

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE DIREITO**

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* PARA A PROTEÇÃO DAS
EMPRESAS NO ÂMBITO DA LEI ANTICORRUPÇÃO**

JÉSSICA DO VALE SILVA

Rio de Janeiro

2023

JÉSSICA DO VALE SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* PARA A PROTEÇÃO DAS
EMPRESAS BRASILEIRAS NO ÂMBITO DA LEI ANTICORRUPÇÃO**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação da Professora Carolina Araújo de Azevedo Pizoeiro.

Rio de Janeiro

2023

CIP - Catalogação na Publicação

S586i Silva, Jéssica do Vale
A importância do programa de compliance para a
proteção das empresas brasileiras no âmbito da Lei
Anticorrupção / Jéssica do Vale Silva. -- Rio de
Janeiro, 2023.
44 f.

Orientadora: Carolina Araújo de Azevedo Pizoeiro.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade
Nacional de Direito, Bacharel em Direito, 2023.

1. Compliance. 2. Programa de Compliance. 3. Lei
Anticorrupção. I. Pizoeiro, Carolina Araújo de
Azevedo, orient. II. Título.

JÉSSICA DO VALE SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* PARA A PROTEÇÃO DAS
EMPRESAS BRASILEIRAS NO ÂMBITO DA LEI ANTICORRUPÇÃO**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação da Professora Carolina Araújo de Azevedo Pizoeiro.

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador

Membro da Banca

Membro da Banca

Este trabalho é dedicado aos meus orixás, que são minha fonte de força, sabedoria e clareza, e à minha mãe, que foi meu alicerce durante esta e tantas jornadas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a mim por nunca ter desistido, por acreditar na minha capacidade e por me dedicar ao máximo para alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha fé e espiritualidade, pois graças ao sagrado eu pude superar dificuldades e construir minha trajetória até aqui.

Minha profunda gratidão à minha mãe Maria de Lourdes, por sua dedicação, amor e apoio inabalável ao longo dos anos. Eu sou o reflexo da sua fé, da sua força e da sua confiança.

Ao meu noivo Allan Phelipe. Sua paciência, encorajamento e compreensão foram fundamentais para que eu conseguisse concluir esta etapa.

A todos os meus amigos, em especial, à minha amiga Vitória Bemvenuto pela sua orientação e amizade, principalmente, durante a elaboração deste trabalho.

Também gostaria de expressar minha gratidão aos meus amigos de trabalho, pelas palavras de incentivo, discussões construtivas e por estarem ao meu lado ao longo dessa jornada.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo mostrar a importância da implementação de um Programa de *Compliance* como medida de defesa para as empresas brasileiras no âmbito da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013). Na medida em que a Lei Anticorrupção vem apresentando aumento de sua aplicação, através da instauração de Processos Administrativos de Responsabilização e imposição de penalizações, o Programa de *Compliance* tem ganhado notoriedade no Brasil, tendo em vista seu viés de proteção. Dessa forma, foram utilizadas três abordagens para evidenciar que o Programa de *Compliance* exerce papel relevante no cenário corporativo, quais sejam, a demonstração da abrangência do tema, a atuação dos mecanismos do Programa de *Compliance* dentro do ambiente corporativo e o papel protetivo do Programa de *Compliance*. O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho baseou-se em uma pesquisa de abordagem qualitativa e revisão de dados bibliográficos como artigos, livros e periódicos online. Ao final do estudo verificou-se a importância do *Compliance* e do seu programa corporativo como uma ferramenta crucial para segurança e sobrevivência da companhia, uma vez que é capaz de atuar de forma preventiva, evitando violações e garantindo a segurança e sobrevivência do negócio, e de forma remediativa, atenuando responsabilizações e penalidades e auxiliando na retomada ao estado de legalidade.

Palavra-chave: *Compliance*; Programa de *Compliance*; Lei Anticorrupção; Prevenção de Violações; Atenuação de Penalidades.

ABSTRACT

The aim of this study was to show the importance of implementing a Compliance Program as a defense measure for Brazilian companies under the Anti-Corruption Brazilian Law (Law n°. 12.864/2013). To the extent that the Anti-Corruption Law has seen an increase in its application, through the initiation of the process and the imposition of sanctions, the Compliance Program has gained notoriety in Brazil, in view of its protective role. In this way, three approaches were used to show that the Compliance Program plays a relevant role in the corporate scenario, namely, demonstrating the scope of the subject, the performance of the Compliance Program mechanisms within the corporate environment and the protective role of the Compliance Program. The research method used to develop the subject under study was based on a qualitative approach and a review of bibliographic data such as articles, books and online newspapers. At the end of the study, the importance of Compliance and its corporate program was a crucial asset for the company's security and survival, insofar as it acts in a preventive manner, avoiding violations and guaranteeing the security and survival of the business, and acts in a remedial manner, mitigating responsibilities and penalties and helping to return to a state of legality.

Key words: Compliance; Compliance Program; Anti-Corruption Brazilian Law; Prevention of Violations; Mitigation of Sanctions.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA – Estados Unidos da América

SEC – *Securities and Exchange Commission*

FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*

OEA – Organização dos Estados Americanos

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

PL – Projeto de Lei

CNEP – Cadastro Nacional de Empresas Punidas

CEIS – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas

PAR – Processo Administrativo de Responsabilização

CGU – Controladoria-Geral da União

PEP – Pessoa Exposta Politicamente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 COMPLIANCE E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E JURÍDICA NO BRASIL	12
1.1 O <i>Compliance</i> e seu programa corporativo	12
1.2 Contexto histórico e desenvolvimento jurídico do <i>Compliance</i>	13
1.3 O marco da Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013)	17
2 ESTRUTURA DO PROGRAMA DE COMPLIANCE	23
2.1 O Programa de <i>Compliance</i> sob a ótica da Lei nº 12.846/13 e Decreto nº 11.129/22	23
2.2 Os pilares do Programa de <i>Compliance</i>	25
2.2.1 Comprometimento da Alta Administração	25
2.2.2 Código de Conduta, Políticas e Procedimento	26
2.2.3 Treinamento e Comunicação	28
2.2.4 Canais de Denúncias e Investigações Internas	30
2.2.5 Monitoramento e Melhoria contínua	31
3 O PROGRAMA DE COMPLIANCE E A PROTEÇÃO EMPRESARIAL	33
3.1 Prevenção de violações e garantia da segurança e sobrevivência do negócio.....	33
3.2 Atenuação de penalidades e retomada ao estado de legalidade.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	41

INTRODUÇÃO

Compliance é uma palavra que se origina do verbo “*to comply*”, da língua inglesa, que pode ser entendida como “estar em conformidade” com leis, normas e regras. No mesmo sentido, o Programa de *Compliance* representa um conjunto de ações a serem adotadas visando a anuência das empresas às legislações vigentes, bem como demais normas e regras aplicáveis, criando uma cultura organizacional íntegra, pautada em valores éticos e guiada pela estratégia principal de agir em conformidade.

O instituto se tornou tema de discussão no Brasil há uma década, com o advento da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846 de 2013), que impulsionou mudanças nas estruturas administrativas das empresas, popularizando a cultura de integridade, ou *compliance*, algo até então praticamente inexistente por aqui (Ramalho, 2023, s/p). Ao longo dos anos, a aplicação da referida Lei vem sendo intensificada, ocasionando o aumento do número de processos administrativos instaurados e sanções aplicadas. Conseqüentemente, o Programa de *Compliance* começou a se colocar como uma necessidade, principalmente, pelo seu viés de defesa.

Posto isto, o presente estudo tem como foco principal mostrar a importância da implementação de um Programa de *Compliance* como medida de defesa para as empresas brasileiras no âmbito da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013). Para tanto, foram utilizadas três abordagens principais, que foram aprofundadas e defendidas no decorrer de três capítulos, quais sejam: (i) a demonstração da abrangência do tema; (ii) a atuação dos mecanismos do Programa de *Compliance* dentro do ambiente corporativo; e (iii) o papel protetivo do Programa de *Compliance*.

O estudo se inicia com a demonstração da abrangência do Programa de *Compliance*, a partir da análise do retrato histórico e da evolução jurídica do instituto até chegar ao Brasil. Esse contexto envolve uma gama de acontecimentos históricos, sociais e legais, tanto na esfera internacional quanto na esfera nacional, que demonstram que o Programa de *Compliance*, enquanto instituto global de combate a atos de corrupção, deve ser visto como um mecanismo abrangente a ser aplicado por todo cenário corporativo.

Em seguida, o estudo aborda especificamente a previsão legal e implementação do Programa de *Compliance*. Com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846 de 2013), o instituto objeto de estudo ganhou embasamento legal no território nacional, porém, foi com o advento do Decreto nº 11.129 de 2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção, que o Programa de *Compliance* foi efetivamente normatizado, com a previsão dos mecanismos essenciais para a sua implementação e manutenção nas empresas. Desta forma, tais mecanismos foram apresentados e estudados de forma clara e objetiva, como meio de enfatizar que sua aplicação, além de essencial e benéfica para as empresas, é também viável.

