

As dimensões que orientam a implementação de um Programa de *Compliance*

Lukas dos Santos Costa¹



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Resumo: O presente trabalho pretende propor um modelo analítico tridimensional do instituto jurídico do *Compliance*, em função da dependência da interdisciplinaridade entre Direito, Política e Administração, para que atinja a própria eficácia. O trabalho explorará as leis, regras e conceitos que instituem o *compliance* no direito brasileiro da última década, analisará a necessidade da construção de compromissos e consensos políticos em torno da instituição de um modelo administrativo de Governança Corporativa, modelo administrativo contemporâneo pelo qual as finalidades do *Compliance* se alinham às finalidades administrativas das instituições. Por fim, a apresentação desse modelo de análise tentará indicar qual a natureza dos interesses nessa recente mudança de perspectiva do Capital do séc. XXI, em oposição as tendências da início desse século e do passado, tendências cujos efeitos são os fatores geradores dessa nova perspectiva de administração das instituições da sociedade capitalista.

Palavras-Chave: Programas de Integridade; Governança Corporativa; Espaços de Consenso; Interdisciplinaridade.

Abstract: *The present work intends to propose a three-dimensional analytical model of the legal institute of Compliance, due to the dependence of the interdisciplinarity between Law, Politics and Administration, so that it reaches its own effectiveness. The work will explore the laws, rules and concepts that establish compliance in Brazilian law in the last decade, will analyze the need to build commitments and political consensus around the institution of an administrative model of Corporate Governance, a contemporary administrative model by which the purposes of the Compliance align with the administrative purposes of institutions. Finally, the presentation of this model of analysis will try to indicate the nature of the interests*

¹ Coordenador de Compliance da Biodina Empreendimentos e Participações, Mestre em Ciências Jurídico-Criminais e Pós-Graduado em Direitos Humanos pela Universidade de Coimbra.

in this recent change of perspective of the Capital of the 20th century. XXI, in opposition to the trends of the beginning of this century and of the past, trends whose effects are the generating factors of this new perspective of administration of the institutions of the capitalist society.

Keywords: *Compliance Programs; Corporate Governance; Consensus Spaces; Interdisciplinarity*

1. Introdução

O presente trabalho tem a função de explorar as três dimensões que estruturam a atuação laboral do gestor de *compliance* sendo elas a Jurídica, a Política e a Administrativa. A pretensão é colaborar com a construção de bases teóricas sólidas para atuação desse novo campo profissional interdisciplinar que passa a ser mandatário, após a edição de novas leis que demonstram verdadeira tendência internacional no estímulo à criação de programas de *compliance* nas mais diversas instituições¹ e a consequente contratação de profissionais para aplicar e gerir esses programas.

A aplicação de programas de *compliance* prevê, necessariamente, a permeabilidade do profissional de *compliance* pelas mais diversas áreas de atuação da instituição em que trabalha. As políticas a serem elaboradas, aplicadas e monitoradas dizem respeito à todas as atividades da instituição, uma vez que a proposta é a integração dos setores daquela atividade em um compromisso de cumprimento ativo das leis e regras incidentes sobre aquela atividade.

Com esse compromisso em mente, o profissional de *compliance* deve se valer de um conhecimento geral que abrange as bases jurídicas que legitimam e autorizam a atividade principal da organização; bem como seus balanços financeiros e contábeis; a gerência de dados de pessoas físicas e jurídicas que passam pela entidade; normas e leis da relação entre a administração pública e entidades privadas; normas e leis do comércio nacional e internacional; enfim, uma gama extensa de áreas que devem ser estudadas previamente à elaboração das

¹ Em tese, não há limites para a implementação de um Programa de *Compliance* no que tange à natureza da instituição objeto do programa. Os estímulos legais foram elaborados para que os Programas de *Compliance* sejam aplicados pela administração pública direta e indireta, em empresas privadas de todos os tamanhos, e nas instituições do terceiro setor. O limite se encontra na capacidade financeira e no compromisso das administrações de cada instituição com a adoção à programas de *compliance*.

políticas do programa, visando a melhor adequação possível entre o Programa de *Compliance* e a realidade material da instituição, suas desconformidades e o endereçamento para soluções.

Para concretizar os planos de ação e as políticas colocadas e aprovadas no papel, o profissional de *compliance* deve dominar não só as categorias jurídicas que se apresentam a ele. Outras duas fontes de atuação são de extrema importância para o ator, sendo elas a Política e a Administração.

A Política, em sua forma consensual, conciliatória, parte do entendimento das atividades e tarefas que serão objeto de um programa de *compliance*, entendimento que só é atingido a partir do diálogo com trabalhadores – operadores e gestores – de cada setor da atividade. A capacidade de dialogar e construir consensos em torno das finalidades do *compliance* é uma habilidade esperada para o profissional responsável pela gestão desse programa. Já a Administração diz respeito à articulação das estruturas da instituição e seus recursos, com os trabalhadores que operam essa estrutura e alocam esses recursos.

Os fundamentos da administração, a partir da valoração do capital humano e da racionalização na alocação do capital estrutural da instituição, irão contribuir para os esforços do Programa de *Compliance*. Somados isso ao compromisso político dos trabalhadores no cumprimento das políticas internas de *compliance*, mais um Programa de *Compliance* que fundamente suas normas internas nas normas – jurídicas e técnicas – as quais a atividade se submete compõem o Sistema de Gestão de Compliance em três dimensões, como será tratado ao longo do texto.

Essas dimensões são complementares e se articulam para uma aplicação eficiente de um programa de compliance, não excluindo a observação de novas dimensões conforme se solidifica e amplia os aspectos teóricos da atuação do gestor de *compliance*.

Antes de aprofundar nas dimensões em espécie, se buscará entender o estado da arte do que se entende por *compliance* e quais as características teóricas que fundamentam um Programa de *Compliance*, bem como as leis e normas técnicas que orientam a inauguração, aplicação e manutenção desses programas.

A análise da construção acadêmica sobre o tema, e das normas em espécie que criam os estímulos para aplicação de Programas de *Compliance*, será a metodologia da primeira parte deste artigo, que procura entender o conceito de compliance. Para então, na segunda parte, debater como as três dimensões apontadas anteriormente se articulam para suprir o conceito

teórico apresentado na primeira parte e, desse modo, poder orientar a atuação do profissional de *compliance*.

