

**A RELAÇÃO ENTRE O CANAL DE DENÚNCIA E A FIGURA DO
WHISTLEBLOWER: A DENÚNCIA ANÔNIMA E A EFETIVIDADE DA
FERRAMENTA NO PROGRAMA DE INTEGRIDADE**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HOTLINE AND THE WHISTLEBLOWER
FIGURE: ANONYMOUS REPORTING AND THE EFFECTIVENESS OF THE TOOL
IN THE INTEGRITY PROGRAM*

Pedro Henrique Hernandes Argentina¹



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

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância dos programas de *compliance* nos dias de hoje. Apesar da função mister do programa ser a prevenção, o histórico de implementação das empresas evidencia que a cultura de integridade é inserida com maior frequência como uma forma de remediação e mitigação de atividades ilícitas e atos perniciosos que podem prejudicar a reputação da instituição perante o mercado. Neste sentido, com ênfase em destacar a necessidade de se pensar em um programa de *compliance* com medidas preventivas, o trabalho pretende, também, abordar os *hotlines* – conhecidos como canais de denúncia – que são uma importante ferramenta na identificação de riscos. Contudo, para que o mecanismo tenha êxito, é preciso incentivar seu uso, bem como proteger, por meio da possibilidade de denúncias anônimas, a figura do whistleblower, aqui retratado como o denunciante de boa-fé. Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido de forma dedutiva, tendo como escopo revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

Palavras-chave: Programa de integridade - *Compliance* - canal de denúncia - lei anticorrupção - denunciante.

Abstract: The present work aims to demonstrate the importance of compliance programs in today's business environment. Despite the primary function of these programs being prevention, the implementation history of companies shows that a culture of integrity is often introduced more frequently as a means of remediation and mitigation against illicit activities and harmful acts that could damage the institution's reputation in the market. In this regard, with an emphasis on highlighting the necessity of designing a compliance program with preventive measures, this study also intends to address hotlines – known as reporting channels – which represent a crucial tool in identifying risks.

¹ Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Pós-graduado em direito corporativo e compliance pela Escola Paulista de Direito (EPD). MBA em gestão estratégica de organizações pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Certificação em compliance pela KPMG. Advogado. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3328977634621892>. ORCID: 0000-0002-3654-1963. E-mail: pedro.sano@hotmail.com.

However, for these mechanisms to succeed, it is essential to encourage their use and protect the whistleblower, portrayed here as a bona fide reporter, through the option of anonymous reporting. To achieve the proposed objectives, the study was developed deductively, focusing on literature reviews including online academic journals, as well as leveraging information already available in books, articles, legislation, and other published sources.

Keywords: Integrity program - compliance - hotline - anti-corruption law - whistleblower.

1. INTRODUÇÃO

Embora os programas de *compliance* tenham como premissa a prevenção de atos ilícitos e atividades que prejudiquem a reputação das empresas, é bastante comum, infelizmente, que seu desenvolvimento e implementação dentro da instituição aconteça após uma situação catastrófica, *i.e.*, é a partir de um fato pernicioso que os programas de integridades são considerados necessários e essenciais dentro de uma empresa.

Desta forma, insta salientar que um programa efetivo deve ter como alicerce e estrutura a função tríplice de prevenir, detectar e remediar riscos. Estes riscos podem ser, *v.g.*, atos considerados ilícitos ou, também, alguma situação que mesmo não sendo considerada um crime, pode causar reflexos negativos na reputação da instituição. Neste sentido, pontua Habib (2019, p. 216) que, “é dizer, o compliance tem por finalidade uma atuação preventiva que visa evitar a prática de um delito”.

Neste sentido, um bom programa de *compliance* deve ter como objetivo principal a prevenção dos eventuais problemas que podem ocorrer dentro de uma instituição. Contudo, nas situações em que não seja possível evitar o dano, a etapa seguinte envolve medidas do programa para detectar o agente causador do risco para que, posteriormente, o caso seja remediado.

No Brasil, os programas de *compliance* tornaram-se mais conhecidos e debatidos – bem como tratados com mais seriedade – após uma série de escândalos sobre casos de corrupção envolvendo as empresas brasileiras, que estamparam o país em manchetes por todo o mundo. Foi, diante deste cenário conturbado, que as medidas de integridade foram inseridas nas pautas das empresas e o combate ao crime de corrupção, lavagem de dinheiro e suborno tornou-se responsabilidade das pessoas jurídicas. Conforme aponta Martín (2013, p. 134), “*la corrupción*

está passando a ser “cosa de dos”. La política criminal más reciente ha responsabilizado también a las empresas en la lucha contra la corrupción²”.

