma corporação é a consequência da decisão em relação à sustentabilidade da empresa.

Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura, deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso, ela precisa “gerar valor” e com certeza, aplicar *compliance* vai contribuir muito.

²¹ MACEDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 64.

²² ROCHA-PINHO, Sandra Regina da; Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvia Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 15.

²³ MACEDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 68.

Segundo: contribuir para qualidade de vida na sociedade. Sem corrupção, não deverá faltar dinheiro para investimento nos três pilares principais da sociedade, quais sejam, educação, saúde e segurança.

Em uma análise como estratégia empresarial, de plano podemos verificar um grande benefício que este cenário pode trazer, ampliando o número de pessoas com capacidade produtiva e poder de compra.

Não haver corrupção é um passo importante para que haja mais recursos disponíveis ao Estado, que atuando com responsabilidade social, poderá investir mais em educação, saúde e segurança, oferecendo estes serviços públicos de qualidade, cumprindo o preceito constitucional disposto no artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 “*São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição*”. Assim, não havendo necessidade de se contratar educação particular, saúde e segurança privada, tirando este fardo das pessoas, elas poderão utilizar seus recursos financeiros para outras finalidades.

A competência para o trabalho deverá ser consequência de oportunidades de aprendizado, tanto *latu sensu* através de escolas públicas, quanto técnico através de cursos, já que o Estado terá condições de oferecer mais oportunidades, assim, podendo ajudar a atender as necessidades das organizações instaladas no Brasil.

Já a segurança e a saúde públicas, estão diretamente relacionadas à qualidade de vida em uma sociedade. Sem investimento no sistema carcerário, a lei penal, ainda que bem elaborada, não pode surtir os efeitos almejados e não tem sua execução eficaz e, sem investimento em saúde pública, há dificuldade de acesso às pessoas com menos recursos para prevenção, acompanhamento e cuidados com a saúde e conseqüentemente, mais pessoas afastadas do trabalho por doenças e utilizando o sistema de seguro social (INSS)²⁴.

Terceiro: reflexos na economia. Enfim, com a aplicação correta do dinheiro público, a sustentabilidade de uma economia aquecida será viável, já que haverá mais transparência nos processos, credibilidade nos negócios, tornando o Brasil um país atrativo para investimento.

²⁴ BRASIL. INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-nacional-do-seguro-social>>. Acesso em: 16 setembro 2021.

Com mais investimento na economia, surgirão oportunidades, novos negócios, espaço para empreender e aumento do número de pessoas economicamente ativas, bem como, de pessoas mais preparadas, com mais competências e intelectualmente mais desenvolvidas.

Neste sentido, as empresas vão poder produzir mais, vender mais, faturar mais, assim como vão gerar mais empregos. Consequentemente serão mais pessoas com poder de compra, alimentando esta cadeia produtiva e ainda gerando mais arrecadação para o Estado. Destarte, com a economia aquecida e mais tributos sendo recolhidos, mais investimento públicos são possíveis e ainda ajustes tributários, afim de proporcionar um sistema mais justo e gerador de investimentos privados. Por fim, é possível ocorrer um desenvolvimento sustentável e todos ganham.

Para Hartmann,

As aspirações das partes interessadas são os alvos a serem considerados. São os componentes prioritários fundamentais no “alinhamento do contexto externo ao contexto interno”. Ter as características da parte interessada especificada auxilia na compreensão do tipo de aspiração.

Comece “este inventário” por Você. Surge agora um “Novo Tipo de Estoque” no Empreendimento. Estoque de Aspirações. Ele é importantíssimo! Aliás, sem este Estoque de Aspirações não há Planejamento Estratégico em ação.²⁵

Portanto, fica evidente que os benefícios do *compliance* são muitos. Atuar com *compliance* vai além de apenas evitar corrupção nas atividades públicas, pois aspira um Brasil melhor, com menos desigualdade, com uma sociedade mais justa e com mais qualidade de vida para os brasileiros em todos os níveis econômicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho destaca a compreensão e a importância da aplicação do *compliance*, bem como da supervisão dos procedimentos.

No primeiro item o objetivo da implantação do *compliance* é apresentado. Constata-se que para uma organização ter regras e controles claros, na perspectiva que todos os envolvidos nos processos internos e externos inerentes às atividades cotidianas e negócios, venham a primar por práticas idôneas, dentro dos princípios da moral, ética e responsabilidade social é muito importante, tanto do ponto de vista da segurança para os tomadores de decisão e dirigentes da companhia, como também em relação a

²⁵ HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento Estratégico**. 10ª Ed. Tubarão: Copiart. 2006, p. 31.

responsabilidade social desta, com reflexos diretos no desenvolvimento social e econômico do país.