2. A busca pela conceituação do *compliance* enquanto categoria jurídica.

A pesquisa sobre os elementos que integram a categoria do *compliance* se desenrola a partir da última década e o desafio contemporâneo reside em entender quais são os aspectos que compõem esse conceito. Neste trabalho será analisado o conceito de *compliance* a partir das obrigações jurídico-normativas impostas pela lei e da natureza do risco que será gerenciado, ciente de que se trata de um conceito relacional, cujo significado só acaba por ser descoberto, portanto, através de uma análise do objeto com o qual se relaciona (SAAVEDRA, 2016, p. 245).

Para as obrigações jurídico-normativas, é preciso analisar as legislações e normas técnicas que atribuem às instituições a obrigação, ou a previsão de benefícios ao se aderir a programas de *compliance*. Nas leis e normas brasileiras é possível observar diversas edições responsáveis pela incorporação do *compliance* no ordenamento brasileiro de duas formas: seja pela prática incentivada por meio da previsão legal de consequências favoráveis (v.g. dosimetria da pena); ou pela obrigação legal em sentido estrito (OLIVA e SILVA, 2018, p. 2712).

Para este trabalho os exemplos de leis e normas² brasileiras serão divididas em dois grupos: o primeiro, que dirá respeito aos incentivos de *compliance*, e o segundo, que dirá respeito às obrigações de *compliance*. Ciente do dinamismo apresentado pelo instituto, não se pode perder de vista o indício do levantamento feito para este artigo poderá estar datado nos meses seguintes à escrita.

No primeiro grupo, a Lei brasileira Anticorrupção (nº 12.846/2013) parece a maior expressão de incentivo para a implementação de programas de *compliance* nas mais diversas instituições, visto que diz respeito à responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

Tanto na própria lei, quanto no decreto que a regulamenta (D. nº 11.129/2015), há a previsão da consideração da existência Programas de Integridade para o cálculo da dosimetria da sanção administrativa. Há a previsão, no decreto, da redução de até 5% (art. 23, V) no valor da sanção, nos casos em que a instituição consiga encaixar seu programa de *compliance* nos

² Para fins terminológicos e didáticos, ressalta-se que a legislação brasileira, em alguns casos, nomeia os Programas de *Compliance*, como Programas de Integridade.

parâmetros previstos. Eles regulam, ainda, o acordo de leniência, instituto criado pela lei para “o fomento da cultura de integridade no setor privado” (D. nº 11.129/2015, art. 32, III).

O instrumento que compete à CGU (Controladoria-Geral da União) tem uma natureza negocial e busca, além do fomento já destacado, instruir o Estado de mais informações necessárias para a responsabilização adequada à cada caso, bem como contribuir para a celeridade da apuração e responsabilização de ilícitos administrativos.

A lei anticorrupção abre um espaço de consenso no direito administrativo sancionatório brasileiro, pois estabelece dois institutos que dependem da vontade dos agentes que estão abrangidos pela lei, livre de obrigações estatais. Os espaços de consenso são importantes, na medida que ilícitos e litígios de menor impacto e/ou com uma profusão de informações de difícil captação por parte dos órgãos investigativos³, visto que podem ser investigados de forma mais eficiente e célere, embora apresente um limite em relação a sua eficiência, dado que a aderência é meramente voluntária e o estímulo só será visto na materialidade, na hipótese de uma condenação.

Há, ainda, uma série de orientações gerais da Administração Pública brasileira, na forma de guias e diretrizes emitidos por suas instituições. Destacam-se: o Guia Programas de *Compliance*, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e o Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas, da Controladoria-Geral da União.

Em ambos, estão previstas diretrizes que orientam a elaboração de políticas para a relação com o poder público e a conduta ético-corporativa a ser tomada diante de determinadas situações que podem oferecer risco de produção de ilícitos, bem como os benefícios⁴ que a adoção de um Programa de *Compliance* pode trazer para a instituição.

No campo obrigacional, no levantamento de leis e resoluções que vinculam as instituições a aderir a Programas de *Compliance*, a literatura normativa é mais extensa.

³ A natureza criminológica da prática desses ilícitos dificulta sua investigação. Ilícitos derivados da relação com o poder público, geralmente se caracterizam pelo princípio do *quid pro quo*, que significa dar uma coisa em troca da outra. Ou seja, esses ilícitos tem natureza de acordo, sendo a revelação do esquema por uma das partes envolvidas, o trunfo de toda acusação a esse tipo de conduta. No sentido da persecução e investigação desses ilícitos (administrativos e/ou penais) o Estado deve buscar o equilíbrio entre a invasão à vida privada, o direito à privacidade e integridade pessoal; frente a necessidade de obter meios de apurar informações, e informações propriamente ditas, que dizem respeito à prática negocial desses ilícitos.

⁴ O guia do CADE destaca outras vantagens da aplicação de programas de *compliance* para além de benefícios jurídicos e mitigação de multas, quais sejam, prevenção de riscos, a identificação antecipada de problemas, benefícios reputacionais, comerciais, de conscientização dos funcionários e redução de custos e contingências (CADE. 2016, p. 11-13), vantagens essas que podemos definir como vantagens táticas e estratégicas da implementação de um programa de *compliance* sob o viés administrativo.

Nas regulações, cabe destacar a instrução da CVM nº 586/2017, substituída depois pela instrução nº 80/22. Tais instruções dizem respeito a obrigação de informar a existência de “regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, a detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública”, ou seja, um dever de devida diligência (*due diligence*) na emissão de valores mobiliários admitidos a negociação em mercados regulamentados.

Ainda no que tange a resoluções administrativas, o Banco Central impõe a “implantação e implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais” a partir da Resolução nº 2.554/1998. Essas resoluções demonstram a seriedade atribuída ao *compliance* em determinadas atividades econômicas como as bases do tratamento preventivo aos ilícitos potenciais, que podem vir a ser praticados pelo Estado, e por entes privadas é de base administrativa, anterior à ocorrência do ilícito.

Em âmbito legislativo, as obrigações de *compliance* são diversas no sentido dos agentes vinculados à adoção de programas de *compliance*. Na lei das Estatais (nº 13.303/2016), por exemplo, há a previsão para empresas públicas e de sociedade de economia mista adotarem regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam uma série de requisitos⁵, além da elaboração e divulgação de um Código de Conduta e Integridade (art. 9º, §1º).