Cabe destacar, que foi no ano de 2013 que foi promulgada a Lei Anticorrupção brasileira (LAC), conhecida também como Lei da Empresa Limpa. A lei tem como foco a responsabilização de pessoas jurídicas nas esferas cível e administrativa. Um dos pilares responsáveis pela identificação dos riscos – que devem ser mitigados em seguida – é o *hotline*, conhecido como canal de denúncia. Apesar de não haver especificações legais da forma que o canal deve ser implementado, o seu uso na modalidade anônima ainda é a mais usada, tendo em vista o receio de retaliação que o funcionário denunciante pode sofrer no ambiente de trabalho. Para elucidar a importância deste pilar de identificação de atos ilícitos, no ano de 2022 algumas empresas³ foram obrigadas por lei a implementar este mecanismo, para diminuir o índice de ocorrências.

O presente artigo pretende explorar o mecanismo do canal de denúncia, vital e fundamental para que a cultura de *compliance* seja efetiva dentro da instituição, de forma a destacar que, embora não exista requisitos prévios na legislação acerca da forma com que este canal deve ser implementado, tendo em vista o receio da retaliação que o denunciante – que é conhecido como a *whistleblower* – pode sofrer, o canal implementado com a possibilidade de denúncias anônimas ainda é o mais usual e com retornos positivos.

Para atingir os objetivos propostos, é profícuo mencionar que o trabalho foi desenvolvido de forma dedutiva, realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

2. O PROGRAMA DE COMPLIANCE

Para melhor compreender o instituto, é importante analisar de forma hermenêutica a origem do termo. Desta forma, o nome *compliance* é original do vernáculo americano, mais especificamente do verbo “*to comply*”; que significa estar em conformidade com algo ou alguma coisa. Sobre o termo, colocam Reis e Morais (2019, p. 545), “*comply*, em inglês, significa ‘agir em sintonia com as regras’, o que já explica um pouco o termo”.

² A corrupção está se tornando uma “via de dois sentidos”. A mais recente política criminal responsabilizou também as empresas pela luta contra a corrupção (tradução livre).

³ Segundo a Lei nº 14.457/2022, art. 23, inciso II, as empresas com CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédios) devem adotar “procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias”.

No estudo em questão, *compliance* significa, então, estar em conformidade com um conjunto de diretrizes éticas e morais, bem como estar alinhado com os padrões legais. Assim, a empresa desenvolve e implementa um conjunto de mecanismos e ferramentas para que o programa funcione de forma efetiva, com o foco de prevenir, detectar e remediar atos ilícitos e situações perniciosas para a empresa. Segundo Blok (2020, p. 19), *compliance* é “o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostas às atividades da instituição”. E destaca Saavedra (2022, p. 33), “em outras palavras, *compliance*, parece claro, é um sintoma de um processo de adaptação do sistema jurídico ao aumento de complexidade da sociedade”

O Departamento de Justiça americano – DoJ – coloca sobre o Programa (2023, n.p.), “*compliance programs are established by corporate management to prevent and detect misconduct and to ensure that corporate activities are conducted in accordance with applicable criminal and civil laws, regulations, and rules*”⁴.

Conforme já mencionado no presente trabalho, os programas de integridade tornaram-se populares no Brasil após uma série de escândalos envolvendo grandes nomes empresariais e casos de corrupção. Conforme elucidam Dias e Constantino (2019, p. 175) que:

Em 2014, o Brasil entrou em uma profunda crise político-econômica cujos principais motivos foram os escândalos de corrupção e fraude em empresas estatais e terceirizadas que prestavam serviços ao Governo. Esta crise ética do país foi exposta por meio de grandes operações deflagradas pela Polícia Federal, tais como Lava Jato, Carne Fraca, *Unfair Play* e *Déjà vu*, dentre outras.

Neste sentido, os programas passaram a ser identificados como um forte aliado das empresas no combate ao crime de corrupção, bem como a implementação de uma cultura preventiva. Apontam Japiassú e Ferreira (2022, p. 143) que:

Essas mudanças foram fortemente influenciadas pelo crescente interesse pela governança corporativa e a adoção do modelo de autorregulação regulada, apresentado como resposta às crises econômicas e aos escândalos financeiros correlacionados em meados dos anos 2000, o que revelou a necessidade de intervenção estatal no comportamento econômico e financeiro das grandes empresas.

A Lei Anticorrupção brasileira foi promulgada em 2013 e aborda a responsabilização das pessoas jurídicas nas esferas cível e administrativa de atos praticados contra a

⁴ Programas de conformidade são estabelecidos pela gerência corporativa para prevenir e detectar má conduta e para assegurar que as atividades corporativas sejam conduzidas de acordo com as leis, regulamentos e regras criminais e civis aplicáveis (tradução livre).

Administração Pública. Ainda de acordo com os autores supramencionados, pontuam Japiassú e Ferreira (2022, p. 146) sobre a Lei da Empresa Limpa que, “a nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13 ou LAC) adotou uma abordagem diferente, com foco na responsabilidade das pessoas jurídicas por corrupção praticada por seus funcionários, gestores e terceiros quando em transações com a empresa”.

