

Compliance Trabalhista: Impacto Potencial na Mitigação de Riscos Legais

Labor Compliance: Potential Impact on Legal Risk Mitigation

Yumara Lúcia Vasconcelos^a; Amanda Paulino Soares^b

^aUniversidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direitos Humanos. PE, Brasil.

^bUniversidade Federal Rural de Pernambuco. PE, Brasil.

*E-mail: yumaravasconcelos@gmail.com

Resumo

A elaboração deste ensaio objetivou analisar, com base na produção bibliográfica, a gestão de *compliance*, os aspectos da implementação dos Programas de integridade e conformidade (apresentando a diferença entre eles), bem como seus produtos e o impacto potencial na mitigação de riscos. Considerando seu alcance e complexidade, definiu-se como recorte de abordagem apenas a área trabalhista. A pesquisa apresentou os conceitos, o processo e a filosofia que alicerçam a gestão, lançando ponderações necessárias, especialmente, acerca das razões, motivos e intenções. Os Programas não têm o condão de transformar as pessoas e os grupos os quais integram, mas, certamente, as condicionam e determinam comportamentos desejados, a partir de paradigmas preditos, ora por força de exigências diretivas e institucionais, ora pelo imperativo legal. As mazelas morais, a violência e os abusos presentes em muitas relações de trabalho não serão banidas a um só tempo. A transformação efetiva é gradativa e se opera à custa do comprometimento organizacional e prontidão das pessoas à mudança e adesão social. O estudo encaminhou à compreensão de que efetividade de resposta dos Programas de integridade depende, para além da qualidade técnica e alcance (alinhamento às demandas organizacionais), do engajamento consciente das pessoas (baseado em sólidas convicções), fatores não alcançados pelo sistemas organizacionais de controle, uma vez que comportam atitudes, não meramente os comportamentos.

Palavras-chave: Gestão de Compliance. Governança Corporativa. Integridade. Ética.

Abstract

The elaboration of this essay aims to analyze, based on bibliographic production, compliance management, the aspects of the implementation of two integrity and compliance Programs (presenting the difference between them), as well as their products and their potential impact on risk mitigation. Considering its scope and complexity, it was defined as a reduction in approach only to the labor area. The research presented the concepts, the process and the philosophy that encourage management, launching necessary considerations, especially about the reasons, motives and intentions. The Programs are not afraid or afraid of transforming the people and the groups they are part of, but, certainly, they condition and determine desired behaviors, based on predicted paradigms, either by force of directive and institutional requirements, or by legal imperative. Moral malice, violence and abuse present in many work relationships will not be banished at one time. The effective transformation is gradual and is operated depending on the organizational commitment and readiness of people to change and social acceptance. The study is aimed at understanding that the effectiveness of the response to the Integrity Programs depends, in addition to technical quality and scope (alignment with organizational demands), on the conscious engagement of people (based on solid convictions), factors not achieved by organizational control systems. Once they have attitudes, they are not merely behaviors.

Keywords: Compliance Management. Corporate Governance. Integrity. Ethics.

1 Introdução

A gestão de *compliance* representa um dos braços fundamentais da governança corporativa, nutrindo todas as áreas da organização, especialmente os setores jurídico, de administração de risco e auditoria interna. Na verdade, seus produtos apoiam todo o processo gerencial, munindo o aparato de controle organizacional com indicadores dinâmicos, testes de aderência, recomendações (de arranjo de autoridade e delegação) e rotinas necessárias ao acompanhamento de processos e relações.

O Programa de *compliance* e a sua condução possuem como alicerces gerenciais a prevenção, a detecção e a resposta eficiente e eficaz aos entraves identificados na malha de

controle, operados para dar fluidez à conformidade normativa (organizacional e legal). Por derradeiro, resulta desta administração (de conformidade), a ampla mitigação de riscos e a prevenção contra o demandismo judicial, evitando, por meio da adoção de suas medidas e cautelas, perdas diversas, a incidência de multas contratuais, a ocorrência de fraudes e erros, bem como os custos processuais, contribuindo, inclusive, para a qualificação dos processos internos e melhora do clima organizacional. Orienta-se, então, para a adesão das pessoas à manutenção dos procedimentos de controle corporativo, bem como para o respeito às normas internas, à legislação nacional e internacional e às regras de regulação do mercado. Isto posto, deduz-se que o Programa, então, é uma parte necessária da gestão de conformidade.

A gestão de conformidade é apontada como uma das áreas mais promissoras, apresentando franco crescimento, notadamente após o marco da lei anticorrupção. Esta expansão também resultou de um movimento global em prol das boas práticas de governança corporativa. Mas, a infraestrutura de *compliance* é muito maior, não se restringindo às normas vigentes. Os paradigmas normativos desses Programas também comportam normas internas (regulamentos organizacionais, Códigos). E é por força dessa diversidade de composição, de arranjos originais e complexidade, que o tema tem se destacado na agenda dos debates acadêmicos, corporativos e institucionais. A geografia dos Programas de *compliance* e integridade, marcados pela interdisciplinaridade, conferem a eles notada complexidade e alcance. Com efeito, o *compliance* remete a um conjunto multifacetado de normas (civis, trabalhistas, tributárias, empresariais, ambientais, regulações sanitárias etc.), o que reclama atenção diligente dos departamentos jurídicos das organizações.

