

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Direito

Mariana Cardoso Magalhães

**EDUCAÇÃO E *COMPLIANCE*:**  
**Como pilares para o combate à corrupção no Brasil**

Belo Horizonte  
2022

Mariana Cardoso Magalhães

**EDUCAÇÃO E COMPLIANCE:  
COMO PILARES PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para o Mestrado em Direito.

Área de concentração: Democracia, Liberdade e Cidadania.

Linha de pesquisa: Teoria do Direito e da Justiça.

Belo Horizonte

2022

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M188e Magalhães, Mariana Cardoso  
Educação e *Compliance*: como pilares para o combate à corrupção no Brasil / Mariana Cardoso Magalhães. Belo Horizonte, 2022.  
102 f. : il.

Orientador: Cláudio Brandão  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Direito

1. Brasil. Lei anticorrupção (2013). 2. Corrupção - Brasil. 3. Educação. 4. Ética. 5. Compliance - Aspectos jurídicos. 6. Comunicação nas organizações. 7. Governança corporativa. I. Brandão, Cláudio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.

CDU: 347.72

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

Mariana Cardoso Magalhães

**EDUCAÇÃO E COMPLIANCE:**  
**Como pilares para o combate à corrupção no Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para o Mestrado em Direito.

---

Prof. Cláudio Brandão (orientador) – PUC Minas

---

Prof. Henrique Viana – PUC Minas

---

Prof(a). Betina Treiger Gruppenmacher – Membro Convidado

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2022.

*Aos meus pais,  
pelo apoio incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os professores do curso de Pós-Graduação da PUC/MG.

Aos meus amigos da PUC/MG, em especial, à Bárbara Choucair e à Gabriella Véo, que foram presentes que o mestrado me trouxe. O apoio e as trocas diárias com vocês foram muito importantes para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais e à minha irmã, por sempre me apoiarem em minhas decisões, principalmente, em meus sonhos voltados à minha carreira.

Ao Pedro, meu companheiro, que me incentiva todos os dias.

Agradeço, também, a todos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento dessa dissertação.

## RESUMO

O artigo 6º da Constituição Federal pátria (1988) define que é direito social do cidadão brasileiro, dentre outros, a educação. E é sabido que a educação é o um dos fundamentos mais importantes em uma sociedade para que seja possível desenvolver-se em um caminho de igualdade social, política e econômica. Do contrário, quanto menos acesso à educação de qualidade uma sociedade tiver, maiores são as chances dela se tornar uma sociedade com enorme desigualdade e inúmeros problemas sociais. Na realidade brasileira, verifica-se um alto índice de corrupção na Administração Pública e também um baixo índice de escolaridade da população local. Sabendo que a corrupção é um dos piores males da sociedade atual, bem como o dano que todos os escândalos de corrupção vêm causando em nossa economia e qualidade de vida, tem-se que a Gestão de *Compliance* nas empresas brasileiras é um método que pode auxiliar no aumento do acesso à educação por parte da população, atuando de forma direta e indireta na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Educação. *Compliance*. Brasil. Programa de Integridade. Corrupção.

## **ABSTRACT**

Article 6 of the Federal Constitution (1988) defines that education is a social right of Brazilian citizens, among others. And it is known that education is one of the most important foundations in a society so that it is possible to develop on a path of social, political and economic equality. Otherwise, the less access to quality education a society has, the greater its chances of becoming a society with enormous inequality and countless social problems. In the Brazilian reality, there is a high rate of corruption in Public Administration and also a low level of schooling of the local population. Knowing that corruption is one of the worst evils in society today, as well as the damage that all corruption scandals have caused to our economy and quality of life, Compliance Management in Brazilian companies is a method that can help in increasing access to education by the population, acting directly and indirectly in the Public Administration.

**KEYWORDS:** Education. Compliance. Brazil. Integrity Program. Corruption.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Corregedoria-Geral da União
CNI	Confederação Nacional de Indústria
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
EDD	Estado Democrático de Direito
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreing Corrupt Practices Act</i>
FDA	<i>Food and Drug Act</i>
IBRACON	Instituto de Auditores Independentes do Brasil
ISO	Organização Internacional para Padronização
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
STF	Supremo Tribunal Federal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diversidade dos Colaboradores América Latina 2019 .....	80
Gráfico 2: Diversidade dos Colaboradores América Latina 2021 .....	81
Gráfico 3: Diversidade dos Colaboradores EUA 2019 .....	81
Gráfico 4: Diversidade dos Colaboradores EUA 2021 .....	82

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 A ESTRUTURA HISTÓRICA E POLÍTICA DA CORRUPÇÃO NO BRASIL.....	19
3 DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	26
4 DAS LEGISLAÇÕES E TRATADOS INTERNACIONAIS SOBRE <i>COMPLIANCE</i> .....	37
5 DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> .....	53
6 DA RELEVÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> .....	74
7 DA POSSIBILIDADE DO USO DAS METODOLOGIAS EDUCACIONAIS DA GESTÃO DE <i>COMPLIANCE</i> PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL..	85
8 CONCLUSÃO .....	94
REFERÊNCIAS.....	97



## 1 INTRODUÇÃO

O artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988), também conhecida como a Constituição Cidadã, define que é direito social do cidadão brasileiro, dentre outros, a educação. Na mesma esteira, é sabido que a educação é o um dos fundamentos mais importantes em uma sociedade para que ela possa desenvolver-se em um caminho de igualdade social, política e econômica.

Do contrário, quanto menos acesso à educação de qualidade uma sociedade tiver, maiores são as chances dela se tornar uma comunidade de enorme desigualdade e com inúmeros problemas sociais, dentre eles, críticos problemas de corrupção.

Os artigos 205 ao 214 também da CRFB/1988 definem, de forma mais pontuada, quais são os princípios específicos do direito social “educação”, dentro da iniciativa privada ou pública, bem como os regramentos que devem ser respeitados para que a aplicação deste direito seja ampla e atenda à todas as classes sociais desta sociedade em questão.

Tendo em vista este panorama legislativo, quanto ao tema da educação, é possível refletir que, provavelmente, para que a sociedade brasileira possa começar a caminhar rumo à igualdade e a um Estado com cada vez menos escândalos de corrupção, o acesso à educação, a todos os indivíduos, é primordial.

A educação é pilar que transforma e traz modificações à sociedade em longo prazo e, se esta não for disponibilizada em sua totalidade para a sociedade, muito possivelmente, não haverá consequências positivas dentro do Estado, apenas a ampliação das relações abissais entre o Estado e a sociedade, gerando mais desigualdade e relações corruptíveis e corrompidas.

Assistindo-se o atual cenário brasileiro, bem como sabendo que no *ranking* de educação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) o Brasil está em penúltimo lugar (FUENTES, 2017), é possível refletir sobre a necessidade de outro método que auxilie e acelere a diminuição da corrupção e a igualdade social no país, para que a geração que é a atual mão de obra efetiva do país consiga verificar o início da mudança de postura do Estado e influencie as novas gerações a seguirem esse perfil.

A esse respeito, vale ressaltar as palavras de Porto, Cassini e Lima, que apontam que

O fenômeno da corrupção é frequentemente visto como um problema ético ou jurídico, no entanto, a corrupção também pode ser vista sob o aspecto econômico. Pode-se afirmar que há evidência empírica sobre o nexo de causalidade entre corrupção e variáveis econômicas, podendo ser estas causas ou os efeitos da corrupção.

[...] É que a corrupção prejudica a competição, prejudica a concorrência em bases íntegras, prejudica o consumidor final e o cidadão, que arca, como contribuinte, ora com os desvios do dinheiro público, ora com a ausência do serviço público em detrimento das necessidades sociais (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 496).

Sabendo que a corrupção é um dos piores males da sociedade brasileira, bem como o dano que todos os escândalos relacionados a este tipo de crime vêm causando em nossa economia e qualidade de vida, é possível pensar que um método que pode vir a auxiliar o aumento do nível educacional da sociedade e atuar de forma mais direta e momentânea no país é a Gestão de *Compliance* que, a cada dia que passa, vem sendo mais presente no âmbito privado e, conseqüentemente, no âmbito público. Nas palavras do Ministro do Superior Tribunal Federal (STF) Luís Roberto Barroso

Em geral, a corrupção esteve presente na história recente do Brasil como um artifício retórico contra os adversários. Foi assim na oposição a Vargas, nos anos 50, na campanha de Jânio Quadros, em 1960, e no golpe militar de 1964. Atingido o objetivo político, ela nunca foi combatida efetivamente, com o arsenal jurídico-penal e, sobretudo, com reformas estruturais que atingissem suas causas. Não por acaso, ela foi crescendo exponencialmente, impregnando toda a vida nacional, no plano federal, estadual e municipal. Até que ao longo dos anos 2000, o pote transbordou. A partir daí, o quadro começou a se alterar, com seu efetivo enfrentamento em processos judiciais, de que foram exemplos o Mensalão, julgado pelo Supremo Tribunal Federal, e a Operação Lava Jato, no âmbito da 13ª Vara Federal de Curitiba (BARROSO, 2020, p. 98).

Esse tipo de gestão é uma forma atual mais direta e rápida de iniciar uma fiscalização interna dentro de uma organização, buscando evitar que os indivíduos que nelas colaboram se envolvam em diversos problemas, como exemplo, em escândalos de corrupção em conluio com os representantes da Administração Pública brasileira.

Após a vigência, em 2013, da Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013), conhecida como Lei Anticorrupção, que tornou possível a condenação, nas esferas administrativa e cível, de pessoas jurídicas que praticam atos contra a Administração Pública, tornou-se ainda mais necessária a aplicação de uma Gestão de *Compliance* efetiva nas

organizações, principalmente, se um dos objetivos delas for a sua manutenção reputacional positiva no mercado brasileiro.

A questão que poucos ainda desconhecem é que essa metodologia de gestão empresarial utiliza de estratégias educacionais para buscar a efetivação dos seus regramentos e regulamentos criados, objetivando a aplicação de princípios éticos e morais, para, então, conquistar, por todos os envolvidos, o cumprimento das legislações, bem como a manutenção da organização de forma “*Compliance*” ou em conformidade. É através desse pilar que acredita-se ser possível iniciar uma (re)educação da mentalidade dos colaboradores das organizações e, conseqüentemente, das outras pessoas com as quais eles se relacionam, e assim sucessivamente.

Com as normatizações criadas e os treinamentos que são realizados com o objetivo da reeducação, é possível demonstrar aos integrantes de uma organização a viabilidade de trabalhar e conviver em ambientes com alto índice de transparência e ética, acabando com o famoso “jeitinho brasileiro” de resolução dos problemas e conflitos, bastando, somente, uma reestruturação de postura individual e conjunta.

Por óbvio, não se espera, através da aplicação destas metodologias, uma mudança pontual e instantânea, mas, sim, através do crescimento de uma mentalidade embasada em princípios éticos, uma modificação periódica, necessariamente crescente e que precisa ser nutrida diariamente para consolidar-se, seja na vida empresarial, seja na vida pessoal dos envolvidos.

Neste ponto, cogita-se que, com a diminuição do número de organizações que possuam colaboradores envolvidos em casos de corrupção com agentes públicos, e mantendo o contínuo incentivo, através da educação, de ações transparentes, éticas e em conformidade com as legislações vigentes, haverá, então, a fortificação dessa nova mentalidade, não apenas no meio corporativo privado, mas também no âmbito privado das famílias dos colaboradores e, também e principalmente, uma conseqüente onda de mudança na forma em que os representantes da Administração Pública manterão os seus relacionamentos com outras pessoas e entidades.

Claro que não se pode excluir aqui a aplicação de metodologias de *Compliance* pelo próprio setor público, dentro de suas repartições. Porém, entendendo-se que os processos internos públicos, de modo geral, acabam por ser mais lentos que os privados, será utilizada a visão mais centralizada no âmbito privado, já que este, de

modo global, é um dos meios que acaba por acelerar e incentivar a aplicação de novas metodologias ao mercado, principalmente, o corporativo.

Essa mudança de postura será gradual, mas contínua. É importante compreender que a mudança de mentalidade através de ações diretas do mundo corporativo, que se utilizarão de métodos educacionais para fazê-lo, acabará, conseqüentemente, tendo uma interferência, não tão direta, mas também significativa, na forma com que a sociedade e seus representantes públicos tratarão questões voltadas aos direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros.

Em princípio, pode parecer uma conexão um tanto utópica e é compreensível tal pensamento. Mas, o que se verificará é que, como aplicações de metodologias educacionais, com foco na ética, em busca da diminuição das ações delituosas corruptivas, é possível, sim, interferir positivamente tanto para o combate à corrupção, quanto para a expansão do direito à educação.

Uma das grandes questões a serem abordadas dentro dos questionamentos para a quebra de ações corruptivas no Brasil é a análise das raízes sociais brasileiras, onde as ações corruptivas do cidadão brasileiro são tão profundas que adentraram a sua cultura e se tornaram conhecidas como o “jeitinho brasileiro” de resolução de problemas. São pequenos atos como: furar uma fila de banco, não devolver o troco de uma compra corretamente, não respeitar o espaço de pessoas deficientes, idosas ou gestantes, achar que não se deve denunciar um ato criminoso por não querer ser visto como “X9” ou delator, até chegar aos atos que acabam por se tornar ações diretas de corrupção ativa e passiva, que afetam diretamente a administração pública e os cofres públicos.

Os delitos de corrupção são uma herança da colonização que perduraram pelo Império, República, Ditadura Militar e se mantiveram na forma de fazer política no Brasil, da Nova República até os dias de hoje. Schwarcz aponta que

A corrupção se manifesta em qualquer época histórica, (...) a corrupção que hoje assola a política nacional, e tem indignado os brasileiros, faz parte, em maior ou menor escala, do cotidiano do país desde os tempos do Brasil colônia. Por isso, estratégias usadas pelas elites coloniais lembram, de forma direta ou mais distante, as várias práticas ilícitas perpetradas por alguns de nossos governantes atuais (SCHWARCZ, 2019, p. 76).

Ao que tudo indica, com a globalização, as relações fortes transnacionais e o grande aumento das desigualdades sociais, dentre outros fatores, a arcaica maneira de negociação entre políticos e o âmbito empresarial não mais se sustenta.



Diante dos últimos escândalos de corrupção que assolaram o Brasil e continuam assombrando o futuro brasileiro, bem como da crise econômica que se agravou diante destes casos, vê-se, atualmente, uma sociedade cansada, dividida politicamente e enojada com a imagem que foi feita do país por consequência da corrupção avassaladora, enraizada no âmbito público, que busca por um caminho, uma luz no fim do túnel, que possa, finalmente, levar a sociedade a um rumo de maior transparência e integridade.

Nesse contexto, objetiva-se elucidar as aplicações metodológicas do *Compliance*, como base educacional e ética, como possível meio para a ampliação da transparência e integridade social e, conseqüentemente, podendo levar à ampliação do respeito ao sistema educacional do país. Como bem colocado pelo Ministro Barroso:

Corrupção, de um lado, e desenvolvimento humano e desigualdade, de outro, guardam entre si uma razão proporcional inversa: mais corrupção significa menos desenvolvimento humano e menos igualdade. A causa contra a corrupção não deixa de ser, assim, a causa dos direitos humanos. Mas precisa ser autêntica e sincera, e não apenas a indignação contra a corrupção dos outros. (BARROSO, 2020, p. 98)

A corrupção é um fenômeno que existe na sociedade brasileira antes mesmo de existir, de fato, uma sociedade brasileira. Isso porque, esse ato, disforme às questões éticas, foi trazido ao Brasil pelos europeus no período da colonização das terras indígenas, ou seja, muito antes de sequer existir a República do Brasil.

A história deste país mostra que a maneira com que a construção social se deu, a forma com que os governantes construíram o país chamado Brasil, tanto social, quanto politicamente, contribui para o enraizamento deste fenômeno, ao ponto de o intitularmos como o “jeitinho brasileiro”. Nas palavras de Barroso

Na sua concepção mais comum, jeitinho identifica os comportamentos de um indivíduo voltados à resolução de problemas por via informal, valendo-se de diferentes recursos, que podem variar do uso do charme e da simpatia até a corrupção pura e simples. Em sua essência, o jeitinho envolve uma *personalização* das relações, para o fim de criar regras particulares para si, flexibilizando ou quebrando normas sociais ou legais que deveriam se aplicar a todos. Embutido no jeitinho, normalmente estará a tentativa de criar um vínculo afetivo ou emocional com o interlocutor. (BARROSO, 2020, p. 149/150)

Portanto, muito antes da sociedade brasileira poder identificar-se desta forma, ou que qualquer brasileiro pudesse se compreender como cidadão brasileiro, este

jeitinho já estava impregnado pelo país, como uma epidemia, e de forma tão turva que começou a ser compreendido como algo natural ou normal advindo do brasileiro.

Logo, claramente, o viés corrupto da sociedade brasileira, herdado dos séculos da colonização europeia, eram, também, as consequências do não incentivo à cultura ética e do não investimento em educação à sociedade.

Por isso, no Brasil, apesar dos históricos de corrupção entre os agentes públicos – em especial, os políticos - que representavam o país, sempre ser notório à sociedade, de modo geral, ninguém de fato buscava fazer algo quanto a isso, já que tudo era consequência desse “jeitinho brasileiro”.

Percebe-se que muito antes de se falar em *Compliance* no Brasil, destaca-se que boa parte das grandes organizações neste país, desde a década de 1990, que se relacionavam com organizações internacionais, já se preocupavam em aplicações de medidas mitigadoras que fossem viabilizadores de certificações de qualidade, como a Organização Internacional para Padronização (ISO) 9001.

Por isso, vê-se que muitas destas organizações – em sua maioria – multinacionais, já possuem há anos uma espécie de códigos de conduta e/ou regulamento interno, departamentos responsáveis por fiscalizações internas, periódicas realizações de auditorias por empresas externas, bem como de treinamentos de colaboradores.

Até mesmo porque as organizações internacionais já estão, há muito mais tempo, padronizadas e fiscalizadas por legislações internacionais que buscam penalizar as corrupções de forma transnacional, como a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) em vigência desde 1977 e a *UK Bribery Act* publicada em 2010.

Porém, infelizmente, isso não amedrontou ou impossibilitou que representantes da Administração Pública brasileira, direta e indireta, juntamente com representantes do setor privado cometessem diversos e repetidos atos de corrupção, fraudando legislações vigentes e desviando, por incontáveis vezes, recursos públicos do governo brasileiro.

Após grandes escândalos de corrupção no país, da vigência da Lei Anticorrupção em 2013 de nº 12.846, e da consequente crise econômica que foi desencadeada por esses escândalos, que surgiu no país uma onda anticorrupção, na qual a sociedade iniciou uma mobilização, mesmo que conturbada, em busca da integridade, ética e transparência.

Sem dúvidas, todos esses fatores abriram as portas para que fossem implementados, com mais força e expressão, programas de gestão empresarial, com a exigência da implementação de medidas corretivas às irregularidades no setor empresarial, bem como para a constante busca da melhor transparência e integridade das gestões, como forma de mitigar as más relações com a administração pública.

A partir destas exigências e iniciativas para aplicação de programas de *Compliance*, tanto no setor privado quanto público, foram surgindo diversos obstáculos que demonstraram que não bastavam apenas a criação e implementação de novas legislações e normatizações internas para se iniciar a mitigação de problemas que, claramente, estão enraizados na cultura brasileira. A reeducação social se tornou uma necessidade que caminha junto com a criação destes programas, através dos constantes treinamentos corporativos que são realizados durante as gestões de programas de integridade.

Assim, imagina-se que a junção da questão educacional com o *Compliance* pode ter muito a acrescentar à sociedade, principalmente a brasileira, já que cidadania não se trata apenas de uma questão social, mas, também, de uma questão educacional. Esse é também o pensamento da pesquisadora Valquíria da Silva Moisés que diz

Como educadora e professora de língua inglesa, sempre preoquepei-me com a formação de alunos que desenvolvessem o senso crítico, com condições para refletir e discutir questões, fossem elas político-sociais, culturais ou de outra ordem, que fizessem parte do seu dia-a-dia; [...] Entretanto, a preocupação com a formação integral do cidadão por meio da educação e a discussão sobre a cidadania e seu exercício não está restrita apenas ao ambiente educacional, é um anseio de toda sociedade (MOISÉS, 1986, p. 14).

Para Carneiro (2011), também se faz de suma importância o não distanciamento da função do Estado, tanto na questão de prover qualidade de vida aos indivíduos, quanto em auxiliar no provimento da equidade na sociedade. Para isso, Carneiro (2011) compreende que dentre as políticas sociais, dos direitos de todos e da obrigatoriedade do Estado em proporcioná-las à sociedade, é a educação o direito fundamental a ser garantido para que haja essa qualidade de vida com equidade social.

Para desocupar os grandes eixos da LDB, convém não distanciar, do horizonte de análise, a função do Estado, de provedor de qualidade de vida da população e de provedor de equidade. Nesta perspectiva, o aparelho estatal define políticas e elege estratégias para operacionaliza-las. Dentre as

políticas educacionais põe-se, desta forma, não apenas como resposta às postulações de uma cidadania fundamental, mas também como pré-requisito de eficácia social (CARNEIRO, 2011, p. 21).

Paulo Freire (1967) em 1965, em seu exílio em Santiago, escreveu um ensaio que posteriormente se tornou o livro *Educação como prática da Liberdade*, onde nas páginas de esclarecimento deste escrito ele, com clareza que não lhe era peculiar, demonstrava a necessidade de se reconhecer a urgência da boa educação no Brasil para que a sociedade – em principal, as classes mais pobres – pudesse se erguer do mundo da ignorância que lhe era imposto para conseguir viver em maior igualdade e, assim, ter um país que finalmente conseguisse se desenvolver social e politicamente falando. Nesse contexto, Freire também diz que

Não há educação fora das sociedades humanas e não há homem no vazio. O esforço educativo que desenvolveu o Autor e que pretende expor neste ensaio, ainda que tenha validade em outros espaços e em outro tempo, foi todo marcado pelas condições especiais da sociedade brasileira. Sociedade intensamente cambiante e dramaticamente contraditória. Sociedade em “partejamento”, que apresentava violentos embates entre um tempo que se esvaziava, com seus valores, com suas peculiares formas de ser, e que “pretendia” preservar-se e um outro que estava por vir, buscando configurar-se. Este esforço não nasceu, por isso mesmo, do acaso. Foi uma tentativa de resposta aos desafios contidos nesta passagem que fazia a sociedade. Desde logo, qualquer busca de resposta a estes desafios implicaria, necessariamente, numa opção. Opção por esse ontem, que significava uma sociedade sem povo, comandada por uma “elite” superposta a seu mundo, alienada, em que o homem simples, minimizado e sem consciência desta minimização, era mais “coisa” que homem mesmo, ou opção pelo Amanhã. Por uma nova sociedade, que, sendo sujeito de si mesma, tivesse no homem e no povo sujeitos de sua História. Opção por uma sociedade parcialmente independente ou opção por uma sociedade que se “descolonizasse” cada vez mais. Que cada vez mais cortasse as correntes que a faziam e fazem permanecer como objeto de outras, que lhe são sujeitos. Este é o dilema básico, que se apresente, hoje, de forma iniludível, aos países subdesenvolvidos – ao Terceiro Mundo. A educação das massas se faz, assim, algo de absolutamente fundamental entre nós. Educação que, desvestida da roupagem alienada e alienante, seja uma força de mudança e de libertação. A opção, por isso, teria de ser também, entre uma “educação” para a “domesticação”, para a alienação, e uma educação para a liberdade. “Educação” para o homem-objeto ou educação para o homem-sujeito (FREIRE, 1967, p. 35-36).

Essa opção exaltada por Freire (1967) é o que se busca encontrar neste trabalho, dentro das metodologias de aplicação das gestões de *Compliance*, o modo de se auxiliar à sociedade, mesmo que internamente em uma organização, a opção da educação pelo homem-sujeito, através de ensinamentos e metodologias atuais de combate à corrupção neste país.

Como dito, é a busca por uma educação que “(...) se faz, assim, desvestida da roupagem alienada e alienante, seja uma força de mudança e de libertação. (...)”

*Educação para o homem-objeto ou educação para o homem-sujeito.*” (FREIRE, 1967, p. 36). Ou seja, através das metodologias desta gestão, de aplicação de transparência, de incentivo às ações de integridade, de encorajamento a não se calar diante de algo errado, da inflação dos atos éticos, que se busca a modificação social, por intermédio dos envolvidos em cada organização que aplica as ideias dos programas de *Compliance*.

Vale ressaltar que, atualmente, há no Brasil, legislações voltadas à questão educacional que ampliaram, em muito, o sistema socioeducativo do país desde suas vigências. Contudo, claramente, ainda há muito que se evoluir no quesito educacional, em especial, sobre questões de cunho moral, ético e social.

Neste ponto, tem-se que essas legislações, muito provavelmente, poderão servir de terra fértil para o presente estudo. Isso é, inclusive, o que demonstra Carneiro (2011) em sua edição atualizada sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional ao narrar que

O esforço empreendido resultou em estudo interpretativo germinador, ultrapassando o casulo da mera compreensão técnica do que a lei prescreve e desvendando ecossistemas educativos com forte potencial sociopedagógico e, por isso, capazes de funcionar como elementos de propulsão escolar e como empuxes de articulação pedagógica (CARNEIRO, 2011, p. 17).

Portanto, vê-se o nascimento da necessidade de compreensão e aplicação efetiva, e não utópica, da gestão de *Compliance* que pode, inclusive, ampliar e melhorar, de forma direta e indireta, o sistema educacional dentro das organizações – públicas e privadas -, consequentemente, trazendo como benefício a diminuição de ações de corrupção perante a sociedade.

## 2 A ESTRUTURA HISTÓRICA E POLÍTICA DA CORRUPÇÃO NO BRASIL

Um dos pontos fundamentais para se ter profundo conhecimento ao começar a analisar a possibilidade de trabalhar metodologias de combate à corrupção, é exatamente sobre o surgimento da estrutura da corrupção no Brasil. O entendimento de sua fundamentação se faz necessário para o avanço do estudo de como seria possível modificar essa estrutura tão profundamente enraizada na sociedade brasileira.

Como bem apresenta Silva (2019), corrupção não é um assunto de exclusividade do Brasil, mas, certamente, as que ocorrem neste país, ganham certa relevância e notoriedade pelo mundo. Contudo, não se pode esquecer a natureza dessa ação em solo brasileiro, já que claramente advém de uma herança europeia e colonialista nada positiva a esta sociedade:

Quando se fala em combate à corrupção no Brasil, consegue-se quase que de forma imediata, concluir que o problema ganha contornos superlativos no mundo da representação política. Esse fenômeno, que o Brasil tem vivenciado nos últimos tempos, tem sido evidenciado por várias operações de combate à corrupção. [...] É preciso tornar claro para o leitor que este assunto, no Brasil, apesar de grande exposição na mídia recentemente, remonta um período em que o Brasil ainda era colônia de Portugal. Não é privilégio do Brasil, se é que se pode falar dessa forma, lidar com a corrupção como questão social, política e econômica. Para Filgueiras (2009), a corrupção no Brasil está na herança histórica deixada pelo mundo ibérico que, somada ao patrimonialismo, causa repercussões importantes na sociedade brasileira (SILVA, 2019, p. 317-318).

Também recorrendo sobre a formação da cultura do Brasil, Quintiere, Nunes e Fagundes pontuam que

A cultura brasileira é, reconhecidamente, diversificada. Isso se dá pela mistura de diferentes povos que vieram para este país na época da colonização [...] e esse é um dos pontos chave para entender o que fez o Brasil ser o que é atualmente. [...] A colonização brasileira foi chamada de exploração, mas não só isso, a colonização que aconteceu aqui se deu de modo a perpetuar o sistema dominante existente amarrando o país com o controle da educação e o número de universidades; outro ponto também utilizado para perpetuar a dominação foi a religião, que no caso era a religião católica, uma vez que os índios e os negros foram catequizados nessa religião. Há ainda a chamada herança burocrática portuguesa que forneceu base para a manutenção da então ex-colônia, isso fez com que as elites organizadas pudessem construir o novo Estado de maneira cada vez mais burocrática (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 621-622).

