



# IBDEE

*magazine*

Publicação oficial do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial  
Edição 2 • Ano 2 • Maio de 2019 • [www.ibdee.org.br](http://www.ibdee.org.br)

# Tendências e desafios

Como o IBDEE atua e mantém seu papel em prol da evolução do compliance em âmbito nacional e internacional

## Impressões

O advogado corporativo no universo da 4ª Revolução Industrial

## José Horácio Halfeld

Especialista aborda o papel da advocacia no combate à corrupção

## Ponto de vista

Criminal Compliance e o Direito Penal Preventivo em debate



Artigos, cursos, eventos, congressos e cartilhas

# Ética e legislação anticorrupção entram na pauta das empresas brasileiras

O ano de 2019 está marcado por profundas transformações no Brasil. Na política e na economia, novos rumos têm sido dados e quem está no mercado precisa se reestruturar, sobretudo no que diz respeito à legislação. É neste cenário que temas como compliance, lei anticorrupção e a prática da ética entram em discussão. O advogado Godofredo de Souza Dantas Neto, sócio-fundador do Escritório Advocacia Souza Dantas, detalha sobre o assunto na entrevista a seguir:

## **1. Conformidade: seria esta a palavra de ordem no momento atual que vive o Brasil?**

Conformidade, integridade e transparência me parecem que traduzem melhor o momento. É um movimento ético que tem estreitos laços com a Lei Anticorrupção, a 12.846/2013 e com os resultados da chamada Operação Lava Jato e seus desdobramentos. É bem verdade que temos no ambiente privado um desenvolvimento maior e mais célere em comparação com a Administração Pública, até porque o setor privado desfruta de mais flexibilidade, o que possibilita mais rápida adequação, mas noto que o Estado também já se move na mesma direção.

## **2. As prisões de grandes nomes do cenário político do nosso país mostraram o quão rígido tem sido o combate à corrupção. Como isso se estende às instituições privadas?**

Penso que muito mais do que as prisões, os impactos econômicos sofridos pelas empresas e grupos econômicos envolvidos em atos de corrupção foram decisivos. Assistimos a um quase desfazimento do setor de construção civil, com efeitos graves na saúde financeira das empresas e comprometimento do desempenho do país no desenvolvimento

da infraestrutura. Alguns grupos restaram sem condição de voltar a operar, o que impôs a reflexão inafastável acerca do custo da corrupção, até muito mais do que as prisões de políticos e executivos.

## **3. Seu escritório, por exemplo, foi modelo na área jurídica baiana com a implantação de um sistema interno de compliance. Pela sua ótica, esse ano deve aumentar o número de empresas preocupadas com este programa?**

Sem dúvidas! A busca por um melhor ambiente de negócios, pautado em padrões elevados de conformidade, integridade e transparência está vivendo uma ascensão. Já se pode dizer que se trata de uma imposição de mercado. Para nós do Advocacia Souza Dantas foi especialmente estimulante a implantação do programa de compliance, o que, de fato, no âmbito da advocacia, representou estar na vanguarda.

## **4. Em se tratando especificamente da Lei Anticorrupção, quais os principais pontos de atuação que ela propõe?**

A responsabilização das pessoas jurídicas pelos atos de corrupção, com destaque para a responsabilização por atos de terceiros, prevista no art. 2º, da Lei nº 12.846/2013 é um ponto que gosto sempre de destacar, pela capacidade de criar a adequação a programas de conformidade, integridade e transparência como exigência de mercado. É válido registrar que o aproveitamento do compliance na Lei nº 12.846/2013, como atenuante de penas, me parece tímido. A esmagadora maioria dos países latino-americanos, por exemplo,



**Dr. Godofredo de Souza Dantas Neto, sócio-fundador do Escritório Advocacia Souza Dantas**

elegeu um modelo no qual os programas efetivos de compliance funcionam como excludentes, o que valoriza e estimula a implantação e o desenvolvimento desses programas, agindo de forma preventiva.