O prosseguimento se dá com a elaboração do terceiro capítulo, onde é abordado o papel protetivo do Programa de *Compliance* dentro das empresas. Conforme será demonstrado, o instituto pode atuar de forma preventiva na proteção da empresa, ajudando a prevenir e mitigar riscos, ou ainda, pode atuar de forma remediativa, atenuando penalizações e auxiliando na retomada do estado de normalidade. O que se buscou expor, de forma resumida, é que o Programa de *Compliance* é um aliado na sobrevivência do negócio.

A metodologia utilizada para demonstrar o objetivo do presente trabalho compreendeu uma abordagem qualitativa e, para alcançar os objetivos propostos e melhor apreciação deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, a partir de revisão de dados bibliográficos como artigos, livros e periódicos online, a fim de apresentar uma visão geral sobre a importância do Programa de *Compliance* como mecanismo de defesa das empresas brasileiras no âmbito da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013).

1 COMPLIANCE E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E JURÍDICA NO BRASIL

O direito incorpora a história do desenvolvimento da sociedade através dos anos (Godoy, 2006, apud Holmes, 1992). Nesse sentido, podemos afirmar que a evolução do *Compliance* ao longo da história está intrinsecamente ligada ao ambiente social, político e econômico que possibilitou o surgimento de ideias, conceitos e eventos capazes de provocar um processo de transformação do direito, com o surgimento de marcos regulatórios, na mesma medida em que a sociedade se transformava.

Desse modo, para compreender a abrangência do objeto de estudo, qual seja, o Programa de *Compliance*, é essencial compreender a sua evolução histórica. Para tanto, iniciaremos a discussão esclarecendo o que é *Compliance* e seu programa corporativo para então discutirmos a sua evolução histórica e jurídica.

1.1 O *Compliance* e seu programa corporativo

Compliance é um termo originário da língua inglesa que significa estar de acordo com uma regra. Desde o seu surgimento, autores estudiosos do tema agregaram a literatura com diversos conceitos acerca da temática. Como exemplo, discorre Rodrigo de Pinho Bertocelli:

O termo compliance tem origem no verbo inglês to comply, que significa agir de acordo com a lei, uma instrução interna, um comando ou uma conduta ética, ou seja, estar em compliance é estar em conformidade com as regras internas da empresa, de acordo com procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes. (BERTOCCELLI, 2020, p.40)

Destarte, é importante frisar que *Compliance* não significa estar “*by the book*”, isto é, estar estritamente em conformidade com as regras. Tal conceito vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. O *Compliance* deve ser institucionalizado para moldar os valores orientadores de uma organização, criar um ambiente que apoie um comportamento eticamente sólido e implique um senso de responsabilidade compartilhada entre os funcionários. Isso significa que, quando institucionalizado, o *Compliance* passa por uma ampliação do seu sentido ao ser reconhecido como um programa corporativo denominado de Programa de *Compliance* ou Programa de Conformidade ou ainda Programa de Integridade.

Desse modo, não obstante o *Compliance* seja entendido como a observância de comandos legais, regulatórios e normativos aplicáveis; o Programa de *Compliance* pode ultrapassar essa ideia pura de cumprimento de regras e se tornar um mecanismo de proteção da companhia que assegura a continuidade dos negócios ao reduzir riscos, através de um conjunto de esforços que possibilite a atuação da companhia em conformidade com estes comandos legais, regulatórios e normativos inerentes às atividades.

O Programa de *Compliance*, volta-se para a mudança de comportamento, por meio de padrões de conduta, a fim de evitar o cometimento de ilícito. Significa dizer que tal programa, quando bem estruturado e aplicado, torna-se uma cultura corporativa que, a despeito das várias possibilidades de conceituação, destaca-se pelo foco principal na segurança e sobrevivência do negócio atuando na detecção, correção e prevenção de riscos e condutas irregulares através de padrões éticos e legais. De acordo com Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo:

Um programa de compliance estruturado provavelmente atingirá uma série de resultados para a organização: redução de fraudes financeiras, das multas e penalidades, da corrupção interna e da transgressão aos códigos de ética organizacionais, além de gerar melhorias para os processos organizacionais. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p.129)

Embora o tema ainda não tenha alcançado a popularidade merecida pela sua relevância, o *Compliance* é implantado há muitos anos em outros países, dessa forma não se trata de uma novidade, e tem se solidificado cada vez mais no Brasil, conforme veremos nos próximos tópicos deste capítulo.

1.2 Contexto histórico e desenvolvimento jurídico do *Compliance*

Embora o foco da presente seção seja explicitar a linha do tempo que descreve a evolução do *Compliance* no Brasil, até chegar ao nosso país houve uma série de influências e acontecimentos precursores de outros países. O surgimento do *Compliance* teve suas raízes nos Estados Unidos da América (EUA) e é possível começar essa trajetória a partir de diversos trechos distintos da história, porém, faz-se pertinente retomar os primeiros passos da sociedade na direção do *Compliance*, razão pela qual início este capítulo com a criação da Comissão de Valores Mobiliários (*Securities and Exchange Commission*), comumente conhecida na área de *Compliance* como “SEC”.

A comissão foi criada em 1934 com o objetivo de supervisionar os valores mobiliários, os mercados e a conduta dos profissionais financeiros, bem como monitorar os relatórios financeiros que as empresas de capital aberto são obrigadas a divulgar. Contudo, foi em 1960 que surgiu a regulamentação da “SEC” instituindo procedimentos de controle interno, programas de treinamento e monitoramento de pessoas e movimentações, com o propósito restaurar a confiança do investidor no mercado de capitais através de informações mais precisas e negociações honestas.

A movimentação da “SEC” com a criação da sua regulamentação, não foi capaz de impedir o escândalo de *Watergate*, que ocorreu em 1972. Este acontecimento demonstrou a grande fragilidade dos controles do governo americano, expondo o mau uso da máquina política e administrativa para servir a propósitos e interesses particulares. As investigações que se desencadearam após o escândalo de *Watergate* expuseram contribuições políticas ilegais por parte de empresas e revelaram que centenas de companhias nos Estados Unidos tinham efetuado pagamentos corruptos em países estrangeiros. O famoso caso abalou o mercado financeiro norte-americano e causou tamanha apreensão no mercado mundial que despertou a preocupação da sociedade para a integridade e a transparência das operações governamentais e empresariais.

Como resposta ao cenário conturbado, o Congresso dos Estados Unidos promulgou, em 1977, a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior ou, originalmente, *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*. Nas palavras de Patrícia Punder:

(...) o Congresso dos Estados Unidos promulgou a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (Foreign Corrupt Practices Acts) visando interromper o suborno de autoridades estrangeiras e restaurar a confiança do público na integridade do sistema de negócios americano. A lei foi assinada pelo presidente Jimmy Carter em 19 de dezembro de 1977. (PUNDER, 2019, p.20)

A *FCPA* tornou ilegal a oferta ou consumação de pagamentos em dinheiro ou de qualquer vantagem indevida à funcionários de governos, partidos políticos ou candidatos a cargos políticos estrangeiros em troca de vantagens, não só comerciais, mas também econômicas, realizados com o intuito de obter ou manter negócios, de tal forma que, para que um indivíduo seja criminalmente responsável sob a *FCPA*, basta ele agir intencionalmente na violação de qualquer dispositivo do referido diploma legal. Destaca-se que a referida lei não limitou sua aplicação apenas às empresas com sede nos EUA e sujeitas à sua jurisdição, mas também se estendeu àquelas que negociam ações nas bolsas de valores americanas e àquelas que

porventura venham a praticar atos de corrupção no território dos EUA. É importante ressaltar que tal ato, ainda que não seja praticado fisicamente em território americano, pode ser caracterizado por simples passagem, como uma troca de e-mail ou uma transação financeira intermediada por uma instituição sediada nos EUA.

As empresas atingidas pela rigidez da *FCPA* iniciaram um movimento de pressão para incentivar o debate acerca da corrupção de forma global. Até aquele momento, essas empresas eram as mais prejudicadas economicamente e concorrencialmente, pois, por força da referida norma, foram obrigadas a respeitar as regras da livre concorrência, enquanto outras empresas não respeitavam, por não estarem sujeitas à *FCPA*. Nesse mesmo sentido, explica Alessandra Gonsales:

(...) isso colocava as empresas norte-americanas, regidas pela *FCPA*, em franca desvantagem nas competições com empresas de outros países - principalmente as europeias - na hora de brigar por contratos governamentais fora do primeiro mundo. E, os acionistas das empresas norte-americanas estavam sendo prejudicados, porque as regras de livre concorrência estavam, de fato, sendo violadas. (GONSALES, 2016, p.9)

O peso econômico das corporações americanas e a influência dos Estados Unidos da América como principal patrocinador de organizações internacionais, tornaram crucial a disseminação global das práticas da *FCPA*. Como resultado, foram redigidas diversas convenções internacionais de combate e prevenção à corrupção. Dentre tantas, o Brasil ratificou e promulgou três convenções, que se encontram em pleno vigor desde a sua aprovação pelo Congresso Nacional.