O Brasil é um país que, há pouco tempo, foi considerado independente, com viés republicano e democrático. É possível dizer que ele é, ainda, uma criança tentando compreender como seria possível, de fato, trazer à sua sociedade bases de

igualdade, ética, moral e transparência, sendo que todos os seus ensinamentos, pilares para a sua criação, foram baseados em colonialismo, violência física e moral, desigualdades (de todos os tipos) e na corrupção, o meio criado para que a elite sempre pudesse arrecadar mais dinheiro e benefícios diante de qualquer possibilidade de bem-estar social. Está, aqui, a criação do “jeitinho brasileiro”. Nas palavras de Da Mata

Nos países igualitários, não há muita discussão: ou se pode fazer ou não se pode. No Brasil, porém, entre o “pode” e o “não pode”, encontramos um “jeito”. Na forma clássica do “jeitinho”, solicita-se precisamente isso: um jeitinho que possa conciliar todos os interesses, criando uma relação aceitável entre o solicitante, o funcionário-autoridade e a lei universal. Geralmente, isso se dá quando as motivações profundas de ambas as partes são conhecidas; ou imediatamente, quando ambos descobrem um elo em comum. Tal elo pode ser banal (torcer pelo mesmo time) ou especial (um amigo comum, ou uma instituição pela qual ambos passaram ou, ainda, o fato de se ter nascido na mesma cidade...). A verdade é que a invocação da relação pessoal, da regionalidade, do gosto, da religião e de outros fatores externos àquela situação poderá provocar uma resolução satisfatória ou menos injusta. Essa é a forma típica do “jeitinho”, e há pessoas especialistas nela (DA MATTA, 1986, p. 67).

O “jeitinho brasileiro” é, ao mesmo tempo, o que caracteriza o povo brasileiro, de uma visão positiva, pela sua forma de lidar com as adversidades e sempre conseguir, de alguma forma, conquistar o que gostaria. Porém, de forma até um pouco paradoxal, esse também é o grande defeito que enraíza os problemas de corrupção mais profundos da sociedade brasileira. Isso porque a falta de comprometimento com o problema de forma ética, sem ir em busca de “dar um jeitinho” no problema, é o que leva à normatização de pequenas ações corruptíveis.

A sociedade acaba por não perceber, exatamente por tais situações estarem tão naturalizadas, mas o dia a dia do brasileiro é repleto de “jeitinhos” ou “pequenas corrupções”, como beber e depois dirigir, utilizando-se de aplicativos para verificar se haverá alguma blitz pelo caminho; ou também utilizar-se de sua relação de amizade ou pessoal com alguém para conseguir um emprego de cargo de confiança em algum setor público para um familiar seu, mesmo que ele não preencha nenhum dos requisitos necessários para o trabalho; ou então a famosa fala de que mesmo sabendo que alguém cometeu um crime, a pessoa não fará uma denúncia, porque não quer ser vista como “X9” ou como um delator, como se isso fosse algo negativo.

A política e a sociedade brasileira estão lotadas de ações como essas, que são consideradas como “jeitinho brasileiro” e, apesar de serem vistas como um ato negativo, são aceitas com grande naturalidade, justificadas pela sociedade com frases

como: “não tem o que fazer, todo político é corrupto, não tem como mudar”. ou “votei nele porque ele é menos pior que o outro, rouba, mas faz alguma coisa”.

Tanto é que, como bem aponta Barroso

o Brasil, em 2007 foi apontado como o país que sediaria a Copa do Mundo de 2014, possuindo então sete anos para realizar diversas construções de estádios de futebol, bem como significativas melhorias em aeroportos e afins; mas como já até previsto pela própria população brasileira, quando o prazo havia se expirado, diversas obras estavam inacabadas e algumas até mesmo nem haviam sido iniciadas, tudo consequência da festa da corrupção que foi realizada em cima destas obras públicas (BARROSO, 2020, p. 151).

O autor complementa tal entendimento dizendo que

O pacote negativo inclui, também, o sentimento de desigualdade, de que as regras são para os outros, para os comuns, e não para si. E aí não é preciso respeitar a fila, é possível parar o carro na calçada ou entregar a documentação fora do prazo. Por vezes, a quebra de regras sociais transforma-se em violação direta e aberta da lei. E aí vêm as pequenas fraudes, como o atestado médico falso, a nota de táxi superfaturada para aumentar o reembolso ou a cobrança de preço diferente com nota ou sem nota. E depois, sem surpresa, vem a corrupção graúda, de quem paga propina para vencer a licitação, de quem obtém *inside information* para investir no mercado financeiro com lucros maiores do que os outros ou de quem paga vantagem ao diretor do fundo de pensão de empresa estatal para ele colocar dinheiro dos associados em negócio pouco vantajoso (BARROSO, 2020, p. 152).

Com esta visão, vê-se que a corrupção está institucionalizada dentro da sociedade brasileira em atos tão naturalizados e corriqueiros, que sequer conseguem ser percebidos, e quando são interpelados pelo o que estão fazendo, ainda justificam com frases do tipo “todo mundo faz” ou “se ele pode, eu também posso”. É exatamente por isso, por essa naturalização de atos tão negativos, que ainda existe essa grande resistência em se combater de forma legítima a corrupção no Brasil.

Dentro da análise sobre a descendência da corrupção no Brasil, é válido apontar alguns institutos que formaram essa história, como bem apresentado por Barroso (2020) existem três pilares que podem ser reconhecidos como as origens da corrupção no Brasil, são eles: o patrimonialismo, o oficialismo e a cultura da desigualdade. O autor relata ainda que

A corrupção no Brasil tem origens e causas remotas [...] A primeira é o patrimonialismo, decorrente da colonização ibérica, marcada pela má separação entre a esfera pública e a esfera privada. [...] A aceitação resignada da apropriação privada do que é público se manifesta na máxima “rouba, mas faz”.

A segunda causa é o oficialismo, a onipresença do Estado, de cuja benção e financiamento dependem todos os projetos pessoais, sociais ou empresariais



relevantes. [...] O ambiente de favorecimentos e perseguições se materializa no slogan “aos amigos tudo, aos inimigos a lei”. A terceira causa é a cultura da desigualdade. As origens aristocráticas e escravocratas formaram uma sociedade na qual existem superiores e inferiores, os que estão sujeitos à lei e os que se consideram acima dela. [...] A caricatura da desigualdade ainda se ouve, aqui e ali, no repto “sabe com quem está falando?” (BARROSO, 2020, p. 99).

Inclusive, como visto, Barroso (2020) toca em um ponto importante das consequências dessa estrutura colonialista, que são os aceites sociais relativos à corrupção, como algo natural e sobre o qual não há o que ser feito, que seriam então as afirmações como “rouba, mas faz” e “sabe com quem está falando?”, que há séculos justificam os padrões corruptivos da sociedade como algo que sempre existirá e sobre o qual não há o que ser feito.

Também sobre isso, Da Matta (1997) já bem ilustrava a carga histórica que expressões como essas traziam de herança ao Brasil, além de serem a assinatura das dificuldades culturais brasileiras em lidar com o problema, em buscar combater a situação que claramente é errada, e acabar preferindo aceitar o autoritarismo, a corrupção e as desigualdades:

Outro traço do “sabe com quem está falando?” é que a expressão remete a uma vertente indesejável da cultura brasileira. Pois o rito autoritário indica sempre uma situação conflitiva, e a sociedade brasileira parece avessa ao conflito. Não que com isso se elimine o conflito. Ao contrário, como toda sociedade dependente, colonial e periférica, a nossa tem um alto nível de conflitos e de crises. Mas entre a existência da crise e o seu reconhecimento existe um vasto caminho a ser percorrido. Há formações sociais que logo buscam enfrentar as crises, tomando-as como parte intrínseca de sua vida política e social, enquanto que, em outras ordens sociais, a crise e o conflito são inadmissíveis. Numa sociedade a crise indica algo a ser corrigido; noutra representa o fim de uma era, sendo um sinal de catástrofe. Tudo indica que, no Brasil, concebemos os conflitos como presságios do fim do mundo, e como fraquezas – o que torna difícil admiti-los como parte de nossa história, sobretudo nas suas versões oficiais e necessariamente solidárias (DA MATTA, 1997, p. 189-190).

No que tange sobre a questão cultural da desigualdade, é válido elucidar que Paulo Freire (1967) também já falava sobre estas questões dentro do âmbito educacional, que gerava o abismo entre a sociedade e a elite brasileira. Essa distância da realidade da maioria dos brasileiros, e da alta cúpula política do país, sempre teve culpa no cartório quanto à alienação cultural e social que se vê, até hoje, no país.

E que temas e que tarefas teriam sido esvaziados e estariam esvaziando-se na sociedade brasileira de que decorressem a superação de uma época e a passagem para outra? Todos os temas e todas as tarefas características de uma “sociedade fechada”. Sua alienação cultural, de que decorria sua posição de sociedade “reflexa” e a que correspondia uma tarefa alienada e alienante de suas elites. Elites distanciadas do povo. Superpostas à sua

realidade. Povo “imerso” no processo, inexistente enquanto capaz de decidir e a quem correspondia a tarefa de quase não ter tarefa. De estar sempre *sob*. De seguir. De ser comandado pelos apetites da “elite”, que estava sobre ele. Nenhuma vinculação dialogal entre essas elites e estas massas, para quem ter tarefa corresponderia somente seguir e obedecer. Incapacidade de ver-se a sociedade a si mesma, de que resultava como tarefa preponderante a importação de modelos, a que Guerreiro Ramos chamou de “exemplarismo” (FREIRE, 1967, p. 46).

A história mostra, ao contrário do que muitos ainda se negam a reconhecer, é que não só a corrupção é um dos crimes mais antigos presentes no Brasil, como também é um dos delitos mais avassaladores dentro de uma sociedade. Os atos de corrupção, nada mais são, do que a manutenção de ações completamente egocêntricas da elite de um governo, que busca manter o poder e o dinheiro na mão de poucos, sem se preocupar se as consequências acometidas gerarão falta de alimento, saneamento básico, educação, emprego e/ou saúde à sociedade que depende disso para sobreviver.

É um equívoco supor que a corrupção não seja um crime violento. Corrupção mata. Mata na fila do SUS, na falta de leitos, na falta de medicamentos. Mata nas estradas que não têm manutenção adequada. A corrupção destrói vidas que não são educadas adequadamente, em razão da ausência de escolas, da deficiência de estruturas e equipamentos. O fato de o corrupto não ver nos olhos as vítimas que provoca não o torna menos perigoso. A crença de que a corrupção não é um crime grave e violento – e de que os corruptos não são perigosos – nos trouxe até aqui, a esse cenário sombrio em que recessão, corrupção e criminalidade elevadíssima nos atrasam na história, nos retêm num patamar de renda média, sem conseguirmos furar o cerco (BARROSO, 2020, p. 106-107).

A verdade é que os indivíduos corruptos estão completamente desconectados de quaisquer noções éticas e morais dos entendimentos do que é viver em sociedade. Para eles, só existe a necessidade de continuar na busca de obtenção de mais poder e de mais dinheiro desviado de suas finalidades sociais.

A corrupção tem custos financeiros, sociais e morais. [...] Os custos sociais também são elevadíssimos. A corrupção compromete a qualidade dos serviços públicos em áreas de grande relevância como saúde, educação, segurança pública, estradas, transporte urbano etc. [...] Nos últimos anos, ecoando escândalos de corrupção, o PIB brasileiro caiu mais de 20%. O pior custo, todavia, é provavelmente o moral, com a criação de uma cultura de desonestidade e esperteza que contamina a sociedade e dá incentivos errados às pessoas. [...] Para mudar essas práticas, não como ser condescendente com elas (BARROSO, 2020, p. 105-106).

Talvez, o ponto central para iniciar um trabalho de desconstrução deste “jeitinho brasileiro”, seja primeiro o reconhecimento da existência dessa prática e, em segundo, o reconhecimento que tudo isso parte de uma moral dupla por parte da sociedade, ou

seja, “quando eu faço é legítimo, quando os outros fazem é errado. Evidentemente, a conduta estava errada nos dois casos” (BARROSO, 2020, p. 155).

Conseguindo o reconhecimento social desta desvirtuação moral da sociedade brasileira, será possível a abertura e início das discussões a respeito de como mudar esta mentalidade social, buscando o caminho de atitudes e construções sociais mais éticas, responsáveis e socialmente envolvidas.

Apesar desse cenário sinistro e antigo sobre como os políticos e a elite brasileira conduziram, até hoje, a sociedade, e perfuraram avanços socioeconômicos com a corrupção, sempre na tentativa ambiciosa de arrecadar mais dinheiro para os bolsos particulares, esvaziando os cofres públicos; é importante reconhecer que os últimos acontecimentos no Brasil, tanto no âmbito dos descobrimentos e processamentos de delitos de corrupção – como no caso do Mensalão e da Operação Lava Jato -; na criação de novas legislações em busca do combate a estes ilícitos; mas como também na criação de uma cultura de intolerância social a estes acontecimentos, podem ser a chave de mudança que o Brasil precisava para reagir a essa estrutura oligárquica que consome as esperanças de crescimento e desenvolvimento do Brasil. Barroso explana dizendo que

A maneira desassombrada com que a sociedade brasileira – e parte das suas instituições – vem enfrentando a corrupção e a impunidade, dentro do Estado de direito, produzirá, logo ali na esquina do tempo, uma transformação cultural importante: a revalorização dos bons em lugar dos espertos. [...] É possível – apenas possível – que a tempestade ética, política e econômica que atingiu o Brasil nos últimos anos represente uma dessas conjunturas críticas que permitirão a reconstrução de muitas instituições e que ajudarão a empurrar para a margem da história as elites extrativistas e autorreferentes que se apropriaram do Estado brasileiro (BARROSO, 2020, p. 108-109).

O caminho para a mudança, sem dúvida, foi iniciado no Brasil, em diversas frentes, seja social, legislativa e, até mesmo, política. Mas para que o trabalho não se perca nos mesmos vieses de desconstrução que sempre estiveram presentes na sociedade brasileira, se faz necessária a aplicação de um pilar fundamental para isso: a educação.

Sem a educação não existe conversa ou tentativa de mudança que se sustente, porque como disse Freire (1967) *“não hão educação fora das sociedades humanas e não há homem no vazio”* (FREIRE, 1967, p. 35). Apenas com a educação é que, em qualquer frente que esteja se buscando a modificação social, é que será possível conquista-la, sair da alienação em que o Brasil ainda se encontra. Complementando, Freire narra que

Nunca pensou, contudo, o Autor, ingenuamente, que a defesa e a prática de uma educação assim, que respeitasse no homem a sua ontológica vocação de ser sujeito, pudesse ser aceita por aquelas forças, cujo interesse básico estava na alienação do homem e da sociedade brasileira. Na manutenção desta alienação. Daí que coerentemente se arregimentassem – usando todas as armas contra qualquer tentativa de aclaramento das consciências, vista sempre como séria ameaça a seus privilégios. É bem verdade que, ao fazerem isto, ontem, hoje e amanhã, ali ou em qualquer parte, estas forças distorcem sempre a realidade e insistem em aparecer como defensoras do Homem, de sua dignidade, de sua liberdade, apontando os esforços de verdadeira libertação como “perigosa subversão”, como “massificação”, como “lavagem cerebral” – tudo isso produto de demônios, inimigos do homem e da civilização ocidental cristã. Na verdade, elas é que massificam, na medida em que domesticam e endemoniadamente se “apoderam” das camadas mais ingênuas da sociedade. Na medida em que deixam em cada homem a sombra da opressão que o esmaga. Expulsar esta sombra pela conscientização é uma das fundamentais tarefas de uma educação realmente libertadora e por isto respeitadora do homem como pessoa (FREIRE, 1967, p. 36-37).

Claramente o caminho se faz dentro dos parâmetros já declinados por Freire no século XX, tão sabiamente e milimetricamente exposto. Não há luz contra a corrupção sem a fundamentação de proporcionar ao outro a clareza de como as coisas funcionam, de como o mundo funciona de verdade. Para combatermos o lado negativo do “jeitinho brasileiro” não há outra maneira que não a de proporcionar à sociedade meios educacionais claros, transparentes e que construam a integridade em cada indivíduo. E esse é exatamente o propósito de um bom programa de *Compliance*.

Possuir e manter um sistema de Compliance no país traz inúmeras vantagens no desenvolvimento do Estado, mas para que esse sistema funcione é necessária a participação e adesão dos indivíduos relacionados, o que aconteceria por meio da educação e informação a respeito das estruturas estatais e a construção de uma cultura ética e transparente (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 629-630).

A maneira que se busca demonstrar a necessidade de tal *participação e adesão*, é como a aplicabilidade do programa de *Compliance*, ou seja, através da comunicação e dos constantes treinamentos dentro do programa, envolvendo sempre desde a alta gestão, atingindo colaboradores, terceirizados, parceiros e prestadores de serviços e outros *stakeholders*.

### 3 DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A educação possui a finalidade de trazer o conhecimento àquele indivíduo que se encontra desprovido de conhecimento e o necessita para o convívio na sociedade. Este instituto é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da sociedade em que essa será executada, devendo a aplicação deste direito ser realizada dentro do contexto social vivido na comunidade.

Maturana (2002) deixa claro o seu entendimento da importância reflexiva sobre o viver cotidiano do local em que a educação será aplicada:

Penso que não se pode refletir sobre a educação sem antes, ou simultaneamente, refletir sobre essa coisa tão fundamental no viver cotidiano que é o projeto de país no qual estão inseridas nossas reflexões sobre a educação. Temos um projeto de país? Talvez nossa grande tragédia atual é que não temos um projeto de país (MATURANA, 2002, p. 12).

O ser humano, ao perceber a necessidade de se viver em comunidade para que a sua sobrevivência fosse possível, verificou a importância da determinação de regramentos e firmamentos contratuais, com aqueles que se submeteriam à convivência social, para que a comunidade pudesse funcionar sem que ninguém tivesse os seus direitos violados por outro, evitando que injustiças acontecessem.

Surge, neste momento, a necessidade da criação de uma legislação social e uma padronização educacional da sociedade.

Com o desenvolver das comunidades pelo mundo, bem como o surgimento de suas complexidades individual-coletivas, vê-se que cada uma delas inicia o desenvolvimento de legislações mais complexas e com situações *sui generis* (único gênero), devido à demanda exigida pela sociedade na qual ela será aplicada.

Logo, a educação se torna de plena importância dentro de um meio social em que são estabelecimentos direitos e deveres a cada um dos indivíduos que nesta convivem. Isso porque os desconhecimentos das determinações legais específicas da sociedade podem ter como consequência um indivíduo que será visto como marginal, aquele que vive às margens da lei, não respeitando – por desconhecimento ou não – os regramentos sociais daquela comunidade.

Importante ressaltar que, como descreve Maturana (2002), a constituição de um país é que deve unificar os desejos sociais para que seja possível a criação de um espaço de aceitação social mútua gerando uma convivência saudável entre os indivíduos. Do contrário, não havendo este equilíbrio, não é possível falar em

liberdade social naquela comunidade:

As relações humanas acontecem sempre a partir de uma base emocional que define o âmbito da convivência. Por isso, a convivência de pessoas que pertencem a domínios sociais e não-sociais distintos requer o estabelecimento de uma regulamentação que opera definindo o espaço de convivência como um domínio emocional declarativo que especifica os desejos de convivência e, assim, o espaço de ações que o realizam. A constituição de um país ou nação faz isto, nos unifica num projeto nacional e, se a geramos em conjunto, nos unifica no espaço dos desejos e constitui um espaço de aceitação mútua no qual pode dar-se a convivência. Convém compreendermos isto bem: sem aceitação mútua não pode haver coincidências nos desejos, e sem coincidências nos desejos não há harmonia na convivência, nem na ação nem na razão e, portanto, não há liberdade social. Além do mais, se não compreendermos isto, não podemos compreender porque há certas divergências que nunca irão se resolver sem um ato declarativo que as elimine (MATURANA, 2002, p. 74-75).

O Brasil é um país intitulado pela sua Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 como um Estado Democrático de Direito. Por esta definição, compreende-se que o poder e as determinações deste país emanam do povo, ou seja, de sua população participativa.

A CRFB/1988 prevê em seu artigo 6º que a educação, *lato sensu*, é um direito social, assim como a saúde e a moradia, por exemplo. Inclusive, a Carta Magna frisa este direito, em específico aos trabalhadores urbanos e rurais, em seu artigo 7º, inciso IV, esclarecendo ser condição para a melhoria de suas condições sociais (BRASIL, 1988).

Devendo a educação ter os seus fundamentos e bases estabelecidos pela União, tendo em vista a sua competência para legislar sobre o assunto, nos termos dos artigos 22, inciso XXIV; 23, incisos V e XII; e, 24, inciso IX (BRASIL, 1988).

Em continuidade, os artigos 205 ao 214 da mesma legislação definem, de forma mais específica, que a educação é direito de todos; que a sua provisão é obrigação do Estado e da família; os princípios do direito social da educação, seja por iniciativa privada ou pública; bem como os regramentos que devem ser respeitados para que a aplicação deste direito social seja amplo e atenda à todas as classes sociais desta sociedade em questão (BRASIL, 1988).

Quando da elaboração desta Constituição, promulgada em 1988, vê-se claramente que os interesses sociais, do povo, de fato haviam sido considerados e legislados por aqueles participantes da Assembleia Constituinte que criou esta Carta Magna.

Foi definido de forma clara e racional, contudo, com clara demonstração da

vontade do povo, que a educação, em todos os seus parâmetros, seria um direito social e de acesso obrigatório a todos aqueles indivíduos que fossem cidadãos brasileiros.

Em extensão, complementação e aprofundamento do direito social à educação, em 1996 foi sancionada a legislação federal conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996 - que reafirma o direito à Educação e o dever do Estado em prover este direito (artigo 1º).

Esta, inicialmente, estabelece os Princípios e Fins da Educação Nacional, em repetição e complementação dos princípios previstos no artigo 206 da CRFB/1988. Tal ato foi realizado através de legislação federal, em respeito à definição da função privativa da União do artigo 22, inciso XXIV da CRFB/1988. São estes Princípios (artigos 2º e 3º da LDB):

- a) Liberdade;
  - b) Ideais de Solidariedade Humana;
  - c) Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
  - d) Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
  - e) Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
  - f) Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
  - g) Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
  - h) Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
  - i) Valorização do profissional da educação escolar;
  - j) Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
  - k) Garantia de padrão de qualidade;
  - l) Valorização da experiência extra-escolar;
  - m) Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
  - n) Consideração com a diversidade étnico-racial;
  - o) Garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida
- (BRASIL, 1996).

Sendo a finalidade na utilização de todos estes princípios o pleno desenvolvimento do educando, o preparo deste para o exercício da cidadania e a sua

qualificação para o mercado de trabalho (artigo 2º da LDB).

Como já previsto no artigo 208 da CRFB/1988, a LDB, em repetição e respeito à previsão constitucional, em seu artigo 4º, prevê que é obrigação do Estado brasileiro, em suma:

- a) A educação pública, de forma básica e obrigatória (na forma de pré-escola, ensino fundamental e médio);
- b) Educação infantil gratuita; e
- c) Atendimento especializado a deficientes;
- d) Ensino noturno regular; e
- e) Educação escolar regular para jovens e adultos (BRASIL, 1996).

Em continuidade à legislação específica, restou definido, em seus artigos 8º a 77 quais seriam:

- a) A forma de organização da educação nacional;
- b) Os níveis e as modalidades de educação e de ensino (do ensino infantil ao ensino da educação de jovens e adultos); e
- c) A forma de distribuição dos recursos públicos à educação (BRASIL, 1996).

Acontece que, na realidade atual da sociedade brasileira, apesar de suas claras definições legislativas, não é possível alegar que a comunidade usufrua de um completo acesso à educação em todos os seus âmbitos, conforme definem todas estas legislações.

Inclusive, ao contrário do que se parece, como muito bem aponta Carneiro (2011), ainda que sejam estruturadas as legislações brasileiras voltadas à educação, a simples vigência destas não bastará para que ocorra uma modificação no sistema educacional do país, contudo, é importante reconhecer que, sem elas, a situação educacional do Brasil estaria muito pior. Nesse contexto:

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação não vai responder, definitivamente, a estas questões. No entanto, sem ela, as respostas ficarão mais difíceis. Com efeito, a mudança de padrões educacionais supõe a reestruturação dos marcos legais, institucionais e políticos do gerenciamento dos sistemas de ensino, da gestão da escola, de uma ampla capilaridade para disseminação



de conceitos e de metodologias e, relevantemente, de um ágil e eficiente sistema de *accountability* (CARNEIRO, 2011, p. 22).

Não existe, no Brasil, uma harmonia entre os desejos daqueles que se entendem como administradores do Estado – os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário – com os desejos e as necessidades daqueles que deveriam ser os definidores dos regramentos, e a quem a administração pública deveria sempre atender, qual seja, o povo, a sociedade. Afinal, o Brasil é um Estado Democrático de Direito (EDD).

Apesar de suas definições legais estarem de acordo e, em tese, em harmonia com aqueles que são a democracia do Estado – a sociedade – claramente os administradores públicos não estão no mesmo compasso, deixando que uma série de irregularidades corroam a estrutura política, social e governamental pensada e registrada na Carta Magna.

Desde a promulgação da Constituição Cidadã não foi possível conseguir conciliar os interesses da sociedade com a execução destes pela administração pública. Os direitos sociais, de forma geral, em especial a educação, sempre foram um desafio – quase que utópico - de ser atingido pelos administradores públicos.

Inúmeras iniciativas sociais, de cunho governamental ou não governamental, já foram e continuam sendo realizadas no país, com o intuito de atingir o objetivo da *educação para todos*. Porém, este ainda é um propósito com possibilidade de conclusão sem data definida. Por óbvio, o não atingimento desta meta tão importante para a sociedade, se dá pelo fato de que o Estado não está de fato voltado e focado em alcançar a referida *educação para todos*.

Apesar de inexistir dados completos sobre esse assunto, é sabido que a falta de renda pública para o investimento na educação é consequência da corrupção exacerbada na Administração Pública brasileira. Dúvidas não restam que há, sim, desvio de verba considerável nos Municípios, Estados, Distrito Federal e na União que são responsáveis diretos e indiretos pela ausência de um maior investimento no setor educacional.

Os últimos escândalos de corrupção brasileiros, conhecidos como Mensalão e Operação Lava Jato, mostraram o quão complexa é a estrutura de corrupção no Brasil, bem como a dificuldade que é a quebra destes padrões de atos delituosos que destroem, diariamente, a administração pública brasileira, esvaziando, literalmente, os caixas públicos, quebrando as possibilidades de investimentos voltados à

educação, bem como a outros pontos fundamentais para a construção de um bem estar social no Brasil. Como bem coloca Maturana (2002) é preciso ativar a democracia no Brasil:

Façamos da democracia um espaço político para a cooperação na criação de um mundo de convivência no qual nem a pobreza, nem o abuso, nem a tirania surjam como modos legítimos de vida. A democracia é uma obra de arte político-cotidiana que exige atuar no saber que ninguém é dono da verdade, e que o outro é tão legítimo quanto qualquer um. Além disso, tal obra exige a reflexão e a aceitação do outro e, sobretudo, a audácia de aceitar que as diferentes ideologias políticas devem operar como diferentes modos de ver os espaços de convivência, que permitem descobrir diferentes tipos de erros na tarefa comum de criar um mundo de convivência, no qual a pobreza e o abuso são erros que se quer corrigir. Isto é uma coisa diferente da luta pelo poder. (MATURANA, 2002, p. 75-76)

Importante salientar que a falta de acesso à educação, por óbvio e por si só, já afeta em muito a participação social como cidadãos, por falta de conhecimento para serem cidadãos ativos em sociedade, seja para viverem em seu dia a dia, seja para escolherem os seus representantes políticos.

Contudo, tal fato se agrava ainda mais na perspectiva do âmbito eleitoral, porque se os cidadãos brasileiros, em sua maioria, não possuem conhecimento básico para assinarem o próprio nome em um título de eleitoral, torna-se claro que não possuirão, também, a capacidade cognitiva necessária para escolherem os representantes da Administração Pública do país.