## **5. Como despertar nos empresários a relevância do combate à corrupção no contexto empresarial?**

Acredito que o melhor incentivo vem do próprio mercado. Na medida em que os fornecedores de bens e serviços passam a ser selecionados com consideração da existência de uma atuação pautada em critérios rígidos de conformidade, integridade e transparência, as empresas se sentirão compelidas a aderir a eles. É um chamado para o qual as pessoas estão atentas. Daí porque vislumbro um cenário futuro muito melhor.

- 4 .....  
**4** Editorial,  
 por Rodrigo de Pinho Bertoccelli
- 5 .....  
**5** Entrevista especial com  
 José Horácio Halfeld, ex-presidente  
 do IASP e juiz do TRE-SP
- 10 .....  
**10** Membros do IBDEE avaliam as  
 principais estratégias em prol de  
 programas de *compliance* efetivos
- 17 .....  
**17** Sinal verde para a legalização das  
 apostas esportivas
- 18 .....  
**18** Os resultados alcançados após  
 cinco anos da promulgação da  
 Lei Anticorrupção
- 22 .....  
**22** Uma análise objetiva sobre  
 o Direito Penal Regulatório
- 24 .....  
**24** O advogado corporativo  
 no universo da quarta  
 Revolução Industrial
- 26 .....  
**26** O momento da cultura  
 corporativa de *compliance*
- 28 .....  
**28** As mulheres e a diversidade  
 no ambiente corporativo
- 34 .....  
**34** Artigo: *Compliance*  
 na França e no Brasil



Ano 2 • Nº 2 • Maio/2019

Alameda Joaquim Eugênio de Lima, nº 696,  
 10º andar, Conjunto 103, Sala B, São Paulo – SP  
 (55 11) 2679-4234  
 E-mai: [ibdee@ibdee.org.br](mailto:ibdee@ibdee.org.br)

**DIRETORIA EXECUTIVA 2017/2019**

PRESIDENTE: Rodrigo de Pinho Bertoccelli  
 VICE-PRESIDENTE: Giuseppe Giamundo Neto  
 DIRETOR FINANCEIRO: André Ferrarini de Oliveira Pimentel  
 DIRETOR JURÍDICO: Diego Jacome Valois Tafur  
 DIRETOR EXECUTIVO: Felipe Kietzmann  
 DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS: Bruno Aurelio  
 DIRETOR ACADÊMICO: Luiz Felipe Hadlich Miguel

**CONSELHO EDITORIAL**

Luiz Felipe Hadlich Miguel  
 Rodrigo de Pinho Bertoccelli  
 Gustavo Marinho  
 Guilherme Corona  
 Edgar Melo

**ARTICULISTAS**

André Castro Carvalho  
 Edmo Colghani  
 Elias Marques de Medeiros Neto  
 Evy Marques  
 Gustavo Justino de Oliveira  
 Júlia Ribeiro  
 Rubens de Oliveira

**AGRADECIMENTOS ESPECIAIS**

Daniela Genovesi, assistente-executiva do IBDEE

**PATROCINADORES**

Giamundo Neto Advogados  
 ZMB – Zeigler e Mendonça de Barros  
 JALORETO & ASSOCIADOS  
 Luciana Rocha  
 BS Consultores  
 Advocacia Souza Dantas

FOTOGRAFIAS: Divulgação e bancos de imagem  
 IMPRESSÃO: Vox Gráfica

[www.ibdee.org.br](http://www.ibdee.org.br)



TIRAGEM: 500 exemplares

**Número 02, Maio/2019**  
**Distribuição nacional e gratuita**

Produzido por:  
**startUP**  
 comunicação

[www.agenciastartup.com.br](http://www.agenciastartup.com.br)

EDIÇÃO E TEXTO: Edgar Melo (MTb 47.499)  
 DIREÇÃO DE ARTE: Samuel Moreno  
 IMAGENS: Shutterstock e Banco de Imagem

Os artigos contidos nesta publicação são de autoria particular, com todos os direitos reservados. É proibida a divulgação dos textos sem a devida citação da fonte. O conteúdo publicado nesta revista não consiste em qualquer aconselhamento jurídico.