Com o advento da lei nº 12.683/2012, que altera os dispositivos da lei nº 9.613/98 em dispositivos do combate à lavagem de dinheiro, denota-se uma tendência observada por Badaró (2019), a cooperação privada no combate à lavagem de dinheiro:

As pessoas ou instituições que atuam em setores considerados sensíveis ao crime, mais utilizados nos processos de reciclagem, tem obrigações de guardar e sistematizar informações sobre os usuários de seus serviços (*know your cliente*), de informar as autoridades competentes sobre atividades suspeitas de lavagem de dinheiro efetuadas através de suas instituições, e desenvolver sistema de *compliance* que facilitem o cumprimento das normas impostas. (BADARÓ, 2019, p. 40)

Essa tendência legislativa no combate à lavagem de dinheiro também se expressa no combate à outras formas de criminalidade econômica. A natureza criminológica de *quid pro*

⁵ I – Ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; II – área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; III – auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário (art. 9º)

quo faz com que as instituições que operam o dinheiro, e os caminhos pelo qual o dinheiro fruto de ilícito circula, sejam de vital importância na coleta de dados sobre *itter criminis* e os frutos da atividade criminosa.

Atribuir a obrigação a essas “pessoas e instituições sensíveis” pelo art. 9º da lei de 2012, foi a solução encontrada para encontrar um equilíbrio entre o dever de investigação do Estado com os limites processuais penais. Uma vez que impõe ações preventivas, com entes privados que pode vir a investigar, e terceiros interessados, as informações eventualmente necessárias para investigação serão objeto de tratamento dentro das próprias instituições:

De qualquer forma, a expansão das entidades obrigadas foi uma das marcas da Lei 12.683/2012, revelando uma diretriz legislativa de ampliar a colaboração do setor privado no combate à lavagem de dinheiro diante das dificuldades de investigação do crime apenas pela atuação das autoridades públicas, seja pela complexidade dos atos delitivos, seja pela existência de esferas de sigilo que dificultam o controle e o reconhecimento de atos suspeitos. (BADARÓ, 2019, p. 42).

A aplicação correta dessa hipótese, em eventuais investigações, garante ao persecutor de boa-fé instrumentos de investigação e acusação suficientes para formar seus elementos de prova, sem precisar apelar para autoritarismos processuais penais e na expansão do poder punitivo.

Essa tendência de cooperação privada no combate à criminalidade econômica demonstra, outra vez, a construção de um espaço gerencial, de consenso, na busca pela redução dos crimes econômicos: a repressão estatal pura e simples nunca conseguiu dar conta do controle desses crimes. Tendo produzido mais problemas do que soluções⁶ faz-se necessário, então, a construção de sistemas de administração dentro de cada instituição para se constituir um arcabouço coletivo, político, que tem como objetivo final a redução sistemática dos crimes econômicos.

Se para as empresas sob algum controle estatal são obrigadas a ter e fazer a manutenção de programas de *compliance* internos, as instituições que contratam com o Estado também devem se obrigar a tal.

Pioneiro nessa perspectiva, o Estado do Rio de Janeiro editou na Lei nº 7.753/2017 acerca dessas problemáticas levantadas. Logo em seu art. 1º, a exigência de Programa de Integridade às empresas que celebrem “contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria

⁶ Podemos dar o exemplo da lava-jato, que depois com o escândalo da vaza-jato, provou-se uma articulação de membros do poder punitivo para aplicar vontades políticas privadas.

público-privado com a administração pública, direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro”, a partir de determinados parâmetros dos valores e tempo de duração dos contratos.

Tendo em vista a inovação legislativa recente, que entrará em vigor a partir de dezembro de 2023, a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 amplia as previsões da lei fluminense a nível federal, dando novos incentivos e obrigações para a adoção de programas de *compliance*. No art. 25, §4º, a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, nas contratações de obras, serviços e fornecimentos e grande vulto.

No art. 60, IV, há a previsão do desenvolvimento de programa de integridade como critério de desempate para licitações, e o reforço das previsões já destacadas, de mitigação de sanções a partir da observação de programas de integridade. Por fim, o parágrafo único do art. 163 prevê a imposição da implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade como condição para a reabilitação de licitantes eventualmente sancionados pela Administração Pública.

Este trabalho não tem a pretensão de mapear todas as normas competentes ao *compliance* presentes no direito brasileiro, mas quais as características gerais apresentadas por elas, e de que maneira os programas de *compliance* estão sendo inseridos nesse conjunto de normas - legislativas e administrativas -. Sendo assim, é possível aferir a introdução do *compliance* a partir de uma perspectiva de incentivos, pela mitigação de sanções e desempates na contratação com o Estado, em adição a, na clássica função da norma, de atribuir obrigações àqueles que submetem às regulações estatais. Isso ocorre na forma da adoção obrigatória de Programas de *Compliance*, como também pelo dever de informação aos órgãos regulatórios participantes do programa. Dessa forma, institui-se um sistema de cooperação entre o Estado e as entidades privadas que são obrigadas e/ou recomendadas a adotar programas de *compliance*.

Para conceituar propriamente o *compliance*, enquanto categoria presente no Direito e na organização da vida em sociedade, é preciso encontrar o objeto com o qual o instituto se relaciona que é o risco.

O risco de *compliance* precisa de especial olhar na busca da conceituação, visto que, por conta dele, os programas de *compliance* foram estipulados em legislações e normas.

Assi (2013) explicita sobre os riscos de *compliance*:

Segundo as melhores práticas de mercado, podemos citar que a organização sempre corre o risco de sanções legais ou regulatórias, de perdas financeiras ou perda de reputação/imagem, e que infelizmente pode ocorrer como resultado de uma falha, ignorância ou por descuido no cumprimento/aplicabilidade de leis vigentes,

regulamentos, código de conduta e ética que norteiam boa parte das atividades das organizações. (ASSIS, 2013, p. 32)

O risco de *compliance*, portanto, se configura como quase todo risco inerente da atividade econômica, ciente de que toda atividade está submetida a algum conjunto de normas para ser seguido. As ações do profissional de *compliance* devem ser orientadas a partir dos riscos, junto a análise material da empresa a qual será objeto do programa de *compliance* e da seleção da gravidade dos riscos.

Aqui se impõe uma questão jurídica interessante, destaca-se o Saavedra (2016, p. 254), na construção de um conceito sobre *Compliance*: afinal, se *Compliance* é a aderência e o cumprimento às leis e normas, o que há de novo? Já que a obediência às normas é preceito de qualquer relação social abalizada pelo Direito. E também a produção de um paradoxo, a criação de Agentes de *Compliance*, acaba-se por aumentar o risco de sua responsabilização penal individual, dado que se o trabalhador não for bem sucedido nessa tarefa poderá responder como se tivesse praticado o crime, por estar em uma suposta posição de garante⁷ (Saavedra. 2016, p. 255).

O autor orienta que não é possível superar essa contradição e encontrar a novidade do *Compliance* definido para além da mera observação da normatividade, preciso é recomendado observar o instituto a partir do Direito Penal.