A educação, independente do estado em que a sociedade se encontra, sempre foi de suma importância, tendo em mente que o conhecimento traz luz à escuridão do desconhecido, significando que aquele que detém a informação viverá com muito mais tranquilidade e sabedoria na escolha e realização de seus atos, do que aquele indivíduo que, por ausência de conhecimento, faz o que outra pessoa lhe diz ser o mais correto a ser feito.

Na política, não é diferente. Quando se tem uma sociedade em que a sua maioria ou grande parte é desprovida de educação, verifica-se que os políticos, que buscam representar o Estado ou já o fazem, utilizam-se da ignorância alheia – falta de conhecimento de outro – e do medo social em continuar vivendo em situação precária e/ou de violência, para influenciá-los de acordo com o que entenderem mais pertinente para si, e não para a sociedade como um todo.

Essa estrutura político-social é o que Tamborlin e Santana (2015) descrevem como a *sociedade do medo*, onde o indivíduo, por falta de educação, medo do

desconhecido, de violência e de manutenção de uma vida precária, segue discursos políticos daqueles que representam o Estado, acreditando seguirem o caminho dos que, em tese, mais conhecem da necessidade social de sua cidade, estado e/ou país.

No mesmo sentido, as metas almejadas pela sociedade de risco também diferem da sociedade de classe, a desigualdade é substituída pela insegurança, a anterior utopia da alteração social é transformada pelo medo do pior, não se busca efetivamente algo bom, mas somente evitar o pior, a meta agora é que todos devem ser poupados do veneno. Se a força motriz da sociedade de classes era “tenho fome”, a emergência da sociedade de risco impõe que “tenho medo”, e nesse envolto surge uma época social na qual a solidariedade por medo emerge e torna-se uma forma política. [...] O medo na referência de BAUMAN é a denominação concedida à incerteza, bem como à ignorância da ameaça e do que deve ser feito, do que é possível ou impossível de ser realizado, sobretudo se a solução estiver além do alcance do indivíduo. É esse o medo da sociedade de risco, ele assombra sem que haja uma explicação visível, é difuso, disperso, mas orienta o comportamento cultural e social. (TAMBORLIN; SANTANA, 2015, p. 8)

Não existem dúvidas de que este movimento do medo, criado nos indivíduos que sobrevivem através da incerteza e do desconhecido, faz com que estes percam por completo suas capacidades de escolha e, conseqüentemente, suas liberdades. Tais pessoas são guiadas a tomarem decisões e fazerem escolhas das quais não raciocinaram, apenas tiveram o pensamento guiado por outro indivíduo, que os manipula para proveito próprio ou em favor da manutenção da desigualdade e da ausência de transparência do poder público. Os autores também afirmam que

É nesse ponto que o medo e a necessidade por mais segurança se encontram com a limitação da liberdade. A liberdade para agir conforme os impulsos, seguir os próprios instintos e desejos deve ser eliminada, ou pelo menos severamente restringida, pelo bem de “uma porção de segurança” em relação aos sofrimentos e riscos do mundo externo. Em síntese, significa abrir mão de uma parcela, geralmente generosa, de liberdade em troca de obtenção, em tese de mais segurança. Essa segurança só pode ser oferecida se a vazão caprichosa e “errática” for substituída pela ordem, uma espécie de compulsão que deve estabelecer como, quando e onde deve ser feito, de maneira a poupar as pessoas de hesitação, da indecisão e da insegurança. (TAMBORLIN; SANTANA, 2015, p. 8)

Em se falando em liberdade, vale aqui apontar que, em vista do fato de o Brasil ser definido como um Estado Democrático de Direito, tem-se também que se trata de um país que, pelo menos no que tangem às determinações constitucionais, é um Estado Democrático Liberal, ou seja, tem como pilar o poder do povo e a liberdade de expressão destes.

Democracias, em principal, as liberais, são regidas por partidos políticos que trabalham conforme as determinações da constituição daquela nação, sendo estes grupos as principais ferramentas para manter a democracia de fato ativa e a sociedade

no rumo da evolução democrática; eles são os intitulados “guardiões da democracia” por Steven Levitsky e Daniel Ziblatt (2018).

Isso porque, atualmente, democracias, na maioria das vezes, não decaem mais através de ditaduras militares, onde se utiliza força bélica para a tomada de poder, como ocorreu no Brasil, no Chile, na Venezuela e entre outros países, no passado. Mas sim através da entrada de um autocrata no poder pelos meios democráticos:

É assim que tendemos a pensar na morte de democracias: nas mãos de homens armados. [...] Porém, há outra maneira de arruinar uma democracia. É menos dramática, mas igualmente destrutiva. [...] as democracias decaem aos poucos, em etapas que mal chegam a ser visíveis. [...] A erosão da democracia é, para muitos, quase imperceptível (LEVITSKY; ZIBLATT, 2018, p. 14-17).

A grande questão é que os abalos democráticos, aparentemente, tão firmes e estáveis, em ditaduras silenciosas, sem forças bélicas na tomada de poder, iniciam-se no âmago da democracia, a via eleitoral.

O retrocesso democrático hoje começa nas urnas. [...] Na via eleitoral [...] não há tanques nas ruas. Constituições e outras instituições nominalmente democráticas restam vigentes. As pessoas ainda votam. Autocratas eleitos mantêm um verniz de democracia enquanto corroem a sua essência. [...] Isso cria perplexidade e confusão nas pessoas. (LEVITSKY; ZIBLATT, 2018, p. 16-17)

Quando uma democracia passa pela tomada de poder por um autocrata ou ditador devidamente eleito, é o sinal de alerta de que os partidos políticos falharam em sua missão democrática de manter as estruturas e a estabilidade da democracia intacta e em progresso, para que o processo eleitoral pudesse continuar existindo de forma plural e transparente. Levitsky e Ziblatt (2018) explicam este papel:

O teste essencial para a democracia não é se essas figuras surgem, mas, antes de tudo, se líderes políticos e especialmente os partidos políticos trabalham para evitar que eles acumulem poder – mantendo-os fora das chapas eleitorais dos partidos estabelecidos, recusando-se a endossar ou a se alinhar com eles e, quando necessário, juntando forças com rivais para apoiar candidatos democráticos. Isolar extremistas populares exigem coragem política. Porém, quando o medo, o oportunismo ou erros de cálculo levam partidos estabelecidos a trazerem extremistas para as correntes dominantes, a democracia está em perigo (LEVITSKY; ZIBLATT, 2018, p. 18).

São nestes momentos de instabilidade política e medo, dentre os representantes dos partidos políticos, que surge a oportunidade de totalitaristas iniciarem discursos e campanhas que possuem enorme grau potencial de dominação social, como explica Hannah Arendt:

Somente a ralé e a elite podem ser atraídas pelo ímpeto do totalitarismo; as massas têm de ser conquistadas por meio da propaganda. Sob um governo constitucional e havendo liberdade de opinião, os movimentos totalitários que lutam pelo poder podem usar o terror somente até certo ponto e, como qualquer outro partido, necessitam granjear aderentes e parecer plausíveis aos olhos de um político que ainda não está rigorosamente isolado de todas as outras formas de informação (ARENDT, 2012, p. 474).

Com essa visão, percebe-se que a defesa ao direito à educação vai além do direito individual e constitucional da sociedade ao estudo, mas também e, talvez, principalmente, essa defesa parte do princípio basilar de manter a democracia instituída no Brasil viva, já que, claramente, o não acesso à educação tem como consequência não apenas a exclusão social dos indivíduos na sociedade, mas também o afastamento da consciência de voto e de sua liberdade individual, direitos também constitucionais e fundamentais para a manutenção da democracia liberal brasileira.

Isso porque, como muito bem colocado por Moacir Gadotti (1995), em pleno século XX, após a ditadura militar enfrentada pelo Brasil, não há como buscar educar uma pessoa, um outro indivíduo, sem envolver questões políticas para tanto. A educação é um ato político, e a política precisa ser um ato educacional, não dissociado da sociedade que lhe rege.

Eu procurava então esclarecer e fazer compreender também que é impossível dissociar da tarefa pedagógica o político. Repetia, aliás, aquilo que você já disse em suas obras, que o educador é político enquanto educador, e que o político é educador pelo próprio fato de ser político. Nossa atividade, portanto, já apresenta uma opção política. Não fazemos essas conferências, palestras, debates e conversas apenas para difundir conhecimentos. Trata-se de fazer um trabalho pedagógico-político no sentido de nos conhecermos enquanto educadores; de avançarmos nas respostas às questões que nos colocamos de Norte a Sul desse país; de buscar-mos para a educação alternativas que não sejam elaboradas em gabinete, que não sejam projetos político-pedagógicos dissociados do avanço político da massa popular. Porque o que nós temos assistido, sobretudo, nos últimos vinte anos, é que a educação tem sido elaborada, destilada nos corredores burocráticos da ditadura, e imposta à massa. (GADOTTI, 1995, p. 24)

Por isso, falar em democracia, em busca da educação a todos, é sim falar em política; e falar em política democrática é sim falar em educação para todos. Não há como dissociar um ponto de outro. Como disse Gadotti (1995, p. 24) “trata-se de fazer um trabalho pedagógico-político (...)”.

Por incrível que pareça, a educação que se busca hoje, no século XXI, em plena democracia liberal vigente no Brasil, não é algo muito distante do que era

almejado por Gadotti (1995) nos anos 90, mas, claramente, é algo que ainda parece muito distante de se conquistar, pelo menos, de forma massiva, que atinja à maioria da sociedade brasileira:

A educação que propomos, em decorrência da nossa opção política, é uma educação que venha a ser construída hoje a partir desse debate amplo, desse caminhar juntos de todos os educadores que somos, e não só pelos professores, mas também pelos pais, alunos, jornalistas, políticos, enfim, por toda a sociedade brasileira se repensando, reaprendendo o Brasil. Hoje estamos num momento histórico em que esse país está diferente: nós estamos pensando em escrever, em falar um livro no momento em que esse país está despertando, passando por cima de partidos políticos, passando por cima do centro, de esquerda, de direito, e tomando a palavra. E nós também estamos envolvidos nesse processo. E em decorrência desse grande processo político de massa que hoje é possível falar em palavra “Brasil”, “Pátria”, com mais força do que falávamos há dez anos atrás, porque tínhamos um certo receio da conotação fascista destas palavras. Hoje não, hoje caminhamos juntos e nessa grande caminhada, nessa andança que fizemos por aí pudemos captar esse movimento que está dando seus frutos na unidade da própria nação e que traz consigo propostas pedagógicas novas. (GADOTTI, 1995, p. 24-25)

Pode-se dizer que esse é o resumo do que este trabalho pretende encontrar, essa nova visão do Brasil que repense as formas de educar buscando que a educação atinge a maioria da sociedade, até que seja à toda a sociedade, independente da forma que essa educação virá a ser implementada na vida dos brasileiros, seja de forma pública, privada, através das organizações que atuam no mercado brasileiro ou da escola propriamente dita.

Desse modo, vê-se que, apesar das inúmeras formas e projetos sociais já pensados no Brasil para a amplitude do setor educacional a todos os indivíduos, o não atingimento da meta de educação para todos se deve, principalmente, aos inúmeros desvios de verba pública, que deveriam ser voltadas ao setor educacional, mas que não chegam ao seu destino devido aos inúmeros casos de desprovimento de integridade e transparência dentro da administração pública brasileira, em todos os seus setores e níveis.

É claro que não se pode falar que todos aqueles que são representantes da população no Estado brasileiro são desprovidos de integridade, ética ou atos de transparência. Contudo, nos casos de corrupção vividos no Brasil no século XXI, verifica-se que, em grande maioria, os representantes dos Poderes Legislativo e Executivo, ao contrário do que falam, não estão atuando conforme o melhor interesse social.

Inclusive, cabe apontar que, desde muito antes de se falar em utilização de

metodologias de combate à corrupção no Brasil, a exemplo dos programas de *Compliance*, é que se sabe que grande parte da elite brasileira e dos políticos utilizam das políticas de medo e da ausência de educação de qualidade acessível à sociedade brasileira para manter o controle dos indivíduos, bem como a manutenção de atos de corrupção, com desvios de verbas públicas e ampliação da desigualdade social, econômica, educacional e política. Ora, essa fala já era levantada por Paulo Freire (1967) em plena Ditadura Militar brasileira:

Uma das grandes, se não a maior, tragédia do homem moderno, está em que é hoje dominado pela força dos mitos e comandado pela publicidade organizada, ideológica ou não, e por isso vem renunciando cada vez, sem o saber, à sua capacidade de decidir. Vem sendo expulso da órbita das decisões. As tarefas de seu tempo não são captadas pelo homem simples, mas a ele apresentadas por uma “elite” que as interpreta e lhas entrega em forma de receita, de prescrição a ser seguida. E, quando julga que se salva seguindo as prescrições, afoga-se no anonimato nivelador da massificação, sem esperança e sem fé, domesticado e acomodado: já não é sujeito. Rebaixa-se a puro objeto. Cosifica-se. – “Libertou-se – diz Fromm – dos vínculos exteriores que o impediam de trabalhar e pensar de acordo com o que havia considerado adequado. (FREIRE, 1967, p. 43)

Por isso, o ser humano que tem acesso à educação de qualidade, ampla, transparente e baseada na ética, “(...) *seria livre de atuar segundo sua própria vontade, se soubesse o que quer, pensa e sente.*” (FREIRE, 1967, p. 43). E não há outra forma; a educação é o pilar fundamental para o desenvolvimento social; sem ela, o ser humano seguirá vivendo em desigualdade e na obscuridade.

Mais que isso, a educação precisa estar em todos os ambientes sociais, seja nas escolas e nas faculdades, mas também dentro das casas de cada cidadão e no ambiente de trabalho de cada um deles. Pois, pode até parecer que não para muitos, mas as organizações e seus representantes têm muito poder de formação e ensinamento aos colaboradores destas instituições e, por isso, detém uma responsabilidade e função social enorme em manter e ampliar a qualidade de vida de seus envolvidos através das educações corporativas, seja aquela voltada para a melhoria dos métodos de trabalho dos funcionários, seja aquela voltada para a melhoria das relações internas de uns com os outros.

#### 4 DAS LEGISLAÇÕES E TRATADOS INTERNACIONAIS SOBRE *COMPLIANCE*

Primeiramente, se faz importante explicar o que significa o instituto do *Compliance*. A palavra, de origem americana, significa estar em conformidade. No inglês, *to comply* significa estar de acordo. Logo, tem-se que este instituto objetiva definir que aqueles que cumprem com quaisquer tipos de normas, regras ou legislações vigentes, estão em conformidade com estas.

A ideia de tornar as pessoas jurídicas, nacionais e internacionais, públicas ou privadas, em conformidade com as legislações, surgiu com o um intuito claro e objetivo de minimizar o cometimento de delitos no âmbito financeiro, minimizando, assim, os danos ao bem jurídico conhecido como Ordem Econômica.

No artigo *Compliance e sistema preventivo de controle sob a perspectiva dos crimes contra o sistema financeiro*, de Dib e Lima (2015), resta bem esclarecida a necessidade do Estado em ampliar a proteção da Ordem Econômica através deste instituto:

Pois bem, é neste contexto que o Direito Penal Econômico se insere (GUARAGNI, 2008, p. 25-26) na medida em que determina a proteção de uma Ordem Econômica que representava a intervenção estatal na economia. Ou seja, o bem jurídico “Ordem Econômica”, por sua importância na manutenção do sistema de mercado, deveria ganhar proteção também do Direito Penal. Nesta medida, a intervenção do Estado deveria ganhar tutela do ramo mais grave do Direito, tamanha a importância de preservação de sistemas de mercado confiáveis e estáveis.

Mais modernamente, contudo, este conceito de Ordem Econômica não mais se sustenta. Entretanto, é fundamental destacar que o Direito Penal enquanto forma eficiente de proteção de bens jurídicos transindividuais se manteve. Isso porque as relações comerciais internacionais que foram germinadas no século XIX com a criação do dinheiro e do mercado internacional ganharam proporções e complexidades ilimitadas, de modo que o Direito Penal Clássico, Iluminista, se viu diante da necessidade de se reinventar, a fim de captar as necessidades de uma sociedade que se via marcadamente mais globalizada e deveria lidar com as relações que ultrapassavam as fronteiras, com relações transnacionais. [...] É neste contexto que as normas de compliance se instauram. O Estado liberal pós-Revolução Francesa não se sustenta mais na minimização do Estado. [...] Ou seja, a concepção iluminista de que o Estado estaria limitado apenas a atuar para proteção de direitos e garantias individuais é completada pela outra face da Revolução Francesa, qual seja a de um Estado atuante na promoção de direitos e proteção de bens jurídicos. A vítima ganha espaço, e a proteção da Ordem Econômica passa a ser um dever do Estado e fundamental para a manutenção de um modelo econômico que sustenta a sociedade em sua grande maioria. [...] O *Compliance* não é senão uma determinação estatal de atuação preventiva na criminalidade econômica. As transações internacionais, marcadas por empresas transnacionais, exigem um padrão de confiança que o *Compliance* pretende garantir. Desta feita, o Estado possui três formas de atuar na proteção desses bens jurídicos: “ditando leis de conduta interna nas empresas, obrigando a cooperar com os órgãos de persecução criminal, ou



tornando vinculantes os códigos de conduta interno das empresas.” (DIB; LIMA, 2015, p. 240-242)

Este instituto foi inicialmente pensado nos Estados Unidos da América (EUA), no início do século 20, através da criação das agências reguladoras e fiscalizadoras para atividades relacionadas à saúde alimentar e medicamentos, como a *Food and Drug Act* (FDA).

A ideia de agência reguladora parte do reconhecimento da negligência no sistema do país para com a administração de serviços públicos essenciais à população. Então veio o *Interestate Commerce Act* (1887) que passou a fixar regras de práticas tarifárias para as companhias ferroviárias proibindo abusos. Também foi criada uma autoridade especial chamada *Interestate Commerce Commission* que deveria criar e executar medidas de regulação ao setor ferroviário (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 615).

Logo em seguida, em 1913, as instituições financeiras buscaram criar um sistema que fosse estável, seguro e adequado às legislações já vigentes à época. Desta forma, surgiu o *Federal Reserve System*, conhecido como o Banco Central dos EUA. Mas, só anos depois que a Lei Anticorrupção Americana, chamada de *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), foi promulgada em 19 de dezembro de 1977. O objetivo com a criação desta legislação é impor regramentos para evitar a corrupção dentro das empresas e na administração pública, atingindo não apenas pessoas físicas e jurídicas, mas também aquelas internacionais que se relacionam, de algum modo, com os EUA.

Desde 1977, as disposições anti-suborno da FCPA foram aplicadas a todas as pessoas dos EUA e a determinados emissores estrangeiros de valores mobiliários. Com a promulgação de certas emendas em 1998, as disposições antissuborno da FCPA agora se aplicam também a firmas estrangeiras e pessoas que causam, diretamente ou por meio de agentes, um ato em prol de tal pagamento corrupto que deve ocorrer no território da FCPA. Estados Unidos. (THE UNITED STATES, 1977)

Em 1977, foi promulgada nos Estados Unidos da América (Estados Unidos) a lei sobre práticas anticorrupção no exterior – FCPA (Lei Anticorrupção Estadunidense), em consequência de revelações de corrupção global generalizada, com o objetivo de minimizar os efeitos destrutivos da corrupção e estancar a suas práticas pelas empresas estadunidenses no exterior. [...] A corrupção manchava a imagem e enfraquecia a confiança na integridade financeira das empresas estadunidenses no exterior, impedia o funcionamento eficiente dos mercados, além de acarretar enormes perdas e contribuir para a concorrência desleal entre os participantes de um determinado setor.

A lei proibiu a existência de atos não contabilizados que eram inseridos em outros lançamentos contábeis de forma a reforçar a exatidão dos livros contábeis e a confiabilidade do processo de auditoria, que constitui a base de divulgação das empresas de capital aberto. (MARTINS, 2015, p. 295-296)

Martins (2015), em seu artigo *Aspectos da legislação estadunidense sobre*

*práticas de corrupção no exterior*, define de forma simples a abrangência e o foco da FCPA.

As empresas e pessoas físicas que estão sujeitas à Lei Anticorrupção Estadunidense são: (i) a pessoa física cidadã estadunidense ou de outra nacionalidade, desde que residente nos Estados Unidos; (ii) a pessoa jurídica estadunidense ou estrangeira que tenha qualquer tipo de valor mobiliário listado em bolsa de valores estadunidense ou ainda que por alguma razão tenha de apresentar relatório à SEC em conformidade à Lei de Valores Mobiliários de 1934; (iii) a empresa ou entidade que seja constituída e operando nos Estados Unidos; e (iv) o agente e terceiro prestador de serviço atuando em nome da empresa, doméstica ou estrangeira, tal como distribuidor, revendedor, empreiteiro, subempreiteiro e fornecedor na cadeia de fornecimento da empresa, dependendo do serviço prestado. (MARTINS, 2015, p. 297)

Vale dizer que um dos pontos de relevância na FCPA, que é bem diferente do entendimento atual das legislações brasileiras, é a previsão de possibilidade de penalização da pessoa jurídica, a chamada responsabilidade penal da pessoa jurídica. No entendimento norte americano, há a possibilidade de se penalizar, no âmbito criminal, a pessoa jurídica, nacional ou transnacional, que estiver envolvida em atos de corrupção, nos termos da legislação em questão. Contudo, no Brasil a Lei Anticorrupção – que será mais aprofundada à diante – não definiu a possibilidade de penalização da pessoa jurídica, apenas a aplicação de sanções cíveis e administrativas em desfavor da organização que cometer atos ilícitos contra a administração pública.

Importante esclarecer que este é, ainda, no Brasil, tema de grande polêmica, já que na Constituição Federal de 1988 nos artigos 173, §5<sup>o1</sup> e 225, §3<sup>o2</sup>, existem previsões de que a pessoa jurídica poderá ser submetida a sancionamento do âmbito criminal, desde que haja previsão de legislação específica para tanto.

Hoje, já existe previsão legal neste sentido no Brasil, através de legislação específica, a exemplo da Lei nº 9.605/1998, que se refere às sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.

---

<sup>1</sup>Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. [...] § 5º A lei, sem prejuízo da responsabilidade individual dos dirigentes da pessoa jurídica, estabelecerá a responsabilidade desta, sujeitando-a às punições compatíveis com sua natureza, nos atos praticados contra a ordem econômica e financeira e contra a economia popular.

<sup>2</sup>Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. [...] § 3º As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

Contudo, a Lei Anticorrupção ainda não faz parte desse rol, sendo, inclusive, muito criticada por juristas neste sentido.

Isso acontece porque a pena, enquanto sanção exclusiva do direito penal, diferencia-se da sanção administrativa não em razão de sua quantidade ou mesmo da gravidade da conduta a que se destina coarctar, mas sim pela qualificação da resposta estatal a determinado fato, isto é, o que de fato importa é o poder comunicativo do direito penal incidindo sobre determinada espécie de comportamento, numa demonstração de que a repulsa social àquela conduta traz consigo um conteúdo ético. (SARCEDO, 2015, p.96)

O Reino Unido foi um dos países que, seguindo o exemplo americano, criou a sua própria lei anticorrupção, contudo, de forma tão tardia quanto o Brasil. A lei dos britânicos ficou conhecida como *Bribery Act*, aprovada pelo Parlamento Britânico no ano de 2010, porém com vigência apenas no ano de 2011. Teixeira aponta que

O *Bribery Act* também prevê a responsabilidade penal objetiva (responsabilização penal da pessoa jurídica independentemente de culpa da empresa se um membro dela envolve-se ativamente na corrupção), afastando-a somente se a empresa provar que, antes do fato, instaurou procedimentos de *Compliance* para prevenir tais condutas. Sendo o *Bribery Act* uma das leis mais severas do mundo no que tange à corrupção privada<sup>3</sup>, o Reino Unido não pune apenas a corrupção familiar ou aquela praticada em ambiente estritamente privado (TEIXEIRA, 2017, p. 523-524).

Vale destacar aqui as palavras de Quintiere, Nunes e Fagundes, que apontam que

Em 1998 o Brasil dispôs sobre diretrizes e controles internos efetivos que deveriam ser acessíveis a quaisquer funcionários da instituição do Banco Central com o objetivo de organizar, preservar e supervisionar informações importantes com a resolução 2554/98. Mais um marco de *Compliance* importante na história do Brasil foi a Lei 9613/98 que trata de crimes de “lavagem” de dinheiro e ocultação de bens, direitos e valores. Isso além de criar o COAF – Controle de Atividades Financeiras (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 619).

Com a globalização, a corrupção deixou de ser um problema local dos países e se tornou tópico de preocupação mundial, o que levou a ações de diversos Comitês da Organização das Nações Unidas (ONU) no intuito de unir o maior número possível de países engajados em combater o que é um típico câncer político do mundo.

Foram criados diversos Tratados Internacionais que envolvem esta questão: Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE; a Convenção Interamericana contra a Corrupção, da Organização dos Estados Americanos (OEA); e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003.

Todos estes tratados foram ratificados pelo Brasil e, posteriormente, promulgados através de decretos presidenciais, sendo estes: Decreto nº 3.678/2000 que promulgou a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE; Decreto nº 4.410/2002 que promulgou a Convenção Interamericana contra a Corrupção, da OEA; e Decreto nº 5.687/2006 que promulgou a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003.

No Brasil, em 2000, foi sancionada a Lei nº 10.028 que incluiu no Código Penal Brasileiro os crimes contra as Finanças Públicas, criando este novo bem jurídico. Os artigos, que vão do 359-A até 359-H, tipificam ações como a contratação de operação de crédito sem prévia autorização legislativa para tal ato.

Em 2003, foi sancionada a Lei nº 10.763 que alterou a redação dos artigos 317 e 333, que tratam respectivamente de corrupção passiva e corrupção ativa, ambos do Código Penal Brasileiro, que é de 1942, para aumentar a pena destes delitos para de reclusão de 02 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. Galvão afirma que

O crime de *corrupção passiva* encontra previsão no art. 317 do Código Penal [...].

Vale registrar que o Brasil é signatário da *Convenção Interamericana contra a Corrupção*, firmada em 29 de março de 1966, que ingressou na ordem jurídica interna por meio de Decreto nº 4.410, de 07 de outubro de 2002. Também é signatário da *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*, conhecida como *Convenção de Mérida*, firmada em 11 de dezembro de 2003. Tal convenção ingressou na ordem jurídica interna por meio do Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. [...]

No trato da *corrupção*, o sistema adotado pelo Código Penal rompe com a teoria monista do concurso de pessoas, para estabelecer incriminação distinta para o particular corruptor e para o funcionário corrupto.

[...] visa proteger preponderantemente o bem jurídico Administração Pública (item 1.1 supra) ao preservar a regularidade do serviço público, em especial o exercício regular da função que foi atribuída ao sujeito ativo do crime. Neste aspecto, preserva-se a imparcialidade dos atos da Administração que se vê comprometida quando ocorre a compra pelo particular dos serviços públicos. (GALVÃO, 2015, p. 150-152)

O jurista continua dizendo que

O crime de *corrupção ativa* encontra previsão no art. 333 do Código Penal [...]

O crime de *corrupção ativa* não é considerado de pequeno potencial ofensivo [...] visa proteger o bem jurídico da Administração Pública (item 1.1 supra) ao preservar o prestígio, a credibilidade e a eficácia da atuação do funcionário público. (GALVÃO, 2015, p. 302)

Em 2011, foi sancionada a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, que

regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três poderes em todos os seus níveis - União, Estado e Município. Esta legislação é tida como um fortalecimento das políticas públicas voltadas à transparência para a população brasileira.

Em 2012, foi sancionada a Lei nº 12.683 que alterou a Lei nº 9.613/1998, conhecida como Lei de Crime de Lavagem de Dinheiro, para tornar mais eficiente a persecução penal dos delitos de lavagem de dinheiro. Bonaccorsi, a esse respeito, frisa que

Assim, a lavagem de dinheiro é a ocultação, dissimulação ou incorporação de dinheiro, bens ou capitais provenientes de crime ao círculo econômico-financeiro legal ou lícito.