# Nosso propósito



O IBDEE segue em seu 4º ano de existência como uma instituição sem fins lucrativos com o firme propósito de pensar a relação entre a Ética e o Direito de forma isenta, plural e com absoluto rigor científico, sempre com a missão de influenciar boas práticas no ambiente de negócios e abrindo canais de diálogos entre o poder político, o poder econômico e as universidades. Nessa trajetória algumas transformações já podem ser percebidas.

Merece destaque a absorção de políticas de integridade corporativa no Brasil, não só pela evolução normativa e os riscos jurídicos relacionados às práticas ilícitas, mas também pela conscientização de parte dos executivos, agentes públicos e da opinião pública diante da necessidade de se perseguir o lucro de forma sustentável e com respeito às normas vigentes.

Nesse sentido, o *compliance* já é uma realidade nos negócios. Uma empresa nacional, hoje, por exemplo, não consegue contratar com uma empresa estrangeira se não tiver um programa de *compliance* e terá grandes dificuldades para buscar recursos no mercado se não comprovar para bancos e investidores que têm uma governança adequada. Além disso, alguns Estados já passam a exigir programas de *compliance* em contratações públicas, certificações como a ISO 37001 e ISO 19600 ganham espaço no mercado e praticamente todos os contratos firmados entre grandes empresas têm cláusula sobre corrupção. A Lava Jato deixou muitas lições e ninguém mais quer continuar no negócio caso o seu parceiro se envolva em um ato de corrupção.

Mais do que mitigar riscos, os programas de *compliance* têm a finalidade de alcançar a sustentabilidade do próprio negócio. Aos poucos um novo paradigma jurídico e comportamental é construído no sentido de que as empresas não estão sozinhas no mundo, mas só existem porque há pessoas, meio ambiente, parceiros e clientes.

Em outras palavras, a responsabilidade ética que se deve cobrar das empresas é que elas pertencem a algo maior, o que também pode ser entendido como responsabilidade social, socioambiental ou como a sustentabilidade de seus negócios. Se o lucro no passado era o único indicativo de um negócio bem-sucedido, a responsabilidade ética do empre-

sário moderno está em criar lucro fundamentado em boas práticas e com transparência. Ao fazer isso, a empresa agrega valor para a sociedade, proporciona um melhor funcionamento de nosso sistema econômico e cria uma referência de que sim, é possível dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo. As empresas começam a compreender, portanto, que não há custos extras em se fazer a coisa certa.

Se até a Lei Anticorrupção brasileira a expressão "*compliance*" estava restrita ao ambiente corporativo de setores altamente regulados, ou ainda empresas multinacionais expostas a legislações internacionais anticorrupção, os seus efeitos já são sentidos em todos os mercados e devem estar no radar e na estratégia de todas as empresas independentemente do seu porte, com o absoluto e irrestrito comprometimento da alta direção para o *compliance* ser efetivo.

Os primeiros anos de existência do IBDEE nos ensinaram que estamos diante de um caminho sem volta. O *compliance* já é uma questão de competitividade para as empresas no mercado globalizado e deve ganhar ainda mais espaço nos próximos anos no controle de riscos e na cultura das empresas. As corporações, investidores, mercado e a sociedade só têm a ganhar com isso. Empresas éticas valem mais e duram mais.

*Boa leitura!*



**Rodrigo de Pinho Bertocelli**

Presidente fundador do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial – IBDEE.

# Por um debate constitucional

Após seis anos à frente da presidência do Iasp, José Horácio Halfeld faz um balanço de sua carreira, conquistas e desafios

.....  
**POR EDGAR MELO**  
 .....