A primeira foi a Convenção Interamericana contra a Corrupção¹, aprovada pelos países membros da Organização dos Estados Americanos (*OEA*), em março de 1996. Este foi o primeiro tratado internacional de repressão à corrupção e, de acordo com o seu próprio texto, o seu propósito é promover o desenvolvimento para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção e promover a cooperação entre os Estados a fim de assegurar a eficácia das medidas adotadas para este fim. No Brasil, a Convenção foi aprovada pelo Decreto Legislativo nº 152, de 25 de junho de 2002 e promulgada pelo Decreto Presidencial nº 4.410, de 7 de outubro de 2002.

¹ ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Interamericana Contra a Corrupção. Caracas, 1996.

A segunda foi a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos em Transações Comerciais Internacionais², adotada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*OCDE*) e firmada em dezembro de 1997 pelos Estados membros. Esta Convenção define a prática de suborno, além de criminalizar a corrupção ativa e orientar os Estados sobre a aplicação de sanções aos corruptores, nos moldes da Lei Anticorrupção Americana, a *FCPA*. O objetivo da Convenção é alcançar não só a corrupção e o lado corrupto da transação, mas também o lado do corruptor, ou seja, aquele que suborna. No Brasil, a Convenção foi ratificada em 15 de junho de 2000 e promulgada pelo Decreto Presidencial nº. 3.678, de 30 de novembro de 2000.

A terceira foi a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção³, também conhecida como Convenção de Mérida, adotada pela Organização das Nações Unidas (*ONU*) em outubro de 2003. De acordo com o primeiro artigo da Convenção, a finalidade do dispositivo é promover medidas para prevenir e combater de forma eficaz e eficiente a corrupção, bem como promover a cooperação internacional na prevenção da corrupção, além de promover a integridade. O primeiro grande tema abordado pela Convenção é a prevenção da corrupção e em seu segundo capítulo estão elencadas diversas medidas preventivas, cabendo destacar a indicação de promover a transparência nas empresas e criar normas e procedimentos que favoreçam a disseminação do *Compliance* e seu programa corporativo. No Brasil, tal Convenção foi ratificada pelo Decreto Legislativo nº 348, de 18 de maio de 2005 e promulgada pelo Decreto Presidencial nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

Como já demonstrado, todo esse contexto impulsionou a disseminação global das práticas anticorrupção e do conceito e aplicação do *Compliance* institucional. Do ponto de vista nacional, o tema surgiu inicialmente devido ao movimento de abertura de mercado, que facilitou a entrada do comércio internacional no mercado interno, e devido a chegada de

² ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, 1997.

³ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, 2000.

empresas estrangeiras no Brasil⁴, que importaram as práticas de *Compliance* que já adotavam em suas sedes estrangeiras para atendimento das regras da *FCPA*. Neste cenário, o impulso de se adequar aos padrões internacionais de ética e combate à corrupção tornou-se uma necessidade para o país. Somando-se a isto, o Brasil ratificou as convenções internacionais contra a corrupção citadas anteriormente e passou a adotar uma série de medidas para implementar as disposições dos referidos tratados, incluindo a criação de leis e regulamentos específicos sobre o tema, o fortalecimento de órgãos de controle e fiscalização e a intensificação da punibilidade e da responsabilização de envolvidos em atos de corrupção.

Entre as muitas medidas implementadas, destaca-se a criação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). O referido instrumento jurídico foi criado e implementado no Brasil, sob influência da tendência global e de circunstâncias conjunturais, para cumprir as obrigações ratificadas, principalmente aquelas previstas na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. No próximo tópico serão abordados os principais aspectos da Lei Anticorrupção.

1.3 O marco da Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013)

Como informado anteriormente, a referida lei surgiu como uma medida formal para concretizar os compromissos assumidos nas convenções internacionais as quais o Brasil é signatário, mas não foi apenas este contexto que propiciou a criação e implementação da Lei Anticorrupção Brasileira, a conjuntura política e social da época tiveram papel significativo nesta história. Há vários artigos indicando que houve tramitação “expressa” da lei no Senado Federal, isto porque, o Projeto de Lei (PL) – PL 6.826/2010, que deu origem à Lei nº 12.846/2013, tramitava na Câmara dos Deputados desde 2010. A Câmara dos Deputados aprovou a redação final do PL nº 6.826 em 11/06/2013, sendo remetido ao Senado Federal em 19/06/2013. O PL entrou na pauta do Senado na sessão de 04/07/2013, em regime de urgência, sendo aprovado sem alterações e remetido à sanção presidencial. A proposta legislativa, que tramitou por três anos na Câmara dos Deputados, foi aprovada em quinze dias no Senado Federal.

⁴ Nas palavras de Diniz, Filho e Dreyer (2017, p.36), “o compliance não é uma novidade, nem mesmo para diversas empresas e entidades que já o utilizavam aqui no Brasil. Ele já estava integrado à cultura e à rotina de diversas transnacionais que o utilizava no exterior e aqui quando se estabeleceram, importando modelos internacionais e nacionais de outros lugares do globo.”.

Parte da literatura associa a aprovação “expressa” da Lei Anticorrupção às manifestações de junho de 2013. Essas manifestações começaram com protestos contra o aumento da tarifa de ônibus e evoluíram para protestos de cunho político. As mobilizações puseram os brasileiros em marcha, em diversos dias, em todo o país, para reivindicar, principalmente, a melhoria dos serviços públicos oferecidos à população. Os protestos ocorreram nas principais capitais do país, em 120 cidades, reunindo em torno de 1,4 milhão brasileiros insatisfeitos com a prestação de serviços públicos e os atos de corrupção. Nesse sentido, de acordo com Capanema (2014, p.13), “[...] a inquietude e a insatisfação da classe política da sociedade criaram um cenário propício para a luta contra a corrupção e aceleraram um processo que já era inevitável dado o quadro internacional”.

Independentemente do motivo que “acelerou” a aprovação e implementação da Lei Anticorrupção, ela foi promulgada no Brasil em 1º de agosto de 2013 e regulamentada em âmbito federal inicialmente em março de 2015, com o advento do Decreto nº 8.420. Tal Decreto foi revogado pelo Decreto nº 11.129, publicado em 12 de julho de 2022, que passou a regulamentar e estabelecer novas normas em relação à Lei nº 12.846/2013.

A Lei Anticorrupção estabelece 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” (Brasil, 2013, s/p). Ao analisarmos tal conceito em conjunto com o desenvolvimento histórico e jurídico já apresentado, podemos depreender que os dois principais objetivos da referida Lei são: suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à responsabilização por atos de corrupção, estabelecendo meios legislativos próprios para que a responsabilização da pessoa jurídica seja possível; e propiciar mecanismos efetivos para que sejam implantadas medidas preventivas contra atos corruptos, fomentando a cultura da transparência.

Como sendo seu primeiro objetivo principal, a Lei Anticorrupção estabeleceu a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas por atos de corrupção. No ordenamento jurídico brasileiro, temos algumas classificações de responsabilidade decorrentes de atos ilícitos, porém, neste momento, merece atenção a responsabilidade de ordem subjetiva e a responsabilidade de ordem objetiva. Carlos Roberto Gonçalves explica de maneira clara a diferença que existe entre as duas modalidades:

Diz-se, pois, ser “subjéitiva” a responsabilidade quando se esteia na ideia de culpa. A prova da culpa do agente passa a ser pressuposto necessário do dano indenizável. Nessa concepção, a responsabilidade do causador do dano somente se configura se agiu com dolo ou culpa.

A lei impõe, entretanto, a certas pessoas, em determinadas situações, a reparação de um dano independentemente de culpa. Quando isto acontece, diz-se que a responsabilidade é legal ou “objetiva”, porque prescinde da culpa e se satisfaz apenas com o dano e o nexó de causalidade. (GONÇALVES, 2018, p.43)

Significa dizer que, ao estabelecer a responsabilidade objetiva⁵ para a pessoa jurídica, a Lei Anticorrupção tornou possível responsabilizar e punir, tanto na instância civil quanto na administrativa, os atos realizados em benefício da empresa, independentemente da comprovação de culpa. Isto porque, em se tratando da pessoa jurídica, não seria possível considerar a presença de dolo ou culpa, uma vez ausente o fator psicológico próprio da pessoa física (Carvalhosa, 2015). Desse modo, resta apenas a análise do nexó causal entre a conduta corrupta e a vantagem obtida pela pessoa jurídica que praticou o ilícito.

Por outro lado, cabe destacar que os dirigentes, administradores e funcionários da pessoa jurídica também podem ser responsabilizados por atos corruptos, porém, enquanto pessoas físicas, sua responsabilidade será subjéitiva, ou seja, na medida em que forem comprovados o dolo ou culpa. Nesse sentido, Egon Moreira, Mariana Canto e Rafaella Guzela (2020, p.349) asseveram que “trata-se aqui de lei que responsabiliza empresas por atos corruptivos, sem isentar dirigentes, administradores ou agentes, que responderão individualmente pelos seus atos (...)”. Dito isto, temos que a responsabilização é objetiva em relação à pessoa jurídica e subjéitiva em relação à pessoa física, sendo que uma não exclui a outra.