O lucro, de origem sempre ilícita (precedente de delitos que se revestem de especial gravidade, na lei originária, e atualmente qualquer infração penal), é investido, ocultado, substituído ou transformado e restituído aos circuitos econômico-financeiros legais, incorporando-se em qualquer tipo de negócio como se fosse obtido de forma lícita. (GOMEZ, 1996, p. 50).

Em breve análise do tipo penal, o delito de lavagem de dinheiro, nos termos da lei brasileira, consiste em “ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de crime”, art. 1º, caput, Lei 9613/98 – Lei de Lavagem de Dinheiro. (BONACCORSI, 2014. p. 92-93)

Vale aqui apontar que a tipificação do delito de lavagem de dinheiro e a fiscalização sob a sociedade para a verificação dos atos tipificados na legislação em questão, são de suma importância para a manutenção da transparência na Administração Pública. Nesta toada, o programa de *Compliance* aplicado dentro do âmbito privado auxilia a fiscalização do Estado de maneira direta e, talvez, de forma até mais eficaz que a do próprio Estado.

Benatto (2015) aponta para esta importância em seu artigo *Compliance e a apreciação do elemento subjetivo do tipo no crime de lavagem de dinheiro*, dizendo que:

Como visto anteriormente, o *compliance* é um sistema de prevenção, que pode admitir outras funções. Contudo, a adversidade é encontrada na sua utilização como condição de punibilidade objetiva, caso descumpridas as obrigações de coletar e registrar informações sobre operações financeiras, de forma a seguir um “código de conduta”, como se assumisse a função normativa do “deve saber ser produto de crime” da receptação e, portanto, como dolo presumido.

De acordo com o artigo escrito por Eduardo Saad-Diniz, pôde-se encontrar algumas atribuições de responsabilidade penal aos réus da Ação nº 470, conhecida como Mensalão, fundamentadas no simples descumprimento dos deveres de *compliance*, na simples “violação geral dos deveres”. [...]

Entretanto, para a concretização deste discurso, é necessário que sejam reforçadas as estruturas de *compliance*, com a realização de diversos cursos de treinamento realizados nos ambientes privado e público, uma vez que a cobrança da comunicação de operações suspeitas depende de um bom suporte técnico sobre estas. Não haveria como elevar o padrão, a mensuração, da conduta esperada pelo sujeito obrigado aos mecanismos de controle, no que diz respeito ao seu potencial conhecimento da ilicitude, se as estruturas de *compliance* não estivessem bem consolidadas. (BENATTO, 2015, p. 269-272)

Em 2013, no intuito de regulamentar as penalidades administrativas e cíveis de possível aplicação às pessoas jurídicas que praticam atos ilícitos contra a administração pública, foi sancionada a Lei nº 12.846, mais conhecida como Lei Anticorrupção, posteriormente regulamentada em 2015 pelo Decreto nº 8.420. Silveira e Moreira são estudiosos que se manifestaram cientificamente a respeito, ressaltando o seguinte:

[...] Seria de se dizer, pois, que o criminal compliance lida, de fato, com uma ambivalência entre o Direito Administrativo e o Direito Penal. Em um primeiro momento, notadamente preventivo, o Direito Administrativo se mostra como o instrumento jurídico para adequar o setor empresarial às exigências de cumprimento normativo. No caso de cometimentos de delitos, aí sim entraria em atuação o Direito Penal. E isso, por sua vez, implica verificar e esclarecer – e derradeiramente implementar – as noções propriamente ditas de controle do compliance. (SILVEIRA, 2015, p. 155)

Independentemente da responsabilização administrativa, a lei estabelece a possibilidade da responsabilização judicial da pessoa jurídica. Assim, em razão da prática dos atos ilícitos tipificados na lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras: perdimento de bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; suspensão ou interdição parcial de suas atividades; dissolução compulsória da pessoa jurídica, além da 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 mínimo de um e máximo de cinco anos (MOREIRA, 2018 p. 804).

É importante mencionar e esclarecer que a Legislação Anticorrupção criada no Brasil, apesar de buscar a responsabilização da pessoa jurídica que praticar atos ilícitos em desfavor da administração pública, o faz apenas e unicamente nos âmbitos cível e administrativo, não incluindo aqui a possibilidade de responsabilização na seara penal da pessoa jurídica envolvida.

O grande impacto e preocupação em relação à lavagem de dinheiro sempre se deu em relação às responsabilidades individuais. Passaram-se anos até que a preocupação realmente se mostrasse destacada, em especial com o advento, em 2013, da Lei n. 12.846, a denominada Lei Anticorrupção, depois regulamentada pelo Decreto n. 8.420/2015.

Com fundamento em tendência internacional contra a corrupção, com influxos da OCDE e da Convenção da Organização das Nações Unidas contra a Corrupção e, também de institutos como a *U.S. FCPA* e o *U.K. Bribery Act*, a normativa dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (art. 1º). Essa responsabilização objetiva da pessoa jurídica dá-se nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos na própria Lei, praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não (art. 2º). Observa-se, aqui, a primeira proximidade com a norma espanhola mencionada na *LO 15/2003*. Mas não é só.

Estabelece o dispositivo, também, que sua responsabilização não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito (art. 3º), nos exatos moldes inicialmente traçados pela Lei 9.605/98, vale dizer, tradicionalmente, ter-se-ia caso de responsabilidade por ricochete, ou seja, um necessário sistema de dupla imputação. (SILVEIRA, 2015, p. 182-183)

Isso porque a responsabilização criminal no Brasil se faz de maneira pessoal, ou seja, subjetiva, sendo necessário o reconhecimento da conduta específica do indivíduo dentro da tipificação de qualquer delito, impossibilitando, assim, a responsabilização objetiva da pessoa jurídica.

Logo, dentro de uma organização em que ocorre um delito, só serão responsabilizados criminalmente aqueles indivíduos que colaboraram para a ocorrência do delito. Contudo, a organização responderá como pessoa jurídica de forma cível e administrativa pelos atos de seus colaboradores, nos termos da lei anticorrupção.

De todo modo, vale ressaltar que a questão da responsabilidade penal de pessoas jurídicas sempre foi polêmica no Brasil e, ainda, existem muitas discussões sobre o tema, apesar da ausência de legislação que reconheça tal responsabilidade:

Em relação ao tema da responsabilidade penal das pessoas jurídicas, o Brasil conheceu absolutamente momentos controversos. Em tempos recentes, a maioria da doutrina penal repele a ideia com veemência poucas vezes vista. Afirma-se, a reboque de muitas oposições também vistas na Europa, pela absoluta irregularidade, inconsistência e anomia de sua previsão. Os argumentos, no entanto, e a seu modo, parecem encontrar a mesma via de solução do que lá se deu.

É de se ver, de todo modo, que a responsabilidade penal das pessoas jurídicas foi prevista pela Constituição Federal de 1988, de modo explícito, em seu art. 225, § 3º (ao tratar das responsabilidades ambientais), e de modo um tanto vago, no art. 173, § 5º (ao tratar da ordem econômica). Em relação a esta última previsão, estabeleceu-se certa dúvida interpretativa na doutrina, uma vez que não se dispunha, expressamente, acerca da responsabilidade pena. De toda forma, até o momento, por falta de implementação legislativa, não foi sedimentado o entendimento sobre o fato de haver, ou não, autorização constitucional expressa para a responsabilidade penal de pessoa jurídica em atentados à ordem econômica. Já quanto à previsão do art. 225, § 3º, a questão mostra-se mais complexa. (SILVEIRA, 2015, p. 163-164)

A partir da entrada em vigor da Lei Anticorrupção brasileira, consequentemente

os Programas de Integridade se tornaram cada vez mais necessários dentro das organizações, públicas ou privadas, no Brasil.

Afirma-se, corriqueiramente, que os programas de cumprimento normativo, ou simplesmente *compliance programs*, tornaram-se, em curto espaço de tempo, verdadeiro tema da moda no mundo jurídico. [...] Sob luzes do Direito Penal, eles dizem respeito às medidas que exigem um comportamento consoante regras e proibições do Direito Penal, estabelecendo-se, pois, uma lógica própria do Direito Penal. De toda forma, ainda que se possam ter restrições ao seu uso conceitual, de maneira geral, refletem uma ideia autorregulação regulada de pessoas jurídicas vistas como empresas com o propósito básico de se evitar o cometimento de ilícitos. Como se sabe, conforme seja a dimensão posta, a resposta penal aos ilícitos no âmbito empresarial pode se dar mediante responsabilizações individuais e de pessoas jurídicas. E para o aperfeiçoamento dessas responsabilizações cada vez mais presente tem sido a noção de *Compliance*. (SILVEIRA, 2015, p. 113-114)

Apesar de não haver previsão legal na referida lei sobre a obrigatoriedade da implementação e manutenção de Programas de Integridade nas organizações, é importante apontar que o Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, definiu em seu artigo 41 e seguintes, em principal, o artigo 42, os parâmetros esperados para se avaliar um Programa de *Compliance*, chamado no decreto de programa de integridade, como forma de iniciar previsões legislativas que buscassem pela efetividade e ampliação destes tipos de programas dentro das organizações, principalmente aquelas que fossem licitar ou celebrar quaisquer tipos de contratos com a administração pública.

O dito decreto regularizou, também, uma questão que havia sido deixada de lado pela Lei nº 12.527/2011, que é a possibilidade da celebração dos acordos de leniência, previsto nos artigos 28 e seguintes do decreto, tão utilizados nos atuais casos midiáticos de corrupção no Brasil, no intuito de auxiliar as investigações e buscar um melhor resultado na descoberta das estruturas das associações criminosas envolvidas nos atos ilícitos contra à administração pública.

Com a Lei Anticorrupção, diversas organizações que começaram a ser submetidas a processos administrativos e/ou judiciais no âmbito cível por terem cometido atos ilícitos em desfavor da Administração Pública, começaram a se submeter a acordos com esta ou foram obrigadas a iniciar um programa interno de conformidade com as legislações brasileiras, sob pena de serem submetidas a penalidades gravíssimas, inclusive à penalidade de dissolução compulsória da pessoa jurídica, nos termos do artigo 19, inciso III da referida Lei.



A onda de *Compliance* que se apresenta como principal marco da integração dessa cultura ao Brasil é a Lei Anticorrupção – 12.846/13, que trouxe mudanças positivas para a organização e o bom funcionamento dos mecanismos regentes do Estado brasileiro, dentre essas mudanças, é importante destacar que ainda estão acontecendo, observa-se a tendência da cultura nos estados. Isso significa que o alcance dessa lei que, assim como a grande maioria em se tratando de Brasil, veio de cima e está expandindo e conseguindo a seu tempo integrar-se as nuances formadoras da sociedade, ou seja, suas vantagens começam a se sobrepor à ideia de facilidade da prática corrupta (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 620).

Ainda em 2015, a ADI (Ação Direta de Inconstitucionalidade) nº 4.650/DF julgada pelo STF no dia 17 de setembro de 2015, também foi de suma relevância no caminho para a ampliação da integridade, tanto nas relações privadas quanto públicas.

Isso porque esta ADI julgou, por oito votos a três, inconstitucionais os artigos 31, 38 e 39 da Lei 9.096/95, entendendo que a autorização para a doação política para campanhas políticas por parte de pessoas jurídicas era inconstitucional, tendo sido quase consenso do entendimento que os limites de doações que eram fixados pela legislação brasileira que podiam ser realizados por empresas a campanhas eleitorais eram insuficientes para coibir a captura do político pelo poder econômico, criando indesejada “plutocratização” do processo político.

São os termos da ementa da ADI nº 4.650/DF:

DIREITO CONSTITUCIONAL E ELEITORAL. **MODELO NORMATIVO VIGENTE DE FINANCIAMENTO DE CAMPANHAS ELEITORAIS.** LEI DAS ELEIÇÕES, ARTS. 23, §1º, INCISOS I e II, 24 E 81, CAPUT E § 1º. LEI ORGÂNICA DOS PARTIDOS POLÍTICOS, ARTS. 31, 38, INCISO III, E 39, CAPUT E §5º. **CRITÉRIOS DE DOAÇÕES PARA PESSOAS JURÍDICAS E NATURAIS E PARA O USO DE RECURSOS PRÓPRIOS PELOS CANDIDATOS.** PRELIMINARES. IMPOSSIBILIDADE JURÍDICA DO PEDIDO. REJEIÇÃO. (...) PRETENSÕES QUE VEICULAM ULTRAJE À LEI FUNDAMENTAL POR AÇÃO, E NÃO POR OMISSÃO. MÉRITO. **OFENSA AOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DEMOCRÁTICO E DA IGUALDADE POLÍTICA.** (...) POSTURA PARTICULARISTA E EXPANSIVA DA SUPREMA CORTE NA SALVAGUARDA DOS PRESSUPOSTOS DEMOCRÁTICOS. SENSIBILIDADE DA MATÉRIA, AFETA QUE É AO PROCESSO POLÍTICO-ELEITORAL. **AUTOINTERESSE DOS AGENTES POLÍTICOS.** AUSÊNCIA DE MODELO CONSTITUCIONAL CERRADO DE FINANCIAMENTO DE CAMPANHAS. CONSTITUIÇÃO-MOLDURA. NORMAS FUNDAMENTAIS LIMITADORAS DA DISCRICIONARIEDADE LEGISLATIVA. PRONUNCIAMENTO DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL QUE NÃO ENCERRA O DEBATE CONSTITUCIONAL EM SENTIDO AMPLO. DIÁLOGOS INSTITUCIONAIS. ÚLTIMA PALAVRA PROVISÓRIA. MÉRITO. **DOAÇÃO POR PESSOAS JURÍDICAS. INCONSTITUCIONALIDADE DOS LIMITES PREVISTOS NA LEGISLAÇÃO (2% DO FATURAMENTO BRUTO DO ANO ANTERIOR À ELEIÇÃO).** **VIOLAÇÃO AOS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICO E DA IGUALDADE POLÍTICA.** CAPTURA DO PROCESSO POLÍTICO PELO PODER ECONÔMICO. **“PLUTOCRATIZAÇÃO” DO PRÉLIO ELEITORAL. LIMITES DE DOAÇÃO POR NATURAIS E USO DE RECURSOS PRÓPRIOS PELOS CANDIDATOS.** COMPATIBILIDADE

MATERIAL COM OS CÂNONES DEMOCRÁTICO, REPUBLICANO E DA IGUALDADE POLÍTICA. AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE JULGADA PARCIALMENTE PROCEDENTE.

1. A **postura particularista do Supremo Tribunal Federal**, no exercício da judicial review, é medida que se impõe nas hipóteses de salvaguarda das condições de funcionamento das instituições democráticas, **de sorte (i) a corrigir as patologias que desvirtuem o sistema representativo**, máxime quando obstruam as vias de expressão e os canais de participação política, e (ii) a **proteger os interesses e direitos dos grupos políticos minoritários**, cujas demandas dificilmente encontram eco nas deliberações majoritárias. 2. O funcionamento do processo político-eleitoral, conquanto matéria deveras sensível, impõe uma postura mais expansiva e particularista por parte do Supremo Tribunal Federal, em detrimento de opções mais deferentes e formalistas, sobre as escolhas políticas exercidas pelas maiorias no seio do Parlamento, instância, por excelência, vocacionada à tomada de decisão de primeira ordem sobre a matéria. 3. A Constituição da República, a despeito de não ter estabelecido um modelo normativo pré-pronto e cerrado de financiamento de campanhas, forneceu uma moldura que traça limites à discricionariedade legislativa, com a positivação de normas fundamentais (e.g., princípio democrático, o pluralismo político ou a isonomia política), que norteiam o processo político, e que, desse modo, reduzem, em alguma extensão, o espaço de liberdade do legislador ordinário na elaboração de critérios para as doações e contribuições a candidatos e partidos políticos. (...) 7. **Os limites previstos pela legislação de regência para a doação de pessoas jurídicas para as campanhas eleitorais se afigura assaz insuficiente a coibir, ou, ao menos, amainar, a captura do político pelo poder econômico, de maneira a criar indesejada “plutocratização” do processo político.** 8. O princípio da liberdade de expressão assume, no aspecto político, uma dimensão instrumental ou acessória, no sentido de estimular a ampliação do debate público, de sorte a permitir que os indivíduos tomem contato com diferentes plataformas e projetos políticos. 9. **A doação por pessoas jurídicas a campanhas eleitorais, antes de refletir eventuais preferências políticas, denota um agir estratégico destes grandes doadores, no afã de estreitar suas relações com o poder público, em pactos, muitas vezes, desprovidos de espírito republicano.** (...) 19. Ação direta de inconstitucionalidade **julgada parcialmente procedente para assentar apenas e tão somente a inconstitucionalidade parcial sem redução de texto do art. 31 da Lei nº 9.096/95, na parte em que autoriza, a contrario sensu, a realização de doações por pessoas jurídicas a partidos políticos, e pela declaração de inconstitucionalidade das expressões “ou pessoa jurídica”, constante no art. 38, inciso III, e “e jurídicas”, inserta no art. 39, caput e § 5º, todos os preceitos da Lei nº 9.096/95.** (BRASIL, STF, ADI nº 4.650/DF, data do julgamento: 17/09/2015, Relator Ministro Luiz Fux) (grifos nossos)

Por conta disso, na eleição que se seguiu a esta decisão, no ano de 2018, já não estava mais autorizada a doação para campanhas políticas por pessoas jurídicas, sendo este mais um passo dado ao caminho das relações com maior integridade entre os entes públicos e privados.

Também se faz de suma importância apontar que, no ano de 2016, foi sancionada a Lei nº 13.303, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. No capítulo II desta legislação, encontra-se uma previsão relevante para o âmbito público no que tange a

implementação de programas de *Compliance* ou de integridade. É que a partir do artigo 8º verifica-se determinações normativas que impõe às empresas públicas e as sociedades de economia o cumprimento de certos requisitos de transparência, tais como:

- a) divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;
  - b) elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;
  - c) elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;
  - d) divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;
  - e) elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;
  - f) ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III; e,
  - g) divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.
- (BRASIL, 2016)

Essa legislação foi inovadora no âmbito da integridade e do *Compliance* no Brasil, visto que é a primeira legislação federal que, de fato, exige o cumprimento de medidas voltadas ao *Compliance* e a governança corporativa como métodos de

manutenção e ampliação da transparência por parte das empresas públicas e de economia mista.

No mais, é importante refletir que, apesar da existência de tratados internacionais que foram uma espécie de trampolim para que o Brasil iniciasse a sua corrida em busca da minimização da corrupção na administração pública, através da criação e ampliação de legislações específicas, foi um dos maiores casos de corrupção do país, em 2005, que engajou essa corrida contra o tempo em busca da transparência e da integridade dentro das organizações: a Ação Penal nº 470 (AP 470), comumente conhecida como *Mensalão*.

De fato, talvez o maior exemplo de incerteza e da preocupação que esse estado de coisas pode gerar se dê na leitura do maior caso criminal já julgado pelo Supremo Tribunal Federal brasileiro. Trata-se da Ação Penal 470 – AP 470 -, conhecida como caso “mensalão”.

Em 2005, no início do Governo do Presidente da República Luís Inácio Lula da Silva, após certa dificuldade de aprovação de projetos de lei de interesse do Governo percebida no Congresso Nacional, houve uma alegação de compra de votos dos parlamentares para que esses votassem de acordo com as intenções do Governo. [...]

Mesmo sem o devido ingresso na análise do caso, é de se notar, *prima principia*, a utilização, naquele julgamento, de institutos da *common law*, como a ideia da cegueira deliberada, ou do *criminal compliance*. A interação sistêmica, assim, mostra-se patente, cabendo a dúvida sobre os efeitos próximos futuros desse novo cabedal na realidade judicial brasileira.

O mais interessante, talvez, tenha sido a leitura feita sobre o *criminal compliance*. Como se mencionou anteriormente, amplíssimas são as questões que deitam implicações em relação ao *compliance* penal ou *criminal compliance*. Uma das mais importantes, na realidade atual, diz respeito à eventual implicação de responsabilidades, não só administrativas, mas também de ordem penal, pelo não cumprimento dos deveres de vigilância (ou da regra de boa governança) determinados pela Lei n. 9.613/98. Não mais se pensaria em punição de um agente, que dispõe do domínio do fato, mas, sim, de um agente específico, que deixa de praticar dever também específico. (SILVEIRA, 2015, p. 198-200)

Diante deste escândalo de corrupção no Brasil, bem como com as diversas modificações e criações que começaram a ocorrer nas legislações brasileiras, a Corregedoria-Geral da União (CGU) acabou por restaurar a antiga Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações estratégicas, que passou a se chamar Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, competindo a esta, de maneira geral, o acompanhamento da implementação de convenções e compromissos internacionais assumidos pelo Brasil que tenham como objetivo a prevenção e o combate à corrupção.

Escândalos de corrupção relevam as falhas do até então eficiente modelo de *Compliance* como os casos de licitações fraudulentas e casos grandes como o Mensalão e a Lava-Jato, que é um caso tão emblemático quanto o caso do

Mensalão, e suas reverberações revelando informações que estavam escusas e casos graves envolvendo empresas, membros do governo e caixas dois (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 620).

Em 2016, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria (2016), criado pela Lei nº 13.341/2016, elaborou a *Cartilha de Convenções das Nações Unidas Contra a Corrupção*, com o intuito de divulgar os termos das Convenções existentes na ONU sobre este assunto, esclarecendo os seus objetivos e impactos sobre as legislações brasileiras.

Além do mais, importante apontar que organizações que possuem um programa de integridade efetivo podem solicitar a participação bianual no processo seletivo da Certificação Empresarial Pró-Ética, criada pelo Ministério da Transparência e pela CGU. Esta certificação, se obtida, gera, de forma mundialmente reconhecida, um novo patamar de integridade e transparência à organização certificada.

A certificação não é simples de se adquirir. As organizações interessadas passam por um processo de avaliação extremamente rigoroso, no qual é necessário o envio de uma série de documentações, com a posterior análise pelo Comitê Gestor que é presidido pelos representantes da CGU e do Instituto Ethos, de forma alternada, por outras dez instituições, como a Instituto de Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Confederação Nacional de Indústria (CNI), dentre outros.

Dentre os quesitos observados para a pontuação, avalia-se, por exemplo, o comprometimento da alta direção da empresa e o compromisso com a ética; os canais de denúncia e suas remediações; análise e monitoramento de riscos.

Existem também outras certificações, tão importantes e relevantes para o meio empresarial quanto essa, que também vêm sendo muito buscadas pelas empresas que já possuem um programa de integridade consolidado, como exemplo a Organização Internacional para Padronização (ISO) 9.001 que é uma certificação de sistemas de gestão de qualidade, bem como a ISO 37.001 que certifica o sistema de gestão antissuborno das empresas.

Apesar de ser um consenso social de que o Brasil é o país da impunidade e que ainda dá passos pequenos rumo ao combate da corrupção, os atos dos Poderes Legislativo e Executivo do país e, principalmente, do setor privado, têm demonstrado um forte movimento no intuito de trazer transparência ao Estado e a todas as pessoas jurídicas que se relacionam, direta ou indiretamente, ou não com a administração

pública brasileira.

Interessante verificar que o Conselho Monetário Nacional brasileiro, através da Resolução n. 2.558/94, passou, por sua vez, a também estabelecer programas de cumprimento de deveres e comenda a implantação e implementação de sistemas de controles internos, voltados para as atividades institucionais, para os sistemas de controles internos, voltados para as atividades institucionais, para os sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, equivalentes funcionais dos elementos estruturais da técnica dos *compliance programs*. Do mesmo modo, o Banco Central do Brasil, através de Cartas Circulares, também passou a dispor sobre procedimentos internos de prevenção e combate à Lavagem de Dinheiro, em especial a partir da Carta Circular n. 3.461/99, ao depois pormenorizadas na Carta Circular n. 3.542/2012, entre outras. (SILVEIRA, 2015, p. 181)

Alinhando às normativas internacionais e com os mesmos propósitos de harmonização da cooperação internacional em relação às medidas de combate e prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, o COAF fez publicar a Resolução n. 020, de 29 de fevereiro de 2012, com entrada em vigor prevista para 1º-9-2012.

Para a modernização de suas estruturas administrativas e institucionais, com a Resolução n. 020, o COAF propõe implementar política de prevenção mediante a imposição de deveres às pessoas jurídicas. Em seu art. 2º, a Resolução n. 020, prevê expressamente o dever de estabelecer e implementar política de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo, estabelecendo, ademais, os procedimentos específicos que aí devem estar contidos: (1) identificação e realização de diligência para qualificação dos envolvidos em suas operações; (2) obtenção sobre o propósito e natureza da relação de negócios; (3) identificação do beneficiário final das operações realizadas; (4) identificação de operações ou propostas suspeitas; (5) enquadramento das operações que realizarem e dos clientes em categorias de risco. (SILVEIRA, 2015, p. 278-279)

Dib e Lima (2015), no artigo *Compliance e sistema preventivo de controle sob a perspectiva dos crimes contra o sistema financeiro*, demonstram como grandes instituições de renome no país já vêm sendo cobradas do mercado brasileiro a comprovarem que seus atos estão em conformidade com as legislações brasileiras, bem como que todas as suas ações são sempre baseadas na transparência e na integridade:

[...] como exemplo das possibilidades e da cobrança que o próprio mercado faz, traz-se, a seguir, alguns pontos da Cartilha editada pela ABBI e a Febraban, em que representantes dos comitês de *compliance* de ambas as instituições participaram, bem como auditores da PriceWaterhouveCoopers e KPMG, a fim de “abordar exatamente as boas práticas da integração da função de *compliance* com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos, que os bancos têm buscado implementar em suas rotinas e que possibilitem a realização de todo gerenciamento e monitoramento necessários”. Tal Cartilha foi denominada “Função do *compliance*”. (DIB; LIMA, 2015, p. 257)

Atitudes como estas demonstram claramente que o setor privado está sendo, a cada dia que passa, mais compelido a demonstrar que seus atos estão em

*Compliance* com as exigências legislativas e sociais.

Por mais injusto que possa parecer que as exigências ao setor privado ainda estejam mais fortes e em evidência do que as exigências feitas ao setor público no Brasil, é preciso visualizar este cenário de outro ângulo; é preciso entender que a aplicação de programas de *Compliance* dentro do âmbito privado, independentemente de seu ramo de mercado, afunilará as ações irregulares, principalmente, aquelas que são tipificadas na legislação penal brasileira.

A partir desta peneira que já vem sendo criada pelo setor privado, já é possível verificar, a cada dia que passa, a exigência que vem sendo feita automaticamente sob o setor público, exigindo da administração pública, como um todo, ações cada vez mais claras e transparentes, fechando uma por uma as portas para os atos delituosos.

O caminho para o controle e diminuição da corrupção no Estado brasileiro é longo, mas as providências necessárias para tanto já foram iniciadas e sem caminho de volta, gerando esperança e ótimas expectativas para um futuro melhor e não tão distante assim.

## 5 DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Os programas de *Compliance* representam um conjunto de mecanismos adotados pela sociedade empresária com o intuito de evitar a ocorrência de ilícitos e prevenir responsabilidades. Para Luz,

A organização da estrutura empresarial em *Compliance*, voltada para o efetivo de cumprimento das normas, implica a adoção de procedimentos, regras e processos intraempresariais que representam a autorregulação da empresa nos parâmetros da legalidade. (LUZ, 2018. p. 460)

Neste sentido, tem-se que o programa de *Compliance* consiste na:

- a) análise, pela assessoria jurídica e de gestão de pessoas, do funcionamento de uma organização (empresas privadas, públicas, sociedades ou instituições), verificando os pontos de riscos e os pontos positivos do sistema existente (mapeamento de riscos), anterior à elaboração do programa de *Compliance* para a organização;
- b) elaboração ou melhoria de normatizações internas necessárias para readequar o sistema nos pontos que são falhos e/ou de alto risco para a organização;
- c) criação de canais de comunicação ou de denúncia, também chamados de *hotlines*, que possibilitem uma comunicação da organização com os seus colaboradores, clientes e público externo, de forma anônima ou não;
- d) definição de um *compliance officer*, que será responsável pela manutenção do programa de integridade criado e pelas denúncias que forem realizadas, dando o seu devido seguimento e providências;
- e) realização dos atos comunicacionais da alta gestão com seus colaboradores, através de treinamentos internos sobre estas novas regulamentações;
- f) se possível, realização de treinamento de todos os fornecedores, prestadores de serviço e terceirizados da organização sobre estas novas regulamentações;
- e,
- g) fiscalização constante do funcionamento destas, com periódicas reciclagens do programa criado, sempre buscando o melhoramento do sistema instaurado na organização, com possíveis buscas por certificações que ampliem a reputação da empresa no quesito integridade.