**A**tual juiz substituto no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo (TRE-SP), José Horácio Halfeld Rezende Ribeiro ocupou a presidência do Instituto dos Advogados de São Paulo (Iasp) por dois mandatos consecutivos, tendo iniciado essa jornada em prol do saber jurídico e do aprimoramento da legislação brasileira em 2013. No entanto, sua forte presença no Instituto se fez notada em duas ocasiões anteriores: quando Halfeld assumiu como Diretor Cultural (eleito para o triênio 2007-2009) e quando liderou a Diretoria de Comunicação (eleito para o triênio 2010-2012).

Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e mestre e doutorando em Direito das Relações Sociais, área de concentração de Direito Civil Comparado, sua trajetória revela o perfil de um combativo profissional do Direito e jurista comprometido com a disseminação do conhecimento, haja vista que o juiz José Horácio Halfeld também é professor-autor do curso de Direito Bancário da FGV Online, professor do Programa GVLAW de Direito Bancário para as Escolas de Magistratura de todo o País e titular da cadeira número 5 da Academia Paulista de Letras Jurídicas.

Autor de artigos e coordenador de obras publicadas pela Editora Atlas, pela Revista dos Tribunais e pela Saraiva, nosso entrevistado também é coordenador (sucendo o professor Arnaldo Wald) da *Revista de Direito Bancário e do Merc-*



DIVULGAÇÃO

*Fomos os primeiros a dizer “não” para uma nova Constituição durante os meses que antecederam o impeachment...*

*do de Capitais*, editada pela Revista dos Tribunais. Membro da Comunidade de Juristas de Língua Portuguesa (CJLP), conselheiro honorário da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo (OAB-SP) e conselheiro da Fiesp e da Fecomercio-SP, vale destacar que Halfeld trabalhou com o professor Miguel Reale de 1990 até 2006, importante experiência relatada nas próximas páginas.

**IBDEE – Como foram os seis anos à frente do Iasp e quais foram as principais diferenças entre um mandato e outro?**

**JOSÉ HORÁCIO HALFELD** – Durante seis anos, muita coisa foi feita. Foram duas gestões de três anos com diretorias diferentes, em momentos também muito diferentes, tanto em relação ao Instituto como em relação à vida política do Brasil. Uma característica que marca o Iasp nestes 144 anos de existência é o fato de que o Instituto sempre teve uma participação muito especial nos grandes momentos do País. Nessas ocasiões o Instituto se agiganta, por conta não só dessa tradição histórica, mas também pelo fato de as pessoas que fazem parte do Instituto serem grandes formadoras de opinião e, acabarem, por meio do seu prestígio e da sua participação, emprestando essa voz para o Instituto. Então, o primeiro mandato foi mais voltado ao planejamento de uma nova infraestrutura para Iasp, como a implantação de nossa sede na Avenida Paulista, além da criação de nossa editora e de um novo plano de comunicação efetivamente voltado para as redes sociais. Já no segundo mandato, vivemos o momento do *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff e todo esse turbilhão que aconteceu na sequência e que atingiu a nação brasileira. O Instituto teve uma participação intensa nessa



DIVULGAÇÃO

ocasião; não política, mas no debate das questões jurídicas que envolviam todos esses pontos e, muitas vezes, com manifestações fundamentadas e lastreadas no que a Constituição e o Direito nos asseguram, evitando a influência da opinião pública.

IBDEE – Com um quadro de opiniões tão polarizado, o decorrer do processo de *impeachment* pode ser considerado o momento de grande desafio do Iasp como instituição ávida a canalizar debates jurídicos?