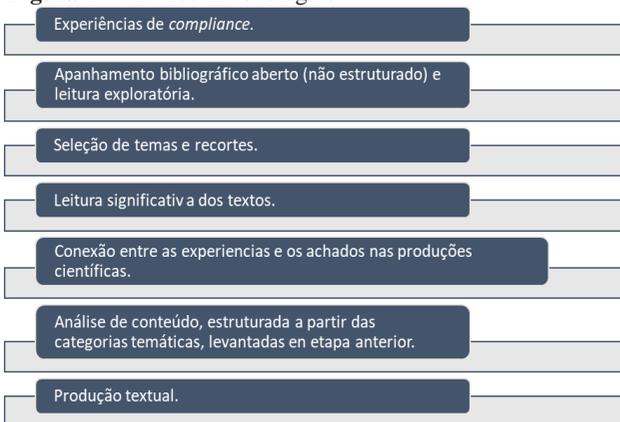
A elaboração deste ensaio objetivou analisar, meramente à luz da produção acadêmica, a gestão de *compliance*, os aspectos da implementação dos Programas de integridade e conformidade (apresentando a diferença entre eles), bem como seus produtos e impactos potenciais na mitigação de riscos. Considerando seu alcance e complexidade do tema-eixo, definiu-se como recorte temático as intervenções profiláticas que esta gestão promove na área trabalhista.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

De cariz interdisciplinar, esta pesquisa se define como bibliográfica, orientada por um protocolo aberto (não estruturado), tendo em vista a opção por um gênero textual-discursivo mais crítico e receptivo a pensamentos emergentes e contrahegemônicos, portanto, não refratários a novas experiências e recortes.

Figura 1 - Percurso metodológico



Fonte: dados da pesquisa.

Assim, realizou-se um levantamento bibliográfico seletivo demandado pelas experiências de *compliance* recorrentemente reportadas, com os propósitos de respaldo e alinhamento, característica que afastou qualquer viés de natureza opinativa.

2.2 Conceito e caracterização

A gestão de conformidade serve a diferentes propósitos, atravessando áreas, especialidades e campos distintos (de saberes e atuação), dentro e fora das organizações, fazendo emergir uma cadeia de conformidade necessária à manutenção de contratos e negócios.

O *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, juntamente com a confiança e transparência (disclosure); a equidade (fairness), sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (accountability), relacionada a exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilidade dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado. (ASSI, 2018, p.25)

De arquitetura organizacional *sui generis*, os Programas se conformam e complexificam a partir das características do empreendimento, das relações estabelecidas e necessidades jurídicas e administrativas. Isto porque

Em termos práticos, o *compliance* consiste em planejar a prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, tudo isso por intermédio de um Programa de *compliance*, também conhecido como Programa de Integridade. (ASSI, 2018, p.21).

Observe, no trecho citado, que o autor considera os Programas de *compliance* e de integridade como sinônimos, todavia, importa apresentar a sua distinção conceitual, relevante à adequada definição do escopo, alcance e expectativa destes Programas.

A gestão de *compliance* e o Programa de Integridade possuem uma relação de continência. O Programa de integridade, de abrangência maior, constitui um suporte à prática gerencial voltado para a ética nas relações, plasmando um ‘dever-ser’ essencialmente ético, reconhecido socialmente como correto, em conformidade com as diretivas normativas (positivadas e não positivadas). O conceito de integridade acena para paradigmas morais e valores de adesão compartilhada. Nem todas as matérias são disciplinadas por lei, lacuna preenchida, muitas vezes, por um regramento moral (não necessariamente formalizado), de substrato existencial, substancialmente valorativo. A despeito de sua imprecisão, o termo é associado à retidão moral, honestidade, justiça, lealdade, ‘não corrupção’ dentre outras significações positivas, uma espécie supervirtude (conglobante, polissêmica). (VASCONCELOS, 2022)

O Programa de integridade contém o Programa de *compliance*, e não o inverso, dado o alcance limitado das normas. Por esta senda, afasta-se a ideia de equivalência semântica. A gestão de conformidade, por sua vez, abrange o todo.

A integridade verifica-se em múltiplos aspectos e nela se dirige atenção às peculiaridades do caso concreto, com vista simultânea à preocupação com a justiça (justice) e com o cumprimento do direito, segundo as normas existentes (fairness). Pela integridade, afasta-se o paradigma da lei como

norma aplicável a todos os casos, em prol das singularidades que o caso concreto venha a apresentar. (MOREIRA, 2014, p.60).

A implantação de Programas de integridade alcança demandas de conformação que são atitudinais, regras de convivência, adesão consciente, comprometimento organizacional e convicção acerca dos papéis institucionalizados e correspondente responsabilidade social, razão pela qual a cultura se impõe como um fator determinante de seu êxito, dado que conscientiza e mobiliza, encorajando as práticas que usualmente exige. A existência de um Programa de *compliance* formalizado não assegura o êxito de seus propósitos, tendo em vista a necessidade de convicção e engajamento corporativo.

Essa reflexão é importante porque a expectativa dos Programas de integridade se resvala no significado e dimensão atribuídos ao conceito, bem como a conversão de seus fundamentos em ação (alinhamento entre prática, conduta e discurso), o que per se, repercute no compromisso de dádiva com os valores, as normas do Direito e as diretivas organizacionais, atravessando as relações empresariais (interpessoais, intra e interorganizacional). (VASCONCELOS; SOARES, 2022, p.60239).

O Programa de *compliance* tem como paradigma um lastro normativo bastante diverso e complexo.