Vejamos o disposto nos artigos 2º e 3º da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013):

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. (grifos acrescentados)

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. (grifos acrescentados)

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

⁵ A responsabilidade objetiva é conceituada pelo artigo 927, parágrafo único, do Código Civil Brasileiro de 2002: “Art. 927(...) parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.” (Brasil, 2022, s/p).

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente **serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.** (grifos acrescentados) (BRASIL, 2013, s/p)

Estabelecida a forma de responsabilização das pessoas jurídicas e físicas pela prática de atos corruptos, resta definir o que caracteriza um ato corrupto e qual sua consequente punição nos moldes da Lei Anticorrupção. Desta forma, o artigo 5º da Lei nº 12.846/2013⁶ apresenta um rol extenso e taxativo de condutas proibidas que visam combater atos de corrupção e garantir a integridade no ambiente empresarial. As violações das proibições trazidas pelo diploma legal causam a responsabilização e consequente punição dos agentes nas esferas administrativa e cível. No que se refere às punições da esfera administrativa, temos: aplicação de multa que pode chegar até a 20% do faturamento bruto anual da empresa ou até 60 milhões de reais, quando não for possível calcular o faturamento bruto (art. 6º, I e §4º); publicação extraordinária da decisão condenatória (art. 6º, II e §5º); obrigação de reparação integral do dano causado (art. 6º, §3º); e a inclusão do nome da empresa no Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP (art. 22) e no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS (art. 23). Enquanto na esfera cível, temos: o perdimento de bens, direitos e valores decorrentes do ilícito, suspensão ou interdição parcial das atividades, dissolução compulsória da pessoa jurídica, proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo de 1 a 5 anos (art.19).

Desde a promulgação da Lei Anticorrupção tem sido observado o avanço da instauração de processos para apuração da responsabilidade da pessoa jurídica e/ou física na prática do ato ilícito, bem como aumento da aplicação de penalidades ocasionadas pelo descumprimento da

⁶ Art. 5º (...) 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.” (BRASIL, 2013, s/p).

Lei nº 12.846/2013. Em agosto de 2023, a referida Lei completou dez anos e parte do seu sucesso neste primeiro decênio pode ser medido pela criação de um ambiente jurídico mais propício para investigações e sanções efetivas. O diploma legal determina que as sanções administrativas poderão ser cominadas às empresas por meio de investigações de responsabilidade efetuadas no âmbito de um Processo Administrativo de Responsabilização – PAR, que nada mais é do que um procedimento administrativo, de responsabilidade da autoridade máxima de cada órgão e/ou entidade em face da qual foi praticado o ato lesivo, no qual são apuradas as infrações cometidas pelas empresas e aplicadas as sanções cabíveis.

Apurada a responsabilidade pela infração cometida e aplicada a sanção cabível com fundamento na Lei nº 12.846/2013, cada órgão e/ou entidade de todas as esferas de governo deve fornecer as informações referentes às sanções impostas à Controladoria-Geral da União (CGU), que é o órgão responsável pela gestão do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP e do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS. Nos termos da Lei nº 12.846/2013:

Art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa. (grifos acrescidos)

Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei. § 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deverão informar e manter atualizados, no CNEP, os dados relativos às sanções por eles aplicadas. (grifos acrescidos)

Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos arts. 87 e 88 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. (grifos acrescidos) (BRASIL, 2013, s/p)

Os dados divulgados pela CGU através da página na internet criada em comemoração aos 10 anos da Lei Anticorrupção, demonstram, entre outros avanços, que os números alcançados pela norma são eloquentes e somam mais de 1.600 processos de responsabilização instaurados,

com a aplicação de aproximadamente R\$1,2 bilhão em multas⁷, entre o período de agosto de 2013 a junho de 2023.

A questão que se coloca é: como as empresas podem resguardar-se contra esses processos e penalidades decorrentes da Lei Anticorrupção? Para responder a esta pergunta, cabe recordarmos o segundo principal objetivo da Lei Anticorrupção, qual seja, propiciar mecanismos efetivos para que sejam implantadas medidas preventivas contra atos corruptos e, conseqüentemente, contra possíveis processos e penalizações. O principal mecanismo que a Lei nº 12.846/13 traz e o Decreto nº 11.129/22 regulamenta é o Programa de *Compliance*, que estudaremos no capítulo seguinte.

⁷ Controladoria-Geral da União. 10 anos da Lei Anticorrupção, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/10-anos-da-lac>>. Acesso em: 12/10/2023.

2 ESTRUTURA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*

Antes de iniciarmos o estudo sobre o Programa de *Compliance* e a sua importância dentro do contexto empresarial, cabe recordar brevemente que, conforme tratado anteriormente, o *Compliance*, de forma resumida, pode ser entendido como o ato de estar em conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. Do mesmo modo, o Programa de *Compliance* (ou Programa de Conformidade ou ainda Programa de Integridade) pode ser entendido como um conjunto de iniciativas destinado a assegurar a conformidade com estas leis e regulamentos aplicáveis.

O capítulo anterior trouxe todo o contexto histórico e legal do *Compliance* e seu programa corporativo, fornecendo uma base sólida para entendermos a amplitude do instituto. No presente capítulo, pautados sobre essa mesma base, serão abordados os mecanismos que compõem o Programa de *Compliance*, permitindo uma melhor compreensão da ferramenta e promovendo a reflexão sobre a sua atuação como um instituto importante a ser inserido no contexto empresarial para a sobrevivência do negócio.

2.1 O Programa de *Compliance* sob a ótica da Lei nº 12.846/13 e Decreto nº 11.129/22

A Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013, traz, em seu artigo 7º, inciso VIII, a previsão de “(...) mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (Brasil, 2013, s/p). Verifica-se que a Lei Anticorrupção trouxe um conceito amplo referente a um instrumento interno guiado por uma série de mecanismos. Embora não haja menção expressa do termo *Compliance*, ao compararmos os mecanismos trazidos pelo referido trecho do diploma legal com o conceito de *Compliance* já apresentado anteriormente, identificamos, através da similaridade, que se trata da previsão legal do Programa de *Compliance*.

Contudo, observa-se que a Lei Anticorrupção não determina, de forma objetiva e precisa, o que venha a ser o Programa de *Compliance* e nem quais são os critérios que definem a existência e aplicação do programa. Tal carência em relação ao assunto culminou na necessidade de regulamentar o tema com mais detalhes e para tanto o Decreto nº 11.129 de

2022 destinou o seu Capítulo V ao Programa de *Compliance*. Da leitura do artigo 56, do referido Decreto, podemos extrair que:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2022, s/p)

Além do conceito mais detalhado, o Decreto nº 11.129/22 também trouxe, em seu artigo 57, os parâmetros fundamentais para avaliar se um Programa de *Compliance* foi implementado de forma efetiva. De forma resumida, são eles: comprometimento da alta administração; implementação de código de conduta, políticas, procedimentos, etc., aplicáveis aos empregados, administradores e terceiros; realização de treinamentos e comunicações; gestão dos riscos inerentes ao negócio; registros contábeis transparentes e controles internos que assegurem a confiabilidade dos relatórios financeiros; independência, estrutura e autoridade da pessoa e/ou departamento responsável pelo programa; criação e gestão de canais de denúncia e investigações internas; aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa; diligências para contratação e supervisão de terceiros, de pessoas expostas politicamente (PEPs) e de doações e patrocínios; verificação de irregularidades nos processos de sucessão empresarial ou vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; monitoramento do programa para garantir o aprimoramento contínuo.

Como mencionado no capítulo destinado à evolução histórica e jurídica do *Compliance*, o programa já havia sido integrado à cultura e a rotina de diversas transnacionais que se estabeleceram no Brasil e importaram seu modelo de gestão. Além disso, algumas legislações, instruções normativas e manuais nacionais já esbarravam no conceito de *Compliance*, porém, foi o Decreto nº 11.129/22 que buscou corrigir algumas imprecisões e trouxe os critérios de implementação e validação de um efetivo Programa de *Compliance* para o nosso ordenamento jurídico. Então, ainda que já existisse algum embasamento para o tema, o valor de um decreto de lei deu o tom necessário para as empresas implementarem um Programa de *Compliance*

robusto, com segurança jurídica, através dos elementos essenciais, também conhecimento como pilares, estabelecidos pelo diploma legal.

2.2 Os pilares do Programa de *Compliance*

A evolução das práticas de *Compliance*, o aumento de regulamentação sobre o tema e a crescente conscientização sobre a importância da conduta ética nos negócios levaram à identificação dos chamados pilares do Programa de *Compliance*, ou seja, os principais elementos e requisitos para que um Programa de *Compliance* seja efetivo e proporcione resultados esperados e positivos.

Os principais pilares estratégicos que serão destacados no presente estudo são: (i) o comprometimento da alta administração; (ii) a implementação do código de conduta, políticas e procedimentos; (iii) a realização de treinamentos e comunicação; (iv) a criação e gestão de canais de denúncias e investigações internas; e (v) monitoramentos e melhoria contínua.