**HALFELD** – Fomos os primeiros a dizer “não” para uma nova Constituição durante os meses que antecederam o *impeachment* e, em certo momento, o discurso mudou – ambos os lados passaram a dizer que respeitariam a Constituição e que ela deveria ser seguida. Entretanto, lá atrás, nossa bússola sempre foi o que é o certo, posição que, muitas vezes, não agrada a opinião pública, como essa questão da prisão antes do trânsito em julgado. Para nós, não importa o beneficiário ou o prejudicado por determinada situação, mas sim o que o nosso direito estabelece. Nós não temos um Estado de exceção no País e não se justifica de forma alguma alterar as regras constitucionais. Quando você sai dessa discussão política, as pessoas com bom senso começam a perceber que, antes de terminar o processo judicial, não é razoável a pessoa perder o patrimônio ou perder a liberdade, isso é algo elementar. Se a justiça demora, e esta sim parece ser a grande questão, vamos, então, resolver esse problema, vamos buscar uma solução para isso, mas não atalhar o devido processo com a justificativa de que ele tem muitos recursos. Com o passar do tempo, vamos olhar isso com mais tranquilidade, com a distância da emoção, e vamos ver com clareza que todos esses pontos definidos pelo Instituto são pontos de extremo bom senso e lastro no que é o Direito.

IBDEE – De que forma o Iasp procura promover o debate sobre a ética no exercício da advocacia e no meio empresarial?

**HALFELD** – O Instituto sempre teve essa preocupação com a ética, sendo um guardião da profissão, inclusive o primeiro Código de Ética do País é do Iasp, elaborado em 1921. Essa sempre foi uma preocupação histórica no sentido de auxiliar nas regras de conduta do exercício profissional. Hoje, eu tenho uma compreensão de que o *compliance* é a nova vestimenta da ética, uma forma que transcende a ética profissional, dada essa ligação com a atividade empresarial, a ativida-

*Atuamos muito no âmbito do chamado *amicus curiae*, termo de origem latina que significa “amigo da corte”, uma ferramenta ampliada com o Código do Processo Civil, ou seja, alguém que não tem interesse da parte que está discutindo aquele tema no Poder Judiciário e que oferece subsídios sobre a questão por meio de pareceres, debates e posições.*

de econômica, que as profissões possuem. O Iasp moderniza-se nesse aspecto, não só preocupado com a discussão sobre o aprimoramento do Código de Ética dos Advogados, em 2015, quando o Instituto participou enormemente dessa mudança, mas criando a Comissão de Estudos de *Compliance*, sendo, atualmente, a comissão de estudos mais representativa que temos no Brasil, abrangendo cerca de 200 *heads* de *compliance* de diversas corporações, o que possibilita um intercâmbio único.

**IBDEE – O Instituto é reconhecido por ter um programa de formação e de promoção da cultura jurídica. Qual é o grande gargalo profissional para o advogado se manter atualizado?**

**HALFELD –** Temos, infelizmente, um déficit muito grande do ensino jurídico. Até mesmo as faculdades tidas como referência estão muito aquém das necessidades de mercado. Acreditamos que os cursos deveriam ensinar o Direito, e não manter um olhar estritamente profissional; estamos na metade do caminho, não fazemos nem uma coisa, nem outra, isso é péssimo. As universidades têm se preocupado com o resultado daquele aluno, o estudante se forma e passa num concurso, tem êxito em uma atividade empresarial, e aquilo é divulgado como um benefício oferecido pela instituição de ensino. No entanto, ela deveria ter uma grade que aprofundasse o Direito moderno. Hoje, a advocacia na área negocial e arbitral representa um universo muito superior ao que é o contencioso. Contudo, se olharmos o conjunto de disciplinas de qualquer instituição, veremos que não existe qualquer cuidado com essa formação.