As tentativas de ampliar a responsabilidade do *Compliance Officer* para uma responsabilidade objetiva em âmbito administrativo (quando não em âmbito penal) é indício de uma indevida expansão do poder sancionatório do Estado, uma vez que a responsabilidade maior é relegada a parte mais vulnerável da situação: o indivíduo trabalhador. O Estado,

⁷ Como é pacífico na literatura das ciências criminais, não existe responsabilidade objetiva no Direito Penal brasileiro, a responsabilização penal parte do elemento subjetivo da conduta humana, caracterizado pela culpa ou pelo dolo. Dessa forma não é possível – chegando a ser inadmissível – que haja o debate sobre a responsabilidade penal objetiva do Agente de *Compliance*, pela mera constatação de um crime praticado nas dependências da empresa. A posição de garante sob a matriz do direito administrativo também não se sustenta, uma vez que não há nenhuma previsão legal que vincule o profissional de *compliance* às ações da empresa sujeitas à sanção. E, em fato que se repete, também não há uma modalidade objetiva para a responsabilidade administrativa, na medida em que o Direito Administrativo Sancionador não pode constituir instância repressiva e arcaica, que recorra inadvertidamente a grosseiras técnicas de responsabilidade objetiva, a previsão de sanções que não estejam legalmente delimitadas, presunções e inversões do ônus da prova (GUARDIA, 2014, p. 780). O profissional de *Compliance*, não ocupa, a posição de garante, em nenhum momento, junto à instituição em que trabalha, sendo a responsabilidade sempre da empresa enquanto pessoa jurídica, e individualmente, das pessoas físicas que possuem o elemento subjetivo na prática do ilícito (penal, civil e/ou administrativo), ou que estejam vinculadas pela lei ao dever de cuidado e vigilância, dever próprio do direito civil, dever ao qual os profissionais de *compliance* não estão submetidos.

protetor e tutelador do bem-jurídico, e a instituição, pessoa jurídica responsável objetivamente pelo ilícito, se veem menos responsáveis em executar as tarefas a que são submetidas, em virtude de terem um garante para responsabilizar, diante da ocorrência de qualquer ilícito.

A contradição aparente se dá na medida em que o poder punitivo se expande na direção dessa parte mais vulnerável posta dentro dessa relação entre Estado e Capital: o trabalhador; se encerrando na medida que os limites impostos pelo Direito Penal e pelo Direito Administrativo Sancionatório são aplicados.

Outro ponto que desmonta essa aparente contradição é da própria função do agente de *compliance*, uma vez que ele não é polícia, pretor, ou promotor em seu ambiente de trabalho. Ele reserva poderes decisórios apenas para o seu setor e é incapaz de impedir decisões administrativas da Alta Direção da empresa, mesmo quando ciente do caráter ilegal eventualmente assumido. Em virtude de não possui poder decisório, algum elemento subjetivo na prática do ilícito deve ser apurado para se atingir a responsabilização, em sanções administrativas e penais, de responsabilidade da pessoa jurídica e da pessoa física responsável pela tomada de decisão que resulta no ilícito, não pelo profissional responsável pela implementação do programa de integridade.

Entretanto, resta entender o que há de novo na proposta do *Compliance*, já que a mera observação de todas as leis e normas a qual a instituição está submetida é um conceito insuficiente para definir o *Compliance* como uma inovação nos instrumentos jurídicos.

Diante desse questionamento, é notória analisar que a novidade, surge com os instrumentos de compromisso político e obrigação jurídica, declarados, com a finalidade da redução de uma criminalidade específica. Os instrumentos trazidos pelas normas de *compliance* não implicam somente na obrigação do cumprimento das leis, mas na adoção de instrumentos de administração internos concretos, que tem por objetivo a gestão dos riscos da atividade econômica e, por finalidade, a redução na prática de determinados ilícitos.

Podemos, por fim, definir o *Compliance* como um instrumento jurídico, imbuído de compromisso político com a aderência ativa às leis e normas às quais a entidade se submete. Tendo em visto, assim, a finalidade de gerir, em um sistema de cooperação, os riscos provenientes da atividade praticada.

3. Análise das dimensões, suas características e como se articulam

A partir dos elementos que compõem o conceito de *Compliance* é possível separar em três as dimensões da interdisciplinaridade do instituto, conseqüentemente, a incidência primária de três ciências: O Direito, a Política e a Administração, além de outras variadas formas de conhecimento que contribuem para a construção de uma boa operação e gestão de um Programa de *Compliance*.

Sendo assim, analisa-se os elementos das três dimensões que compõem a atuação do *Compliance*, para ajudar na contribuição da formação de uma principiologia que trace os fundamentos do *Compliance* enquanto instituto interdisciplinar, presente no ordenamento jurídico brasileiro.

3.1 Dimensão Jurídica

Dimensão fundamental, no sentido de atribuir os fundamentos teóricos para a aplicação da atividade, é a dimensão inaugural, uma vez que é o Direito que irá determinar a obrigação das instituições de aplicarem programas de *compliance* internamente, codividando a responsabilidade com o Estado na fiscalização do devido cumprimento da normatividade.

Para se chegar ao objetivo final do *compliance* – a construção de um sistema interno de gestão de riscos inerentes à atividade econômica da instituição –, a principiologia do direito e suas normas são as fontes primárias a serem observadas.

O domínio da legislação, das normas e das conseqüências por infringi-las, as quais a instituição está submetida se mostra fundamental, é o ponto de partida de qualquer programa de *compliance*.

O Direito também será responsável por dirimir as dúvidas surgidas pelo caminho, principalmente, quando a legislação própria de *compliance* não trouxer elementos suficientes para sanar as dúvidas. As regras do Direito Administrativo Sancionador e do Direito Penal devem ser as primeiras a serem observadas, já que impõem os maiores limites para a interferência estatal na vida privada.

O diálogo entre Direito Penal e Direito Administrativo Sancionador é íntimo, tendo o Tribunal Europeu de Direitos Humanos, em decisão paradigmática de 2014, levado na direção dos princípios penais. A análise dos limites para os limites da aplicação do direito administrativo sancionador não se discute se os princípios penais devem ser aplicados ao

procedimento administrativo sancionador, mas, quais princípios serão acolhidos e em qual amplitude (GUARDIA, 2014, p. 781).