O *compliance* corresponde à aplicação de medidas para o cumprimento das leis e dos regulamentos relativos a determinada atividade e à valorização da ética e da transparência na cultura organizacional. (MATHIES, 2018, p.131).

A expressão, de origem inglesa, vem do verbo *to comply*, que significa cumprir, respeitar, satisfazer, seguir, obedecer, executar, orientar-se por (normas jurídicas, determinações, regras, comandos diretivos etc.). O escopo de seu significado é amplo, o que conforma uma variedade de produtos ou entregas. Realmente, a gestão de *compliance* comporta reclamos sociais diversos, todos alinhados às expectativas de retidão, transparência, conformidade, ética, governança e responsabilidade social. (ASSI, 2018; CARLOTO, 2020; MATHIES, 2018).

O Programa de *compliance* se estrutura em torno de quatro dimensões de trabalho: prevenção, detecção, resposta (correção) e o aperfeiçoamento contínuo. A dimensão da prevenção comporta a prática de planejamento, a consecução de planos de ação mitigadores e a formalização de documentos diretores, a exemplo do Código de ética e conduta e das políticas organizacionais. A dimensão de detecção inclui todo o aparato de controle organizacional, o que inclui a realização regular de levantamentos, o preparo de dossiês, o monitoramento de indicadores dinâmicos, o acompanhamento vigilante de rotinas, dentre outros elementos materiais. A dimensão de resposta contempla a avaliação da efetividade das soluções empreendidas para coibir ocorrências futuras. Compreende ainda as iniciativas de ajustamento e de intervenção na realidade-problema. Nesse intento, a memória

destas ocorrências ganha relevo. A última dimensão é aquela de aperfeiçoamento contínuo, cuja denominação anuncia a preocupação com a atualização e educação continuada. Observe que estas dimensões perpassam e ultrapassam as etapas de implementação, porque a prevenção, a detecção, a resposta e o aperfeiçoamento contínuo são preocupações constantes no decurso do desenvolvimento do Programa e de sua continuidade (FABIAN, 2019; WAGATSUMA; CATTAN; FERNANDES, 2020).

Entende-se que o Programa de *compliance* deve ressonar proativamente na organização, amoldando atitudes, comportamentos e processos. As regras devem ser dotadas de significado prático, repercutindo no cotidiano das pessoas, com naturalidade e higidez, sem excessos, uma vez que qualquer

regramento excessivo de condutas cria a possibilidade de adotarem-se posturas que, embora não sejam proibidas pelo regramento, não são as mais assertivas quando o viés é a ética. (WAGATSUMA; CATTAN; FERNANDES, 2020, p.3).

É também imperativo que os controles corporativos alcancem os diferentes níveis da cadeia de relacionamentos. As organizações não são ilhas, integrando um tecido social. Não é sem fundamento que,

[...] ao responsabilizar solidariamente toda a cadeia produtiva, estabelece a obrigação de cada agente fiscalizar seus fornecedores, prestadores de serviços e representantes, escolhendo como seus parceiros de negócios somente aqueles que observam e cumprem, além dos ditames legais, também preceitos éticos. (WAGATSUMA; CATTAN; FERNANDES, 2020, p.5).

A gestão de *compliance* e integridade se alicerçam nos valores e políticas diretoras; na qualidade da comunicação interna; na organicidade de processos e controles; no preparo; no comprometimento e engajamento efetivo das pessoas.

Pode-se deduzir, então, que as transformações atitudinais e comportamentais que esta gestão mobiliza, tanto no que concerne à proatividade e prudência como à capacidade de antever e antecipar-se aos eventos que objetiva controlar, evitar ou responsabilizar, são parte essencial da dinâmica. É oportuno novamente destacar que

as responsabilidades das empresas não são mais adstritas aos acionistas, mas abrangem também empregados, fornecedores, credores, clientes e a comunidade local, assegurando que haja transparência nas informações disponibilizadas ao público e equilíbrio entre o interesse dos acionistas e o social. (MATHIES, 2018, p.137).

No âmbito da prática trabalhista, a gestão de *compliance* tem como objetivo geral mitigar os passivos indenizatórios, o cometimento de ilícitos, eventuais danos à imagem organizacional e a própria judicialização de conflitos (individuais ou coletivos), pelo fomento das boas práticas de governança.

O complexo trabalhista consiste na conformidade com as normas, tanto internas como externas, com o principal objetivo de trazer credibilidade, ética e transparência à

empresa e de evitar passivos em ações individuais e coletivas, multas e sanções para a empresa, pela prática de atos ilícitos por seus representantes, funcionários e outros colaboradores. (CARLOTO, 2020, p.13).

A administração orientada para a *compliance* orbita em torno de três grandes áreas: direitos humanos e trabalhistas, ambiental e socioeconômica (que comporta os ramos empresarial e tributário), cuja agenda e escopo são muito maiores do que aquela restrita ao combate a corrupção.

Ocorre que se observa uma tendência de esvaziamento do sentido e alcance da gestão de *compliance*, limitando-a à prevenção contra corrupção, quando na verdade, sua acepção estende o próprio conceito de corrupção, não se restringindo meramente a violações normativas, mas, igualmente, a princípios e valores caros a sociedade. Por esta perspectiva inclusiva, ‘estar *complaint*’ apresenta uma conotação muito maior e significativa. Em termos mercadológicos, também constitui notada vantagem competitiva, requisito para um desenvolvimento sustentável, socialmente responsável. Sua implementação evita danos reputacionais, os quais podem ser irreparáveis, dada a afetação do *status* da marca. A gestão de *compliance* oportuniza o enfrentamento consciente dos riscos, atenuando seus efeitos negativos pelo aceno para uma advocacia preventiva (de evitação).