2.2.1 Comprometimento da Alta Administração

Um fator elementar para a implementação de um Programa de *Compliance* robusto é o comprometimento e suporte da alta administração, ou seja, é aspecto essencial o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa. Itamar Carvalho e Bruno de Abreu asseveram que:

(...) o ideal de cultura de compliance passa pelo real comprometimento da corporação, descendo das altas instâncias de decisão – presidência, vice-presidência, conselhos de administração, assembleias gerais e diretorias – para alcançar a operação empresarial em seu dia a dia. (CARVALHO; ABREU, 2020, p.65)

Um dos aspectos a ser observado à respeito deste pilar é a importância de ter a liderança empresarial como exemplo para os demais funcionários, ou seja, a alta administração deve aderir às regras e demonstrar bom comportamento para os demais, uma vez que, a comunicação eficaz de bons exemplos dos líderes inspira os funcionários a agirem de forma ética e responsável. Ações valem muito mais do que palavras, como muito bem colocado por Wagner Giovanini:

(...) Em outras palavras, não basta dizer que apoia, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de Compliance. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse programa e praticá-los sempre, não só como exemplo aguardado pelos demais, mas também para transformar, de fato, sua empresa num agente ético e íntegro. Assim, a sua conduta e decisões não poderão sucumbir jamais, mesmo em casos críticos. (GIOVANINI, 2021, s/p)

Outro elemento essencial relacionado ao compromisso da alta administração é a nomeação de um profissional para o cargo de responsável pela área de *Compliance*, comumente chamado de *Compliance Officer*. Esse profissional deve ter autoridade e recursos adequados, bem como autonomia de gestão, garantindo que o desenvolvimento e implementação do Programa *Compliance* sejam separados das demais áreas da empresa, permitindo uma visão mais abrangente e realista das atividades, evitando conflitos de interesse e garantindo a eficácia do programa. No mesmo sentido dispõe Marcos Assi:

É preciso estruturar a função compliance de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, para evitar conflitos de interesse e também para assegurar a isenção e atenção à leitura dos fatos, visando à busca da conformidade por meio de ações corretivas e/ou preventivas (...). (ASSI, 2017, p.90)

Importante destacar que não há um modelo organizacional definido para a área de *Compliance*, podendo a pessoa jurídica adotar aquele que melhor se encaixe no tamanho, complexidade, recursos, riscos e objetivos que caracterizam cada empresa ou organização. Não obstante, possui pouco ou nenhum valor prático um Programa de *Compliance* que não seja respaldado pela alta administração (Mendes; Carvalho, 2017). Por esse motivo, a autonomia e independência da área de *Compliance* e, principalmente, o comprometimento da alta administração, devem estar sempre presentes e bem delimitados, como uma sólida base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente tenham uma conduta ética, a fim de garantir a efetividade do programa, começando pela implementação de um conjunto de documentações que estabeleça diretrizes básicas relacionadas ao padrão de comportamento.

2.2.2 Código de Conduta, Políticas e Procedimento

Tanto o Código de Conduta quanto às políticas e procedimentos de *Compliance* devem ser baseados nos riscos inerentes ao negócio, sendo esses associados aos seus funcionários ou

aos terceiros com quem se relaciona⁸, bem como na missão, visão e valores da empresa. É esse conjunto de documentações internas que formalizam a postura da companhia em relação às práticas de negócio e evidenciam o compromisso da empresa com o Programa de *Compliance*, servindo como guia na condução das atividades de todos aqueles ligados à empresa. O Código de Condutas e as políticas e procedimentos de *Compliance* serão utilizados como parâmetros de condutas, direcionando os empregados a seguirem os procedimentos instaurados pela empresa e trazendo segurança para que todos possam desempenhar a sua função dentro da organização da melhor forma possível e de acordo com a missão da empresa. De acordo com Marília Zulini da Costa Loosli e Massamitsu Alberto Iko:

Quais são os objetivos de códigos, políticas e procedimentos? Entende-se que esses instrumentos têm a missão de despersonalizar a gestão da empresa, uniformizando comportamentos e processos internos, direcionando condutas, independentemente de crenças e interpretações pessoais dos gestores e colaboradores. Ademais, tais regras escritas, aprovadas e publicadas, (...) trazem maior transparência a respeito de como se dá a condução dos negócios da empresa e a relação com colaboradores, clientes, terceiros e o setor público. (LOOSLI e IKO, 2019, p.159)

Em relação ao Código de Conduta, embora não haja padrão estabelecido para sua elaboração, alguns doutrinadores sugerem temas que devem ser abordados, a fim de garantir a eficácia da norma. Marcos Assi (2018), descreve que o Código de Condutas deve estabelecer os direitos e obrigações daqueles que de alguma forma mantém relação com a organização, isto é, são manuais práticos que demonstram quais condutas são indicadas pela empresa e quais são proibidas, bem como destacam as consequências que serão acarretadas no caso de não ser cumprida alguma norma ou de ser desrespeitado algum procedimento, estabelecendo assim mecanismos de prevenção. De forma mais específica, Mario Ernesto Humberg (2014) relata que o Código de Conduta deve ter claramente explicitados os comportamentos da empresa em relação a seus empregados, o que inclui políticas de não discriminação, promoção por mérito (e não por apadrinhamento) e outras, ao lado das tradicionais restrições impostas ao corpo funcional quanto ao uso dos bens da empresa, conflitos de interesse e outros. Independentemente das escolhas dos assuntos específicos que serão tratados no Código de Conduta, é preciso estar atento para que exista clareza e assertividade em todas as suas

⁸ Através do processo de Due Diligence, a companhia é capaz de mapear, avaliar e gerir os terceiros com quem se relaciona e os possíveis riscos associados. O processo de Due Diligence deve verificar se o terceiro apresenta algum histórico de práticas comerciais antiéticas ou outras situações que, de alguma forma, possam expor a empresa a riscos.

ponderações, isto é, os empregados devem entender quais são os comportamentos esperados pela empresa e quais são aqueles que não são aceitáveis.

A respeito das políticas e procedimentos de *Compliance*, no ponto de vista de Daniel Sibille e Alexandre Serpa (2019), estes devem formalizar os controles internos como mecanismos capazes de minimizar riscos operacionais, guiar as principais interações da empresa e dos funcionários com agentes externos, públicos ou não, detalhar processos de análise e monitoramento e estabelecer ações corretivas em caso de infrações do programa. Com o objetivo de disseminar valores éticos e normativos do *Compliance*, outros documentos também podem ser elaborados, como os regimentos, manuais, normas, dicionários de riscos, cartilhas, folders e materiais digitais.

Dada a relevância dessas documentações, é de extrema importância que esses documentos sejam criados, estruturados e reafirmados pela alta administração, bem como apresentados aos empregados e demais pessoas que se relacionam com a empresa. Nesse sentido, enaltece Ricardo Simonsen (2020, p.115) “os processos e procedimentos devem ser conhecidos pelas áreas de negócio, lembrando que esses, em conjunto com documentos de *Compliance*, fornecem a segurança jurídica e operacional necessárias para a atuação da área”. Dessa forma, todos da empresa devem, além de seguir as normas legais aplicáveis, estar em conformidade com as normas internas e éticas estabelecidas pela própria pessoa jurídica e, para tanto, devem ser treinados e comunicados sobre todo arcabouço de documentações de *Compliance*, incluindo, o Código de Conduta e as políticas e procedimentos internos.

2.2.3 Treinamento e Comunicação

Passada a fase de definição do responsável pelo Programa de *Compliance*, com o apoio da alta administração, e elaboração do Código de Conduta, políticas e procedimentos internos, é imprescindível que tal esforço seja comunicado, de maneira que o Programa de *Compliance* seja apresentado e reforçado para todos, através do desenvolvimento de treinamentos e da realização de comunicação efetiva. Significa dizer que, não basta apenas implementar o programa, este deve envolver todas as pessoas que possuem relação com a empresa, para que a cultura de *Compliance* seja devidamente disseminada.

Para isso, cada funcionário e parceiro da empresa deve ser informado sobre as políticas, processos, valores e normas que regem a empresa, a fim de reforçar a consciência sobre os temas de integridade e *Compliance* e proporcionar à todos aqueles ligados à companhia o entendimento sobre os objetivos do Programa de *Compliance*, as regras e, talvez o mais importante, seu papel para garantir o sucesso do programa. Portanto, além de realizar os treinamentos é imprescindível que a organização avalie o entendimento e absorção dos empregados do tema que foi apresentado e ensinado para eles durante o evento ou a capacitação.