Dessa forma, coloca-se como objetivo precípua do programa de *Compliance*, estabelecer processos que promovam um ambiente ético através de elementos de prevenção, detecção e resposta (...) neste sentido, as ações de *Compliance* tem como base o comprometimento da alta liderança, treinamentos aos colaboradores e terceiros, comunicação com os públicos internos e externos, monitoramento dos processos e reportes (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 477).

Importante apontar, desde o princípio, que para que toda essa estrutura organizacional acima possa ser implementada e de fato funcional, é necessário que a organização desenvolva a sua ética empresarial, que vai fundamentar toda a sua estrutura normativa e também todos os trabalhos práticos de aplicação de um programa de *Compliance*.

Como muito bem pontua Domingo García-Marzá (2007) é através da *ética empresarial* que se possibilita a criação da ponte de confiança, seja entre a organização e o mercado, seja entre a alta gestão e seus colaboradores; para o autor, não há mais como sustentar relações empresariais, seja de âmbito público ou privado, sem a criação do laço de confiança que a ética empresarial proporciona:

Uma das funções básicas da ética empresarial consiste em clarificar e justificar os pressupostos da confiança requeridos pelas decisões e instituições empresariais. Ninguém põe em dúvida, hoje, a importância da confiança como elemento essencial das relações sociais e econômicas, e mais ainda nos atuais contextos globais. Sem esse recurso moral, não podem funcionar nem as interações sociais, nem as organizações e instituições em que se apoiam (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 191)

O primeiro passo, então, é a construção e o entendimento pela alta gestão da organização de que para a aplicação de um programa de *Compliance* se faz necessária uma mudança cultural na estrutura empresarial, em busca da construção e ampliação de ações éticas e morais, que serão embasadas pela ética empresarial e comunicacional.

Uma ética da comunicação entendida como uma reflexão crítica sobre o sentido e a função da atividade informativa pode nos oferecer algumas das chaves dessa situação, visto que um de seus objetivos consiste em esclarecer e definir os termos de sua responsabilidade moral. Para esse fim, ela não parte de uma dogmática a partir da qual cataloga *ex cathedra* a moralidade da realidade existente. Parte, antes, de uma metodologia reconstrutiva, encarregada de mostrar as condições que definem e sustentam de fato a confiança da opinião pública nesse tipo de empresas. (...) Trata-se de analisar as condições subjacentes à legitimidade ou credibilidade das empresas de comunicação e propor algumas considerações para uma gestão ética da confiança nelas depositada. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 191-192)

Neste sentido, tem-se que, no quesito prático, para um bom funcionamento de um programa de *Compliance*, é necessário compreender que a liderança da

organização também está submetida aos regramentos internos corporativos, bem como às legislações vigentes do Estado.

Os gestores precisam, antes de todos os outros integrantes da organização, acreditar nas normatizações que serão criadas e aplicá-las de fato; eles serão, mais do que nunca, o exemplo aos seus colaboradores. Este é o início da Governança Corporativa dentro da gestão de *Compliance*.

A primeira década do século XXI demonstrou que o cenário de governança corporativa possui, de um lado, a adesão às boas práticas e autorregulação, e de outro, várias melhorias a serem implementadas, bem como a necessidade de aprimoramento legal. Os dois lados caminham juntos para a convergência na adoção dos princípios de governança pelos organizadores. Nestes últimos anos, a governança corporativa evoluiu muito e está ligada à direção da organização, monitoramento e verificação das conformidades, do desempenho e do progresso da organização. [...]

A governança corporativa pode ser considerada como uma reunião de domínios de governança, exemplo: governança de administração, de gestão de pessoas, industrial, comercial, de Tecnologia de Informação ou TI, entre outras, e atua com foco nos princípios de prestação de contas, transparência, equidade, responsabilidade corporativa e na conformidade com as regras (*compliance*). (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 25-26)

Um dos pontos mais importantes do Programa de Integridade é que o gestor da organização tenha a consciência de que o programa que será aplicado não engessará o funcionamento da empresa ou que este criará novas e maiores burocracias internas. Muito ao contrário, com a regularização das atividades de todos os integrantes da organização e a constante manutenção das normas estabelecidas, o programa se tornará uma ferramenta de eficiência sustentável e transparência à organização. No que tange ao papel do administrador nessa implementação, Porto, Cassini e Lima afirmam que:

A alta administração pode demonstrar seu compromisso com o programa com algumas ações, tais como: a) incorporar o tema de *Compliance* nos discursos internos e externos da companhia; b) aprovar o programa nas diversas formas de comunicação da empresa; c) supervisionar o programa, criando mecanismos para engajar o comprometimento de todos; d) patrocinar a área, concedendo os recursos necessários a fim de implementar ações; e) acompanhar o sistema de gestão de riscos da empresa, garantindo que sejam mapeados e mitigados os riscos relativos à ocorrência de fraude e corrupção; f) além de suporte às investigações internas, garantindo a aplicação de medidas disciplinares em caso de desvios as normas (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 479).

Luz também contribui, dizendo que a atuação e empenho da alta gestão

Trata-se de ponto indispensável para o sucesso do programa, pois, apesar de o *Compliance* destinar-se a todos os membros da organização, o exemplo

dos superiores tem papel fundamental na postura dos empregados e subordinados dentro da sociedade empresária (LUZ, 2018, p. 469).

Portanto, não restam dúvidas de que para o sucesso e bom funcionamento de qualquer tipo de programa de *Compliance*, independentemente do mercado em que a organização atue e crucial o comprometimento da alta gestão com o programa. Eles serão o modelo para todos os outros envolvidos na organização. Como bem pontuam Fagundes e Gaiotti (2019) quanto ao programa de *Compliance* da ArcelorMittal:

O grupo ArcelorMittal acredita que a ética e a integridade são o cerne de como a organização conduz seus negócios. Nesta construção o envolvimento pessoal do principal executivo da empresa como patrocinador do programa de *Compliance* é crucial, devendo não apenas seguir os princípios da integridade, mas promove-la ativamente, liderando a partir de seu próprio exemplo e estimulando o debate sobre o tema dentro e fora da organização. De fato, a fim de garantir o adequado desenvolvimento de seu programa e da cultura de integridade, a alta administração deve se buscar demonstrar no cotidiano da empresa ações que materializem a intenção genuína em trabalhar de forma alinhada com os princípios e valores que eles preconizam. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 296)

No Brasil, já existem muitas organizações que possuem um programa de *Compliance* interno. Contudo, muitas não possuem uma aplicação e uma fiscalização efetiva de seu funcionamento. Para que o programa seja efetivo, é necessário garantir que as regras estabelecidas sejam cumpridas e que a empresa tenha instrumentos eficazes de apuração de irregularidades, como os canais de comunicação e a contratação de um *compliance officer*.

Para que a elaboração de um programa de *Compliance* seja iniciada, é preciso que os gestores da organização busquem pela melhor assessoria jurídica e de gestão de pessoal para este objetivo.

A assessoria jurídica não possui uma tarefa simples e não se resume às consultorias pontuais sobre ações da organização com relação as legislações que estão em vigor no Brasil. Esta deverá ser o primeiro procedimento do programa que estiver sendo criado, com análises em todos os âmbitos da organização:

- a) empresarial, cível e societário;
- b) criminal;
- c) tributário e fiscal; e
- d) trabalhista.

Vejamos o que Luz aponta a esse respeito:

Em que pese não existir uma fórmula pronta para todos os programas de *Compliance* em sociedades, é possível, com base em documentos legislativos e recomendações de órgãos supranacionais, estabelecer pilares ou requisitos básicos para a estruturação dos referidos programas. Os documentos que serão objeto de análise nas linhas subsequentes permitem traçar o que se poderia chamar de “teoria geral dos elementos essenciais do programa de *Compliance*”, ou seja, são os documentos que permitem traçar um parâmetro genérico para a elaboração de qualquer programa de *Compliance*, independente do risco a ser enfrentado (LUZ, 2018, p. 461).

Que dizer que a organização passará por um pente fino jurídico por meio do qual cada detalhe desta será analisado, de forma a possibilitar a verificação de todos os pontos de risco. Após, os responsáveis pela gestão de pessoas da organização, devem analisar todos os relatórios gerados pela assessoria jurídica, verificando dentro destes todas as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades, ou seja, realizarão o processo de análise que é também conhecida como SWOT (ou do português, FOFA). A análise SWOT é a base da etapa principal e inicial para a gestão de *Compliance* na organização, que auxiliará na criação da fundamentação da estrutura da ética corporativa, assim como que norteará as definições de funcionamento da comunicação empresarial para gerar, de fato, o laço de confiança que a organização necessita em seu programa.

Inclusive, é importante que, sendo possível – analisando o tamanho da estrutura da organização – que a etapa de análise SWOT aconteça tanto com a alta gestão, quanto com os seus colaboradores. É neste momento que se dá voz, no início da construção do programa, a todos aqueles que são fundamentais para o funcionamento da organização. A realização desta etapa, desta forma, é de suma importância, já que, por óbvio, a visão da alta gestão do que é fraqueza, força, ameaça e/ou oportunidade dentro da organização, será, muito provavelmente, completamente diferente do que é para seus colaboradores.

A ética ocupa-se da explicitação dessa perspectiva moral, desse ponto de vista moral, que utilizamos continuamente. Não o inventa, mas procura mostrar a partir de onde se estabelecem os critérios e as normas com os quais, de fato, analisamos cotidianamente as atividades comunicativas. Do ponto de vista funcional, como veremos, os enunciados morais servem para coordenar as ações de seus diferentes atores ao estabelecer obrigações recíprocas. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 193)

A realização de ações como essas, que serão os pilares do programa de *Compliance* criado pela organização, são tão importantes porque elas serão o guia de

funcionalidade do programa, que fortalecerão os vínculos de comunicação entre as partes e, por isso, fortalecerão a confiança necessária entre as partes para a continuidade do programa. Como diz Garciá-Marzá:

A confiança, por sua vez, não apenas se sustenta na tradição ou na história, isto é, nas experiências compartilhadas e transmitidas, mas também o faz nas expectativas normativas comuns, no momento de validade que acompanha as normas e de que cremos ter razões para exigir um comportamento ou responder por ele. A ideia do contrato moral não se reduz a direitos de uma das partes, mas inclui também os deveres e obrigações contidos em toda expectativa recíproca de comportamento. A confiança não é mais que um “esperar” com razões que essa rede de direitos e obrigações seja cumprida. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 199)

A construção do mapeamento de riscos, onde a organização terá a visibilidade de seus pontos fortes e de seus pontos de fragilidade, podendo a gestão definir quais serão os métodos de ação que serão aplicados em busca da mitigação dos pontos de fraqueza.

Desta forma, outro passo importante para a efetividade e o sucesso na implementação dos referidos programas refere-se à identificação, análise e avaliação dos riscos a que a empresa está sujeita, relacionando-os, obviamente, com a atividade exercida. A correta gestão de riscos (o “tratamento” dos riscos) só será realizada de forma adequada quando precedida da identificação, análise e avaliação destes riscos potenciais. (LUZ, 2018, p. 465)

Tudo deve ser pensado do ponto de vista da eliminação de uma futura crise de imagem e reputação da organização. A partir deste pressuposto, que nada mais é do que um valor intrínseco de toda organização pública ou privada, a pergunta interna que se faz a toda a organização é: Dentro do mapeamento de risco construído, como posso evitar uma crise de imagem e reputação?

Existem passos para se minimizar ou evitar uma possível crise organizacional nos vieses da corrupção. O primeiro passo é entender que toda organização está sujeita a uma crise, porque ela é composta de sujeitos (indivíduos) e como tal, são falíveis por falta de educação ou por vontade própria (livre arbítrio). A organização então, necessita comunicar amplamente e de forma estratégica este novo processo para todos os *stakeholders*<sup>3</sup> ou públicos que se relacionam com ela, direta ou indiretamente.

A comunicação estratégica com todos os envolvidos demandará um diálogo

---

<sup>3</sup> Termos utilizado para se referir às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

aberto, por meio do qual a organização fará a exposição de seus objetivos de construção de uma nova cultura organizacional voltada para o *Compliance* e também ouvirá o que esses *stakeholders*, podem trazer de contribuição no processo de comunicar esta nova mudança.

A partir do diálogo aberto começa-se a construir o processo educacional, tão fundamental em todos os âmbitos na sociedade e implementa-se uma sequência compartilhada de treinamentos para dentro e fora da organização, procurando trazer a troca de experiências e histórias como fonte de fortalecimento do programa de *Compliance* na organização.

Como muito bem aponta Anita Cardoso (2014) a organização que se mantém no discurso tradicional unilateral em pleno século XXI, era em que a tecnologia e as redes sociais revolucionam a forma de comunicar, acaba por se perder em seu ato e frustra as tentativas de atingir o interlocutor. Por isso, faz-se tão importante o estudo de como a comunicação com os envolvidos no programa de *Compliance* se dará.

Alavancar a organização com o seu tradicional discurso unilateral já não era o bastante, não tinha mais a mesma força do passado. Isto porque os públicos mudaram e não esperam mais por informações prontas. Há um intercâmbio direto entre emissor e receptor - com a enorme quantidade de informações espalhadas por inúmeras mídias. Intercâmbio este propiciado pelo acesso à internet e aos demais modos de produção de mensagem mais convencionais. Com o perfil mais crítico e informado de seus interlocutores, as organizações precisam rever sua forma de comunicar. O advento das redes sociais ajudou a quebrar a dinâmica informacional da organização de comunicar de forma unilateral com seus interlocutores, trazendo informações mais rápidas e fluidas, que se reverberam a todo o tempo. Ou seja, de um lado as organizações passam a se comunicar diretamente, mas de outro há uma concorrência imensa com inúmeras outras informações que circulam quase que de forma desordenada. Os diálogos nas redes sociais vão e voltam, os emissores se multiplicam e a primeira “mensagem” já não passa a fazer mais sentido. Ela se transforma em múltiplas mensagens em todas as esferas midiáticas, gera novas respostas que também são emitidas.

[...]

Não é possível uma organização ignorar o cenário comunicacional, já que os novos suportes técnicos interferem nos processos comunicacionais fazendo com que os receptores produzam mensagens a partir das informações recebidas, e toda esta dinâmica vai sendo transformada e ressignificada o tempo todo (CARDOSO, 2014, p. 71).

Além do diálogo e treinamento, no processo de comunicação estratégico da organização, a confiança e a transparência das ações, devem ser a premissa em cada etapa da construção da nova identidade organizacional. Para fortalecimento do processo de comunicação estratégico, é fundamental, estabelecer a valorização das potencialidades da comunidade, com o objetivo de dar a ela a capacidade de ser “dona” do sistema anticorrupção e antissuborno da organização e da sociedade.

Trata-se do empoderamento social.

O segundo passo é a gestão de risco, que implica em descobrir quais são os potenciais riscos que a organização pública ou privada corre ou enfrenta, em relação a se render às negociatas da corrupção.

Essa fase permite a análise externa ou interna de um dado ambiente de interesse, levando a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social.

Com toda a coleta de dados gerada através dos estudos de ambos os departamentos citados, será elaborado e definido o melhor sistema para gerir o programa de *Compliance* daquela organização.

A análise dos riscos que geram impactos nas organizações indica que muitos deles poderiam ter sido evitados se estivessem previstos e gerenciados. O fato de instituir algum controle, mesmo que simples, pode evitar uma série de problemas que impactam as organizações e resultam em perdas.

A gestão de riscos consiste em atuar preventivamente, permitindo avaliar os riscos e os respectivos controles, focando na verificação de sua eficiência e eficácia. Esse deve ser o objetivo principal da gestão de riscos: conhecer os seus fatores e atuar nos controles, visando eliminar os seus respectivos impactos na organização.

As áreas de gestão de riscos encontram uma série de problemas quando precisam estabelecer controles dos processos e avaliar o lançamento de novos produtos e serviços. A gestão de riscos pode propor melhorias capazes de otimizar os resultados e de agregar valor, reduzindo consideravelmente as perdas.

Para isso, é necessário avançar com ações de comunicação focadas na importância da gestão de riscos com a alta administração deve se estender a ponto de haver participação ativa nas estratégias empresariais. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 193)

A partir destas duas etapas, a organização está balizada com elementos para a criação do plano de gerenciamento de crises, bem como o Código de Conduta da organização. Luz destaca que

Todos os pontos já mencionados são imprescindíveis para a fase anterior ao início efetivo do programa de *Compliance*. Após analisar o ambiente interno da sociedade empresária, os riscos e com o apoio da alta administração, já há maturidade e reunião de informações suficientes para a implementação do programa, o que se dará por meio da elaboração de documentos escritos (LUZ, 2018, p. 470).

Neste sentido, será criado o Código de Conduta da organização, ou melhorado e ampliado, nos casos em que este já existir dentro da instituição. Negrão e Pontelo, sobre o código de conduta, afirmam que

No início do século XXI ficou evidente a necessidade da atuação das organizações no aperfeiçoamento da gestão da ética em seus negócios e, principalmente, nas organizações públicas.

No Brasil, ocorreu uma mudança de postura dos governantes e agentes públicos, a partir da elaboração de legislação específica (consular apêndice B) sobre conduta ética. Somente em 1994, o Brasil conseguiu incorporar o Código de Ética à gestão pública, por meio do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, aperfeiçoado e regulamentado pelo Decreto nº 6.029, em 1º de fevereiro de 2007.

As demais discutido o compromisso de gestão com a ética nas organizações. Muitas delas elaboraram e publicaram em *sites* o seu próprio código de ética. As organizações, com seus regulamentos internos, orientam os trabalhos desenvolvidos pela gestão ética por meio da promoção de ações de natureza educativa, da atualização e do aperfeiçoamento de suas normas e da apuração e aplicação das penas cabíveis nos casos de infrações éticas. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 72-73)

Assim, entende-se o Código de Conduta deverá conter, basicamente, as normatizações internas, conceitos e/ou princípios de transparência, sustentabilidade, integridade, excelência, práticas anticorrupção, respeito pelas pessoas e meio ambiente. A partir destes, serão criados dentro do código definições de ações que devem ser tomadas para quando ocorrerem atos de desconformidade a estes conceitos, como penalidades, medidas internas para prevenção destes atos, comitê responsável pela análise dos casos que vierem a ocorrer, treinamento de pessoal e constantes melhorias destas normatizações.

Tal documento serve de compromisso social da organização, conforme apresenta Luz

O compromisso da sociedade de atuar em conformidade com a lei deve ser registrado em documentos escritos, tais como o Código de Conduta, documento genérico que concentra os valores éticos que servem de base para a empresa, bem como a missão desta e os Códigos de Procedimento, que define a atuação concretizada da empresa para cumprir o determinado no Código de Conduta (LUZ, 2018, p. 470-471).

É importante ressaltar que o Código de Conduta deve sempre expressar as características individuais daquela organização, respeitando a sua cultura interna e a forma de trabalho realizada, dentro dos padrões de ética, transparência e integridade que serão aflorados na organização:

Sabe-se que as organizações, assim como as pessoas, têm características próprias e singulares. Por esse motivo os códigos de ética devem ser elaborados pela própria organização, juntamente com as pessoas envolvidas no processo, como seus empregados, clientes e sócios, expressando sua cultura e clima organizacional.

Algumas empresas elaboram um código de ética com o intuito de nortear o relacionamento entre os organizadores e o empregador, no esforço de gerar um compromisso mútuo alinhado à adoção de uma postura transparente, que



envolva a valorização da ética e contribua para a credibilidade perante a sociedade.

É recomendável que esse código reflita ou aborde assuntos como: respeito à imagem da organização, a legislação do país, conflitos de interesses, proteção ao patrimônio da organização, transparência nas comunicações internas e externas da organização, denúncia, banimento à prática de suborno e corrupção em geral.

No código de ética devem ter destaque os aspectos das relações internas e externas, como o processo da admissão ou contratação, desenvolvimento profissional, lealdade entre os empregados, respeito entre chefias e subordinados, saúde e segurança no trabalho, comprometimento da organização com os empregados, entretenimento e viagem, propriedade de informação, assédio profissional e sexual, alcoolismo, uso de drogas, meio ambiente, entre outros aspectos. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 73)

Com a definição do sistema do programa de *Compliance* e a elaboração do Código de Conduta, a organização deverá iniciar a sua busca pelo representante do *compliance officer*. Luz destaca a importância dessa figura dizendo que

Acrescentando-se aos outros pontos já mencionados, é de se afirmar que a eficácia dos programas de *Compliance* dependem, outrossim, da fiscalização dos procedimentos realizados pelos funcionários, para que se possa verificar a ocorrência, ou não, de irregularidades e desvios. Isto envolve, necessariamente, a designação de um grupo de funcionários, ou, ao menos, de um funcionário, a depender da estrutura da empresa e do aporte de recursos destinados à estruturação do *Compliance* (LUZ, 2018, p. 474).

Esta é uma das figuras mais importantes do programa de *Compliance* que será criado para qualquer organização. Isso porque a criação de um setor específico para o programa dará a este:

- a) uma maior fiscalização de seu funcionamento;
- b) ampla verificação dos pontos em que não estão de acordo com o sistema criado;
- c) o devido tratamento à todas as denúncias, sugestões e elogios que forem feitos através do canal de comunicação ou de denúncia (*hotline*);
- d) a garantia do anonimato a quem realizar uma denúncia;
- e) tratamento de novos riscos que surgirem ao longo do programa;
- f) independência da alta gestão, não sendo subordinado a ela;
- g) bem como a elaboração constante de relatórios que auxiliem a assessoria jurídica e de gestão de pessoal nas melhorias e ampliação do programa.

É importante ressaltar que o *compliance officer* deve ser um departamento independente dentro da organização. Isso porque ele deve possuir a liberdade, sem

nenhum tipo de restrição hierárquica, para fiscalizar todos os colaboradores da empresa, inclusive os gestores desta. Silveira assevera quanto a tal contorno organizacional que

Uma vez percebida a questão relativa aos deveres de garante dos empresários, e sua possibilidade de delegação de atribuições, deve-se ter em mente que a cabeça de ponte do programa, o responsável pelo mesmo, há de ser definido especificamente para tal, sendo, assim, denominado de *compliance officer*.

Note-se que, como já ponderado, e como bem destaca Bock, os fundamentos jurídicos-penais do *compliance* têm em comum o parâmetro básico de que existe um dever jurídico quanto às medidas possíveis, necessárias e exigíveis à prevenção de infrações pela empresa.

Assim, desde um ponto de vista racional, a tarefa do *criminal compliance* residiria em aprimorar o valor esperado do dano como consequência de potenciais fatos típicos, o que implica constatar a fascinante questão – apontada por Prittitz – sobre como o termo *compliance* se converteu nos últimos anos em um conceito essencial na vida econômica das empresas, e, conseqüentemente, seus efeitos penais.

A partir dessa perspectiva, e em face de tantos escândalos econômicos recentes, tem-se visto uma tentativa por parte das empresas de evidenciar uma modalidade de regularização a fim de externalizar sua correção, visando, também, uma menor severidade judicial. Visto isso, poder-se-ia chegar à conclusão de que o problema em debate seria de índole notadamente processual, mas não só. O *criminal compliance* vai além, uma vez que diz respeito a como dever-se-ia impor o dever de fidelidade por parte das empresas, o que se dá, pretensamente, como se viu, através da autorregulação regulada. Isso se dá, em boa medida, através da posição de garante assumida, ainda que em delegação, pelo *compliance officer*. (SILVEIRA, 2015, p. 142-143)

A figura do *compliance officer*, que pode tanto ser uma pessoa física, ou uma pessoa jurídica contratada para tanto, não é simplesmente de fiscal da aplicação dos regramentos internos, mas também e, principalmente, de ser exemplo, mentor e ser acolhedor de toda a instituição, sendo pilar de referência e segurança aos colaboradores para buscarem aconselhamentos, tirarem dúvidas e, também, realizarem os questionamentos e denúncias que forem necessárias.

Sem dúvida, o *compliance officer* exerce papel fundamental em um programa de excelência e que de fato funcione. Logo, este é um dos papéis essenciais para o combate à corrupção internamente nas organizações, assim como na (re)educação de todos os colaboradores, e também da alta gestão, sobre o que se espera de todos no que tange a ações de transparência, ética e integridade. Negrão e Pontelo (2014) apontam com precisão os principais desafios de um *compliance officer*:

São desafios deste profissional:

Agir como integrador, integrar as equipes para que sejam conscientes de cada papel atribuído a elas dentro da organização;

Ser agente ativo de mudança, elaborar formas de incentivar a todos para uma melhoria de postura, ajudando os profissionais a se tornarem mais competentes;  
 Apoiar, estar disposto a auxiliar as equipes a enfrentar obstáculos em cada atividade;  
 Ser mentor e não apenas fiscalizador, liderar profissionais, motivar os profissionais, mostrando a importância de agirem de forma ética. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 234-235)

Luz também apresenta contribuições teóricas para as atribuições do *compliance officer*, apontando que

O compliance officer deve controlar os procedimentos internos, atuando ativamente para verificar se há, ou não, o cumprimento das normas estabelecidas no programa. No entanto, tendo em vista que o sujeito ou a equipe responsável pelo Compliance, por mais competente que seja, não é onipresente, sendo incapaz de acompanhar exaustivamente tudo que ocorre dentro da sociedade empresária, é necessário que haja um canal de denúncia interno, para auxiliar a detecção e correção de possíveis irregularidades (LUZ, 2018, p. 475).

Destaca-se, então, a necessidade de o *compliance officer* ser acessível por meio de um meio de contato efetivo. No que tange à criação e à aplicação de um canal de comunicação/denúncia ou *hotline*, é preciso que a organização, primeiramente, entenda a importância do anonimato neste instrumento. Ao mesmo tempo em que este não poderá ser um meio em que os colaboradores da organização utilizem para gerar caos, através de informações inverídicas, é preciso que este proteja a imagem do colaborador que a utilize.

Por isso, é importante que o canal utilizado não seja uma simples caixa de reclamações, sugestões e elogios, que existem em diversas organizações há muito tempo. A organização deve buscar meios que facilitem a comunicação e automatizem, sempre que possível, o processo de comunicação.

Atualmente, com a ampliação da tecnologia, já existem diversas empresas que possuem canais de comunicação eletrônicos, que funcionam através de um site específico ou de um programa de computador, e que garantem o anonimato do colaborador, facilitando, em muito, não só o caminho para este buscar apresentar suas questões à organização, mas como também automatiza e acelera o trabalho do *compliance officer* nas análises dos questionamentos, elogios e/ou denúncias que forem feitos através desse canal.

O canal de comunicação, assim como os treinamentos e reciclagens periódicas dos *stakeholders*, é fundamental para a excelência no sucesso em um programa de *Compliance*, eis não existe efetividade em um programa que busca a aplicação da

integridade e da transparência na organização se os colaboradores que a integram não se sintam à vontade ou incentivados a utilizarem os meios que possuem para demonstrarem possíveis irregularidades que venham a acontecer dentro da organização.

O *compliance officer* precisa ser assertivo ao demonstrar a todos que as ferramentas implementadas são para uso sempre que necessário e não apenas aplicações para transparecer que a empresa buscar estar em conformidade para que os outros vejam.

Inclusive, este é o meio de comunicação que, se bem implementado, consegue auxiliar em um dos pontos mais complexos da sociedade brasileira e tão debatido como o ponto estrutural das corrupções no país, que é o “jeitinho brasileiro”. Isso porque, como bem apontado nos capítulos anteriores, é nessa base social que o brasileiro aprendeu que, por exemplo, delatar uma pessoa que fez algo de errado é algo negativo e pejorativo, o então chamado “dedo duro” ou “X9”.