O autor (2014, p. 781-788), ao explorar a legislação brasileira, destaca exhaustivamente, princípios do direito penal que devem ser observados também pelo direito administrativo sancionador, quais sejam:

- (i) Contraditório e Ampla defesa: regras consolidadas na promoção da justiça, na função de garantir ao acusado direito de se defender nas melhores formas no decorrer do processo, e, em uma perspectiva estrutural, garantir a igualdade material entre as partes do processo. Assegura, também, a melhor metodologia para a busca da reconstituição dos fatos, a dialética.
- (ii) Legalidade: não há de se questionar a pertinência da aplicação da máxima do *nullum crime nulla poena sine lege* (GUARDIA, 2014, p. 783). Embora, haja a exceção para sanções disciplinares, demais sanções administrativas devem respeitar os limites da legalidade, não cabendo punições além das molduras previstas pela lei.
- (iii) Motivação: a fundamentação da decisão é princípio do direito penal e do direito administrativo. A motivação presta-se a expor as razões que legitimam o ato decisório; persuadir as partes sobre a correta aplicação da lei; permitir o controle crítico do decidido e aprimorar a aplicação do direito (GUARDIA, 2014, p. 785)⁸
- (iv) Proporcionalidade: a sanção administrativa não deve ultrapassar a proporção entre a gravidade do ilícito praticado mais gravosa deverá ser a sanção.
- (v) Presunção de inocência: o acusado praticar um ilícito administrativo digno de sanção deve ser tratado pelo Estado como inocente até a edição de uma condenação definitiva, e também na sua absolvição, em caso da manutenção da dúvida após findo o processo.
- (vi) Culpabilidade: afasta a racionalidade civilista que admite a responsabilidade objetiva (GUARDIA, 2014, p. 788), sendo a responsabilidade por sanção administrativa, subjetiva, a partir de conduta em que se afere culpa ou dolo.

O autor ainda elenca princípios como a publicidade dos atos administrativos, a impessoalidade no tratamento ao administrado, proibindo assim perseguições pela

⁸ É possível derivar da Motivação e da Proporcionalidade a correlação entre acusação e decisão, uma vez que a decisão nunca poderá ultrapassar os limites impostos pela acusação, que, por sua vez, deve observar os limites impostos pela proporcionalidade.

administração pública, e, por fim, a busca da verdade no processo. Forma-se, portanto, um arcabouço jurídico-principlológico para orientar o Estado na condução processual de sanções administrativas, além de proteger e informar o administrado de seus direitos, para que a interferência punitiva do Estado na vida privada seja mínima e justificada.

A dimensão jurídica, portanto, é a primeira, pois inaugura o *compliance* em dois aspectos: primeiro como instituto formal, previsto pelo Direito; segundo, na dinâmica interna das instituições, como a fonte primária de todas as decisões que serão tomadas nesse contexto.

O Direito ainda contribui no estabelecimento de limites persecutórios ao Estado, de maneira em que, não só reforça o caráter gerencial e consensual da proposta do *Compliance*, consagra, no instituto, os direitos e garantias fundamentais do projeto constitucional brasileiro.

3.2 Dimensão Política

Para este trabalho, usaremos o debate promovido por Bobbio em seu livro, Dicionário de Política (1998), no qual o autor explora os símbolos e significados próprios da Ciência Política. Na obra, o autor entende que a política deve passar por uma transição em sua análise, que em um primeiro momento foi buscado um critério teleológico para defini-la, ou seja, a busca por definir a Política partia das suas próprias finalidades.

Ao entender que não há um fim perpetuamente determinado para a Política, ciente de que esses fins variam conforme o tempo, as circunstâncias e a classe social (1998, p. 957) a que se inserem os grupos sociais que exerceram política ao longo da história, não impede que haja uma condição *sine qua non* para o exercício de todos os demais fins, e, portanto, conciliável com eles, qual seja, “a ordem pública nas relações internas e a defesa da integridade nacional nas relações de um Estado com os outros Estados” (BOBBIO 1998, p. 958).

Por fim, Bobbio (1998, p. 162), irá categorizar o Princípio da Autonomia da Política, “entendida como autonomia dos princípios e regras de ação que valem para o grupo como totalidade, em confronto com as que valem para o indivíduo dentro do grupo”, ao estabelecer que as relações políticas, as relações coletivas, impõe uma outra moralidade, um outro código ético (a ética da responsabilidade) em oposição à moral e a ética individual.

A noção de que a Política se fundamenta em um princípio de autonomia, produtor de valores, regras e ações próprias, vinculando o grupo, independente da moral individual de seus membros, é possível de ser observada no desenvolvimento teórico-instrumental da Governança Corporativa, enquanto ferramenta de administração, definida pelo IBGC (2015), como:

O sistema pelo qual as empresas e demais organização são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20)

Pode se observar, assim, duas características dialéticas e interdisciplinares: a Política, autônoma, enquanto conjunto de regras e valores assumidas por uma unidade social em determinado tempo e espaço, ao ser aplicada em nosso tempo e espaço se manifesta no instrumento da Governança Corporativa, sistema administrativo pelo qual nossos valores e regras políticas enquanto sociedade serão transportados para a administração interna das instituições públicas e privadas.

Nesse campo de análise, o *Compliance* se insere na esfera do consenso⁹, na medida que perpassará pelos trabalhadores (operadores e gestores) e eventuais sócios das instituições, para a aplicação de políticas internas de *compliance*, em virtude de ser necessária uma forte noção de compromisso.

A noção de compromisso coletivo com uma determinada mudança a partir de uma resolução formal, isto é, uma política escrita, uma norma interna, é fundamental para sua aplicação material.

Mecanismos de construção coletiva de consenso são mais eficazes que imposições hierarquizadas de normas nesse sentido, ainda que a hierarquia paute eventuais instituições que possam ser vistas no desafio de aplicar e manter uma política geral de *compliance*.

Os consensos em torno da importância das políticas, a construção prévia das normas a partir do debate com os operadores das instituições e a explicação cuidadosa das novas normas *a posteriori*, bem como o constante acompanhamento e aprimoramento das normas, constituem um processo político com o objetivo final de construir um consenso geral, e, por consequência, a aplicação correta da política e a melhor gestão de riscos legais.

⁹ Bobbio (1998) define Consenso como “a existência de um acordo entre os membros de uma determinada unidade social em relação a princípios, valores, normas, bem como quanto aos objetivos almejados pela comunidade e aos meios para os alcançar.” (BOBBIO, 1998, p. 240)

Para isso, as diretrizes técnico-administrativas de *compliance* estabelecem, como parte do trabalho, ações de treinamento e conscientização, o fomento de uma cultura que incentiva ações de integridade e rejeita ações antiéticas.