Os treinamentos e as comunicações devem ser contextualizados de acordo com as necessidades da organização, visando também os empregados que participarão de cada treinamento e a forma que o assunto será abordado, para que sejam aplicados de forma clara e acessível para todas as pessoas envolvidas. Com efeito, existem diversas maneiras de se conduzir treinamentos e comunicações, utilizando mecanismos diversos de educação e conscientização, como recursos online, palestras, workshops, avaliações de aprendizagem, certificações e reforço contínuo por meio de canais de educação interna. De acordo com Wagner Giovanini:

A comunicação adotará formatos, linguagem e abordagem peculiares para abranger, adequadamente, os públicos interno e externo, porquanto estes formarão diferentes grupos, de acordo com a cultura, o nível educacional e sua posição profissional, traduzindo-se, assim, em expectativas, necessidades, interesses e desejos próprios. (GIOVANINI, 2014, p.292)

Importante destacar que tais treinamentos e comunicações devem ser aplicados de forma contínua e enfática, sempre reforçando os temas importantes, mantendo o monitoramento das necessidades da empresa e dos empregados e criando oportunidades para que os empregados coloquem em prática os conhecimentos adquiridos. A alta administração também exerce papel fundamental neste contexto, uma vez que pode dar sequência na comunicação com os empregados acerca do Programa de *Compliance*, reforçando o aprendizado sobre integridade, ética, valores e normas internas e externas. Nesse sentido, Marcella Blok orienta que:

Deve ser mantida uma prática continuada de utilização de ferramentas de comunicação institucional interna e mesmo externa, voltada para explorar os temas inerentes ao programa de integridade da organização, garantindo reflexão e discussão constante a todos os envolvidos de forma customizada e em conformidade com a cultura da organização. (BLOK, 2020, p.64)

Como fora exposto, o pilar de treinamento e comunicação desempenha importante papel para a implementação de um Programa de *Compliance*, mas, além disso, ele possui grande importância para a efetividade do programa, uma vez que as pessoas devem ser informadas sobre as regras que guiam a empresa em relação aos temas de *Compliance* para que possam agir e, principalmente, reagir, através dos canais apropriados.

2.2.4 Canais de Denúncias e Investigações Internas

O canal de denúncias tem o objetivo de possibilitar que os funcionários e/ou terceiros possam reagir, comunicando a empresa, caso identifiquem a ocorrência de possíveis violações às leis, ao Código de Conduta e diretrizes internas ou mesmo a respeito de condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da empresa.

Como já citado em momentos anteriores, a própria Lei Anticorrupção prevê que a implementação do Programa de *Compliance* deve ser baseada, entre outras coisas, na “[...] existência de mecanismos e procedimentos internos de incentivo à denúncia de irregularidades [...]” (Brasil, 2013, s/p), justamente por isso, é importante que aqueles funcionários que querem fazer a coisa certa e que estão vendo algo errado acontecer precisam ter um canal seguro para comunicar suas preocupações para a empresa.

O canal pode ser estabelecido em diversos formatos, como por exemplo, urnas, telefone, e-mail. Nesse sentido, corroboram Marília Loosli, Massamitsu Iko e Matheus Cunha:

(...) o canal de denúncias é um dos principais meios para identificação e prevenção de novas fraudes dentro das empresas e faz parte dos pilares para implementação de programas de integridade efetivos.

Os *hotlines* ou canais de denúncias podem ser estabelecidos em diversos formatos, sendo os mais comuns as linhas de telefone e caixas de e-mails exclusivas ou formulários da internet. O importante é estabelecer um método que possa ser acessível, de fácil utilização e que permita que o usuário faça o contato de forma anônima. (LOOSLI; IKO; CUNHA, 2019, p. 234)

Ademais, as preocupações dos operadores da Lei Anticorrupção não se restringem apenas à existência do canal de denúncias, mas também quanto à sua efetividade. Essa efetividade decorre justamente da confiabilidade do instrumento e para isso deve garantir a confidencialidade, o anonimato e a proteção ao denunciante. Sobre isso, a CGU, através do Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em Processo Administrativo de

Responsabilização, alerta para a importância de garantir a proteção do denunciante de boa-fé, através da disponibilização da opção de denúncia anônima, mecanismos para proibir casos de retaliação, regras de confidencialidade e ferramentas que possibilitem o denunciante acompanhar o andamento do seu reporte.

Para atender prontamente as denúncias realizadas, as companhias devem possuir processos internos que permitam a realização de investigações para averiguar os possíveis comportamentos ilícitos ou antiéticos. Os especialistas Sibille e Serpa explicam que:

Uma investigação é um exercício de averiguação de fatos. Investigações devem determinar, de forma plena e com credibilidade, o que aconteceu em relação a um problema – se, de fato, houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, quem estava envolvido, e se uma violação de leis ou políticas internas ocorreu. (SIBILLE; SERPA, 2019, s/p)

Este processo deve garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas e, em sendo necessário, ações corretivas sejam aplicadas. Uma investigação eficaz protege os interesses da companhia por meio da prevenção e detecção de má conduta, garantindo que as atividades estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis e identificando áreas de melhoria, além de demonstrar o compromisso da empresa em fazer o correto e punir aqueles que não compartilham dos mesmos valores éticos.

Embora as investigações internas sejam iniciadas muitas das vezes por meio de denúncias, outros fatores também podem motivar uma investigação, como uma notícia de mídia, o resultado de uma avaliação de risco ou monitoramento, entre outros processos que sejam capazes de identificar oportunidades de melhoria.

2.2.5 Monitoramento e Melhoria contínua

Implementado o Programa de *Compliance*, é necessário medir a sua efetividade e robustez através de um processo de avaliação constante. Esse processo é comumente chamado de monitoramento e a finalidade é verificar se os pilares foram implementados e estão funcionando corretamente. Nas palavras de Daniela Leme:

De forma simplificada, é possível afirmar-se que o monitoramento de um Programa de Compliance é o seu acompanhamento, a constatação de seu funcionamento, em outras palavras; a materialização de sua existência e desenvolvimento.

Para que a efetividade de um Programa de Compliance seja aferida é preciso que ele seja monitorado, a fim de constatar que seus pilares estão funcionando conforme o esperado, bem como se os efeitos esperados com relação a conscientização dos funcionários estão sendo atingidos. Igualmente, é necessária a análise no tocante aos riscos identificados, a fim de constatar se eventuais riscos estão sendo gerenciados e se novos riscos surgiram no decorrer da operação monitorada pelo Programa. (LEME, 2019, p.321-322)

Uma vez que o trabalho de monitoramento ajuda na identificação de possíveis falhas no Programa de *Compliance*, a empresa tem a possibilidade de adotar medidas de correção e aperfeiçoamento, mantendo o programa atualizado e adequado às necessidades dos funcionários e do sistema corporativo, além de ter a oportunidade de avaliar a cultura e o grau de comprometimento daqueles que mantêm alguma relação com a empresa.

Desse modo, se faz necessária a implementação de um sistema de monitoramento bem realizado e bem documentado, para que “[...] os objetivos de um Programa de *Compliance* sejam alcançados, ou seja; para que os comportamentos éticos sejam estabelecidos na prática e não somente no papel, em alinhamento com as exigências legais [...] (Leme, 2019, p.322), e para que seja demonstrado o funcionamento e eficácia do Programa de *Compliance* como um mecanismo de proteção empresarial.

3 O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E A PROTEÇÃO EMPRESARIAL

Nos primeiros capítulos do presente estudo, foi demonstrada a amplitude da aplicabilidade do *Compliance* e do seu programa corporativo, através da sua evolução histórica e jurídica apresentada no primeiro capítulo, bem como foi identificado que a composição do Programa de *Compliance* o torna um instituto relevante para a sobrevivência do negócio, conforme estudado no segundo capítulo. Neste mesmo sentido, ainda buscando evidenciar a importância do Programa de *Compliance* no contexto empresarial, é preciso reforçar os inúmeros benefícios que o Programa de *Compliance* pode proporcionar para as empresas que o adotam, como por exemplo, ajudar na conquista da confiança dos investidores e evidente credibilidade no mercado, elevar os níveis de cooperação interna e externa, aumentar o lucro de forma sustentável e ética, entre muitos outros.

Não obstante a importância de tais benefícios, cabe destacar o papel do Programa de *Compliance* como ferramenta essencial para a proteção das empresas. Nesse sentido, discorre Ricardo Villas Bôas Cueva:

A função protetiva corresponde ao objetivo primordial dos programas de conformidade, ou seja, **evitar infrações de regras por meio de medidas organizacionais preventivas**. Procura-se **proteger a empresa, os administradores e os empregados de sanções civis, administrativas e penais**. Com isso, a empresa tende a **evitar não apenas ônus financeiros ou limitações às suas atividades, mas também danos à sua reputação**. (grifos acrescidos) (CUEVA, 2018, p.57)

Desse modo, discutiremos no presente capítulo as duas principais frentes em que o Programa de *Compliance* pode exercer sua função protetiva, quais sejam: a preventiva, evitando a ocorrência de violações e garantindo a segurança e sobrevivência do negócio; e a remediativa, caso a companhia se depare com um processo administrativo e/ou aplicação de sanção em virtude de um descumprimento legal, desempenhando papel significativo como fator atenuante a ser considerado na aplicação de uma penalidade e auxiliando na retomada do estado de legalidade e normalidade.