2.3 Atribuições do gestor de *compliance* (trabalhista)

O gestor de *compliance* (de conformidade) tem como missão primordial zelar pelas boas práticas de governança corporativa, pela coerência e organicidade do conjunto normativo interno (institucional) e pela conformidade entre estas diretivas e as leis vigentes. Em geral, atuam com vistas a:

- garantir a efetividade do Programa de integridade ou de *compliance* (considerando conceitos distintos);
- atuar na elaboração de diagnósticos de conformidade regulares e emergenciais;
- monitorar a rede de relações, nos níveis primário e secundário, compreendendo toda a cadeia de valor;
- analisar o Programa de integridade e de *compliance* visando a autocrítica consubstanciada, qual seja, pautada em evidências de desempenho;
- promover as adequações necessárias ao sucesso do(s) Programa(s) (medidas corretivas);
- aprimorar os canais de comunicação organizacional, objetivando o anonimato nas denúncias, a independência e a liberdade criativa na proposta de ideias inovadoras, sem qualquer barreira hierárquica;
- documentar as ações de controle e a gestão de conformidade;
- promover práticas de boa governança;
- coordenar ações preventivas (de mitigação de riscos) e corretivas para solução de problemas, executadas por equipes (inter) disciplinares;
- monitorar as mudanças na lei, segundo nichos de interesse;
- disseminar valores dentro e fora da organização no âmbito de suas relações, (perímetro de atuação direta);

- assegurar um meio ambiente de trabalho livre, saudável, digno, transparente, cooperativo e justo;
- manter arranjos de delegação e autoridade compatíveis com o porte e complexidade do empreendimento;
- dar transparência aos deveres, direitos e responsabilidades;
- examinar previamente as demandas decisórias da organização e o histórico de conformidade legal das pessoas, naturais e jurídicas;
- planejar capacitações que abordem temáticas estratégicas, voltadas para o desenvolvimento pessoal em sua integralidade e para a consolidação da cultura de *compliance*.

O alcance do dever de diligência é deveras ampliado. Com a institucionalização do Programa de *compliance*,

a posição jurídica do empresário muda novamente, de ostentar um dever de supervisão ativo (que o obrigava a desenvolver atividades de vigilância e controle sobre quem executava as tarefas) para ostentar um dever de supervisão passivo (que o obriga a manter certo grau de comunicação com aqueles que executam materialmente as tarefas de controle e vigilância). (VERÍSSIMO, 2017, p. 292).

Impõe-se como necessidade, na verdade, como fator de sucesso à implementação de um Programa de *compliance*, o empreendimento de estratégias de promoção da observância das condutas exigidas, bem como a sensibilização acerca de sua importância, o que reforça a centralidade do papel da figura do gestor de *compliance*. Ocorre que, na prática, para algumas violações, as diretivas organizacionais vigentes são analisadas exclusivamente a partir da magnitude de suas consequências e não sob a perspectiva do ‘dever-ser’, mascarando a necessidade de se investir na promoção do Programa e das práticas que ele comporta. A Figura 2 ilustra os pilares de uma gestão orientada para a integridade e conformidade.

Figura 2 - Gestão de *compliance*



Fonte: dados da pesquisa.

A lógica de mitigação, parte da gestão de conformidade, tem como ponto de partida a compreensão sobre os fenômenos ou eventos deflagradores da vulnerabilidade da organização relativamente às variáveis de risco, tal como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Lógica da mitigação de risco



Fonte: dados da pesquisa.

É fundamental analisar os riscos legais e reputacionais oriundos de práticas inapropriadas, especialmente seu extremo que é a ilicitude, situação na qual se verifica divergência entre a conduta e a previsão legal, prioridade de mitigação.

O conhecimento e a compreensão dos riscos em todos os setores relevantes; a adoção de medidas adequadas para sua mitigação; a alocação dos recursos necessários para os órgãos que têm atuação na prevenção e na repressão desses delitos, priorizados de acordo com os riscos identificados; e a coordenação nacional e internacional, serão determinantes para verificar, ao final, se o país está conseguindo atingir o objetivo de reduzir substancialmente os crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, punir seus autores, recuperar os ativos ilicitamente obtidos e aumentar, com isso a segurança da sociedade. (VERÍSSIMO, 2017. 279)

O dimensionamento dos riscos envolvidos no negócio representa um desafio para qualquer organização, que muitas vezes é sanado por modelos de gestão abrangentes. Entende-se, entretanto, que partir de um paradigma de idealidade corresponde a distanciar-se das condições efetivas de aplicação do modelo desenhado, contribuindo para sua ineficácia. Assim, identificado os riscos, os eventos-gatilho (causas) e a intensidade dos danos correspondentes, a iniciativa seguinte é a proposta de medidas adequadas de mitigação, considerando as características de cada área e objeto de risco. (VASCONCELOS; SOARES, 2022)

Entende-se que os riscos devem ser identificados e avaliados a partir do histórico de ocorrência dos eventos na organização, observando a justa medida da responsabilidade dos agentes, a tipologia, a repercussão dos danos e o potencial lesivo à reputação da entidade, bem como os impactos social, financeiro e econômico. Riscos controlados, todavia, não implicam a dispensa de verificações de conformidade, reclamando diligência e monitoramento.