**IBDEE – Quais são os principais temas da pauta legislativa com os quais o Iasp contribuiu nos últimos anos?**

**HALFELD –** Ao longo do meu período no Instituto, um exemplo disso foi a lei que criou a Sociedade Individual de Advocacia (Lei Federal nº 13.247/16). Ela nasceu dentro do Instituto, em parceria com a Associação dos Advogados do Brasil de São Paulo e com a Ordem dos Advogados (OAB). Quando identificamos que uma determinada lei está sendo discutida, ela tem um determinado nicho de interessados, nossa preocupação é promover o mais amplo debate entre esses interessados. O que observamos, em muitas das discussões legislativas, é que não existe essa preocupação de fazer um trabalho anterior de amadurecimento. O legislador, muitas vezes, tem pressa de garantir uma paternidade. A Sociedade Individual de Advocacia representa um terço das sociedades registradas no País e foi uma mudança importante.

Atuamos muito no âmbito do chamado *amicus curiae*, termo de origem latina que significa “amigo da corte”, uma ferramenta ampliada com o Código do Processo Civil, ou seja, alguém que não tem interesse da parte que está discutindo aquele tema no Poder Judiciário e que oferece subsídios sobre a questão por meio de pareceres, debates e posições. Dessa forma, o juiz que vai julgar uma questão tem a chance de avaliar esses elementos para decidir com mais precisão. O Iasp tem feito isso ao longo desses seis anos de forma muito intensa. Um bom exemplo foi o caso das biografias não autorizadas: a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) naquela época foi fundamentada no parecer do Instituto. Nossa indicação foi a de não permitir a censura, não limitar as publicações, mas responsabilizar aquele que as escreve. O Iasp também foi o primeiro a ser habilitado a ministrar os cursos de capacitação de mediadores e conciliadores, uma forma de desafogar a Justiça – capacitamos mais de mil pessoas ao longo desses anos.

**IBDEE – Qual é o papel das comissões? Quais o senhor destacaria neste momento e que podem ajudar na pauta legislativa?**

**HALFELD –** Temos cerca de 50 comissões de estudos, que vão desde as metodologias tradicionais, como Direito de Família, Direito Penal, Direito Administrativo, até as comissões de temas transversais, como Bioética, Direito Digital e Infraestrutura. As comissões de estudo são o grande pulmão do Instituto, pois elas oxigenam o Iasp. Para participar das comissões, não é preciso ser membro do Instituto; para presidir, sim, mas, para participar, não. Em uma





# O poder da mudança

**IBDEE mantém-se atuante em prol do combate à corrupção e reúne especialistas capazes de mapear e de avaliar as principais estratégias do *compliance* eficiente**

.....

**POR EDGAR MELO**

.....

A instituição de normas anticorrupção em âmbito global e a promulgação de convenções internacionais, em paralelo à ocorrência de grandes escândalos de corrupção, promoveram uma onda que se propaga continuamente no Brasil e no mundo. Agentes do setor público e privado são instados pelo mercado financeiro, pela opinião pública e pelos auditores externos a embarcar na onda do *compliance*. No entanto, inúmeros profissionais ainda resistem e não lançam suas organizações no caminho da integridade. Advogado e membro do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), Bruno Pires Bandarovsky, estima que um valioso impulso nesse processo consistiria em auxiliarmos o mercado a compreender que o valor econômico do *compliance* é diretamente proporcional à mitigação de

risco que ele promove, sendo um conceito econômico universal a percepção de que risco é preço.

Atuante na prática de *compliance* e investigações, tendo sido *Chief Compliance Officer* (CFO) de uma grande organização, antes de se dedicar à prestação de serviços, Bandarovsky acredita que ainda veremos, por alguns anos, a divulgação de escândalos de corrupção referentes a fatos pretéritos, ou seja, quando a onda do *compliance* era mais incipiente do que nos dias atuais. “Não temos a ilusão de que atos de corrupção serão banidos do mundo, pois a natureza humana não permite que isso se verifique. Contudo, temos grandes exemplos, como é o caso da alemã Siemens, que foi protagonista de episódio de corrupção internacional emblemático na História, mas decidiu reestrutu-



**É importante compreender que risk assessment é uma prática com metodologia aplicável a todos os universos de riscos empresariais.**