3.1 Prevenção de violações e garantia da segurança e sobrevivência do negócio

Os altos valores impostos pelas multas sancionatórias ocasionadas por violações legais podem trazer sérias consequências à sobrevivência de qualquer empresa ou entidade. Conforme

estudo sobre o valor comercial do *Compliance*, realizado por Arnold Shilder (apud FRAZÃO; MEDEIROS, 2020, p. 81) “cada U\$ 1,00 despendido com a implantação do compliance representa uma economia de U\$ 5,00 decorrente da redução de custos com demandas judiciais e danos de reputação”. Ainda, conforme Williamson (apud FORGIONI, 2003, p. 29): “o comportamento honesto não implica gasto, mas sim economia, tanto para o agente (que atuará conforme as regras) quanto para o mercado como um todo, que tenderá a diminuir a incidência dos custos de transação pelo aumento do grau de certeza e previsibilidade”.

A Advogada Raquel de Mattos Pimenta (2017) relata que alguns dos principais benefícios que o Programa *Compliance* pode gerar “[...] são a **diminuição da exposição da empresa a riscos**, a **redução de custos** de operação por meio do desperdício gerado pela corrupção e o maior comprometimento institucional com a **sustentabilidade dos negócios**”. Ao interpretarmos o estudo da Doutora Raquel de Mattos em conjunto com o papel do Programa de *Compliance* enquanto facilitador da criação de uma cultura organizacional íntegra e ética voltada para a conformidade com as regras legais e internas, identifica-se que este programa corporativo exerce uma proteção preventiva capaz de garantir a prevenção de violações e a diminuição de custos com processos e penalidades, através da análise e detecção de riscos, bem como garantir a manutenção da reputação empresarial e, conseqüentemente, a valorização da empresa perante o mercado de negócios.

Sabe-se que não há que se falar em prevenção de violações sem antes identificar os riscos que podem levar à estas violações, por essa razão, o Programa de *Compliance* também é responsável pela realização regular de análises de riscos, que tem como objetivo “tentar antecipar as principais áreas de exposição da empresa para que sejam tomadas medidas preventivas proporcionais aos riscos identificados” (Frazão; Medeiros, 2020), ou seja, é o que garante que possíveis violações possam ser identificadas rapidamente e, conseqüentemente, tratadas e mitigadas de forma antecipada para que não gerem penalizações. Nesse sentido, a adoção do referido programa pode evitar que as empresas incorram em custos e desdobramentos significativos oriundos das violações legais. Nesse sentido, afirma Gabriella Rebouças:

Por isso, a empresa que está em compliance, com o comprometimento de todos os colaboradores, atua de forma íntegra e transparente, sem ser penalizada por irregularidades administrativas e éticas ou sofrer danos reputacionais por isso. Esta política cria uma cultura empresarial positiva, proativa e virtuosa, que impacta o mercado em que a empresa atua, além de influenciar uma nova forma de fazer negócios. (REBOUÇAS, 2023, s/p)

Outro aspecto relevante, é que o Programa de *Compliance* é ferramenta sólida e eficaz de sinalização ao mercado sobre as práticas da empresa, capaz de demonstrar o interesse que a empresa tem de manter o negócio em harmonia com a legislação, respeitando todos os envolvidos e proporcionando maior satisfação e resultados. Dessa forma, a confiança, credibilidade, investimento e vantagem competitiva são grandes diferenciais assegurados pela efetivação do programa de integridade. Nas palavras de Marcella Blok:

É cada vez mais comum, em qualquer mercado, empresas com programa de Compliance implementado queiram se relacionar apenas com empresas que também mantenham tal programa efetivo, independente do tamanho de suas operações. Assim, a empresa que adota tal programa tem vantagem sobre os seus concorrentes e, para fazer negócios, terá mais chances de ser escolhida por outras empresas, bem como de receber mais investimentos se comparado às empresas que não se atentam a isto. (...). Investidores querem investir em empresas sólidas, com baixas chances de se envolverem em escândalos, que o seu modelo de negócios seja a conformidade com a Lei, não o contrário. (BLOK, 2020, s/p)

Diante do exposto, a estratégia mais ampla deve ser a de incorporar o Programa de *Compliance* à cultura de negócios da empresa como parte das regras fundamentais de proteção, uma vez que o programa foi desassociado da ideia de entrave para o alcance das metas de performance. Nesse sentido, a incorporação da ética e da integridade nos modelos de negócio se torna requisito obrigatório, na medida em que estabelece uma cultura onde são levadas em consideração a legislação, as políticas internas e as relações com partes interessadas, enquanto a companhia busca a concretização da sua missão, seus valores e seus objetivos. Ainda que dentro de um universo em constante evolução e extremamente competitivo, é possível alcançar segurança jurídica através da garantia de que a empresa está adequada ao aparato legislativo aplicável e, se ainda assim, a empresa for alvo de algum processo e/ou responsabilização por violações à Lei Anticorrupção, o Programa de *Compliance* também pode auxiliar de forma remediativa, conforme detalhado a seguir.

3.2 Atenuação de penalidades e retomada ao estado de legalidade

O Programa de *Compliance* pode atuar não apenas de forma preventiva, ou seja, evitando violações, mas também pode atuar de forma remediativa. Considerando um cenário em que a companhia sofra algum tipo de processo administrativo em virtude de uma violação à Lei Anticorrupção, a existência de um Programa de *Compliance* robusto e eficiente mostra-se como

um fator atenuante a ser considerado pela autoridade competente no momento da imputação da pena aplicável.

Essa é outra forma de atuação do Programa de *Compliance* enquanto medida de proteção empresarial. A própria Lei Anticorrupção, Lei nº 12.864/2013, traz, em seu artigo 7º, inciso VIII, que:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

(...)

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. (BRASIL, 2013, s/p)

Em complemento, o Decreto nº 11.129/22, que regulamenta a Lei Anticorrupção, reforça a ideia de que o Programa de *Compliance* eficiente e robusto, amparado por todos os requisitos essenciais, pode reduzir a aplicação de determinada penalidade. É o que preconiza o artigo 23, inciso V:

Art. 23. Do resultado da soma dos fatores previstos no art. 22 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais da base de cálculo:

(...)

V - até cinco por cento no caso de comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo V. (BRASIL, 2022, s/p)

A legislação buscou proporcionar à empresa que se vê em um cenário de violação, a garantia de uma penalização equitativa e proporcional, além de aumentar os incentivos para que a pessoa jurídica adote o Programa de *Compliance* de forma efetiva, capaz de prevenir, detectar e sanar irregularidades e ainda de fomentar e manter uma cultura de integridade em seu ambiente organizacional. Nesse sentido, corrobora Marcella Blok:

(...) quando a não-conformidade ocorre na própria empresa, vez que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta são fatores capazes de reduzir as penalidades aplicáveis à pessoa jurídica. (BLOK, 2020, s/p)

Assim, destaca-se que não basta a pessoa jurídica possuir um Programa de *Compliance*, é necessário que o instrumento seja devidamente estruturado e monitorado, contando com os pilares estratégicos mencionados no capítulo anterior do presente trabalho. A exemplo disto, é possível citar o caso da empresa Seara Alimentos LTDA., acusada no ano de 2018 por atos

lesivos tipificados no art. 5º, incisos I e V da Lei nº 12.846/2013. Durante o curso do processo, a empresa argumentou que deveriam ser considerados os aspectos do artigo 7º, da Lei Anticorrupção, inclusive o aquele trazido no inciso VII, uma vez que “não apenas a Seara, mas todo o Grupo JBS e sua holding controladora J&F Investimentos S.A., dispõem de robustos Programas de *Compliance*, os quais são anualmente submetidos a auditoria externa e independente (...)”. Em resposta ao argumento, a CGU esclareceu que:

A empresa não procedeu à apresentação de programa de integridade por meio de relatórios de perfil e de conformidade, com as devidas comprovações, conforme determina a Portaria CGU nº 909/2015, mesmo a despeito da solicitação clara acerca da forma de apresentação do programa, exarada no item 17 do Termo de Indiciação (SEI 1886467). Foi juntada à defesa apenas o 2º Relatório de revisão de controles internos – acordo de leniência (Relatório nº 0508/20 – Riscos – 4000). **A documentação entregue não é capaz de permitir à comissão concluir e avaliar o programa de integridade nos moldes da Lei nº 12.846/2013,** do Decreto nº 8.420/2015 e da Portaria CGU nº 909/2015, **motivo pelo qual ele não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução da multa,** nos termos do §2º do art. 5º da referida portaria. (grifos acrescidos) (BRASIL, 2021, s/p)

No ano de 2021, passadas as investigações necessárias, foi publicado o relatório final onde é possível identificar que a empresa foi penalizada com aplicação de pena de multa no valor de R\$ 14.803.766,47, além da penalidade de publicação extraordinária da decisão condenatória, sem que tenha incorrido qualquer atenuante no tocando à existência de um Programa de *Compliance*, isto porque, como bem estabelecido, não basta argumentar que o instrumento existe, é preciso seguir os parâmetros legais para demonstrar sua efetiva implementação.