Os Programas de *compliance* devem comportar e dar cobertura integral aos riscos.

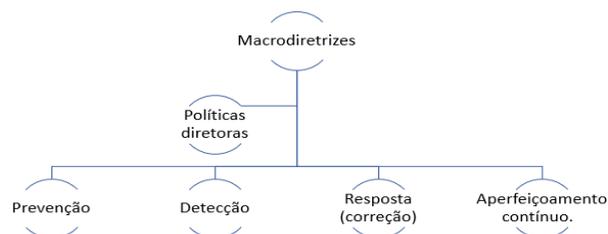
A identificação e a avaliação desses riscos deve ser revista e atualizada com alguma frequência, para garantir que modificações na situação sejam levadas em conta do programa de compliance. (VERÍSSIMO, 2017, p.282).

Riscos baixos não afastam a necessidade de vigilância

e proteção, mas, tão somente, sua moderação com base na realidade organizacional e prioridades estabelecidas, até para manter o nível de risco em um patamar aceitável. A administração do risco deve ser continuada, compreendendo a sua identificação, o cálculo da probabilidade de incidência do evento deflagrador, a intensidade do dano, a mitigação, a possibilidade concreta de empreendimento de medidas de resposta e a gestão da crise instaurada.

A compreensão dos graus de intensidade contribui para a definição de prioridades na consecução das ações de controle e contenção. É oportuno novamente destacar que são quatro os eixos de trabalho no âmbito destes Programas (prevenção, detecção, resposta (correção) e o aperfeiçoamento contínuo), ilustrados na Figura 4.

Figura 4 - Eixos ou dimensões operacionais dos Programas de compliance ou de integridade



Fonte: dados da pesquisa.

Tratando-se de matéria trabalhista, importa mapear os eventos a partir das rotinas de admissão, de permanência e de desligamento, uma vez que compreendem todo o ciclo do vínculo laborativo. Todavia, considerando que as relações e conflitos advindos, muitas vezes, perpassam o tempo contratual, é prudente incluir mais uma dimensão ao ciclo, a qual denomino de ‘cautelas pós-contratuais’.

Figura 5 - Áreas da gestão de conformidade trabalhista



Fonte: dados da pesquisa.

O histórico da relação contratual deve ser preservado, respeitando os direitos da personalidade do trabalhador, mesmo após o término da relação laborativa. Ocorre que, muitos conflitos, começados no decurso desta relação, são prolongados, dado as fissuras de relacionamentos e abalo emocional que provocam. Assim, o término da relação contratual e o pagamento das verbas trabalhistas devidas, não afastam a responsabilidade da empresa pelos atos de seus prepostos no exercício direto das funções que lhes foi designada ou por sua decorrência, mesmo após a homologação do contrato de trabalho. Assim, é desejável que se preveja uma expectativa de conduta adequada, civilizada, respeitosa e contida para as pessoas que atuam em nome da organização,

evitando-se, e este é o propósito, coibir quaisquer violações de direitos, a exemplo, do vazamento de informações não autorizadas, da divulgação de dados sensíveis, da prestação de informações falsas sobre o laborista desligado, a desprestígio de sua reputação, dentre outras.

Veríssimo (2017, p.285), destaca que,

É o momento também de refletir sobre os valores da empresa e elaborar um código de ética, ou código de conduta. As normas legais e éticas devem valer para toda a empresa, de forma que cada empregado ou dirigente saiba, exatamente, que tipo de comportamento esperado dele, e quais ações violariam o código de ética e o programa de *compliance*.

O comprometimento efetivo (não apenas simbólico) da alta administração é de fundamental importância, pois, discursos que não se concretizam na prática cotidiana desmerecem seu conteúdo e esvaíam pautas importantes.

É preciso encorajar as pessoas a aderirem às diretivas éticas da organização e o exemplo da cúpula diretiva tem efeito motivador, consagrando o discurso (*tone at the top*) pela sua credibilidade.

A administração de riscos não finda ou se esgota com o empreendimento de medidas preventivas. A concepção dos Programas de *compliance* e de integridade têm uma dimensão maior, o que se reflete nas etapas de desenho e implantação. (CASTRO, 2020)

No que diz respeito às fases de implantação, pode-se destacar àquela de desenho do Programa, que compreende a fase diagnóstica, determinante da estrutura do modelo; a fase de implantação propriamente dita e a de aperfeiçoamento.

Fase 1 - Elaboração do *design* do Programa

Esta etapa compreende o diagnóstico, a articulação de conceitos, a disseminação dos valores norteadores do Programa e a estrutura geral. Procedimentalmente, comporta:

- a análise do risco e sua valoração;
- a análise da memória de eventos, relacionados ao objeto de risco; -a identificação das áreas de vulnerabilidade;
- o mapeamento dos principais riscos;
- a análise das fragilidades e sua relação com os eventos deflagradores da exposição ao risco (antecedentes à exposição);
- a formulação de políticas diretoras (anticorrupção, antidiscriminatória, aquelas em prol da responsabilidade social), a partir deste diagnóstico inicial;
- a análise do fluxo informacional, especialmente no que diz respeito à segurança de dados e aderência à LGPD;
- a análise da estrutura de controle interno;
- a definição de estratégias mitigadoras do risco (planejamento de incentivos e demandas infraestruturais);
- a formulação de indicadores dinâmicos e respectivos painéis; -a definição de critérios para a aplicação de sanções nos casos de violação às diretivas do Programa;
- a elaboração dos documentos diretores do Programa (código de ética e conduta, planos de ação).