Há ainda um elemento mercadológico, possibilitando assim um diálogo com a Política, que é a imagem e o reconhecimento daquela entidade como uma instituição que pratica em sua rotina ações de *compliance*:

Nesse sentido, a exigência de programas de integridade não é apenas legislativa, mas também dos parceiros comerciais, consumidores, funcionários, colaboradores, na medida, em que o *compliance* busca assegurar ambiente corporativo sério, saudável e comprometido com a legalidade. Não por acaso, se reconhece que a adoção de programas efetivos de *compliance* pode produzir benefícios para muito além das sanções premiaias previstas em lei, podendo gerar expressivas vantagens em aspectos como concorrência, atração dos consumidores e até o incremento do bem-estar dos colaboradores da pessoa jurídica (OLIVE e SILVA, 2018, p. 2718)

Os incentivos mercadológicos para a adoção é indício de uma mudança de perspectiva cultural nos setores da sociedade responsáveis pelas tomadas de decisões que acarretam nesses incentivos. É, portanto, uma mudança nos rumos políticos da sociedade, que passa a enxergar a necessidade da construção de parâmetros básicos de *compliance*, na administração das instituições.

A Política constitui dimensão importante de ser analisada, uma vez que, impactada por uma inovação legislativa, produz, pela mudança de comportamento no Estado e na sociedade civil, a manutenção de programas de *compliance* internos, com o objetivo final de contribuir para a redução de ilícitos de forma sistêmica, através da gestão da incidência dos riscos que geram esses ilícitos.

O Padrão Internacional ISO 37301, que estabelece requerimentos e orientações para a implementação e gestão técnica de programas de *Compliance*, determina como objetivos de um programa de *compliance* a mudança da cultura, formando valores internos como o aumento das oportunidades e sustentabilidade dos negócios; a proteção e aumento da reputação e credibilidade das instituições; a consideração aos interesses de todas as partes envolvidas na atividade; a demonstração do compromisso das organizações em gerir os riscos de *compliance* efetivamente e eficientemente; o aumento constante da confiança de terceiros na capacidade da organização de atingir um sucesso sustentável; e a minimização de riscos de contravenções e suas consequências legais, econômicas e de reputação (ISO37301, 2021, p. VI).

O documento ainda destaca (2021, p. 7) que a promoção de uma cultura de *compliance* é uma obrigação da organização, especialmente da Alta Direção (*Governing Body*), que deve demonstrar um compromisso consistente, sustentável, visível e ativo na direção de um padrão comum de comportamento ético dentro de toda a organização.

Para isso, estabelece-se meios para a Alta Direção concretizar e demonstrar a mudança de conduta dentro de sua instituição (2021, p. 07), sendo eles o acesso direto do gestor de *compliance* à Alta Direção; a independência do profissional de *compliance*; a autoridade e competência apropriadas para o exercício da função de *compliance*.

O profissional de *compliance* recebe importantes menções e destaques na norma técnica. A função de alinhar a gestão do programa de *compliance* com os objetivos de *compliance* (2021, p. 09) incide com a obrigação do profissional de *compliance* na construção e manutenção de um ambiente de trabalho que esteja dentro das previsões legais.

Há que se falar em um compromisso político dos Trabalhadores. Na medida em que a gestão e operação de setores e departamento da entidade é feito por eles, os trabalhadores tem função política essencial na implementação do Programa de *Compliance*. O convencimento, o diálogo, o treinamento e a difusão de uma cultura de *compliance* deve ser a tônica da atuação do profissional, junto ao corpo de profissionais que compõem a entidade em que trabalha.

Sem correr o risco de adentrar em um debate de Direito Trabalhista (que não é objeto desse trabalho), a integridade, o bem-estar e a boa-fé das relações são todos primados do Direito brasileiro e derivados dos princípios do projeto constitucional. São, também, consensos políticos, uma vez em que não há de se falar em sanções ou punições por um ambiente de trabalho negativo, mas há de se falar em compromisso com o bem-estar dos indivíduos, seu bem viver, sendo verdadeira assunção de um comprometimento social, coletivo, na promoção desse tipo de ambiente.

As formas de disseminar essa cultura, destacada pela ISO 37301, e amplamente utilizadas pelos Programas de *Compliance* das instituições, são o treinamento e a conscientização do pessoal. O profissional de *compliance* recebe essas tarefas, na medida em que é obrigado à: (i) treinar os Trabalhadores e a Alta Direção, conforme planejamento da implementação das políticas; (ii) estar disponível para consulta e suprimir dúvidas em assuntos de *compliance* para toda a instituição; (iii) instruir o pessoal aos recursos e documentos sobre políticas, processos e procedimentos de *Compliance* (2021, p. 09).

Em suma, há o dever de informação do profissional de *compliance* para com todas pessoas envolvidas na instituição – trabalhadores, sócios, parceiros de canal, terceiros interessados, o Estado –, na forma da prestação de informações e recursos acerca do Programa de *Compliance* da instituição. Há, também, o dever de formação, do profissional de *compliance*, para com todo o pessoal envolvido diretamente nas operações da empresa, na forma de treinamentos.

Entretanto, para se valer dos princípios do Direito na implementação desse compromisso Político assumido, o Programa de *Compliance* valerá dos instrumentos da Administração para atingir seus objetos. Ciente da insuficiência do Direito e da Política para contemplar o conceito geral de *Compliance* e suas aspirações, o presente trabalho buscará compreender os elementos da Administração – especialmente na Governança Corporativa (já abordada no trabalho) – que compõem as partes próprios de um Programa de *Compliance*, como a gestão do risco e o cumprimento ativo das normas que regulam a instituição objeto do Programa.

3.3 Dimensão Administrativa

A Administração é o meio pelo qual as leis serão aplicadas, através das políticas de *compliance* que visam encaixar a atividade da empresa dentro da legalidade, gerindo seus riscos. Uma vez em *compliance*, continua sendo a administração interna da instituição a responsável por zelar pelo cumprimento dessas políticas e, conseqüentemente, das leis que essas políticas pretendem demonstrar o cumprimento.

Destaca-se que uma administração via *compliance* serviria para diversos campos da atividade humana em que a administração é necessária. O capital privado, as estatais puras e mistas, as autarquias e órgãos da administração pública indireta, os partidos políticos, as cooperativas e organizações não-governamentais podem se valer das estratégias administrativas de *compliance*.

Não é possível crer que uma instituição que possui uma administração totalmente em *compliance* está livre de quebrar as regras em suas operações. Todavia, a gestão de riscos de *compliance* busca aplicar o que de mais moderno há na contenção da incidência desses riscos e da construção do acordo político.