Por isso, a boa construção de um canal de comunicação em uma organização, assim como a comunicação bem estruturada para ensinar e incentivar o uso dessa ferramenta pelos colaboradores que podem ser resguardados pelo anonimato é de suma importância para que o programa de *Compliance* de fato funcione, bem como para que ele tenha interferências positivas na sociedade, tanto no grupo social interno do meio corporativo, como na sociedade brasileira de modo geral.

Vale frisar aqui a importância que o *compliance officer* terá em ensinar a todos os colaboradores a importância desse canal de comunicação implementado, mas também o quão relevante é a realização da boa utilização desse canal, devendo o colaborador entender e utilizá-lo de forma inteligente e crítico-construtiva, independente se ele fará uma denúncia ou elogio, sendo fundamental que ele o faça de forma justificada, educada e com embasamento. Negrão e Pontelo destacam a relevância e dificuldades de implementação dessa canal, afirmando que

Grande parte das organizações possui código de ética, está desenvolvendo ou aprimorando os códigos atuais. O fato é que o estágio avançou para conhecer as consequências dessa implementação. Uma forma de garantir o seu cumprimento é o desenvolvimento de um canal para recebimento de dúvidas e denúncias.

Em relação à legislação, parte das organizações, aquelas obrigadas pela Lei *Sarbanes-Oxley*, não possui escolha. Entretanto, o desenvolvimento desses canais não representa apenas uma escolha, pois há vários benefícios advindos dessa implementação. Por outro lado, há dificuldades para colocar em prática esse canal e algumas perguntas precisam ser respondidas antecipadamente: Como receber as denúncias? Qual a forma de registro? A

área de *compliance* irá investigar ou a organização possui área própria para isso? Como será o retorno ao empregado denunciante?  
O canal de denúncias permite, ainda, mitigar o risco de fraude. É necessário abordar o seu combate de forma integrada e com as ferramentas adequadas. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 85)

Vale ressaltar que as organizações que estão elaborando e aplicando pela primeira vez o seu programa de *Compliance*, devem ampliar a extensão de seus canais de comunicação aos diversos públicos possíveis de forma progressiva e cautelosa.

O primeiro público que deve ter acesso a estes canais são os seus colaboradores internos e, apenas após a consolidação do programa criado, é que as organizações devem pensar na ampliação destes canais para seus fornecedores, terceirizados e prestadores de serviço.

Os últimos que terão acesso a estes canais serão o público externo e clientes. Isso porque o filtro a ser criado para o público externo e aos clientes torna a fiscalização de todas as sugestões, denúncias, reclamações e elogios feitos através dos *hotlines* muito mais difíceis, pois demandam intensa verificação e avaliação criteriosa.

Neste sentido, torna-se muito mais importante e valioso à organização ter um canal de comunicação restrito, no início de seu programa, para que esta consiga ampliá-lo de acordo com as suas demandas, sem deixar que algo não seja avaliado pelo *compliance officer*.

Contudo, vale dizer que no que concerne ao público externo, é importante, também, que se permita o conhecimento dos procedimentos possíveis, disponibilizando no seu sítio eletrônico e, até mesmo, prevendo o tema em contratos firmados com terceiros, a exemplo de fornecedores. Além disso, os canais de denúncia devem ser de fácil acesso, o que incentiva tal atividade (LUZ, 2018, p. 475).

Sobre a cautela na elaboração e aplicação de um canal de denúncia, Renato de Melo Jorge Silveira e Eduardo Saad-Diniz (2015) fazem apontamentos muito pertinentes à questão que devem sempre ser observados pelas organizações:

Sem dúvida, a noção mais apropriada de um instituto dessa ordem impõe pensar que as denúncias podem ser de ordem interna ou externa. Entrementes, é de se imaginar que existem informações privilegiadas em âmbito interno que mais facilmente podem colaborar com uma verdadeira prevenção de fenômenos ilícitos em termos empresariais. Por certo, e a par de quaisquer considerações éticas – as quais, entretanto, nunca devem ser esquecidas – a estipulação desses comandos também traz uma série de dúvidas acerca dos direitos dos trabalhadores da empresa, além da própria posição do advogado que presta seus serviços para a mesma.

A menção aos procedimentos de denúncia é aposta no art. 7º, VII, da nova Lei Anticorrupção, ao se mencionar que serão levados em consideração na aplicação das sanções “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”. Claramente, pois, a noção de *compliance* mostra-se intimamente ligada à previsão de incentivos às denúncias internas. O mais fundamental, no entanto, e em que se pese a eventual subjetiva contrariedade ao mesmo, é que tais procedimentos sejam edificados com a preocupação em assegurar Direitos individuais e institucionais, a ponto de jamais violar o princípio do *nemo tenetur se detegere*, ou da garantia de defesa.

Os procedimentos de denúncia, portanto, apesar da inseparável preocupação penal que os cerca, devem (a se imaginar correta sua implantação) focar-se em preceitos básicos. Dentre eles, deve ser tida em conta, fundamentalmente, a existência do mecanismo de denúncia entre seus principais usuários. Ele não pode, de modo algum, verter-se em segredo, mas deve ser exposto a qualquer pessoa que possa vir a ter conhecimento de condutas ilícitas. Por outro lado, deve ser assegurada a máxima confidencialidade dessas denúncias sendo previstos canais específicos de comunicação, como correio eletrônico, ouvidoria, cartas, telefones, etc. As denúncias, por sua vez, devem ser recebidas por um funcionário que possua conhecimentos jurídicos necessários para sua avaliação, além de ter o devido acesso aos órgãos diretivos da empresa. Derradeiramente, efetuada a denúncia, e havendo procedência para tanto, a investigação deve ser levada a cabo por pessoa isenta de dúvidas que deve apresentar seus resultados à empresa, aos eventuais prejudicados e, eventualmente, às autoridades. (SILVEIRA, 2015, p. 347-349)

O canal de denúncia é um mecanismo da organização que sempre deve ter o seu uso incentivado pelos gestores, mas também deve ser sempre utilizado com cautela pelos colaboradores. É de sua importância que todos aqueles que o utilizem entendam que este é um caminho de auxílio à gestão empresarial para que possa ser visto por aqueles que estão na alta gestão ações que não chegam aos seus olhos e/ou ouvidos.

É importante, nos treinamentos e reciclagens que forem realizados nas organizações, que o uso dos *hotlines* sem medo de retaliação seja extremamente incentivado. A mudança de cultura se inicia de fato dentro da organização nesse momento, pois não existirá, ou não poderá mais existir, nenhum tipo de estigma àquele indivíduo que realiza uma denúncia, desconstruindo qualquer conotação de aquele que realiza uma denúncia seria um “X9” ou um delator de maneira pejorativa, como a cultura do “jeitinho brasileiro” intitula aquele que denuncia ações que estão em desconformidade com as normatizações.

Então, é aqui que se traça a linha de diferença entre um programa “para inglês ver” e um programa efetivo, que funcione de verdade. Como dito por Suzana Fagundes e Danielli Gaiotti (2019, p.284) “Para ser efetivo, um programa dessa natureza deve desenvolver uma cultura que propicie a autenticidade e consequente

coerência entre a narrativa e a prática, sempre atuando de forma transparente e ética”.

A organização que tiver definido o seu sistema de programa de *Compliance*, criado o seu Código de Conduta, o seu canal de comunicação e a forma de funcionamento deste, bem como quem será o seu *compliance officer*, deverá, como próximo passo, providenciar os treinamentos de todos os seus colaboradores. Quanto a isso, Porto, Cassini e Lima frisam que

A missão, visão, valores, código de conduta, política de prevenção à corrupção e fraude são informações que devem estar consolidadas na comunicação. O oferecimento do treinamento a todos é medida essencial. Devem fazer parte dos treinamentos todos os níveis da empresa, desde os membros do Conselho de Administração e altos executivos até colaboradores ocupantes de cargos operacionais. No mesmo contexto, os fornecedores e parceiros de negócios também devem ser treinados. Além de ações presenciais, que em regra, tem melhor resultado, é possível utilizar ferramentas como *e-learning* para sua realização (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 485).

Esse é o ponto em que a organização colocará em prática os princípios definidos no programa, iniciando a aplicação de sua ética empresarial, buscando a conexão da alta gestão com os seus colaboradores, através da comunicação e de um relacionamento aberto, transparente e livre de medos às repressões. Luz destaca que

Quanto ao público interno, funcionários, diretores e alta gestão, é necessário haver um trabalho de comunicação idôneo a transformar o código no verdadeiro referencial de conduta, e não em um simples documento que traduz regras burocráticas, que não norteiam o funcionamento da empresa. Assim, além da elaboração dos referidos documentos, faz-se imprescindível que haja *treinamento periódico dos funcionários* de todas as hierarquias da empresa, acompanhados de avaliações que comprovem a eficácia dos treinamentos realizados e o entendimento das partes. Em outros termos, a empresa precisa garantir que os seus funcionários conheçam e compreendam os valores e procedimentos a serem adotados (LUZ, 2018, p. 473).

Logo, o treinamento é uma das partes mais fundamentais de um bom programa de *Compliance*, se não a mais importante. Isso porque ela será o primeiro contato que os colaboradores terão com o sistema criado, e estará nas mãos dos responsáveis pelos treinamentos esclarecer a importância da implementação deste programa, bem como da colaboração de todos juntamente com os gestores da empresa. Os treinamentos e reciclagens são o método que inicia a mudança cultural da organização, incentiva ações transparentes e integras entre todos, bem como geram o laço de confiança entre todos os envolvidos pelo programa.

É possível entender essa fase dos treinamentos de um programa de *Compliance* como aquele momento de transição entre o velho e o novo, no qual

costumes antigos, que não mais funcionam para a continuidade da sociedade atual, começam a ser deixados de lado e iniciam-se a criação e aplicação de novos costumes, que buscam ser melhores e evoluídos daqueles que estão sendo esquecidos. Paulo Freire (1967) fala sobre isso, sobre este ponto de transição da educação, do velho para o novo:

A educação, por isso, na fase de trânsito que vivíamos, se fazia uma tarefa altamente importante. A sua força decorreria sobretudo da capacidade que tivéssemos de nos incorporarmos ao dinamismo da época do trânsito. Dependeria de distinguirmos lucidamente na época do trânsito o que estivesse *nele*, mas não fosse *dele*, do que, estando *nele*, fosse realmente *dele*. Sendo a fase trânsito o elo entre uma época que se esvaziava e uma nova que ia se consubstanciando, tinha algo de alongamento e algo de adentramento. De alongamento da velha sociedade que se esvaziava e que despejava nele querendo preservar-se. De adentramento na nova sociedade que anunciava e que, através dele, se engendrava na velha. Daí era a época do trânsito o tempo anunciador a que já nos referimos. (FREIRE, 1967, p. 47)

Os treinamentos de *Compliance*, então, também tem fundamentação sobre essa visão de deixar o velho, esvaziá-lo, para dar abertura ao novo. É sob essa percepção que a prática vai se moldando à teoria e à necessidade de mudança, em busca de criar o laço de confiança entre os envolvidos – alta gestão e colaboradores – acimentando o pilar da ética empresarial. Esse é um momento de enorme desafio, que, sem dúvidas, terá em seu caminho muitos buracos que moldarão a maneira com que este ensinamento será transferido e absorvido pelos receptores e, é por isso, que a comunicação bem feita é primordial neste momento.

Freire, percorrendo sobre essa transição, diz que

Sua tendência era, porém, pelo jogo das contradições bem fortes de que se nutria, ser palco da superação dos velhos temas e da nova percepção de muitos deles. Isto não significava, contudo, que neste embate entre os velhos e os novos temas ou a sua nova visão, a vitória destes e desta se fizesse facilmente e sem sacrifícios. Era preciso que os velhos esgotassem as suas vigências para que cedessem lugar aos novos. Por isso é que o dinamismo do trânsito se fazia com idas e vindas, avanços e recuos que confundiam ainda mais o homem. (FREIRE, 1967, p. 47)

Portanto, são essas idas e vindas, como cita Freire (1967), como pilar da educação para a modificação do velho para o novo, é que vão ser também necessárias na parte dos treinamentos de um programa de *Compliance*. Não basta apenas criar as normatizações internas e realizar uma apresentação da nova ética empresarial aos colaboradores, *stakeholders* e demais interessados. A comunicação precisa se dar de forma intensa, direta, incansável e constante. Seja com métodos variados de interação entre as partes, seja com treinamentos de novas medidas e



reciclagem das antigas que ainda estiverem em vigor.

Este é o primeiro ponto de comunicação que a organização terá com os seus colaboradores para esclarecer a importância da sua mudança de cultura empresarial interna e externa. Aqui, inicia-se a aplicação prática de todas as normatizações e novas metodologias criadas no programa de *Compliance*, é onde estreia-se a mudança cultural empresarial através da (re)educação.

Essa é a fase do programa que demonstra que toda a construção que a organização faz para estruturar esse novo sistema não é apenas para trazer uma boa imagem reputacional para a empresa, é de fato algo que se busca para mudar a forma de se relacionar no ambiente corporativo. É o ponto central da *ética empresarial* a boa aplicação do programa com um treinamento de excelência que, de fato, seja eficaz a curto, médio e longo prazo, trazendo modificações internas e externas significativas à organização e à sociedade que a envolve. Como muito bem aponta Garciá-Marzá (2017) “*dirigir uma empresa só pelos benefícios é como jogar tênis com o olhar voltado para o placar e não para a bola*” (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 215).

A comunicação, porém, não pode ser apenas na fase de implantação do *Compliance*. Porto, Cassini e Lima dizem que

A comunicação e treinamento deve ser permanente, com linguagem acessível e de fácil entendimento para cada público para que sua aplicação seja mais efetiva. Os colaboradores devem ser comunicados e sensibilizados sobre a importância do *Compliance* na organização, dentre eles, destacamos os comunicados *tone from the top*. A postura e o exemplo da alta liderança são essenciais, mas todos os funcionários devem ter o compromisso com os princípios e os valores corporativos. É comum algumas empresas pregarem a importância da responsabilidade individual a fim de garantir a conformidade com todas as obrigações relacionadas às atividades de sua função, comunicação de violação ao Código e Políticas, bem como ser exemplo de boa conduta (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 484).

Um treinamento em que a comunicação com o público alvo não for bem feita, não terá efetividade, muito menos gerará os resultados buscados com a implementação do programa, gerando apenas a manutenção de um sistema corporativo ineficaz e que não possuirá efetividade na objetivação de implementação de questões de integridade e transparência.

A comunicação é fundamental para atingir os objetivos do programa de *compliance*. A comunicação deve ocorrer rotineiramente, tanto para os empregados, quanto para o conselho de administração da empresa e presidência. Resumidamente, temos algumas linhas de comunicação que devem fazer parte do programa de *compliance* na área de gestão de pessoas: Comunicação e divulgação do código de ética da empresa; Comunicação da importância do *compliance* para os empregados, o porquê de fazer certo, quais os ganhos e as penalidades previstas nos casos de problemas; Comunicação quanto aos normativos internos e à legislação aplicada à área;

Reportes semanais, dependendo da demanda, ou mensais, prestação de contas de atuação da área de *compliance*, dos processos investigativos, da aplicação dos roteiros e seus resultados e das melhorias empreendidas. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 84)

Os treinamentos podem ocorrer não apenas com os colaboradores da organização, mas também com seus fornecedores, terceirizados, prestadores de serviço e, até mesmo, com os seus clientes. Tudo dependerá do nível de avanço em que o programa de *Compliance* da organização. Geralmente, quando o programa é prematuro, o treinamento acaba sendo restrito aos colaboradores, com o tempo e com a complexidade e forma que o programa for tomando, é possível e importante que estes sejam expandidos a todos os envolvidos com a organização. Negrão e Pontelo discorrem brilhantemente sobre esses treinamentos, dizendo que

Os treinamentos são voltados para os empregados e executivos do alto escalão, para fornecedores e até mesmo para clientes. Podem ser presenciais ou à distância, e o conteúdo é elaborado com a complexidade e/ou objetividade adequadas ao público.

Os treinamentos são os mais variados; esse é um campo fértil para a atuação dos profissionais da área. Há uma infinidade de assuntos a serem trabalhados, desde o código de ética profissional, passando pela forma de executar os trabalhos, chegando a treinamentos mais extensos sobre o programa de *compliance* da empresa em questão.

Há empresas que possuem códigos de ética setoriais, ou seja, cada área possui um código específico, direcionado para as suas atividades. Dessa forma, pode ser realizado um conjunto de ações de educação de acordo com cada público.

O programa de *compliance* pode propor treinamentos presenciais ou à distância, de acordo com o público e abrangência das ações previstas. (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 84)

A partir da finalização dos treinamentos, inicia-se, de forma concreta, a fiscalização e verificação do funcionamento do programa de *Compliance* criado. Com o conhecimento de todos os envolvidos sobre todas as normatizações criadas, é possível que o *compliance officer*, juntamente com a equipe jurídica e de gestão de pessoas, trabalhe para verificar se o programa funcionará de fato para aquela organização.

Ao longo do tempo, surgirão novos riscos, que talvez não tenham sido mapeados como possíveis para aquela organização, assim como surgirão resultados de melhoria que podem não ter sido mensurados na instauração do programa. A partir destes acontecimentos e das fiscalizações diárias e intensas, bem como do trabalho diário de conscientização sobre a importância de seguirem as determinações do programa de *Compliance*, é que este começará a ficar mais robusto e denso, cada dia melhor. A esse respeito, Porto, Cassini e Lima preceituam o seguinte

Importante destacar que a área de *Compliance* está sempre em contínua evolução e, por isso as reavaliações de riscos devem ser periódicas, visando o aperfeiçoamento contínuo do programa e identificação de riscos relevantes, utilizando sempre como base informações provenientes do canal de denúncia, alterações de legislação, revisões de procedimentos e políticas, relatórios de avaliação do programa de *Compliance*, resultados da auditoria e informações recebidas nos seminários (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 481).

Com a consolidação do programa, o que não se pode mensurar em tempo, pois dependerá do perfil da organização e do modelo de programa que está sendo aplicado, é possível que a organização busque diversas certificações reputacionais para ampliar a visibilidade do seu programa de integridade ao mercado brasileiro.

Como foi muito bem colocado por Rodrigo de Oliveira Botelho Corrêa (2005) ter um bom nome no mercado não é apenas uma mera questão de *status*, mas sim e principalmente uma questão de sobrevivência:

Ter um bom nome, um bom conceito perante a sociedade não é mais só uma questão de *status*, é quase um requisito de sobrevivência. A modernidade dos meios de comunicação ampliou muito a quantidade de informação que as pessoas têm acesso. Nem sempre são informações fidedignas e de boa qualidade, mas, como dados, podem influenciar as relações. Devido ao acúmulo de informações, as pessoas passam a sintetizá-las em conceitos. Isso possui um corolário que, mais das vezes, é muito perigoso, que é a generalização da informação.

Por que digo isso? É que tenho notado que os juízes vêm julgando cada vez mais com base na aparência e no conceito social das partes. Explico melhor. É que, como afirma o professor Luís Roberto Barroso, toda interpretação é fruto de uma época, de um momento histórico, e envolve os fatos a serem enquadrados, o sistema jurídico, as circunstâncias, do intérprete e o imaginário de cada um. Isto é, todos antes de proferirem um julgamento são influenciados de alguma forma por conceitos pré-existentes relacionados a sua cultura e experiências passadas. É o que se convencionou chamar de pré-compreensão. (CORRÊA, 2005, p. 29)

Ressalte-se que esta mudança de cultura empresarial deve ser contínua, buscando por novas e boas práticas em gestão de pessoas, socioambiental, de inclusão e de diversidade.

Percebe-se, pois, que para que haja uma efetiva mudança de cultura dentro da organização, fazendo com que a instituição se torne cada vez mais presente na vida de seus colaboradores, conseguindo evitar deslizes que possam causar problemas para a ela, é preciso que o pensamento empresarial se torne, a cada dia, mais inclusivo, mais preocupado com o seu espaço, ambiente e com todos aqueles que, direta ou indiretamente, se relacionem com a organização.

Apesar da cultura brasileira ainda não apontar para este caminho de uma forma mais intensa e rotineira, é de suma importância o reconhecimento pelo gestor da

organização que gestão dos riscos do negócio de qualquer organização é algo fundamental para a manutenção da boa saúde empresarial:

A democratização dos riscos, que passaram a afetar todos os indivíduos independentemente de classe social, somada à sensação de insegurança que permeia e perpassa a sociedade hodierna, dão azo à necessidade de gestores de riscos, a fim de que o sentimento de insegurança se reduza frente à suscetibilidade aos riscos, ao menos de modo a possibilitar a vivência em coletividade, tornando suportáveis as novas ameaças. (TAMBORLIN; SANTANA, 2015, p. 10)

Engana-se quem pensa que o assunto é restrito a grandes empresas e multinacionais. As premissas do *Compliance* – Código de Conduta, Ética e Cumprimento de Normas – são balizadores de negócios de todos os setores e portes, pois não se resume ao bom convívio e manutenção do cumprimento de normas entre os indivíduos que trabalham na empresa, mas também, e principalmente, para as pessoas – físicas ou jurídicas – externas que se relacionam com a organização.

Atualmente, com todas as pressões internacionais advindas dos tratados e convenções que a ONU vem apresentando aos estados membros, conforme demonstrado em capítulo anterior; de empresas internacionais que vêm exigindo das brasileiras programas de integridade efetivos; as recentes, e ainda poucas, legislações e/ou editais que exigem a existência de programa de *Compliance* para as organizações que querem participar de processos licitatórios com algumas administrações públicas; a presença e necessidade de cumprimento das recentes legislações brasileiras; bem como as certificações já existentes que dizem respeito à matéria de *Compliance*, verifica-se que o caminho é sem volta e que as organizações precisam, cada vez mais, demonstrar de forma mais ampla que a sua forma de trabalhar e negociar é completamente limpa e transparente, não havendo obscuridades pelos seus caminhos percorridos.

## 6 DA RELEVÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Paulo Freire (1987), em seu livro *Pedagogia do Oprimido* já deixava clara a importância do diálogo para o bom convívio social, para a funcionalidade da vida em humanidade, afirmando que tudo não deixa de ser um ato de amor entre os seres humanos. Ou seja, a boa comunicação nada mais é do que atos de amor que os indivíduos que se comunicam exalam.

Não há diálogo, porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens. Não é possível a pronúncia do mundo, que é um ato de criação e recriação, se não há, amor que a infunda.

Sendo fundamento do diálogo, o amor é, também, diálogo. Daí que seja essencialmente tarefa de sujeitos e que não possa verificar-se na relação de dominação. Nesta, o que há é patologia de amor: sadismo em quem domina; masoquismo nos dominados. Amor, não, Porque é um ato de coragem, nunca de medo, o amor é compromisso com os homens. Onde quer que estejam estes, oprimidos, o ato de amor está em comprometer-se com sua causa. A causa de sua libertação. Mas, este compromisso, porque é amoroso, é dialógico.

Como ato de valentia, não pode ser piegas; como ato de liberdade, não pode ser pretexto para a manipulação, senão gerador de outros atos de liberdade. A não ser assim, não é amor.

Somente com a supressão da situação opressora é possível restaurar o amor que nela estava proibido.

Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não me é possível o diálogo. Não há, por outro lado, diálogo, se não há humildade. A pronúncia do mundo, com que os homens o recriam permanentemente, não pode ser um ato arrogante.

O diálogo, como encontro dos homens para a tarefa comum de saber agir, se rompe, se seus pólos (ou um deles) perdem a humildade. (FREIRE, 1987, p. 51)

Como visto, o treinamento e a comunicação da alta gestão com os colaboradores pode, muitas vezes, ser mais importante do que a própria definição normativa interna do programa de *Compliance*, pois é através desses meios que a empresa consegue se conectar com o colaborador e os *stakeholders* de modo que gere um laço de confiança na relação.

Isso não só é verdade e legítimo de ser buscado pelo mundo corporativo, seja público ou privado, que já é possível se ver grandes ações geradas pelos próprios colaboradores das organizações, incentivados pela alta gestão em buscarem ações socioambientais, internas e externas, que tenham um impacto positivo na vida da sociedade e, por consequência, na imagem da empresa.

É também o que se vê no caso da junção da Arcelor & Mittal em ArcelorMittal, como contam Fagundes e Gaiotti (2019) no artigo *Por uma Cultura de Integridade*

*Efetiva: Case ArcelorMittal.* Os autores deixam clara a questão da necessidade da boa comunicação para a transformação da cultura empresarial, e ainda pontuam que estes dois quesitos possuem certa interdependência

Ao longo da implementação do programa de *Compliance*, percebeu-se a necessidade de intensificar o impacto e a frequência da comunicação com vistas a aumentar a familiaridade do público interno com o tema, sensibilizando-o a respeito do valor agregado dessa iniciativa, assim desenvolvendo a cultura almejada.

De fato, a cultura e a comunicação possuem certa interdependência. A comunicação pode manter ou transformar uma dada cultura. Por outro lado, cultura exige a comunicação para torna-la familiar ao grupo. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 290)

Nesse caminho, a estratégia elaborada no programa de *Compliance* do novo grupo ArcelorMittal em 2007 tinha não apenas como valores intrínsecos a demonstração ampla a todo o seu público e seus envolvidos quanto ao papel da empresa em operar nos melhores padrões éticos e legais, mas também buscar envolver todas as pessoas com as quais a empresa se relacionava, de maneira que elas se tornassem ativas, juntamente com a organização empresarial, na busca por um caminho de maior integridade.

Ou seja, a ArcelorMittal buscava, na implementação de seu programa em 2007, justamente o que se vê como ponto fundamental de um programa de *Compliance*, que é o alto envolvimento de todos aqueles que se relacionam com a organização, em especial, seus colaboradores, de modo que eles se torem, ao lado da empresa, mobilizadores em busca de relacionamentos éticos, íntegros e mais transparentes.

O programa em sua essência, busca reforçar o forte compromisso do grupo ArcelorMittal com os mais elevados padrões de integridade e de responsabilidade corporativa. Isto significa que, independentemente do local ou do contexto econômico ou financeiro em que o grupo ArcelorMittal opera, todas as suas decisões e negócios devem se basear nos mais altos padrões éticos e legais. (...)

Quando do lançamento dessa estratégia, em 2007, poucas empresas brasileiras tinham um programa de *Compliance* com as mesmas premissas das quais a ArcelorMittal partia. Notava-se que não havia uma clara percepção de valor ou necessidade de medida de tal natureza. As empresas que compunham o grupo ArcelorMittal no Brasil já tinham códigos de ética e acreditavam ter uma boa gestão da integridade, embora não fosse tão estruturada como esse programa único. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 289)

Quanto às ações práticas de comunicação tomadas pela ArcelorMittal em 2007, vale citar o quão valioso para a organização era proporcionar, em todos os pilares hierárquicos, treinamentos de qualidade que de fato se comunicassem de maneira efetiva com todos os tipos de interlocutores e que, através dele, engajassem-os

individualmente a buscarem por relações mais íntegras, dentro e fora da empresa, representando ou não a ArcelorMittal.

Na ocasião, foram lançados o Código de Conduta, as Diretrizes para o Cumprimento das Leis de Defesa da Concorrência e a Política de Informações Privilegiadas. Esses documentos continham conceitos novos e explicitamente tratavam de temas incômodos e pouco falados, tais como corrupção pública e privada, procedimento para troca de informações com concorrentes e cartel. Determinou-se a necessidade de treinamento para todos os empregados do grupo no Código de Conduta e de públicos selecionados nas demais políticas. A alta administração foi a primeira a ser treinada e, na sequência, os demais níveis hierárquicos, até chegar ao nível operacional. Empregados que trabalham em turnos de revezamento na produção também dedicaram tempo para conhecer as novas regras de conduta da empresa. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 289)

Assim, como visto no capítulo anterior, os treinamentos e o processo comunicacional não serão simples e lineares; todos, e cada um em seu nível, terão os seus próprios obstáculos e dificuldades a serem superados. Fagundes e Gaiotti (2019) mostram que no programa da ArcelorMittal não foi diferente, mas cada ponto foi encarado como uma necessidade de melhoria na qual foram sendo buscas as formas de se trabalhar cada um deles, todos dentro do seu tempo.