Visa-se, nesta fase, exaurir os levantamentos realizados para qualificar o desenho da estrutura do Programa.

Fase 2 – Implantação do Programa desenhado

Este momento envolve a organização da infraestrutura, a testagem, os ajustes, a consolidação e a promoção do Programa, o que detalhadamente compreende:

- as providências de alocação de recursos;
- a análise da consistência dos documentos diretores do Programa;
- a realização de rodadas experimentais;
- a testagem e promoção de ajustes mediante resposta ao modelo;
- o acompanhamento do painel dinâmico de indicadores criado na etapa anterior;
- o concretização das ações para promoção da observância do Programa de integridade;
- as ações de educação continuada e sensibilização planejadas;
- a documentação da implementação (registro de evidências) e a análise de efetividade do Programa, por meio da avaliação de reação.

A documentação da estruturação do modelo dos programas de *compliance* compõe-se:

- por seus elementos constitutivos, os quais incluem os objetivos propostos, as metas estabelecidas, os procedimentos a serem adotados, os recursos materiais necessários, os resultados esperados, as políticas, o perfil dos profissionais envolvidos e responsáveis diretos, a equipe de *compliance* (especialmente, o *compliance officer*);
- pelo inventário normativo atinente a cada área-objeto (banco de dados *hard e soft law*, estudos jurisprudenciais);
- pelas rotinas de implementação;
- pelo mapeamento das ocorrências típicas ou previsíveis;
- pelas capacitações realizadas e ações de promoção da observância das diretivas internas e demais normas;
- pela estrutura e fluxo da comunicação organizacional, especialmente aquela oriunda dos canais de denúncias;
- pelo reporte dos resultados alcançados;
- pelas intervenções realizadas com propósito de prevenção, detecção e correção.

“A busca pela integridade é uma jornada sem fim, desde a concepção, passando pela implementação e envolvendo toda a vida da empresa e de seus projetos.” (BRANDÃO; PERAZZO; RASO, 2017, p.29)

A documentação de todo o processo de implementação e da própria continuidade do Programa constituem evidência importante nos processos judiciais que envolvem corrupção.

Fase 3 - Consolidação do modelo, avaliação e o aperfeiçoamento contínuo

A última etapa, uma vez implementado o Programa, se impõe como uma constante, consistindo em sua avaliação proativa permanente. Nesta toada, as organizações devem constituir seu aparato de monitoramento, o que inclui a criação de um canal híbrido de denúncias, que será abordado nas próximas linhas. Os canais de denúncia híbridos correspondem àqueles aptos a receberem denúncias internas

e externas à organização.

Entende-se que a previsão acerca da existência desses canais e a dinâmica de funcionamento em norma interna é fundamental à sua institucionalização e reconhecimento social. A previsão, todavia, não afasta o risco atinente a condução destas investigações, uma vez que requer cuidados, especialmente no que diz respeito à proteção de dados sensíveis e aos direitos da personalidade das partes envolvidas.

Para maior efetividade destes canais, entretanto, faz-se necessária uma ampla cobertura às possíveis situações de violação e a previsão concomitante de sanções expressas, respeitando-se o princípio da proporcionalidade. Ressalte-se que, a investigação interna constitui material sensível, dado a incerteza jurídica, já que não existe disciplina específica a respeito.

O desenvolvimento do aparato interno de apuração é importante, pois, a denúncia direta de delitos às autoridades externas (de perseguição) pode revelar:

- a inexistência de meios organizacionais próprios, adequados à apuração de condutas impróprias;
- a ausência ou ineficácia dos controles internos existentes;
- a insuficiência de proteção aos denunciantes;
- o temor das pessoas na organização a represálias, e ainda;
- uma evidente fragilidade das políticas voltadas para a mitigação da corrupção em seus diferentes níveis.

Na construção de um modelo de gestão, do Programa de *compliance* ou de integridade, o engajamento é naturalmente multidirecional, o que confere um protagonismo não hierarquizado e extramuros.

Assim, todos aqueles que se relacionam com a empresa desempenham papel fundamental para implementação e aderência ao programa de *compliance*, sejam eles pessoas, organizações ou a comunidade local. (MATHIES, 2018, p.142).

A gestão de *compliance* diz respeito, não exclusivamente a procedimentos de controle e indicadores, mas, especialmente, às pessoas, e por via reflexa, valores como lealdade, dignidade, solidariedade, cooperação e probidade. Não é sem razão que se diz que os Programas de integridade contêm àquele de *compliance*. Desta forma, envolve sócios, acionistas, gestores, credores em geral, clientes, distribuidores, segmentos da sociedade e demais parceiros (*stakeholders*). Acrescente à relação de atores sociais, àquela parcela do público sobre o qual ressona o impacto da atuação empresarial, a exemplo da comunidade local.

Na implementação de Programas de *compliance* é prudente segmentar os perímetros de atuação e influência da organização, a partir dos riscos legais e do grau de afetação à reputação corporativa. Vale lembrar que estes Programas se alicerçam nesta rede de relações, consistindo, por derradeiro, em uma relevante variável de sucesso à sua sustentação e fluidez, tomando por paradigma o adequado dimensionamento deste complexo relacional. (MATHIES, 2018; VERÍSSIMO, 2017)

2.4 Compliance trabalhista

Administração de conformidade comporta procedimentos organizacionais, rotinas e verificações, operadas a partir de testes de aderência às diretivas as quais a organização se submete. Em específico, a gestão de *compliance* trabalhista alcança a totalidade das rotinas organizacionais de admissão, permanência e desligamento. Para viabilização da sistemática de controle e gestão de conflitos, baseia-se em indicadores detectivos dinâmicos (atualizáveis), ensejando o monitoramento do risco legal.