Instrumento administrativo contemporâneo ao *Compliance*, a Governança Corporativa, representa a manifestação ferramental do consenso político em torno das leis e normas que passaram a impor as novas regras de *compliance*. A mudança do pensamento, em relação as

outras perspectivas administrativas, é a busca da longevidade dos negócios, investigando assim a agregação de valor e aquisição de recursos de forma sustentável (IBGC. 2015, p. 20).

Essa mudança na perspectiva de acumulação de capital impõe alguns limites para formas de acumulação primitivas, mas não produzem nenhuma revolução. Há de compreender que, ainda, estamos falando de um sistema de produção capitalista, no entanto, com uma perspectiva diferente da dos séculos passados.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 20 e 21) destaca os princípios da Governança Corporativa:

- (a) **Transparência** – consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial, conduzem à preservação e à otimização do valor da organização
- (b) **Equidade** – caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- (c) **Prestação de Contas (*accountability*)** – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, além de atuar com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- (d) **Responsabilidade Corporativa** - os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios, suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiente, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

O arcabouço principiológico debatido para a Governança Corporativa demonstra uma dialética com os princípios do *Compliance*, determinante para a efetividade dos dois institutos: enquanto o *Compliance* oferecer as bases jurídicas para essa nova forma de direção das

instituições, a governança corporativa dita o como, administrativamente, essas regras serão cumpridas de forma sistemática¹⁰.

O ponto de diálogo com a Política diz respeito ao fato de que caso não haja compromisso e consenso entre as pessoas membros da instituição objeto do Programa, não há como falar em *compliance* jurídico, ou governança corporativa. A eficácia, portanto, de uma governança corporativa depende da conduta ética dos profissionais envolvidos sobre a informação e o seu tratamento (Liebl. 2020, p. 133).

Nesse sentido, a assunção da necessidade de um compromisso ético¹¹ em torno da aplicação das leis e regulamentos, além de um conjunto principiológico para a Governança Corporativa, produziu um modelo de administração que “ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos” (IIA. 2020, p. 01).

O Modelo de 3 Linhas de Defesa, segundo o Instituto de Auditores Internos (2020, p. 05), compreende a divisão de responsabilidades em três frentes: a primeira, dizendo respeito à atividade central da organização, ligando-se aos produtos e/ou serviços prestados aos clientes da organização, o conceito de *front of house*, e às atividades de *back office*, ou seja, as medidas de controle primário (Venturi. 2019, p. 40) - aquelas que funcionam como a base de sustentação administrativa interna da organização, incluindo setores como os de recursos humanos, contabilidade e financeiro.

Já na segunda linha de defesa estão as atividades voltadas a gestão do risco que as atividades desenvolvidas na primeira linha geram. São processos organizacionais, formais, que deverão garantir o bom desempenho da primeira linha (Venturi. 2019, p. 40), sendo eles, de acordo com o IIA (2020)¹², a Gestão de Riscos, a Gestão de Controles Internos e a Gestão de *Compliance*. Desse modo ela fornece assistência no gerenciamento dos riscos gerados pela outra, pois, se concentra em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, tais como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno;

¹⁰ Com ambas balizadas pelas noções políticas de autonomia e criação de consenso em torno dessas finalidades

¹¹ A ética aqui vista como Ética da Responsabilidade, coletiva, já debatida no trabalho, em oposição à ética individual.

¹² Venturi (2019) entende que a contabilidade reside na segunda linha de defesa. No entanto, este trabalho se alinhará com a publicação da IIA (2020) em razão da natureza potencial geradora de riscos intrínseca a atividade contábil.

segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade (IIA. 2020, p. 03).

Tendo em vista que a segunda linha é responsável por gerir os riscos gerados pela primeira, a Terceira Linha de Defesa tem a função de prestar avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação, eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (IIA. 2020, p. 03). Avalia, portanto, o bom desempenho das outras duas linhas supracitadas.

A Governança Corporativa, com seu sistema baseado nas 3 Linhas de Defesa, configura a Dimensão Administrativa da função de *Compliance*. Não só o profissional de *compliance*, especialmente contratado para executar o Programa de Integridade, deve se orientar pelos princípios e regras da Governança, como também a própria Governança Corporativa deve ser um modelo representativo de administração coerente com o modelo jurídico de *Compliance*, sendo o consenso político em torno desses dois institutos o elemento articulador e a característica tridimensional desse novo modelo administrativo que surge com princípios, meios e finalidades diversas dos até então apresentados pelo Capital e as organizações estatais no capitalismo.

4. Considerações Finais

As preocupações em torno dos riscos e ilegalidades são recentes. Dito isto, é importante frisar que nunca foi uma preocupação dos grandes agentes econômicos (estatais e privados) o cumprimento das regras concorrenciais e na manutenção de ambientes sociais e de trabalho saudáveis. Ao contrário, a estrutura trabalhista precária e os grandes escândalos de corrupção das últimas décadas demonstram que a preocupação do Capital eram outras, e, por conta disso, os incentivos eram outros.

O surgimento de incentivos (mercadológicos e legislativos) para que organizações promovam Programas de Integridade apresentam dois indícios: uma troca nos rumos do Capital, na medida que passa a valorizar mais o capital sustentável e de longo prazo, tendo que para isso abrir mão da lucratividade imediata e investir em setores que antes não investiriam, como os de controles de risco e de promoção de qualidade trabalhista; além disso, a legislação contemporânea dos Estados tende a mudar a abordagem em relação ao combate e repressão a ilegalidades dessa natureza, criando espaços de consenso, como o acordo de leniência, e dispositivos de benefício para aquelas empresas que possuem Programas de Integridade.

Por outro lado, a imposição à certas pessoas jurídicas de serem obrigadas a implementar Programas de Integridade, também, denota um esforço do Estado de conseguir apurar esses ilícitos – administrativos e criminais, especialmente – a partir de um expediente de cooperação com o capital privado. A coleta prévia de informações, as quais o ente privado é obrigado a apurar e conservar, funciona como uma saída à dificuldade investigativa imposta ao Estado pelos ilícitos de *quid pro quo*, sem impor violações dos próprios órgãos de investigação estatais aos cidadãos, como historicamente se observa quando o Estado opta por um modelo puro e simples de combate litigioso aos ilícitos econômicos.

O *Compliance* surge, então, como instrumento jurídico contemporâneo com a finalidade de espelhar a atualização dos interesses do Capital para o séc. XXI: a manutenção de instituições que consigam sustentar seu capital – compreendido como capital estrutural, humano, de manufatura, etc. –, e o lucro seja orientado para ser obtido no longo prazo a partir do cumprimento ativo das leis e normas que regulam aquela atividade econômica.