[...] Como ainda não havia treinamento *on line*, todos eram realizados presencialmente. Integrantes do departamento jurídico viajaram o país inteiro para dar treinamento no Código de Conduta e em matéria concorrencial para todos os colaboradores dos mais de cem pontos de rede de distribuição da ArcelorMittal Brasil. Alguns conceitos eram pouco conhecidos, certos dispositivos vistos como extremados. Não foi fácil essa primeira empreitada na construção dessa cultura e na disseminação do tema. [...] Face ao exposto, a cada nova política lançada pelo grupo ArcelorMittal, a ArcelorMittal Brasil tentava não se ater somente ao que nela estava escrito, ou ao treinamento formal exigido pelo grupo. Além disso, buscou-se convidar o público interno a refletir sobre a necessidade de sua implementação, trazendo, na medida do possível, temas atuais e de interesse. Por exemplo, em 2009, na oportunidade do lançamento da Política Anticorrupção do grupo, um Promotor de Justiça do Ministério Público Estadual foi convidado para debater sobre o papel de cada cidadão no combate à corrupção. Tentou-se, com isso, deixar claro que a discussão era mais ampla, não bastando o combate de tal prática nos limites da organização, mas na sociedade como um todo. Colocado dessa forma, e discutido por um especialista na presença da alta administração, o tema aguçou a curiosidade e trouxe importantes reflexões e desdobramentos. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 289-291)

Percebe-se, ainda, que a comunicação e os treinamentos não devem ser algo pontual e momentâneo, mas um trabalho árduo, contínuo e sem data para finalização, como demonstrado no capítulo anterior e claramente bem feito pela ArcelorMittal, já que se lida com seres humanos, de pensamentos completamente subjetivos e que, de tempos em tempos, sempre terão alguma modificação em sua perspectiva de vida. Logo, aqui confirmada a necessidade de manutenção do discurso em busca da ética

corporativa e da confiança da alta gestão com todos aqueles que ela representa. São os outros exemplos de medidas tomadas pela ArcelorMittal na implementação e manutenção deste programa de sucesso:

(...) Dentro os eventos internos realizados após este marco, destaca-se a apresentação feita por criminalistas atuantes na então operação popularmente conhecida como “Mensalão”, ocasião em que foi feita uma análise de aspectos da decisão tomada pelo Supremo Tribunal Federal (2012). Ao mesmo tempo, seguiu-se a isso, a apresentação de um profissional que havia atuado como conselheiro do Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência – CADE, discutindo evidências encontradas em casos relevantes de cartel. Constatou-se um interesse genuíno dos empregados em eventos desta natureza, além de uma vontade de contribuição individual no processo de construção, o que de certa forma reforça o vínculo entre o profissional e a empresa e o consequente reflexo no aumento de motivação e produtividade. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 291)

A conquista positiva do programa de *Compliance* da ArcelorMittal é visível e muito clara diante das descrições de Fagundes e Gaiotti (2019) e, conforme visto, não ocorreram da noite para o dia, demandaram tempo, manutenção, persistência, foco e muita habilidade comunicacional para lidar com as intemperes do caminho e com as subjetividades de todos os indivíduos envolvidos. Este programa é tão rico e relevante que vale, ainda, citar outras metodologias de comunicação e treinamento contínuas que foram adotadas pelos profissionais envolvidos:

[...] Em âmbito mundial, esses eventos e outras iniciativas atreladas ao programa de *Compliance* do grupo ArcelorMittal eram reforçados por comunicações dirigidas a todos os empregados no Brasil, seja diretamente pela alta administração, seja através de descansos de tela, jornais corporativos, televisões corporativas e outros informativos internos. Como o tema *Compliance* geralmente é tratado de forma bastante pesada e negativa (i.e. vinculado ao descumprimento de leis, fraudes ou crimes), a comunicação é geralmente pouco convidativa. Assim, optou-se por abordar o tema com seriedade, mas de forma mais leve e, em algumas vezes, divertida, inclusive com charges sobre temas afetos à matéria. (FAGUNDES; GAIOTTI, 2019, p. 291)

Anita Cardoso (2014) demonstra que, através de ações de comunicação engajadas nas boas práticas e na melhoria de relacionamento da alta gestão com os seus colaboradores, a empresa Vale S.A. criou uma maneira de atrair o público externo e interno através de seu site:

Na página de seu site a Vale, no espaço PESSOAS, criou o IMAGINE VOCÊ AQUI. Este espaço traz depoimentos em texto e vídeo dos seus funcionários onde cada um fala de sua experiência pessoal e profissional. A ênfase dada nos depoimentos é mostrar como o funcionário conseguiu se realizar pessoalmente através do lado profissional e principalmente por estar trabalhando na Vale.



A base da campanha IMAGINE VOCÊ AQUI é enfatizar o sucesso profissional, as possibilidades de crescimento na empresa em todo o mundo, o constante desafio proposto na complexidade dos processos envolvidos no dia-a-dia do trabalho, a interação da equipe e principalmente a inclusão de qualquer diversidade. [...]

Neste espaço, IMAGINE VOCÊ AQUI, existem outras informações que alimentam a importância da organização e a instiga o interlocutor a ter vontade de também trabalhar lá. No final de cada vídeo o funcionário convida: Vem pra Vale, você também vai se apaixonar. (CARDOSO, 2014, p. 88-90)

Nessa estratégia organizacional, baseada na ética corporativa, Cardoso (2014) deixa claro que o trabalho feito pela Vale S.A. compreende o quão importante é a comunicação tanto para o seu público interno quanto externo, não apenas para a criação de uma boa imagem reputacional da empresa, mas também para a propagação de ações de integridade e ética, através de metodologias comunicacionais advindas de ações diretas da alta gestão.

Percebe-se nesta ação, o quanto a Vale compreende a importância do uso do Storytelling como recurso estratégico comunicacional. A fala dos seus funcionários não evidencia somente o lado dele, mas evidencia mais efetivamente os objetivos da organização. Nos depoimentos reforçam-se indiretamente e de forma subjetivada os pontos fortes da organização como empresa de classe mundial, responsabilidade ambiental e social, potencial como geradora de riquezas para o país e representatividade individual (funcionário) e coletiva (sociedade).

As histórias dos funcionários envolvem os interlocutores que tendem a visualizar a organização pelo viés mais humanizado, ou seja, relaciona-se a realidade de cada funcionário de forma a gerar uma percepção da própria organização. (CARDOSO, 2014, p. 90-91)

No mesmo viés, a empresa de transporte Uber, por exemplo, iniciou um trabalho interno intenso voltado a questões socioambientais, em principal, no quesito de inclusão social e diversidade. Na fala da diretora de diversidade e inclusão da empresa, Lee Bo-young (2020), fica claro que o objetivo da empresa era o de justamente buscar amenizar socialmente os impactos tão negativos causados pelo preconceito e pelas desigualdades sociais mundo à fora:

Sabemos que o progresso leva tempo, mas não é a falta de soluções que nos atrasa. As empresas têm dificuldades para progredir quando não têm a coragem de assumir o compromisso de enfrentar o racismo e os comportamentos racistas e de supremacia branca. Quando as mudanças demoram para acontecer, as pessoas e as empresas perdem a motivação. Mas a transformação gradual é mais sustentável. A desigualdade e o racismo não surgiram da noite para o dia e não podem ser corrigidos com soluções fáceis. Esse é um trabalho que nunca acaba. Acredito que, com nossa dedicação, a mudança vai acontecer. A Uber sempre teve a coragem de se comprometer com ações sustentáveis. Para mim, isso já é um sucesso inicial. Vivemos em uma era sem precedentes. Para haver transformação, precisamos garantir nosso próprio avanço. (BO-YOUNG, 2020, p. 1)

Conforme demonstrado, para o sucesso de ações como essas é indispensável

o comprometimento real e fiel da própria alta gestão da organização, o que é possível de ser verificar, no caso em questão, com a alta gestão da Uber, nas palavras de Dara Khosrowshahi, *Chief Executive Officer* (CEO) da organização:

Como uma empresa que impulsiona o movimento, o nosso objetivo é garantir que todos possam se movimentar com liberdade e segurança, seja física, econômica ou social. Para fazer isso, devemos combater o racismo que persiste na sociedade e defender a igualdade, tanto dentro como fora da nossa empresa. Uma coisa é clara para nós: não podemos esperar que nossos produtos por si só promovam igualdade e justiça. Devemos usar nosso alcance global, nossa tecnologia e nossos dados para fazer com que essas mudanças aconteçam mais rápido, para nos transformarmos em uma empresa antirracista mais ativa, uma plataforma mais segura e inclusiva, e uma aliada fiel de todas as comunidades que atendemos. (KHOSROWSHAH, 2020, p. 1)

A empresa vai além. Não só realizou um programa de inclusão social e diversidade dentro da Uber, como definiu que este se estenderia a todos os tipos de cargos existentes internamente, desde alguém que trabalhe no cargo de motorista até aqueles que se envolvam com a alta gestão, como um *Chief Financial Officer* (CFO), por exemplo. A organização, inclusive, criou recursos para os colaboradores que buscam oferecer conscientização sobre a importância de respeitar a identidade e interseccionalidade de cada indivíduo, além de também oportunizar o desenvolvimento de liderança para todos os membros da empresa.

Foram criados grupos específicos para cada demanda, denominados como Acessibilidade na Uber<sup>4</sup>, Comunidade asiática na Uber<sup>5</sup>, Comunidade negra na Uber<sup>6</sup>, Igualdade na Uber<sup>7</sup>, Imigrantes na Uber<sup>8</sup>, Diversidade Religiosa na Uber<sup>9</sup>, Los Ubers – Comunidade para colaboradores hispânicos, latinos e aliados<sup>10</sup>, Pais na Uber – comunidade para pais e cuidadores<sup>11</sup>, Orgulho Uber – comunidade para inclusão e

<sup>4</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/able-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>5</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/asian-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>6</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/black-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>7</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/equal-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>8</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/immigrants-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>9</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/interfaith-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>10</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/los-ubers/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>11</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/parents-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

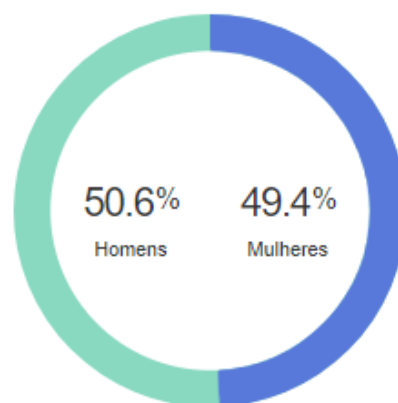
diversidade LGBTQIA+<sup>12</sup>, Experiências da vida na Uber – comunidade para colaboradores de todas as gerações<sup>13</sup>, Veteranos na Uber<sup>14</sup> e Mulheres na Uber<sup>15</sup>.

Desde o ano de 2019, a empresa Uber lança ao público em seu site e redes sociais seu Relatório de Diversidade e inclusão, apresentando, de forma pública, todos os trabalhos que a empresa vem aplicando com relação a estas ações, com dados demográficos, de cada ano, dos *rankings* de igualdade que a Uber atinge. Por exemplo, no ano de 2019, a América Latina, a diversidade da Uber entre os colaboradores era de 50,6% de homens e 49,4% de mulheres; já no ano de 2021, esses valores passaram para 49,9% de homens e 50,1% de mulheres, na mesma localidade, o que se verifica pelos gráficos a seguir:

Gráfico 1: Diversidade dos Colaboradores América Latina 2019

### Diversidade dos colaboradores (regional)

2019 ▼ América Latina ▼



Fonte: UBER, 2021.

<sup>12</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/pride-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>13</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/sages-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

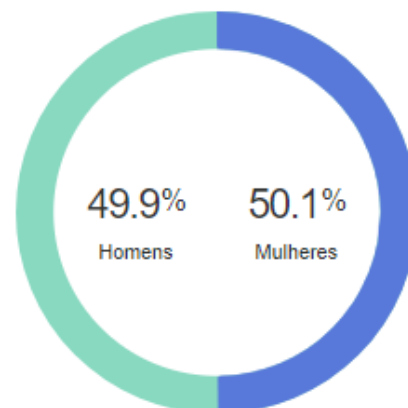
<sup>14</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/veterans-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

<sup>15</sup> Disponível em <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/women-at-uber/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

Gráfico 2: Diversidade dos Colaboradores América Latina 2021

## Diversidade dos colaboradores (regional)

2021 ▾ América Latina ▾



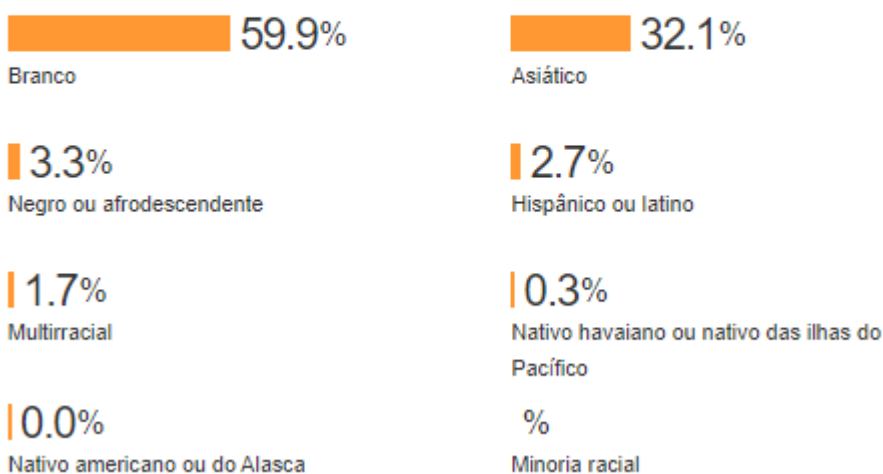
Fonte: UBER, 2021.

O site eletrônico da empresa disponibiliza também dados da diversidade dos colaboradores nos Estados Unidos da América (EUA) quanto à liderança de modo geral, no quesito racial, de 2019 e 2021. Pelos gráficos a seguir, vê-se que, em 2019, 59,9% da liderança geral é de pessoas brancas e 32,1% de pessoas asiáticas:

Gráfico 3: Diversidade dos Colaboradores EUA 2019

## Diversidade dos colaboradores (EUA)<sup>2</sup>

2019 ▾ Liderança geral ▾



Fonte: UBER, 2021.

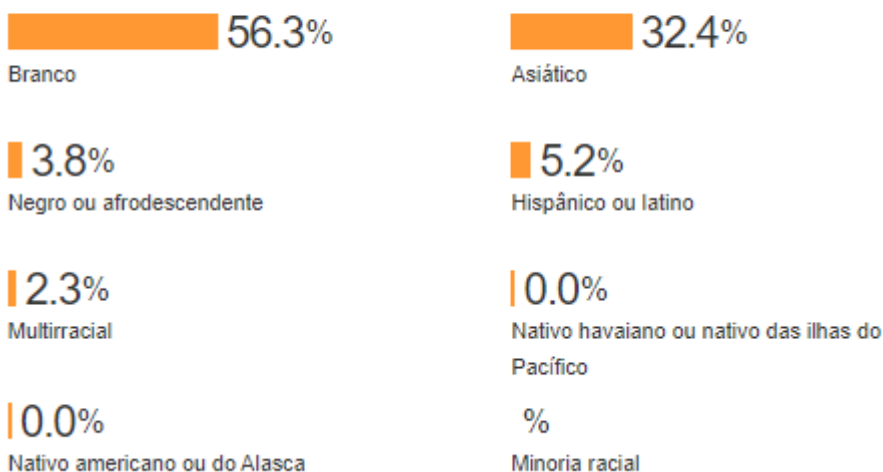
Já em 2021, dois anos depois, mesmo que ainda desigual, o gráfico aponta uma mudança significativa neste quadro, já que cai para 56,3% da liderança de pessoas brancas, aumenta-se a asiática para 32,4%, sendo que a liderança hispânica, por exemplo, também tem um crescimento expressivo, que vai de 2.7% em 2019 para 5,2% em 2021:

Gráfico 4: Diversidade dos Colaboradores EUA 2021

### Diversidade dos colaboradores (EUA)<sup>2</sup>

2021 ▾

Liderança geral ▾



Fonte: UBER, 2021.

Com dados demográficos como esses, cujo tempo de análise não é tão grande, já que só se tem, ainda, três anos de coleta de dados, é possível verificar que o trabalho comunicacional de uma organização de incentivo à melhores práticas quanto ao respeito, à integridade e transparência, já surtem efeitos enormes.

O trabalho de uma ética corporativa, então, é o de não esperar que o mundo mude, mas mudar o seu próprio mundo através das ações da própria organização, mesmo que sejam ações pequenas, que impactem apenas no meio interno da organização. Tal conceito se depreende das palavras do CEO da Uber, que afirma o seguinte: "Uma coisa é clara para nós: não podemos esperar que nossos produtos por si só promovam igualdade e justiça" (KHOSROWSHAHI, 2020, p. 1).

Outro exemplo brasileiro de sucesso na interferência direta da alta gestão na comunicação com sua equipe internamente é do escritório Tozzini Freire Advogados, que também possui um programa interno de sustentabilidade, diversidade e inclusão,

e, no ano de 2019, lançou uma cartilha voltada à diversidade LGBTQIA+<sup>16</sup> na qual são explicados conceitos básicos sobre questões voltadas à orientação sexual de cada indivíduo, às nomenclaturas corretas a serem utilizadas, visando promover e incentivar o respeito às identidades de cada pessoa na forma com que elas se reconhecem.

Ações como estas vem sendo cada vez mais valorizadas no mercado e no mundo corporativo. Também no ano de 2019, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social - uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) - cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável, auxiliou a Revista Exame na criação da primeira premiação do Guia Exame de Diversidade, em que diversas empresas no Brasil concorreram à premiação pelo simples fato de buscarem o reconhecimento e a ampliação de sua imagem através de ações de respeito, integridade e boas práticas internas de suas gestões.

No concurso, as empresas foram premiadas por segmentos (agronegócio, autoindústria, bens de consumo, bens de capital, construção civil, consultoria, eletrônicos, instituições financeiras, químico e petroquímico, serviços, siderurgia, tecnologia, varejo, pequena e média empresa), por categoria (gênero, étnico-racial, pessoas com deficiência e LGBTQIA+) e, ainda, contou com uma grande vencedora dentre todas que, em 2019, foi o banco Santander (FILIPE, 2019).

Estas são as poucas ações que se tem conhecimento devido à publicidade realizada pelas organizações no intuito de ampliação de questões reputacionais, mas também de ser exemplo e de levar conhecimento às outras organizações que também buscam a aplicação de medidas similares.

Nesse sentido, vale destacar a reflexão suscitada por Porto, Cassini e Lima

A reflexão aqui proposta versa sobre a importância das grandes organizações na influência e promoção de práticas de integridade na cadeia de fornecedores, organizações da sociedade civil, entidades de classe, elastecida para além da aderência aos preceitos legais. Nessa esteira de raciocínio, o papel da ética e da responsabilidade social nos negócios, tema de significativos debates nos meios acadêmico e empresarial, incide enfaticamente no combate à corrupção. Em outras palavras, na responsabilidade de empresas privadas em fomentar práticas que promovam

---

<sup>16</sup> Disponível em <<http://tozzinifreire.com.br/assets/conteudo/uploads/cartilhatozzinifreirelgbti+-5eb54b5022d63.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

o valor da integridade do ambiente socioinstitucional nas quais são inseridas (PORTO; CASSINI; LIMA, 2019, p. 497).

Através de casos concretos como estes quanto ao sucesso da aplicabilidade de programas de *Compliance*, em suas diversas frentes e vertentes, tem-se que é sim possível através das metodologias de *Compliance*, baseadas na boa e verdadeira comunicação e na (re)educação dos indivíduos atingidos direta ou indiretamente, gerar modificações positivas na vida tanto daqueles que convivem no meio corporativo, quanto na daqueles que convivem com as pessoas afetadas pela atuação da empresa.

## 7 DA POSSIBILIDADE DO USO DAS METODOLOGIAS EDUCACIONAIS DA GESTÃO DE *COMPLIANCE* PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL

Como bem visto nos capítulos anteriores, todo o embasamento de qualquer programa de *Compliance* se dá baseado na construção de indivíduos que compreendam e busquem sempre firmar suas ações em questões éticas.

No que tange à *ética* em si vale lembrar o que se entende por essa palavra, já que há muito tempo, tão debatida por tantos filósofos e estudiosos do tema. De acordo com o dicionário Michaelis (2021, p. 1), por extensão, *ética* é o “conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade”. Para a definição de filosofia, ainda na conceituação do referido dicionário:

Ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral, tais como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, os fundamentos da obrigação e do dever, tendo como base as normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano (MICHAELIS, 2021, p. 1).

Conforme bem sintetiza Silva (2019) *ética*, dentro dos pensamentos de Aristóteles, é conceito já por muitos trabalhado na história da humanidade, razão será a base de qualquer busca pela *ética*, busca esta que só poderá acontecer dentro da sociedade, dentro dos limites de convivência determinados pelo ser humano e dentro das políticas de convívio acordadas em sociedade. Silva diz ainda:

A palavra *ética* faz parte do vocabulário da espécie humana há um tempo significativo. Este conceito começou a ser trabalhado quando Aristóteles, segundo alguns estudos “pai da reflexão sobre a *ética*”, ainda era vivo e isso data por volta do ano de 349 a.C. O estudo da *ética* então surge no campo da Filosofia e possui hoje várias aplicações em diversas áreas da vida, como por exemplo, o contexto empresarial e profissional. Aristóteles, em seu livro *Ética a Nicômaco*, considera que os seres humanos buscam se realizar de forma plena, sendo este seu objetivo de vida, sua felicidade e sua lei. Encontrando seu objetivo, ele alcança a felicidade e a virtude. Para que a virtude seja alcançada é preciso a razão. O que Aristóteles traz nesta reflexão é de existir harmonia entre paixão e razão, virtude e felicidade, porém isso só pode ser encontrado na cidade (*pólis*) onde o ser humano realiza seus acordos em coletividade. É neste ponto, em que o homem para alcançar a felicidade precisa fazer seus acordos para se realizar, que entra o estudo da *ética* já que a busca pelo prazer e a realização pressupõem negociar questões pessoais no contexto da coletividade. A felicidade, chamada por ele de “*eudamonia*”, é a causa da existência humana (ROCHA, 2009) (SILVA, 2019, p. 315-316).

Nesse contexto, é possível então concluir que essa busca do indivíduo atual pela *ética* permanecerá sempre possível, apenas, dentro dos limites sociais impostos



pelo ser humano nas sociedades atuais.

Ao definir o que seria um ser humano *ético*, é primordial que seja proporcionado ao indivíduo certos parâmetros que, assim adquiridos, o deixarão livre para discernir sobre certo e errado, justo e injusto, querer ou não querer, fazer algo ou não fazer. Como bem se sabe, o ser humano basicamente age e vive a partir de um tripé ideológico, qual seja: a vontade, a liberdade e a razão.

A vontade será individualizada, partindo do seu âmago particular, as vontades sempre serão diferenciadas. A liberdade, por sua vez, ganhará forma a partir de todos os valores e princípios que o indivíduo aprenderá ao longo de sua vida em seus relacionamentos pessoais. Já a razão para o ser humano, diferentemente para os animais considerados irracionais, será vista como uma ideologia que busca o senso comum com base nas ações e definições normativas da sociedade em que aquele indivíduo vive. Este é o princípio que diferencia o ser humano de outros animais, pois dá ao indivíduo a capacidade de raciocínio lógico, de aprender a viver em sociedades elaboradas, complexas e que possuem limites de liberdade individual. Como bem explicam Negrão e Pontelo

Há séculos, diversas teorias tentam explicar o agir humano, seguindo ideologias ou critérios de acordo com as diferentes épocas dos estudos. É possível analisar o agir humano sob a ótica de três elementos: a vontade, a liberdade e a razão.

A vontade está dentro de cada ser humano e isto é o que difere dos outros seres, pois este possui desejo, motivação, iniciativa e ânimo, que o fazem um ser único.

A liberdade vem como o segundo elemento e possui interligação com os valores e princípios éticos que podem ser adquiridos a partir do convívio com outras pessoas. A relação entre a vontade e a liberdade deve prevalecer o bem comum, ou seja, as pessoas buscam a sua realização desde que não frustrem as expectativas das demais.

Já a razão faz parte do senso comum, é a base compreensível das ações humanas. Por fim, o ser humano é considerado com um ser racional e consciente capaz de se adaptar aos mais diversos ambientes e culturas.

Portanto, estes elementos estão condensados em princípios éticos e morais para o desenvolvimento humano, e a convivência em harmonia, qualidade e equilíbrio entre a razão, a vontade e a liberdade. A consideração ética é fundamental para que o ser humano possa agir de forma prudente, o que garante que o bem comum se manifeste permanentemente (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 60-61).

A partir desse tripé ideológico, vê-se que para que o indivíduo consiga ter vontade própria, sendo dono de seus desejos, decisões e percepções, é preciso que a sua liberdade e sua razão estejam alinhadas e devidamente alimentadas com as percepções que ele adquire no convívio humano e, principalmente, com os raciocínios lógicos que deverão ser adquiridos ao longo de sua vida através dos estudos.

Como visto anteriormente, o indivíduo que é privado de educação se torna um ser que será desprovido de liberdade individual, já que os seus valores e princípios não possuirão formação adequada para elaborar o raciocínio devido que se exige para viver nas sociedades atuais.

O problema educacional, não apenas no Brasil, é uma questão sociológica que atingem a humanidade há milhares de séculos e, na maioria dos casos, vê-se que a manutenção da falta de ensino para todos se dá pela necessidade dos governantes em manterem a população do Estado em que governam submissas às suas demandas e vontades.

Tem-se que, neste momento, é que se percebe que uma sociedade em que a educação não é fornecida para todos, possui o claro e único intuito de manter os indivíduos excluídos cada vez mais ignorantes, sem voz, sem poder, sem razão e sem liberdade, com vontades completamente minadas por aqueles que possuem o poder do Estado nas mãos.

No Brasil, não se vê, desde muito tempo, situação governamental diferente, muito pelo contrário. Este é um país que desde o início de sua colônia pelos portugueses no ano de 1500, vê-se apenas muito poder na mão de poucos, e muita exploração e desigualdade na realidade de muitos outros.

Por isso, é importante reconhecer que para que o indivíduo possa começar a ter liberdade de escolha e raciocínio próprio, agindo, assim, conforme as suas vontades, é necessário possibilitar o acesso à educação. Não há possibilidade de se falar em igualdade social, política ou econômica, se o Estado não possibilita a educação para toda a sua sociedade.

Acontece, que a questão quanto à falta de educação, como visto, vai além da falta de incentivo do governo para tanto, ela está fundamentada na manutenção de administrações públicas enraizadamente corruptas, que historicamente desviam verbas voltadas à sociedade e a manutenção do bem estar social.

Portanto, exatamente por conta desta questão, que não bastarão exigências sociais, fiscalizações e processamentos de casos de corrupção contra a administração pública para conseguir minimizar – quiçá acabar - com a corrupção.

O problema está infiltrado dentro da administração pública de cada Município, Estado e, também, da União. Em verdade, o problema está enraizado na sociedade brasileira, do seu modo de vida. Como explica Da Matta:

A malandragem, assim, não é simplesmente uma singularidade inconseqüente de todos nós, brasileiros. Ou uma revelação de cinismo e gosto pelo grosseiro e pelo desonesto. É muito mais que isso. De fato, trata-se mesmo de um modo – jeito ou estilo – profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver, num sistema em que a casa nem sempre fala com a rua e as leis formais da vida pública nada têm a ver com as boas regras da moralidade costumeira que governam a nossa honra, o respeito e, sobretudo, a lealdade que devemos aos amigos, aos parentes e aos compadres. Num mundo tão profundamente dividido, a malandragem e o “jeitinho” promovem uma esperança de tudo juntar numa totalidade harmoniosa e concreta. Essa é a sua importância, esse é o seu aceno. Aí está a sua razão de existir como valor social.

Antes de ser um acidente ou mero aspecto da vida social brasileira, coisa sem conseqüência, a malandragem é um modo possível de ser. Algo muito sério, contendo suas regras, espaços e paradoxos [...] (DAMATTA, 1986, p. 70-71).