Insta salientar que a legislação anticorrupção brasileira teve como inspiração outras leis estrangeiras que versam sobre o tema e que são consideradas pioneiras no assunto. Assim, para Araujo, (2016, p. 13), “a lei 12.846/2013 é nitidamente influenciada pelo compromisso internacional assumido pelo Brasil de incluir a iniciativa privada como parceira do Estado no combate à corrupção”.

Uma das principais leis que aborda o combate ao crime de corrupção é a lei americana conhecida como *Foreign Corrupt Practices Act*, o FCPA, de 1977. É considerada uma das leis pioneiras a tratar sobre corrupção e suborno no cenário público e diferentemente da lei brasileira, as sanções por ela imposta repercutem, também, na esfera criminal. Neste sentido, coloca Rodrigues (2022, p. 43) que:

Nos Estados Unidos, logo em 1977, um dos traços inovadores da *Foreign Corrupt Practices Act* na política anticorrupção foi exatamente comprometer ativamente o setor empresarial privado na política criminal contra a corrupção.

Ainda sobre o *Foreign Corrupt Practices Act* e sua eficácia, concordam no mesmo sentido Japiassú e Ferreira (2022, p. 144) abordando que a lei americana “[...] estabeleceu a responsabilidade penal das corporações, com base na ideia de que pessoas jurídicas devem participar ativamente da prevenção e da detecção de práticas corruptas no contexto das atividades regulares desenvolvidas pela empresas.

Outra lei internacional que tem influência e reconhecimento para além de suas fronteiras é a *United Kingdom Bribery Act*, o UKBA, de 2010. Esta lei do Reino Único é considerada referência no combate ao suborno e à corrupção. Além de também prever sanções na esfera criminal, esta lei tem o diferencial de combater estas práticas ilícitas na esfera privada. Para Martín (2013, p. 134), “*la aparición de esta nueva política anticorrupción tiene sus orígenes más remotos en la Foreign Corrupt Practices Act (1977), y puede decirse que su último fruto es la Bribery Act del Reino Unido (2011)*”⁵. Concordam Japiassú e Ferreira (2022, p. 145) que:

⁵ O surgimento desta nova política anticorrupção tem as suas origens mais antigas no *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) e, sem dúvida, o seu fruto mais recente é o *UK Bribery Act* (2011)(tradução livre).

Um dos mais recentes exemplos de legislação que adota o modelo de conformidade é a *Bribery Act*, do Reino Unido (2010), que criminalizou a falha da organização comercial em prevenir subornos, punindo empresas em benefício das quais o suborno é praticado.

Sendo assim, a Lei Anticorrupção brasileira introduz o que vem a ser o programa de *compliance*. De forma introdutória e sem maiores especificações, a lei traz que serão levados em consideração no momento da aplicação da pena, segundo inteligência do art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”.

O nome adotado no Brasil, “programa de integridade”, foi introduzido pelo Decreto nº 8.420/2015, que regulamentava a LAC. Contudo, em 2022 o decreto foi revogado, sendo substituído pelo então vigente Decreto nº 11.129. Com fulcro no art. 56 do decreto supracitado, consiste *compliance* (Brasil, 2022, n.p.):

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

- I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e
- II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

O Decreto apresenta, no art. 57, um rol de mecanismos e ferramentas que devem integrar um programa de integridade, sendo o canal de denúncia um destes pilares, conforme será apresentado.

Infelizmente, não é raro que as empresas implementem programas de *compliance* de fachada, *i.e.*, programas meramente formais para preencher lacunas. É o famoso “*compliance* para inglês ver”, o programa existe, mas não é difundido ou implementado de forma efetiva, é o que o DoJ (2023, n.p.) denomina como “paper program”.

Neste sentido, os parâmetros que o decreto elenca são considerados essenciais para o correto funcionamento do programa, bem como para a implementação de uma cultura efetiva do *compliance*. Um dos pilares mais conhecidos e debatidos nas pautas do programa de integridade são os canais de denúncia e a figura do denunciante, o *whistleblower*. Afirma Sánchez (2020, p. 46) que:

La introducción de sólidos canales de denuncia contribuye de forma directa en la mejora del marco de integridad o, si se prefiere, del sistema de public compliance de la institución; y, por el contrario, su inexistencia o débil implantación favorece el delito⁶.

O próximo tópico tem como premissa apresentar o pilar do canal de denúncia, destacando sua posição vital para o funcionamento efetivo do programa. O *hotline* configura um meio de comunicação e identificação de riscos em uma instituição; *i.e.*, permite que o denunciante, o *whistleblower*, relate alguma prática irregular que tenha percebido ou da qual tenha sido vítima.