Ainda refletindo sobre um cenário em que a companhia sofreu algum tipo de processo administrativo em virtude de uma violação à Lei Anticorrupção, o Programa de *Compliance*, além de auxiliar na atenuação da possível penalidade aplicável, também desempenha um papel fundamental na restauração do estado de legalidade e normalidade de uma organização após enfrentar acusações de violação. Quando uma empresa é confrontada com alegações de não conformidade com regulamentos ou práticas éticas, a implementação e manutenção de um Programa de *Compliance* eficaz se torna uma âncora crucial para sua recuperação, uma vez que atua na identificação e correção de irregularidades, demonstrando o compromisso da empresa em aderir às leis e regulamentos e contribuindo para a restauração da confiança do mercado na empresa, conforme abordado detalhadamente no tópico anterior.

Assim como no âmbito da proteção preventiva, a ideia da proteção remediativa do Programa de *Compliance*, que inclui tanto a possibilidade de atenuação de penalizações quanto o auxílio na retomada do estado de legalidade e normalidade da companhia, é estimular condutas socialmente desejáveis, neste caso, através do tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de ética e integridade corporativa. Assim sendo, o mais acertado é atentarmos aos benefícios advindos da implementação do Programa de *Compliance*, de maneira que reste estabelecido que o comportamento empresarial esperado deve ser acatado essencialmente como um bônus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do presente trabalho foi demonstrar a importância da implementação de um Programa de *Compliance* como medida de defesa para as empresas brasileiras no âmbito da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013). Em verdade, o próprio conceito do Programa de *Compliance* é capaz de demonstrar a importância do instituto, porém, durante o curso do presente trabalho, foram utilizadas outras três abordagens para corroborar essa afirmação e evidenciar que o Programa de *Compliance* exerce papel relevante no cenário corporativo e como tal merece destaque não só acadêmico, mas social e comercial.

O primeiro passo para alcançar o objetivo principal do trabalho foi estudar o processo histórico e evolução legislativa que ocasionou a chegada do *Compliance* e do seu programa corporativo no Brasil. Através desse estudo, foi possível identificar a abrangência do instituto, que nasceu no exterior, em meio a necessidade de controlar escândalos de corrupção, e ganhou tamanha robustez e relevância que foi expandido para outros mercados, até chegar ao Brasil inicialmente por meio da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013). Durante o estudo, também foram abordados alguns aspectos relevantes da referida Lei, incluindo a sua crescente aplicação no cenário nacional atual, através do aumento de Processos Administrativos de Responsabilização - PAR instaurados e penalizações impostas.

Em ato contínuo, foi aprofundado o estudo sobre a abordagem do Programa de *Compliance* sob a luz da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.864 de 2013) e do seu recente Decreto Regulamentador (Decreto nº 11.129 de 2022) e foram identificados os mecanismos, comumente denominados de Pilares do Programa de *Compliance*, necessários para a implementação do programa de forma efetiva. Dentre os pilares trazidos pelos próprios instrumentos jurídicos, o presente estudo priorizou aqueles que apresentam maior relevância e impacto para a efetiva implementação do programa, sendo assim, foram conceituados e detalhados os seguintes pilares: (i) comprometimento da alta administração; (ii) implementação do código de conduta, políticas e procedimentos; (iii) realização de treinamentos e comunicação; (iv) criação e gestão de canais de denúncias e investigações internas; e (v) monitoramentos e melhoria contínua.

A última parte do trabalho foi justamente demonstrar como um Programa de *Compliance* implementado de maneira efetiva pode atuar na proteção da empresa. De fato, os benefícios que o instituto pode trazer são inúmeros, mas o objetivo do presente estudo foi destacar o papel

protetivo do Programa de *Compliance*. Para tanto, foram abordados dois vieses principais, quais sejam, a proteção preventiva e a proteção remediativa. Na proteção preventiva, o programa busca evitar a ocorrência de violações e garantir a segurança e sobrevivência do negócio. Enquanto que na proteção remediativa, ou seja, quando já ocorreu a violação, o programa desempenha função de redução da pena e ajuda na retomada do estado de legalidade e normalidade.

Ao final do estudo restou demonstrado que à medida que o mundo se tornou mais interconectado e as práticas comerciais se globalizaram, o *Compliance* evoluiu para se tornar uma ferramenta crucial para segurança e sobrevivência da companhia. Empresas que investem em Programas de *Compliance* não apenas reduzem significativamente os riscos legais, mas também melhoram sua reputação, atraem parcerias e, em último caso, já tendo ocorrido o ilícito, são capazes de atenuar sua responsabilidade e retomar o contexto de regularidade com maior velocidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta dos negócios**. São Paulo: Saint Editora, 2017. *E-book*.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Saraiva, 2018. 229 p.

BERTOCCELLI, Rodrigo. **Compliance**. In: ALVIM, T. et al (Coord.). *Manual de Compliance*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 39-57.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo: Freitas Bastos Editora, 2020. 394 p.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6826, 18 de fevereiro de 2010**. 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. Poder Executivo. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/466400>>. Acesso em 17 set. 2023.

BRASIL. **Lei ordinária 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. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: Acesso em 17 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília, set. 2018. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>>. Acesso em 15 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta 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. Diário Oficial da União. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.129-de-11-de-julho-de-2022-414406006>>. Acesso em: Acesso em 17 set. 2023.

CARVALHO, Itamar; ABREU, Bruno. **Programas de Compliance: O Programa de Integridade**. In: CARVALHO, André et al. (Coord.). *Manual de Compliance*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 61-82.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas: lei 12.846/2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

Controladora-Geral da União. **Apuração de possível responsabilidade administrativa da Seara Alimentos Ltda. (CNPJ 02.914.460/0112-76) e da Seara Comércio de Alimentos Ltda. (CNPJ 83.044.016/0030-68)**. Secretaria de Integridade Privada (SIPRI) e Diretoria de

Responsabilização de Entes Privados (DIREP). Diário Oficial da União (DOU), 29 de setembro de 2023, seção 1, página 293.

CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte, 2018. 527 p. v. 1.

CUNHA, Matheus; KALAY, Marcio (Coord.). **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. 1. ed. São Paulo: LEC - Legal, Ethics and Compliance, 2019. 391 p. v. 1.

DAL POZZO, Antonio Araldo Ferraz et. al. **Lei Anticorrupção: apontamentos sobre a Lei n. 12.846/2013**. 2. ed. São Paulo: Editora Contracorrente, 2015. 120 p.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby; COSTA, Karina Amorim Sampaio. **Breves comentários à Lei da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira**. In: NASCIMENTO, Melillo Diniz do (Org.). Lei Anticorrupção Empresarial: aspectos críticos à Lei nº 12.846/2013. Belo Horizonte: Fórum, 2014, p. 29-58.

FORGIONI, Paula A. **A interpretação dos negócios empresariais no novo código civil brasileiro**. Revista de direito mercantil, Nova série, ano 42, n. 130, p. 7-38, abr./jun. 2003.

Gestora de Compliance da FIERN destaca importância da Lei anticorrupção que completa 10 anos. FIERN, 2023. Disponível em: <<https://www.fiern.org.br/gestora-de-compliance-da-fiern-destaca-importancia-da-lei-anticorruptcao-que-completa-10-anos/>>. Acesso em: 16/09/2023.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Editora, 2014. 501 p.

GIOVANINI, Wagner. **Tone from the Top**. Disponível em: <<https://www.compliancetotal.com.br/compliance/tono-from-the-top>>. Acesso em: 14 de setembro de 2023.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **Introdução ao realismo jurídico norte-americano**. Brasília: Edição do autor, 2013. 110 p.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro, volume 4 - Responsabilidade Civil**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. 568 p.

GONSALES, Alessandra. **Compliance. A nova regra do jogo**. São Paulo: LEC- Legal, Ethics and Compliance, 2016. 152 p.

HUMBERG, Mario Ernesto. **Programas e códigos de ética e conduta**, São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014. 112 p.

MENDES, Francisco Scertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance Concorrência e Combate à Corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. 168 p.

MOREIRA, Egon; CANTO, Mariana; GUZELO, Rafaella. **Lei Anticorrupção Brasileira**. In: CARVALHO, André et al. (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 340-367.

PIMENTA, Raquel de Mattos. **Compliance anticorrupção**. Blue paper PG Law 02. 2017, p. 5. Disponível em: <<https://pg.law/bluepaper-compliance-2017/>>. Acesso em: 09 Ago. 2019.

RAMALHO, Dimas. **Os 10 anos da Lei Anticorrupção**. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, São Paulo, 31 de ago. 2023. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/artigo-10-anos-lei-anticorruptao>>. Acesso em: 7 set. 2023.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão**. Legal Ethics Compliance, 2019. Disponível em: <<http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>>. Acesso em: 11 set. 2023.

UNGARO, Gustavo. **Controle interno e efetividade da Lei Anticorrupção – Responsabilização administrativa em âmbito estadual**. In: SÃO PAULO. Ministério Público. Centro de Apoio Operacional Cível e de Tutela Coletiva. Apontamentos à Lei Anticorrupção Empresarial (Lei nº 12.846/13). São Paulo: MP-SP, 2015, p. 25-30.