A aplicação dos métodos de implementação dos programas de *Compliance*, com a (re)educação dos colaboradores sobre questões de certo e errado, moral e imoral, através da implementação da *ética empresarial* e com a construção da boa comunicação e confiança entre os envolvidos, podem ser um dos caminhos para começar a desconstrução do “jeitinho brasileiro”, da estrutura política tão corruptível que permanece no âmago da sociedade brasileira, desde que o primeiro europeu colocou os pés nessas terras, até os tempos atuais.

Neste condão, analisar e verificar nas estruturas de programas de integridade a possibilidade de desconstrução de estruturas de corrupção tão enraizadas no Brasil, é também reconhecer o poder de função social que estas metodologias podem vir a ter.

Corrêa (2005) explica a utilização da teoria da função social da propriedade, bem explorada pela CRFB/1988, para falar da função social do poder de controle das sociedades anônimas:

Tentamos com este trabalho demonstrar que o poder de controle das sociedades deve ser exercido de forma a atender aos anseios da coletividade. Esse poder soberano do controlador não pode ser exercido com fins puramente egoístas, pois assim agindo estará violando a moral e o direito.

Para tanto, partimos de algumas premissas: (i) que toda a propriedade e, por conseguinte, o objeto deste direito, o bem, possui uma função social; (ii) que a atividade empresária utiliza bens de produção; (iii) que a atividade empresária pode ser explorada por uma sociedade; (iv) quando isso ocorre, o controlador dessa sociedade deve observar a função dos bens de produção.

Considerando estes fatores, concluímos que o poder de controle nas sociedades, em especial as anônimas, dever ser exercido de forma a atender interesses coletivos e difusos, que constituem o interesse primário da sociedade e da empresa.

De modo que as práticas de governança corporativa, tão difundidas hodiernamente, devem partir, antes de tudo, da análise da função social dos

bens de produção e, de conseguinte, do poder de controle nas sociedades, sob pena de nem se falar em *Corporation*, mas tão-somente em fraude à lei e ilicitude (CORRÊA, 2005, p. 25-26).

É possível imaginar que as estratégias educacionais dos programas de *Compliance*, que levem o indivíduo a racionalizar situações em que a manutenção de sua integridade poderia estar em jogo, caso ele cedesse ao famoso “jeitinho brasileiro”, poderia gerar interferências muito positivas, nos âmbitos social e político, já que o indivíduo teria racionalizado os seus atos, bem como teria tido a liberdade de escolher o caminho mais íntegro.

Dessa forma, fica fácil perceber que as pessoas são diferentes, únicas e complexas e que é possível haver erros na execução das atividades. É preciso trabalhar com as pessoas, gerir pessoas de forma estratégica para que elas se sintam realizadas em suas diversas dimensões [...] A área de gestão de pessoas possui essa missão. O trabalho da área de gestão de pessoas vai ao encontro das necessidades da função de compliance: de forma resumida, pessoas fazendo as coisas certas de acordo com as leis e normas, com base e conduta ética profissional (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 64).

Em um ambiente empresarial com grandes expectativas de ganhos de produtividade, pressão por perda do emprego e elevada competição, as pessoas podem se sentir pressionadas a quebrar algumas regras, fazer da forma que acharem melhor, dar um “jeitinho” ou entregar-se a práticas ilícitas (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 64).

Nas organizações é frequente a necessidade de lidar com situações onde são expostos dilemas de natureza ética, em que é preciso identificar e julgar a conduta correta ou errada. Atualmente, as organizações implementam rotinas e ações para identificar práticas ilícitas, e incentivam os empregados a denunciar publicamente as atividades ilegais que descobrirem (NEGRÃO; PONTELO, 2014, p. 64).

Por óbvio, é impossível falar que há como exterminar cem por cento a corrupção de qualquer tipo de sociedade. Até porque a sociedade é conduzida por seres humanos mutáveis, constantemente, em suas maneiras de pensar e agir, portanto, instáveis.

Mas, certamente, a aplicação das metodologias geradas através de estudos que fortalecem a estrutura dos programas de *Compliance*, poderão ter consequências extremamente relevantes às estruturas sociais e, até mesmo, políticas e econômicas.

Os programas de *Compliance* iniciam uma cadeia de mudança no perfil cultural das organizações que vai além do convívio interno entre os colaboradores. Com o tempo, essa onda de nova cultura atinge, também, os fornecedores, terceirizados, prestadores de serviços, clientes e, até mesmo os familiares de cada um destes envolvidos. Esse tipo de benfeitoria pode, sim, ser transportado para outras metodologias educacionais.

Freire (1967) expõe sobre a capacidade do ser humano, que vive em clareza e controle de si mesmo, já que esclarecido e fundamentado com pilares educacionais de qualidade, de não mais viver em obscuridades, ou deixar-se apagar ou dominar por outro; a virada de chave educacional, que traz a clareza e lucidez ao ser humano, é única e irreversível. Traz a ele a liberdade de seus atos e de sua própria vida.

Um dia, no processo histórico dessas sociedades, fatos novos sucedem e provocam as primeiras tentativas de uma volta sobre si mesmas. Um novo clima cultural começa a se formar. Representantes das elites dirigentes, até então inautênticas, por isto superpostas ao seu mundo, começam a com eles se integrar. Um mundo novo se levanta diante deles, com matizes até então despercebidos. Ganham, pouco a pouco, a consciência de suas possibilidades, como resultado imediato de sua inserção no seu mundo e da captação das tarefas de seu tempo ou da visão nova dos velhos temas. Começam a fazer-se críticos e, por isso, renunciam tanto ao otimismo ingênuo e aos idealismos utópicos, quanto ao pessimismo e à desesperança, e se tornam criticamente otimistas. A desesperança das sociedades alienadas passa a ser substituída por esperança, quando começam a se ver com os seus próprios olhos e se tornam capazes de projetar. Quando vão interpretando os verdadeiros anseios do povo. Na medida em que vão se integrando com o seu tempo e o seu espaço e em que, criticamente, se descobrem inacabados. Realmente não há por que se desesperar se se tem a consciência exata, crítica, dos problemas, das dificuldades e até dos perigos que se tem à frente (FREIRE, 1967, p. 52-53).

As relações humanas, pessoais ou profissionais, sempre afetam o indivíduo em seu íntimo, mesmo que ele não tenha plena consciência desta interferência que o social lhe causa.

É fácil compreender que a partir do momento que há uma mudança nas vontades do indivíduo por consequência da mudança de cultura da organização em que este é colaborador, sem sobra de dúvidas, haverá interações deste, em suas relações pessoais, que serão capazes de alterar não só o seu convívio com outros fora da organização, mas também o convívio destes outros com quem eles, por sua vez, interagem.

As aplicações práticas dos programas de integridade acabam por se tornar uma cadeia de interferências nas vidas das pessoas que se relacionam com os envolvidos com a organização que implementa o programa de *Compliance*. A mudança cultural, a partir de certo ponto, se tornará algo fluido, comum e natural dentro das organizações e fora delas.

É possível perceber que, atualmente, na sociedade brasileira a ânsia pela mudança de estrutura de governo e pelo fim de uma administração pública corrupta é medida mais que exigida pela sociedade.

E fato é que obedecer e respeitar regras são atitudes inerentes à sociedade e dessa forma é possível afirmar que algumas das características do modelo de Compliance sempre estiveram presentes nas sociedades, porém de maneira informal. A questão de obediência humana às regras parte da própria necessidade da criação delas, ou seja, está relacionada à necessidade de organização, de certeza e previsibilidade na conduta de indivíduos (QUINTIERE; NUNES; FAGUNDES, 2018, p. 613).

Porém, ainda se verifica uma falta de organização estrutural social para esta demanda. Os grupos sociais se tornaram extremamente segregados, se dividindo em interesses que, cegamente, entendem que são diferentes uns dos outros. Mas em verdade, todos os indivíduos buscam pelo mesmo caminho, cansados de sofrerem pela má política do Estado.

Há uma novidade importante no Brasil contemporâneo: uma sociedade civil que deixou de aceitar o inaceitável e desenvolveu uma enorme demanda por integridade, por idealismo e por patriotismo. E essa é a energia que muda paradigmas e empurra a história. Aos poucos se vai deslocando para a margem da vida pública brasileiro de uma velha ordem, na qual era legítima a apropriação privada do Estado e o desvio rotineiro de dinheiro público. É mais difícil do que parece sugerir essa enunciação simples do óbvio. Muita gente que teria que reaprender a viver honestamente. Na frase clássica de Antonio Gramsci, 'a crise consiste precisamente no fato de que o velho está morrendo e o novo ainda não pode nascer' (BARROSO, 2020, p. 101).

Contudo, sabe-se ainda que a falta de sistema educacional no país, de qualidade e organização, estes grupos tenderão a permanecer segregados, por não possuírem razão e discernimento para verificarem que o objetivo social de todos é o mesmo: o fim da corrupção e uma sociedade mais justa e íntegra.

Guaragni (2015) em seu artigo intitulado como *Princípio da confiança no direito penal como argumento em favor de órgãos empresariais em posição de comando e compliance: relações e possibilidades*, entende que o programa de *Compliance* pode ser positivo não apenas para o ambiental empresarial em si, mas também para outros tantos interesses coletivos, como a preservação de direitos sociais, como a educação:

Há, ainda, outros tantos compromissos com interesses da coletividade diante dos quais a atividade produtiva e comercial deve ser sustentável: desde o interesse comum de proteção do Sistema Financeiro Nacional [...], passando pela preservação dos interesses do trabalhador, enquanto polo vulnerável do contrato de trabalho [...] ou mesmo pela preservação dos interesses sociais cuja satisfação opera mediante atuação estatal e exige recursos monetários provenientes de tributos, legitimados no marco de um devido processo legislativo de cunho democrático [...].

Um olhar sobre a variedade de compromissos impostos ao produtor e distribuidor de bens e serviços ao consumo permite afirmar que se destinam – a partir de uma atividade empresarial sustentável – à satisfação de público diverso daquele composto pelos acionistas ou proprietários do empreendimento. Ora trata-se de um público interno, composto de trabalhadores; ora de um público externo: consumidores, fornecedores,

parceiros a qualquer título, o próprio Estado e mesmo concorrentes setoriais. Pessoas físicas e jurídicas, portanto. Este é o público destinatário de uma atividade econômica sustentável. (GUARAGNI, 2015, p. 72-73)

Nesse contexto, vê-se que o problema educacional no Brasil se inicia na falta de investimentos no setor educacional, muitas vezes gerados tanto pelo desinteresse pelos representantes do governo, como também por situações graves de desvio de verba dentro da administração pública.

Inclusive, tem-se que com aplicações, em todos os setores possíveis, de metodologias que tragam à sociedade a lucidez consequente da educação, ocorrerá, também como consequência, um movimento importante em meio aos representantes políticos da sociedade em questão: a ampliação das exigências sociais quanto às ações políticas e governamentais. Esse é mais um ponto extremamente positivo da aplicação da educação, independente da frente a qual ela esteja surgindo. A complexidade e o desenvolvimento humano só existe, e só acontecerá diante da ampliação do conhecimento humano. É o que Paulo Freire (1967) intitula como *otimismo crítico*.

É bem verdade que este otimismo, por isso mesmo que crítico, não levará a sociedade a posições quietistas. Pelo contrário, este otimismo nasce e se desenvolve ao lado de um forte senso de responsabilidade de representantes das elites que vão se fazendo cada vez mais autênticos, na medida em que esta responsabilidade cresce. Seria uma contradição, se o otimismo crítico dessas sociedades significasse um deixar correrem as coisas, irresponsavelmente (FREIRE, 1967, p. 53-54).

Este senso de responsabilidade de verdadeiros representantes das elites dirigentes, que cada vez mais se identificam com o povo, a comunicar-se com ele pelo seu testemunho e pela ação educativa, ajudará a sociedade a evitar possíveis distorções a que está sujeita na marcha de seu desenvolvimento. Este clima de esperança, que nasce no momento exato que a sociedade inicia a volta sobre si mesma e descobre-se inacabada, com um sem-número de tarefas a cumprir, se desfaz em grande parte sob o impacto da sectarização. Sectarização que se inicia quando, “rachada” a sociedade fechada, se instala o fenômeno que Mannheim chama de “democratização fundamental”, que implica em uma crescente participação do povo no seu processo histórico. E era esta democratização que, abrindo-se em leque e apresentando dimensões interdependentes – a econômica, a social, a política e a cultural – caracterizava a presença participante do povo brasileiro que, na fase anterior, não existia (FREIRE, 1967, p. 53-54).

É isso que se busca a “democratização fundamental” ao povo brasileiro que, ainda, não existe de fato. Não restam dúvidas que o caminho para essa conquista só se fará através da educação, seja através das educações das escolas, seja através da educação das famílias de cada indivíduo, ou através das políticas e *éticas empresariais* aplicadas pelas organizações públicas e/ou privadas.

Umas das soluções, está atrelada às metodologias de (re)ensino sobre questões como ética, moral e integridade, que são aplicadas pelos programas de *Compliance*, em sua maioria no âmbito privado, que vem trazendo uma nova onda de estruturação da cultura empresarial totalmente embasada em um corporativismo de integridade, ética e transparência.



## 8 CONCLUSÃO

A famosa cultura do “jeitinho brasileiro”, em seu ponto mais negativo e pejorativo, como demonstrado, é algo que, sem sombra de dúvidas, precisa ser combatido com uma intensidade maior, assim como precisa ser demonstrado que a desconstrução de questões sociais com raízes profundas é um trabalho difícil, mas não impossível, e claro, precisa ser contínuo para ser efetivo.

É válido apontar que desconstruir a negatividade dessa expressão dentro da cultura brasileira não significa, de modo algum, desconstruir raízes importantes da cultura da sociedade brasileira. Muito pelo contrário, seria, inclusive, uma maneira de fortalecer a cultura dessa sociedade, já que se buscará combater os pontos negativos que existem, para que os positivos possam se sobressaltar. Significa impulsionar os lados da cultura que estão conectados com a história da sociedade, reconhecendo os percalços sociais que existiram e ainda existem no Brasil, assim como reconhecer que essa é a história que embasa a busca social por maior integridade, ética e transparência entre os indivíduos e, principalmente, entre os agentes públicos e representantes de administração pública.

Ressalta-se que o combate à corrupção jamais será algo simples, de fáceis definições sobre como agir, seja no âmbito público ou privado. E isso, é claro, porque a corrupção é um ato cometido por seres humanos, indivíduos diversos, de experiências distintas e com estabelecimentos morais diferentes, e individualmente definidos por suas histórias distintas.

Também é sabido que a ausência de estrutura educacional, em qualquer tipo de sociedade que já esteja formada no mundo, muito provavelmente será um enorme impulsionador da manutenção de estruturas de desigualdade e enorme corrupção entre os entes públicos e privados, que regem o governo e o mercado local.

Assim, questões como essas se provam com tranquilidade, basta dimensionar os olhares às várias divisões e organizações sociais e políticas de cada país. Quando se analisa, por exemplo, países europeus que, por muitos séculos, enquanto investiam em políticas públicas, sociais e em educação às suas populações, estavam, também, se enriquecendo em relação aos outros países que por eles foram colonizados. E, hoje, tais países sofrem imensamente com desigualdade social, corrupção e ausência de estrutura educacional.

Percebe-se que isso ocorreu, claramente, devido ao fato de que quando os

europeus se enriqueciam à mercê da desestrutura do colonizado, também não se preocupavam em instaurar ou auxiliar na construção de uma sociedade organizada, íntegra e que pudesse proporcionar aos seus indivíduos direitos humanos básicos, dentre eles, a educação.

Embasada nessa visibilidade e lucidez da realidade política e educacional, em especial do Brasil, que este estudo busca o entendimento de uma metodologia que possa auxiliar na diminuição de radicais de desigualdade social, com a consequente ampliação do alcance educacional à sociedade como um todo. E, assim, iniciar uma das maneiras possíveis de se combater a corrupção, estatal, corporativa, e individual de cada cidadão brasileiro.

Como visto, o trabalho de estruturação de um programa de *Compliance* e a definição das metodologias de aplicação deste programa, e de como será passado os ensinamentos necessários a todos os envolvidos, é um trabalho complexo, que exige estudos de casos e a plena compreensão do público-alvo, que sempre será diverso.

Mas, ao mesmo tempo, é um trabalho que, se bem feito, claramente conseguirá alcançar bons frutos, gerando exemplos internos e externos à corporação que o aplica, de maneira a incentivar outros a replicá-los. Essa é uma consequência extraordinária do *Compliance*, a não competitividade das organizações em definir “quem é melhor que a outra” neste âmbito, mas, sim, a de gerar engajamento e vontade, uma na outra, em melhorarem suas estruturas, metodologias, satisfação de seus colaboradores e se tornar referência em transparência e ética empresarial.

Não se pode esquecer, por óbvio, a importância que as legislações criadas sobre o assunto, em especial as brasileiras, já que impulsionaram um assunto que já existia no país há muito tempo, contudo acabou ganhando muito mais corpo e estrutura após a vigência das legislações relacionadas, direta e indiretamente, com o *Compliance*. O que cresce cada dia mais. Os legisladores brasileiros vêm em uma ascendente, em busca de elaboração de normatizações que possam auxiliar o país na caminhada pela ética e integridade.

Comunicação é a chave que possibilita a abertura da porta do conhecimento ético, íntegro e transparente a todos os indivíduos e, sem dúvidas, um dos caminhos possíveis de se levar tais conhecimentos às pessoas é através de programas de *Compliance* implementados em organizações de quaisquer tipos, de qualquer porte e estrutura.

A habilidade de comunicar e educar ao mesmo tempo é um desafio, sem

sombra de dúvidas. Entretanto, a globalidade das informações e das experiências, tanto de profissionais das diversas áreas sociais, como as relações públicas, quanto educacional, vêm auxiliando, em muito, a reprodução de ações que já funcionaram com outros públicos e que geraram experiências positivas. Assim, vão se aplicando testes sociais que, por mais que não sejam assertivos e com respostas lógicas e concretas, geram consequências que vão servir de dado para novas tentativas, em outras localidades, com outros públicos, e assim por diante.

Educação jamais será como um cálculo matemático, assertivo e direto, sempre terá suas próprias formas, até mesmo porque aqueles indivíduos que serão colocados no lugar de educadores, influenciadores ou técnicos, sempre passarão para os outros suas perspectivas, tendo como base as suas próprias experiências, conhecimentos e relações. É por isso que a comunicação educativa consegue ser tão rica, por ser sempre subjetiva.

É muito importante lembrar que a comunicação sobre princípios éticos e de integridade, buscando uma (re)educação que se inicia dentro de um programa de *Compliance*, através de seus treinamentos, vão gerar tanto consequências diretas à instituição que a aplica, mas também àquelas pessoas – familiares, amigos e conhecidos - que se relacionam com os indivíduos que trabalham na organização, ou seja, é inegável que vão ocorrer também consequências indiretas da aplicação destas metodologias, técnicas de treinamento e (re)educação social dos envolvidos, em diversas vertentes.

Por óbvio, não se espera um trabalho com efetividade rápida e linear, cada organização terá o seu resultado, na sua velocidade de crescimento e de estrutura e investimento. Mas, com muita certeza, de que todos os resultados, mesmo que sempre necessitem de algum ajuste, terão muitas conclusões positivas, que passarão por uma modificação estrutural e reputacional da organização de enorme valor, assim como mudará, mesmo que de forma singela, a maneira dos colaboradores de relacionarem entre si, entre parceiros como quem trabalham, e, até mesmo, com aqueles com quem eles se relacionam em suas vidas pessoais.

Ou seja, claramente, haverá uma consequente transformação educacional, sobre como manter vida íntegra, tanto no local de trabalho quanto na vida privada, sendo de suma importância para a manutenção do combate à corrupção e da mudança cultural do famoso “jeitinho brasileiro”.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Defending Liberty Pursuing Justice*. Chicago: APPS, 2014. Disponível em: <<http://apps.americanbar.org/dch/committee.cfm?com=CR121212>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

ARENDT, Hannah. **As origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

BARROSO, Luís Roberto. **Sem data vênica: um olhar sobre o Brasil e o mundo**. Rio de Janeiro: História Real, 2020.

BENATTO, Rafaela Roderjan. **Compliance e a apreciação do elemento subjetivo do tipo no crime de lavagem de dinheiro**. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). DAVID, Décio Franco (Org.). *Compliance e direito penal*. São Paulo: Atlas, 2015.

BONACCORSI, Daniela Villani. **A denúncia alternativa no crime de lavagem de dinheiro**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2014.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **O que é compliance no âmbito do Direito Penal?** Revista Consultor Jurídico, 2013. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-abr-30/direito-defesa-afinal-criminal-compliance>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

BO-YOUNG, Lee. **Compromisso da liderança com a diversidade**. 2021. Disponível em: <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.683, de 09 de julho de 2012**. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 01 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016.** Altera as Leis nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória nº 717, de 16 de março de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13341.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13341.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.** Brasília: CGU, 2016. Disponível em: <[https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **ADI nº 4.650/DF**, data do julgamento: 17/09/2015, Relator Ministro Luiz Fux. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=10329542>>. Acesso em 12 jan. 2021.

CARDOSO, Anita. **Storytelling como recurso estratégico comunicacional.** Saarbrücken: Novas Eduções Acadêmicas, 2014.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB Fácil:** leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo. 18. ed. Atualizada e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CLEMENTE, Eduardo Silveira. **Governança corporativa e questões jurídicas concretas.** In: CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo (Org.). Governança corporativa. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

CORRÊA, Rodrigo de Oliveira Botelho. **A função social do poder de controle nas sociedades anônimas:** aspectos atinentes à governança corporativa. In: CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo (Org.). Governança corporativa. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

DA MATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1986.

DA MATTA, Roberto. **1936 - Carnavais, malandros e heróis:** para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1997.

DIB, Natália Brasil; LIMA, Sérgio Fernando Ferreira de. **Compliance e sistema preventivo de controle sob a perspectiva dos crimes contra o sistema financeiro**. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). DAVID, Décio Franco (Org.). Compliance e direito penal. São Paulo: Atlas, 2015.

FAGUNDES, Suzana. GAIOTTI, Danielli. **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. vol. 2. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

FILIPPE, Marina. **Guia EXAME de Diversidade: diversos e melhores**. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra LTDA, 1967.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FUENTES, André. **Em ranking da educação com 36 países, Brasil fica em penúltimo**. Veja, 2017. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/em-ranking-da-educacao-com-36-paises-brasil-fica-em-penultimo/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia: diálogo e conflito**. 4. ed. São Paulo: Cortes, 1995.

GALVÃO, Fernando. **Direito Penal: crimes contra a administração pública**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2015.

GOMES, Carla Amado. **Direitos e Deveres dos alunos nas escolas públicas de ensino não superior: Existe um direito à qualidade de ensino?**. In: GOMES, Carla Amado; HOMEM, António Pedro Barbas (Coord.). Temas de Direito da Educação. Coimbra, 2006.

GARCIÁ-MARZÁ, Domingo. **Confiança e Poder: A responsabilidade moral das empresas de comunicação**. In: CORTINA, Adela (Org.). Construir Confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

GUARAGNI, Fábio André. **Princípio da confiança no direito penal como argumento em favor de órgãos empresariais em posição de comando e compliance: relações e possibilidades**. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). DAVID, Décio Franco (Org.). Compliance e direito penal. São Paulo: Atlas, 2015.

HAYASHI, Felipe Eduardo Hideo. **Corrupção: combate transnacional, compliance e investigação criminal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **1902-1982. Raízes do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

KHOSROWSHAHI, Dara. **Compromisso da liderança com a diversidade**. 2021. Disponível em: <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. **Como as democracias morrem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

LOPES JÚNIOR, Aury. **Direito Processual Penal**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LUZ, Ilana Martins. **Compliance e temas relevantes de direito e processo penal: estudos em homenagem ao advogado e professor Felipe Caldeira**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2018.

MARTINS, José Alberto. **Aspectos da legislação estadunidense sobre práticas de corrupção no exterior**. São Paulo: Atlas, 2015.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Definição de ética**. 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/%C3%A9tica/>> Acesso em: 03 ago. 2021.

MOISÉS, Valquíria da Silva. **Do jeitinho brasileiro ao *Brazilian little way*: uma leitura semiótica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade de São Paulo (USP), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8147/tde-01042015-114342/pt-br.php>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA, Rômulo de Andrade. **Compliance e temas relevantes de direito e processo penal: estudos em homenagem ao advogado e professor Felipe Caldeira**. LEMOS, Bruno Espíneira; GONÇALVES, Carlos Eduardo; HÖNH, Ivo; QUINTIERE, Victor Minervino. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2018.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Brasília: SENAC, 2014.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Manual de processo penal e execução penal**. 13ª. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

OLIVEIRA, Eugênio Pacelli de. **Curso de Processo Penal**. 16. ed. atual., de acordo com as Leis nº 12.403, 12.432, 12.461, 12.483 e 12.529, todas de 2011, e Lei Complementar nº 140, de 8 de dezembro de 2011. São Paulo: Atlas, 2012.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Declaração universal dos direitos humanos**. Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembleia Geral

das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Brasília: ONU, 1948. Disponível em:  
<<http://www.ouvidoria.defensoriapublica.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacao/declaracao.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

PORTO, Roberta Guasti. CASSINI, Flavia Tiemi Oshiro. LIMA, Mirela Clemente Pedrosa. **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Vol. 2. OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (Org.). Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

QUINTIERE, Víctor Minervino. NUNES, Izabella Emília Gonçalves. FAGUNDES, Lukas Cortez de Medeiros Balogh. **Compliance e temas relevantes de direito e processo penal: estudos em homenagem ao advogado e professor Felipe Caldeira**. LEMOS, Bruno Espíneira; GONÇALVES, Carlos Eduardo; HÖNH, Ivo; QUINTIERE, Victor Minervino. (Orgs.). Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2018.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **O processo eleitoral como instrumento para a democracia**. Revista Técnica, v. 7, jan./jun. 2015. Disponível em:  
<[http://www.ejesc.tre-sc.gov.br/site/resenha-eleitoral/revista-tecnica/edicoes-impressas/integra/2012/06/o-processo-eleitoral-como-instrumento-para-a-democracia/index49ea.html?no\\_cache=1&cHash=ff561b25fe4f395adf3f064a96fe90a1](http://www.ejesc.tre-sc.gov.br/site/resenha-eleitoral/revista-tecnica/edicoes-impressas/integra/2012/06/o-processo-eleitoral-como-instrumento-para-a-democracia/index49ea.html?no_cache=1&cHash=ff561b25fe4f395adf3f064a96fe90a1)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa**. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

SIFUENTES, Mônica. **Direito da Educação e função dos Juízes**. In: SIFUENTES, Mônica; HOMEM, António Pedro Barbas (Coord.). Temas de Direito da Educação. Coimbra, 2006.

SILVA, Renato Rodrigues da. **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Vol. 2. OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (Org.). Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHWARCZ, Lília Moritz. **Sobre o autoritarismo brasileiro**, São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

TAMBORLIN, Fábio Augusto; SANTANA, Vinícius Cruz. **Sociedade de risco e a democratização da gestão de riscos**. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). DAVID, Décio Franco (Org.). Compliance e Direito Penal. São Paulo: Atlas, 2015.

TEIXEIRA, Adriano. **Crimes de corrupção - Considerações introdutórias sobre o crime de corrupção privada**. In: LOBATO, José Danilo; MARTINELLI, João Paulo Orsini; SANTOS, Humberto Souza. (Orgs.). Comentários ao Direito Penal Econômico Brasileiro. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017, v. 1, p. 517-536.



THE UNITED STATES. Departament of Justice. ***Foreign corrupt practices act***: an overview. Pennsylvania: Justice, 1977. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

UBER. **Relatório de Pessoas e Cultura**. 2021. Disponível em: <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/diversity/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

UNITED KINGDOM. ***Bribery Act***. Legislation, 2010. Disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

UNITED STATES OF AMERICA. **15 U.S. Code + 78dd-1. Prohibited foreign trade practices by issuers**. New York: LAW, 2018. Disponível em: <<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/78dd-1>>. Acesso em: 25 jul. 2020.