3. O PILAR DO *HOTLINE* NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Para que um Programa possa ser considerado efetivo, é mister compreender que não existe um modelo padrão a ser implementado, *i.e.*, é preciso que o programa seja desenhado de forma a corresponder a realidade dos riscos inerentes à empresa em que será implementado. Afirma Temporão (2019, p. 665) que:

É de fundamental importância o entendimento de que não há uma fórmula pronta para um programa de compliance, e que ele deve estar adequado às características da organização, a partir da adequada avaliação de riscos.

No mesmo sentido, não existe um *hotline* – canal de denúncia – modelo ou padrão. Assim, a existência de um canal efetivo deve ser resultado de um estudo de campo na empresa, com levantamentos de qual formato terá mais aderência no ambiente de trabalho. Assim, pontuam Ruivo e Pires (2020, p. 50) que, “o regular funcionamento do canal de denúncias é um dos elementos de verificação da efetividade do programa de compliance em defesa da corporação”.

O formato que funciona em uma instituição não vai, necessariamente, ter o mesmo resultado positivo em outra. Segundo a Controladoria Geral da União, a CGU (2015, p. 72), “a empresa deve avaliar a necessidade de adotar diferentes meios para o recebimento de denúncias, como telefone, e-mail, internet ou entrega de formulários em papel”.

⁶ A introdução de fortes canais de denúncia contribui diretamente para a melhoria do quadro de integridade ou, se preferir, do sistema de cumprimento público da instituição; pelo contrário, a sua ausência ou fraca implementação encoraja a criminalidade (tradução livre).

Independente do formato, o necessário é uma boa aderência do canal de denúncia na cultura de *compliance* da instituição, tendo em vista que este mecanismo é o principal meio de comunicação e é por meio deste que muitas práticas irregulares e perniciosas. De acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners – ACFE* (2024, p. 104), o conceito de *hotline*:

*A mechanism to report fraud or other violations, whether managed internally or by an external party. This might include telephone and text hotlines, dedicated email addresses, web-based platforms, and other mechanisms established to facilitate fraud reporting*⁷.

Uma pesquisa realizada pelo grupo KPMG, denominada Perfil do *Hotline* 2023, que contou com o *feedback* de cerca de 60 empresas de diversos setores, aponta que 95% das participantes possuem canal de denúncia implementado (KPMG, 2023, p. 02). A pesquisa destaca, também, um aumento de 6% em relação ao último estudo, realizado em 2020.

A pesquisa destaca que o principal motivo para a implementação de um canal de denúncia é para estabelecer um programa de *compliance*, de acordo com 40% das empresas que responderam a pesquisa (KPMG, 2023, p. 05). Outro ponto importante a ser mencionado é que 100% das empresas permitem que a denúncia seja realizada de forma anônima, *i.e.*, não é necessário que o *whistleblower* se identifique (KPMG, 2023, p. 03). A possibilidade de denunciar sem ser preciso a identificação do denunciante é um ponto essencial para um melhor funcionamento do programa, tendo em vista que apenas 16% dos denunciantes expõe quem são (KPMG, 2023, p. 03).

Neste sentido, para uma cultura de *compliance* e o incentivo do uso do canal, é necessário que o mecanismo seja amplamente divulgado, por meio de treinamentos corporativos e nos códigos de ética e conduta. Um estudo conduzido pela *Association of Certified Fraud Examiners – ACFE*, em 2024, aponta que o formato de canal mais utilizado é a de um *website* específico; superando as vias telefônicas e *e-mails* (ACFE, 2024, p. 04). Ainda de acordo com a pesquisa mencionada, o canal de denúncia é um dos meios mais utilizados pelas empresas para a identificação de risco (ACFE, 2024, p. 38).

⁷ Um mecanismo para denunciar fraudes ou outras infrações, quer seja gerido internamente ou por uma entidade externa. Pode incluir linhas diretas telefônicas e de texto, endereços de correio eletrônico dedicados, plataformas baseadas na Web e outros mecanismos estabelecidos para facilitar a comunicação de fraudes (tradução livre)

O canal de denúncia deve ser um mecanismo de fácil acesso dentro da instituição, possibilitando que funcionários o utilizem, mas também que seja um meio de comunicação com terceiros interessados, os *stakeholders*. Concluem Rios e Machado (2017, p. 101) que:

A adoção de ferramentas internas que permitam aos próprios empregados ou terceiros (como provedores e clientes) denunciar condutas irregulares realizadas por outros prepostos da empresa (em qualquer nível hierárquico) tem se mostrado cada vez mais frequente, e seu uso tem sido incentivado por diversos órgãos.

No mesmo sentido, concorda Sánchez (2020, p. 45):

*Por tanto, no debemos observar tan solo la configuración de los canales de denuncia, sino incentivar en sentido amplio y preventivo la promoción de una cultura organizacional honesta y ética, puesto que esto será decisivo para que los empleados se vean motivados a denunciar internamente*⁸.