O segundo item demonstra como aplicar o *compliance* e que é possível simplificar a sua implementação, sem perder a eficácia do resultado, utilizando um método que chamamos de R.I.N.S. (Responsabilidade, Investimento, Normas e Supervisão). Este método propõe a utilização de ferramentas de gestão que vão auxiliar na execução de cada etapa, afim de eliminar atitudes e procedimentos nocivos à organização e à sociedade, buscando o desenvolvimento de competências cognitivas e melhoria contínua, dentro de uma atuação ética.

O terceiro momento demonstrou, diante de uma série de benefícios que poderiam ser elencados, três dos quais considera-se mais relevantes, na implantação do *compliance*. Começando pela tranquilidade para as pessoas que tem domínio dos fatos que ocorrem dentro da corporação, bem como à seus colaboradores. Neste sentido, é evidente que todos preferem trabalhar em uma companhia com *compliance*, cientes do foco na ética e no desenvolvimento sustentável. Assim, atuando de forma ética a companhia estará contribuindo para qualidade de vida na sociedade, já que, principalmente sem a prática de corrupção, não deverá faltar dinheiro para investimento nos três pilares principais da sociedade, quais sejam, educação, saúde e segurança. E por fim, o benefício geral para o país, através dos reflexos na economia, que conseqüentemente terá novas oportunidades, novos negócios, espaço para empreender e aumento do número de pessoas economicamente ativas, bem como, de pessoas mais preparadas, com mais competências e intelectualmente mais desenvolvidas.

Percebe-se que diante da questão aqui abordada, que a aplicação do *compliance* é viável, importante e necessária. Para o desenvolvimento sustentável de uma companhia, de uma sociedade e do país é necessário ética, transparência e trabalho. O futuro é incerto, mas pode ser previsível e o *compliance* está aí para trazer a previsão de um futuro melhor.

Foi visto que várias são as conseqüências possíveis para uma companhia que atua sem regras, com tomadores de decisão e dirigentes da companhia com total discricionariedade para suas decisões.

Por outro lado, observou-se que a aplicação do *compliance* limita esta discricionariedade, trazendo segurança e benefícios à sociedade.

Verificou-se no entanto que a discussão apenas encontra sentido, com o comprometimento de todos na companhia, inclusive, cobrando de outras a mesma prática.

Por fim, chega-se a ponderação de que diante da atual conjuntura do país a aplicação do *compliance* pode ser o melhor caminho.

Destaca-se que o presente artigo não tem caráter exauriente, mas pretende tecer reflexões sobre o tema que provoque outros e mais aprofundados estudos, que possam colaborar com a efetivação de práticas éticas e com responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALFLEN, Pablo Rodrigo – **Teoria do domínio do fato** / Pablo Rodrigo Alflen – São Paulo: Saraiva, 2014.

ANTONIK, Luis Roberto – **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática** / Luis Roberto Antonik. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

BRASIL. **INSS**. Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-nacional-do-seguro-social>>. Acesso em: 16 setembro 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 10/10/2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Portal Dicionário Michaelis** - 2018 Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>>. Acesso em: 15/10/2021.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta – **Planejamento Estratégico** / Luiz Fernando Piazzeta Hartmaan. 10ª ed; Tubarão – Copiart. 2006.

LOGATO, David Menezes – **Estratégia de empresas** / David Menezes Lobato; Jamil Moysés Filho; Maria Cândida Sotelino Torres; Murilo Ramos Alambert Rodrigues. – 7. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MACEDO, Ivanildo Izaias de – **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas** / Ivanildo Izaias de Macêdo; Denize Ferreira Rodrigues; Maria Elizabeth Pupe Johann; Neisa Maria Martins da Cunha. – 8ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARSHALL JUNIOR, Isnard – **Gestão de qualidade** / Isnard Marshall Junior; Agliberto Alves Cierco; Alexandre Varanda Rocha; Edmarson Bacelar Mota; Sérgio Leusin. – 8. Ed – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: teoria e prática**. 12 ed. rev. São Paulo: Conceito Editorial, 2011.

ROCHA-PINHO, Sandra Regina da – **Dimensões funcionais da gestão de pessoas** / Sandra Regina da Rocha-Pinho; Cláudio de Souza Pereira; Maria Tereza Correia Coutinho; Sílvio Luiz Johann. – 8. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SIGNIFICADOS. Site repositório de significados, conceitos e definições. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/kaizen/>>. Acesso em: 15/10/2021.

TOMAZ, Roberto Epifanio (org.). **Descomplicando o Compliance**. 1 ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018.