A implantação do Programa, nesta especialidade, reduz sobremaneira os passivos judiciais, mitigando, inclusive, o risco de aplicação de sanções administrativas (autuações e suas consequências). Por suas características, transparência e balizas éticas, oferece segurança às transações, o que impacta positivamente na imagem organizacional e na qualidade dos relacionamentos corporativos (com sócios/ acionistas, empregados, clientes, mercado e investidores). Na verdade, uma boa reputação institucional repercute em toda a sociedade. (ASSI, 2018; FABIAN, 2019; VASCONCELOS, 2022)

A estrutura que dá base ao Programa de *compliance* varia entre as organizações, porque é função do porte do negócio, dos recursos e pessoas disponíveis, do desenho organizacional e das demandas normativas, internas e externas.

As empresas sujeitas a fiscalização do banco central e da Comissão de Valores Mobiliários estão obrigadas a indicar aos supervisores um diretor responsável pela implementação e cumprimento de medidas de prevenção à lavagem de dinheiro, que poderá acumular sua atribuição com outras funções. (VERÍSSIMO, 2017, p.290).

O desafio que se impõe, então, é o ‘fazer’, cuja complexidade varia segundo o porte do empreendimento, a estrutura das redes e da cadeia de valor que integra, a sua natureza e *background* organizacional. A proceduralização das ações de *compliance* trabalhista, numa perspectiva interdisciplinar, compreende, em síntese: o inventário das rotinas por área; o levantamento acerca dos perfis requeridos para as diversas funções e; o apanhamento dos contratos de trabalho (não necessariamente de emprego) e relações empresariais vinculadas, visando a identificação da malha de controle das áreas e a estruturação de processos (Figura 6).

Figura 6 - Diagnóstico de *compliance*



Fonte: dados da pesquisa.

Este olhar atento alcança toda a estrutura funcional, independente da descentralização dos papéis, da diversidade das áreas de controle, respeitando a tríade delegação – autoridade e responsabilidades (Figura 7).

Figura 7- Alicerce da atuação funcional.



Fonte: dados da pesquisa.

Paralelamente ao levantamento acerca desta estrutura de controle, é realizada uma apurada análise do risco legal, tomando por referência as normas aplicáveis. Este apanhamento diagnóstico e a concomitante análise de conformidade, comporta não somente a avaliação de práticas e relações, incluindo também o teor dos documentos institucionais e suas políticas diretoras, como ilustrado na figura 5.

As rotinas trabalhistas, por este novo paradigma, perpassam toda a organização e o perímetro das relações de cadeia (empresas terceiras, autônomos, contratados em regime de intermitência etc.)

O diagnóstico de realidade, na fase de implementação, por si, já representa um produto importante, tendo em vista seu potencial norteador de decisões. A intervenção consciente e responsável requer esse olhar crítico, analítico e estruturado. Tudo mais, a partir deste ponto, é uma construção coletiva porque os Programas de *compliance* e integridade demandam um ambiente hígido, colaborativo, ético e engajado, exigindo, portanto, uma transformação cultural significativa.

2.5 Ressonância social

Resta evidente o clamor crescente da sociedade por uma atuação empresarial responsável, íntegra, transparente, engajada socialmente no reclamo de pautas de interesse coletivo, o que por si, já justifica a sua necessidade. O poder econômico está, forçosamente, respondendo a tal expectativa social, impulsionado pelo marco normativo da lei anticorrupção, que tem forjado um modelo de cultura assentado nos valores de equidade e integridade, dos quais resultam a conformidade. Não se trata meramente de ‘estar conforme’ com as obrigações legais, mas, igualmente, de assumir um papel proativo na realização da justiça social, pelo menos em tese. (MOTA FILHO; CASAGRANDE, 2019)

A implantação de Programas de *compliance* e integridade, instrumentos distintos, trazem inúmeros benefícios para as

organizações, independente do porte e segmento de atuação, uma vez que,

o *compliance* protege não apenas as organizações e sua reputação, mas contribui para uma sociedade mais justa e para o desenvolvimento nacional, com menos corrupção e desvio de recursos destinados às finalidades públicas. (OLIVEIRA; ACOCELLA, 2019, p.14).

A aparente aura luminosa não afasta, todavia, o interesse econômico por traz desses modelos, que repercute no valor atribuído à empresa. Nem sempre a mudança de conduta se opera movida por valores nobres, mas, essencialmente por condicionamentos mercadológicos. Por esta análise, importa refletir sobre motivos e realizações. A Figura 8 ilustra a diferença entre ser e estar ético.

Figura 8 - Ser e estar ético



Fonte: dados da pesquisa.

É certo que os Programas de integridade e *compliance*, aos olhos do mercado, agregam significativo valor ao negócio e, por extensão, não exatamente na mesma medida, à sociedade porque tendem a ser efetivos na mitigação do risco, destarte, na proteção contra fraudes ou situações indesejadas, como por exemplo, o envolvimento involuntário em transações ilícitas, com pessoas negativamente expostas, com organizações que integram listas restritivas, ou ainda, com empresas que, direta ou indiretamente, escravizam mão de obra.