O interesse em adotar esse modelo se coloca de modo que é de interesse da sociedade que a ocorrência de ilícitos seja gerida ao mínimo possível, e que a gestão de *Compliance*, com o auxílio da Governança Corporativa na rotina interna das instituições, contribua para um ambiente social em que os preceitos do capitalismo fluam com menos intempéries, porquanto os efeitos dos escândalos de corrupção nas últimas décadas afetou não só as cifras monetárias dos negócios, como suas imagens, os empregos gerados, entre outros prejuízos, acabando desse modo sendo socializados, e não decaindo apenas nas pessoas físicas subjetivamente culpadas por aquele ilícito.

Ao não ser possível restringir os efeitos negativos desses ilícitos às pessoas praticantes – ainda que a responsabilização seja feita devidamente pelos órgãos de Estado competentes a elas –, há outro problema pela frente, pois se encontra um limite de alcance e eficácia para a lei, e para o Direito. Surge assim a necessidade de articular os dispositivos jurídicos, com os de outras disciplinas das ciências humanas para atingir as finalidades esperadas pelo *Compliance*.

Assim, apresenta-se um Modelo Analítico Tridimensional do *Compliance* que compreende o instituto jurídico do *Compliance* será plenamente satisfeito caso a ação dialética e interdisciplinar por meio da Política ocorra, em sua manifestação consensual, enquanto espaço de construção de valores e regras comuns para determinado grupo. Com isso, os incentivos políticos externos (como incentivos mercadológicos) e a construção interna do consenso em torno das regras de *compliance* –por exemplo, com o uso de táticas concretas como seminários

e treinamentos aos corpos trabalhador e gerencial – apresentam-se, desse jeito, a segunda dimensão interdisciplinar do instituto.

Tangencialmente às duas já apresentadas, a terceira dimensão, que corresponde à Administração, diz respeito às movimentações internas das instituições e as saídas encontradas pelas disciplinas administrativas para se encaixar nas perspectivas de cumprimento ativo das leis e regras. O modelo de Governança Corporativa, e sua tática de Três Linhas de Defesa, que embora não tenham aplicabilidade só para sociedades empresárias, tem como maior característica a finalidade de uma aferição de lucro sustentável no tempo e espaço em que a instituição se insere.

Apresenta-se assim, portanto, o alinhamento contemporâneo da perspectiva administrativa com o comportamento ético imposto pela lei. Alinhamento que, uma vez estabelecido nas normas formais – internas e externas – das instituições, só poderá verificar eficiência e os reflexos na realidade material uma vez que seja adotado, em consenso, pelos membros dessas instituições. Sendo um instituto baseado, politicamente, no compromisso dos envolvidos com as normas formais.

5. Referências Bibliográficas

ASSI, Marcos. Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. *Saint Paul* Editora. São Paulo. 2013;

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), NBR ISSO 37301. Sistemas de gestão de compliance: Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro. 2021;

BADARÓ, Gustavo Henrique. Lavagem de dinheiro: aspectos penais e processuais penais; comentários à Lei 6.613/1998, com as alterações da Lei 12.683/2012/ Gustavo Henrique Badaró, Pierpaolo Cruz Bottini. – 4ª ed. rev., atual. e ampl. – Thomson Reuters Brasil. São Paulo. 2019;

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria Colegiada. Resolução nº 2554 de 24 de setembro de 1998, dispõe sobre a implantação de sistema de controles internos. Diário Oficial da União. 1998;

- BARTEL, Gonter. Fundamentos da administração / Gonter Bartel. Indaial: Uniasselvi. 2013;
- BATTAIOLA, Patrick Nunes; Pereira e Silva, Ruth Maria Junqueira de Andrade. Programas de conformidade: aspectos introdutórios e de instrumentalidade dos *compliance programs* no âmbito empresarial. Elementos de Direito Empresarial. 2021;
- BLOK, Marcella. Nova lei anticorrupção (Lei 12846/2013) e o *Compliance*. Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais vol. 65. 2018.
- BOBBIO, Norberto; Matteucci, Nicola; Pasquino, Gianfranco. Dicionário de Política. 1ª ed., vol. 1. Editora Universidade de Brasília. Brasília. 1998;
- BRASIL. Lei nº 12.529/2011. Diário Oficial da União. 2011;
- _____. Lei nº 12.683/2012. Diário Oficial da União. 2012;
- _____. Lei nº 12.846/2013. Diário Oficial da União. 2013;
- _____. Decreto nº 11.129/2015. Diário Oficial da União. 2015;
- _____. Lei nº 13.303/2016. Diário Oficial da União. 2016;
- _____. Lei nº 14.133/2021. Diário Oficial da União. 2021;
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Resolução nº 586/2017. Diário Oficial da União. 2017;
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Resolução nº 80/22. Diário Oficial da União. 2022;
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Guia Programas de Compliance. 2016;

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas, s.d;

GUARDIA, Gregório Edoardo Raphael Selingardi. Princípios processuais no direito administrativo sancionador: um estudo à luz das garantias constitucionais. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, v. 109. São Paulo. 2014;

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5ª ed. IBGC. São Paulo. 2015;

_____. *Compliance* à luz da governança corporativa (Série: IBGC Orienta). IBGC. São Paulo. 2017;

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS (IIA). As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Declaração de Posicionamento do IIA. 2013;

LIEBL, H.; SANTOS, R. P. dos. Compliance e governança corporativa: estratégias para uma gestão socioambiental. Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR. Umuarama. v. 23, n. 1, p. 129-142. 2020;

OLIVIA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. Notas sobre o *compliance* no direito brasileiro. *Quaestio Iuris* vol. 11, nº 04, Rio de Janeiro. 2018;

RIO DE JANEIRO. Lei nº 7753/2012. Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro. 2017;

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Compliance criminal: revisão teórica e esboço de uma delimitação conceitual. Revista *Duc In Altum* Cadernos de Direito, vol. 8, nº 15. Recife 2016;

SILVEIRA, Paulo Burnier. O direito administrativo sancionador e o princípio non bis in idem na União Europeia: uma releitura a partir do caso “Grande Stevens” e os impactos na defesa da concorrência. RDC, vol. 2, nº 2. 2014;

VENTURI, James Luiz; SILVA, Cláudia Alves da; FILHO, Lúcio Carlos de. Governança Corporativa: um diálogo entre a gestão de riscos, controles internos, *compliance* e a contabilidade. Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, vol. I, nº 2. 2019;