O *hotline* é uma forte ferramenta dentro do programa para cumprir a função de prevenção de riscos, segundo a ACFE (2024, p. 24), “*maintaining a hotline or reporting mechanism increases the chances of earlier fraud detection and reduces losses. Fraud awareness training encourages tips through reporting mechanisms*”⁹.

Apresentado a importância dos *hotlines* para a efetividade da cultura do programa de *compliance*, o próximo tópico tem como objetivo apresentar a figura do *whistleblower*, *i.e.*, a pessoa que faz o uso do mecanismos para relatar a situação que não está em conformidade com os padrões éticos, morais e legais impostos pela empresa.

4. WHISTLEBLOWER: O DENUNCIANTE DE BOA-FÉ

Abordar o canal de denúncia traz de forma intrínseca a figura do *whistleblower*. O termo é original do vernáculo americano e, de forma literal, significa algo como “quem sopra o apito”. Neste sentido, no presente debate, é a pessoa que faz o uso do canal de denúncia para relatar algum fato ilícito, irregular, podendo ser um funcionário ou um terceiro. Colocam Saad-Diniz e Marin (2021, p. 79), “já em suas primeiras manifestações, “tocar o apito” é considerado um ato de interesse público, uma deliberação não-obrigatória de evidenciar (disclosure) uma

⁸ Por conseguinte, devemos não só olhar para a configuração dos canais de denúncia, mas também encorajar num sentido amplo e preventivo a promoção de uma cultura organizacional honesta e ética, uma vez que isto será decisivo para motivar os funcionários a denunciar internamente (tradução livre).

⁹ A manutenção de uma linha direta ou de um mecanismo de comunicação aumenta as possibilidades de detecção precoce da fraude e reduz as perdas. A formação de sensibilização para a fraude incentiva as denúncias através de mecanismos de comunicação (tradução livre).

conduta suspeita”. Ainda no que tange ao conceito do termo, concordam Ruivo e Pires (2020, p. 44) que, “o termo inglês *whistleblowing* significa literal e originariamente o “assopro do apito”, ou seja, o aviso sonoro que alerta sobre a conduta negativa de terceiro”.

Insta salientar que a exposição a um risco é algo que merece atenção dentro de uma empresa. No sentido de que, além da consumação de um fato que pode ser considerado crime, quando uma instituição é exposta pode causar danos irreparáveis em âmbito reputacional. Pontuam Pagotto e Nakahara (2020, p. 235) que, “os programas visam preservar também a reputação da pessoa jurídica, sua relação com acionistas, entre outros fatores relevantes para a manutenção do valor de mercado da empresa”. Ainda concordam Ávila e Tinen (2021, p. 02), “o julgamento pelo público é igualmente instantâneo, com pouca chance de defesa dos envolvidos ou recuperação da imagem e da reputação destruídas”.

O termo *whistleblower* é utilizado para descrever a pessoa que faz o uso do canal, mas que não tem envolvimento com a denúncia realizada. Reforçam Saad-Diniz e Marin (2021, p. 91), “o *whistleblower*, diferente do delator, não tem envolvimento com os fatos suspeitos, nem está engajado na associação criminosa”. Também está associado a quem faz a denúncia nas melhores intenções, *v.g.*, não sendo uma denúncia falsa ou uma forma de “vingança”, sendo assim, ainda de acordo com Saad-Diniz e Marin (2021, p. 92), “*whistleblower*, que não se beneficia com a incriminação do denunciado”. Para Japiassú e Ferreira (2021, p. 48):

O *whistleblower*, por sua vez, seria a pessoa que revela informação negativa sobre uma organização pública ou privada, com a qual ela costuma ou costumava ter uma relação que lhe proporciona um melhor conhecimento de seus membros e práticas

Aqui no Brasil existe a ideia de adicionar a figura do *whistleblower* no ordenamento jurídico, mais especificamente na Lei nº 13.608/2018, que aborda os serviços telefônicos de recebimento de denúncias que auxiliam nas investigações policiais. Desta forma, de acordo com a Exposição de Motivos nº 00014/2019 (Brasil, 2019, n.p.), “o objetivo é a introdução da figura do *whistleblower* ou “quem dá o aviso”, o “denunciante do bem”.

É um grande desafio transmitir confiabilidade e segurança para o *whistleblower*. Diante de inúmeros casos de retaliação, é comum que as pessoas tenham medo de utilizar o canal. Bem pontuam Japiassú e Ferreira (2021, p. 46):

A prática do *whistleblowing* pode implicar, entretanto, a imposição de consequências negativas ao *whistleblower*, seja por meio de retaliações no âmbito das relações de trabalho, ou sancionamento do na esfera cível, administrativa ou penal.