A implementação tem o potencial de contribuir para o estabelecimento de um ambiente organizacional saudável e humanizado. Ocorre que, entre a propensão e a realidade pode-se desvelar uma vala de interesses não necessariamente nobres, quase nunca explícitos. Fato é que, seus efeitos perpassam os limites físicos da empresa.

Como já destacado, estes Programas são aplicáveis a qualquer empreendimento, em acertada sintonia com as suas características, complexidade, demandas e dos valores compartilhados pelas pessoas que comandam o negócio.

3 Conclusão

O presente artigo abordou a gestão de *compliance* trabalhista, temática relevante tanto do ponto da vista da prática jurídica nas organizações, como sob a perspectiva social, dado o alcance de sua ressonância.

A gestão de *compliance* ecoa muito além das transformações operadas nos procedimentos e mecanismos

cotidianos aplicáveis às áreas, produzindo um amplo e eficaz condicionamento às boas práticas de governança institucional a partir do paradigma de integridade. Assim, dentre outros objetivos, seu Programa assegura, além do respeito integral às normas do Direito e ao regramento interno vigentes, o respeito aos direitos humanos, resgatando a responsabilidade social das organizações.

Por meio de seu aparato de instrumentos (a exemplo dos códigos de ética e conduta e suas políticas diretoras antidiscriminatórias, antiassédio, antiescravidão e anticorrupção) tende à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e dignos, dando azo a uma cultura organizacional mais inclusiva e democrática.

Reforçando o argumento, é importante salientar que um Programa de *compliance* não se restringe a um roteiro de práticas, rotinas de checagem, listas de verificação, recomendações de cuidado, normas e controles internos, porque reclama unidade de princípios, direcionamentos comuns, integração e harmonia (coexistência pacífica) de pensamentos divergentes. Compreende ainda todo o esforço de construção e afirmação de uma cultura baseada na integridade. As regras precisam ser adequadamente disseminadas, seus comandos naturalizados e repercutidos na prática cotidiana da organização.

Os produtos de um Programa de *compliance* trabalhista repercutem não somente no comportamento das pessoas, mas, igualmente, em suas atitudes e na sedimentação de valores. Todavia, não devemos nos furtar de uma análise consciente. Os Programas não necessariamente transformam as pessoas e os grupos os quais integram, mas, certamente, as condicionam, ora por força das exigências diretivas e institucionais, ora pelo imperativo legal.

As mazelas morais, a violência e os abusos presentes em muitas relações não serão banidos a um só tempo. A transformação efetiva é gradativa e se opera à custa do comprometimento e prontidão das pessoas à mudança e adesão social, o que escapa aos domínios corporativos.

O estudo encaminhou à compreensão de que efetividade de resposta dos Programas de integridade depende, para além da qualidade técnica e alcance (alinhamento às demandas organizacionais), do engajamento consciente das pessoas, baseado em sólidas convicções, fatores não alcançados pelo sistemas organizacionais de controle, uma vez que comportam

atitudes, não meramente os comportamentos.

Referências

- ASSI, M. *Compliance: como implementar*. São Paulo: Trevisan, 2018.
- BRANDÃO, C.E.L.; PERAZZO, A.; RASO, N. Governança corporativa e integridade empresarial: conceitos, atitude e prática. In: BRANDÃO, C.E.L.; FONTES FILHO, J.R. MURITIBA, S.N. Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. São Paulo: Saint Paul, 2017.
- CARLOTO, S. *Compliance trabalhista*. São Paulo: LTR, 2020.
- CASTRO, M.E.M. *Compliance: abordagem metodológica para implantação de um Programa de integridade*. São Paulo: Madamu, 2020.
- FABIAN, A.R. *Compliance jurídico: extremamente útil e não suficientemente difundido*. Niterói: Impetus, 2019.
- MATHIES, A. Assédio moral e compliance esse na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista. Curitiba: Juruá, 2018.
- MOTA FILHO, H.E.C.; CASAGRANDE, M.A.D. Desenvolvendo Programas de integridade efetivos: como traduzir o *compliance* pra as pequenas e médias empresas? In: ACOCELLA, J. Governança corporativa e *compliance*. Salvador: JusPODIVM, 2019.
- MOREIRA, E.R. Critérios de justiça. São Paulo: Saraiva, 2014.
- OLIVEIRA, R.C.R.; ACOCELLA, J. Apresentação. In: OLIVEIRA, R.C.R.; ACOCELLA, J. Governança corporativa e *compliance*. Salvador: JusPODIVM, 2019.
- PEZZI, S. A contribuição das áreas jurídicas e de *compliance* na governança corporativa na gestão de riscos da terceirização. SILVEIRA, A.D. (Org.) Gestão de risco da terceirização. São Paulo: LTR, 2021.
- PINHEIRO, P.P. Proteção de dados pessoais: comentários à lei 13.709/2018 (LGPD). São Paulo: Saraiva, 2018.
- SANTOS JÚNIOR, R.L.F. *Compliance e gestão de risco: processo perceptivo humano na segurança privada*. Belo Horizonte: Dialética, 2021.
- VASCONCELOS, Y.L.; SOARES, A.P. A instrumentalidade dos programas de integridade para a governança empresarial. Int. J. Develop. Res., v.12, n.11, p.60239-60243, 2022.
- VERÍSSIMO, C. *Compliance: incentivos à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- WAGATSUMA, A.T. CATTAN, K.N. FERNANDES, L.M. Departamento de *compliance* - independência e autonomia. In: FRANCO, I. Guia prático de *compliance*. São Paulo: Forense, 2020.