De forma comparada, é possível traçar um paralelo com uma normativa publicada na União Europeia, a Diretiva (EU) 1937/2019. O texto europeu aborda de forma veemente a proteção das pessoas que denunciam alguma violação de direitos da União. Ainda de acordo com os autores supramencionados, Japiassú e Ferreira (2021, p. 54), “a Diretiva 2019/1937 representa um avanço da normatização dos mecanismos de proteção do *whistleblower* no nível europeu, constituindo o primeiro instrumento vinculante sobre a matéria”. No mesmo sentido, colocam Ruivo e Pires (2020, p. 47) que “a União Europeia editou, em 2019, a Diretiva 1937 para estabelecer uma disciplina abrangente e uniforme do marco legal mínimo do whistleblowing, indo além das regulações prévias de setores específicos”.

Na diretiva, um dos objetivos é combater atos de retaliação contra qualquer denunciante que comunique sobre práticas ilícitas. O documento, inclusive, destina um capítulo exclusivo para abordar as medidas de proteção; o art. 19 da Diretiva elenca um rol de ações que são consideradas retaliação.

Neste sentido, a empresa precisa proteger e prevenir casos de retaliação dentro da instituição, porque no que tange a efetividade do programa, estes pontos são indispensáveis. Para Ávila e Tinen (2021, p. 04), “entre nós, essa efetividade é apurada por um conjunto de condições estabelecidas na legislação brasileira, incluindo a implementação dos canais de denúncias e do sistema de medidas antirretaliação”.

Os treinamentos e códigos devem incentivar a prática da denúncia, colocando a figura do *whistleblower* em posição de destaque e necessidade. Como destaca Palma (2018, p. 14):

Es importante, por lo tanto, sacar la palabra whistleblowing del oscuro terreno peyorativo en el que se la ha metido en algunos países, para devolverle la imagen virtuosa de sus orígenes, una imagen que se sigue manteniendo en el mundo anglosajón, donde se considera que una persona que informe de las incorrecciones que ve o que conoce está haciendo lo correcto¹⁰.

Conforme já mencionado no presente trabalho, não existe uma legislação específica sobre o tema, tampouco uma modalidade exigida para implementação dos *hotlines*. Contudo, a modalidade de denúncia na forma anônima ainda parece ser a melhor opção para

¹⁰ É importante, portanto, tirar a palavra whistleblowing do território pejorativo e sombrio em que foi colocada em alguns países, para lhe restituir a imagem virtuosa das suas origens, uma imagem que ainda se mantém no mundo anglo-saxônico, onde uma pessoa que denuncia uma infração que vê ou de que tem conhecimento é considerada como estando a fazer o que é correto (tradução livre).

incentivar o uso do canal e evitar que retaliações ocorram. Japiassú e Ferreira (2021, p. 59) apontam que:

A crescente necessidade de colaboração dos *whistleblowers* na investigação e sancionamento de crimes econômicos e corporativos, especialmente no âmbito de programas de cumprimento normativo, implica a necessidade de ampliação dos mecanismos para sua proteção de retaliações e outras consequências negativas.

Na Diretiva proposta pela União Europeia são apresentadas medidas de proteção para os denunciadores anônimos, mas também para aqueles que utilizam do canal revelando sua identidade. Aqui no Brasil, de acordo com o Tribunal de Contas da União, o TCU (2018, p. 70), sobre o sigilo, “no momento da denúncia, caso identificada, deve estar claro para o denunciante que eventualmente a sua identificação pode se tornar pública ao final da investigação. As denúncias devem ser tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria”.

Além da implementação de um canal de denúncia, a empresa deve deixar explícito a forma de tratamento desta informação, *i.e.*, é preciso uma padronização desde o momento do recebimento até o momento do parecer final. Tendo em vista que, conforme destacam Japiassú e Ferreira (2021, p. 49), “o *whistleblower* é aquele que segue os procedimentos preestabelecidos para denunciar e denuncia condutas ilícitas, antiéticas ou perigosas”. Sobre o risco de exposição do *whistleblower*, o *International Bar Association* (2018, p. 23) coloca que, “*anonymous reporting is often the only way information on a particular situation can be secured. It can be particularly important in contexts in which there are risks to a person’s safety in reporting wrongdoing*¹¹”.

O debate sobre o sigilo e anonimato não é novidade no Brasil, no sentido que já existem legislações que tratam destes conceitos; *v.g.*, o Decreto nº 6.029/2007, que institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. No art. 10º, inciso II, é considerado como um princípio norteador (Brasil, 2007, n.p.), “proteção à identidade do denunciante, que deverá ser mantida sob reserva, se este assim o desejar”.

Em 2014 foi publicada a Instrução Normativa nº 01 CRG/OGU, que (Brasil, 2017, n.p.), “estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante”. Na própria Instrução Normativa é possível

¹¹ A denúncia anônima é muitas vezes a única forma de obter informações sobre uma determinada situação. Pode ser particularmente importante em contextos em que há riscos para a segurança de uma pessoa ao denunciar um ato ilícito (tradução livre).

destacar o conceito de denúncia anônima no art. 1º, parágrafo 1º, inciso I, como (Brasil, 2017, n.p.), “manifestação que chega aos órgãos e entidades públicas sem identificação”; e no inciso II há a possibilidade da reserva de identidade.

Desta forma, é preciso que as empresas invistam em seus programas de *compliance* e nos seus pilares. Os *hotlines* são ferramentas vitais para o correto funcionamento do programa, no sentido que permite que a comunicação seja efetiva dentro do cenário corporativo. Pontuam Rios e Machado (2017, p. 102) que, “o Whistleblowing está intimamente relacionado com esse procedimento lato de denúncia interna”. É preciso, portanto, superar o receio do cancelamento e da retaliação que ainda afastar possíveis *whistleblower* que podem ser fontes fundamentais para a identificação de atividades ilícitas ou que, mesmo não configurando um crime, podem causar reflexos negativos na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem ânimo de exaurir a temática vertida, o presente artigo teve como objetivo demonstrar a importância da implementação de programas de *compliance* efetivos e robustos, alicerçado sob a função tríplice de prevenir, detectar e remediar atos ilícitos e situações perniciosas dentro da instituição, que pode repercutir negativamente, atingindo, inclusive, o reputacional da empresa.

Dentre os pilares fundamentais, o trabalho destacou o canal de denúncia, considerado vital para a cultura do programa, tendo em vista que o pilar que permite a participação dos *whistleblowers* na comunicação destes atos considerados contrários às políticas e diretrizes da empresa, bem como pode ser uma atitude contrária ao próprio ordenamento jurídico.

Todavia, ao debater o tema, é inevitável a associação da participação do denunciante ao receio da retaliação que pode sofrer. Por este motivo, apesar de não haver padrões prévios de como o canal deve ser implementado, o formato de denúncia anônima é o que mais incentiva o uso do *hotline*.

Assim como a Lei Anticorrupção brasileira teve inspirações de ordenamentos jurídicos estrangeiros, o mesmo poderia acontecer no que verse sobre a proteção do *whistleblower*. Como colocam Japiassú e Ferreira (2021, p. 57):

A crescente proteção do *whistleblower* na legislação internacional e nos ordenamentos jurídicos nacionais de diversos países tem sido frequentemente retratada como um fenômeno positivo que se insere numa tendência de promoção de transparência e ética democrática no ambiente corporativo e na administração pública.

Desta forma, como sugestão, o Brasil poderia desenvolver uma diretriz baseada no documento promulgado pela União Europeia, a Diretiva 2019/1937, investindo em normas e mecanismos de proteção das pessoas que façam o uso dos canais de denúncia.

Sendo assim, tem uma cultura de integridade bem estruturada e implementada significa, portanto, ter o programa como um organismo vivo na instituição, não sendo um programa meramente formal e de prateleira. O que significa, também, que os funcionários e terceiros interessados possam fazer parte desta cultura, participando ativamente da comunicação das irregularidades que possam ocorrer. Uma das maneiras de incentivar a participação, é garantir segurança, anonimato e o sigilo dos *whistleblowers*.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Marcelo Barreto de. **Comentários à Lei 12.846/3013: diretivas sobre o programa de compliance**/Marcelo Barreto de Araújo. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2016.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations**. 2024 Disponível em: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em 21 de maio de 2024

ÁVILA, Ana Paula Oliveira; TINEN, José Eduardo. **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: A experiência nos sistemas comparados**. Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 1 - 27, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpjmu.uerj.br/revista/article/view/5/107>. Acesso em 21 de jun. de 2024.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**/Marcella Blok. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-

[2022/2022/decree/d11129.htm#:~:text=DECRETO%20N%2011.129%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202022&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%2012.846,administração%20pública%2C%20nacional%20ou%20estrangeira](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/decree/d11129.htm#:~:text=DECRETO%20N%2011.129%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202022&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%2012.846,administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20nacional%20ou%20estrangeira). Acesso em 18 de mar. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007**. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decree/d6029.htm. Acesso em 15 de maio de 2024.

BRASIL. **Exposição de Motivos nº 00014/2019**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/ExpMotiv/MJ/2019/14.htm. Acesso em 04 de abr. de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 01 CRG/OGU, 24 de junho de 2014**. Estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/in/instrucao-normativa-conjunta-n-01-2014-ogu0001.pdf>. Acesso em 12 de mar. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em 18 de mar. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/lei/114457.htm. Acesso em 12 de maio. de 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais.** Brasília, dezembro de 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 24 de abr. de 2024.

DIAS, Paulo Roberto Vilela; CONSTANTINO, Marcelo Pessoa. O compliance e a norma brasileira ABNT NBR ISSO/IEC 17024:2013 no IBEC Certificador *in* RITTO, Antonio Carlos de Azevedo; CARVALHO, Marinilza Bruno de. (Orgs.). **Compliance e Ética – uma nova consciência em tempos de trabalho em redes.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2019.

HABIB, Gabriel. O criminal compliance e a sua abrangência *in* **Governança corporativa e compliance**/coordenadores Rafael Carvalho Rezende Oliveira e Jéssica Acocella – Salvador: Editora JusPodivm, 2019.

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **Whistleblower Protections: A Guide. 2018.** Disponível em: <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=a8bac0a9-ea7e-472d-a48e-ee76cb3cdef8>. Acesso em 17 de mar. de 2024.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. **A Lei Anticorrupção e os Programas de Compliance no Brasil.** Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 139–153, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/64>. Acesso em 18 de maio de 2024.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. **O whistleblowing como instrumento de política criminal: uma breve perspectiva panorâmica da evolução normativa dos mecanismos de proteção do whistleblower.** Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 43 - 60, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/7/4>. Acesso em 21 de jun. de 2024.

JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA . **Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019 relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União.** Jornal Oficial da União Europeia. 26.11.2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=en>. Acesso em 23 de abr. de 2024.

KPMG. **Perfil do hotline no Brasil 2023.** 3ª edição. Abril, 2023. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/04/canais-denuncias-consolidam-empresas-brasileiras.html>. Acesso em 20 de maio de 2024.

MARTÍN, Adán Nieto. **La privatización de la lucha contra la corrupción.** Revista Penal México, núm. 4, marzo-agosto de 2013. Disponível em: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/14270>. Acesso em 16 de mar. de 2024.

PAGOTTO, Leopoldo; NAKAHARA, Eric Felipe Sabadini. O programa de compliance como mecanismo de prevenção de responsabilidade penal no ambiente corporativo *in* **Compliance no Direito Penal**/Luciano Anderson de Souza, coordenador. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

PALMA, Enrique Benítez. **El control externo y el whistleblowing (canales de denuncia).** *Revista Española de Control Externo*. Vol. XX, nº 59, mayo 2018, pp. 11-42. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7476287.pdf>. Acesso em 14 de jun. de 2024.

REIS, Danielle Fernandes; MORAIS, Raquel Filgueiras Varoni. Compliance associado aos sistemas de gestão *in* **Compliance em perspectiva: abrangência, especificidades, mecanismos de atuação e a salvaguarda das organizações.** ANDRADE, Renato Campos; SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana e; TOMAGNINI, Flávia Neves; UCHOA, Maria Raquel de Sousa Lima. (Orgs.) – Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

RIOS, Rodrigo Sánchez; MACHADO, Allian Djeyce Rodrigues. **Criminalidade intraempresarial, sistemas de denúncia interna e suas repercussões na seara penal: o fenômeno do whistleblowing.** Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 25, n.

137, p. 89-123, nov. 2017. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/noticias/exibir/7849/>. Acesso em 25 de maio de 2024.

RODRIGUES, Anabela Miranda. **Public compliance e prevenção da corrupção**. Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 41–64, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.emnuvens.com.br/revista/article/view/60>. Acesso em 22 de maio de 2024.

RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. **Limites do whistleblower – denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 28, n. 174, p. 41-69, dez. 2020. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/publicacoes/edicoes/733/8266>. Acesso em 24 de maio de 2024.

SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: Defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?**. Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72 - 99, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpjmufrj.br/revista/article/view/10/20>. Acesso em 21 de maio de 2024.

SAAVEDRA, Giovani. **Compliance**/Giovani Saavedra e Thomas Rotsch. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

SÁNCHEZ, Julio Ballesteros. **Pautas y recomendaciones técnico-jurídicas para la configuración de un canal de denuncias eficaz en organizaciones públicas y privadas**. La perspectiva española. Derecho, Lima, n. 85, p. 41-78, jul. 2020. Disponível em http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0251-34202020000200041&lng=es&nrm=iso. Acesso em 12 de jun. de 2024.

TEMPORÃO, José Otto Segui. Compliance como estrutura mitigadora de riscos. *In Compliance em perspectiva: abrangência, especificidades, mecanismos de atuação e a salvaguarda das organizações*. Andrade, Renato Campos; Souza, Fernanda Nunes Coelho Lana e; Tomagnini, Flávia Neves; Uchoa, Maria Raquel de Sousa Lima [orgs.] – Belo Horizonte: Editora D’Plácido, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial De Combate à Fraude e Corrupção**. 2ª edição, setembro de 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em 24 de abr. de 2024

U.S. Department of Justice. **Principles of federal prosecution of business organizations**. Disponível em: <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>. Acesso em 01 de maio de 2024.