**Bruno Pires  
Bandarovsky**

*...um bom programa de integridade é aquele que direciona uma organização para atuar eticamente e difundir uma imagem íntegra na sociedade. Ele deve prover ferramentas para a produção de evidências relativas a tais condutas...*

rar profundamente sua governança e seus controles, assim como passou a ser, provavelmente, a organização com maior aplicação de recursos financeiros no patrocínio de ações de integridade, que muito transcendem as fronteiras da empresa. Além da recuperação econômico-financeira verificada, a empresa tornou-se *benchmark* global em iniciativas anticorrupção, acarretando poderoso reforço de sua imagem institucional”, explica.

### ESTRATÉGIA VITAL

Sócia da área de Risk Advisory da Deloitte Touche Tohmatsu, Camila Araujo destaca que um programa de *compliance* somente funciona quando se torna parte da cultura da empresa. “Se ele não é praticado no dia a dia pelas atitudes profissionais, nas mensagens dos gestores, nos bons exemplos, ele tende a fracassar. Para estimular essa cultura, ferramentas como planos de comunicação e treinamento/capacitação profissional têm um papel relevante. É por meio deles que disseminamos informações, fortalecemos mensagens e compartilhamos conhecimento. Não há programa de *compliance* efetivo sem esses instrumentos de disseminação”, explica.

Membro do IBDEE e participante do Grupo de Trabalho de Combate à Corrupção da Organização das Nações Unidas, Camila diz que o marco da Lei Anticorrupção trouxe uma mudança muito forte no comportamento das empresas brasileiras. “No passado, a lei costumava ser ignorada, pois não era executada pelos órgãos competentes. Ainda temos muitas dúvidas quanto a sua aplicação, mas é



**Impactos na reputação e na imagem de uma organização podem custar sua sobrevivência...**

**Camila Araujo**



**...a implantação efetiva de um programa de compliance passa pela mudança de processos e comportamentos...**

**Denise Cavaco**

inegável a evolução na responsabilização das organizações por más práticas éticas. Desde então, nota-se uma grande evolução na governança das empresas. Impactos na reputação e na imagem de uma organização podem custar sua sobrevivência e, para assegurar o adequado cumprimento de normas, leis e regulamentos, as empresas têm investido nos programas de *compliance*”, enfatiza.

Nesse sentido, Bruno Pires Bandarovsky garante que um bom programa de integridade é aquele que direciona uma organização para atuar eticamente e difundir uma imagem íntegra na sociedade. Ele deve prover ferramentas para a produção de evidências relativas a tais condutas e armazená-las de forma lógica, segura e acessível para rápida seleção e apresentação quando e como for neces-

sário. “Isto posto, é inevitável a conclusão de que *compliance* é, sim, uma prática com alto volume de controles internos, que requer recursos humanos e econômicos adequados e muita disciplina na sua condução. É essencial haver adequada compreensão dessa realidade pela alta liderança, com o objetivo de garantir suporte orçamentário suficiente para a condução de um programa de integridade proporcional ao porte da organização”, afirma.

### MOMENTO ESPECIAL

Seguindo em direção ao movimento interno das empresas, quem fala é a diretora jurídica e de *compliance* do Grupo Acciona no Brasil, Denise

to comum em qualquer dos casos é que a implantação efetiva de um programa de *compliance* passa pela mudança de processos e comportamentos, o que exige muito esforço coletivo. No caso de *start-ups*, entendo que é possível esbarrar em questões de *budget*, que geralmente é mais escasso. Por outro lado, minha percepção é de que, por se tratar de uma empresa em formação, sem vícios, as chances de sucesso de se permear uma cultura de *compliance* são maiores”, avalia.

Para a especialista, os maiores benefícios para as empresas são percebidos nas esferas da sustentabilidade do negócio, da competitividade e da atratividade de talentos. Já o impacto benéfico para o departamento Ju-

## *O plano de comunicação de um programa de integridade, complementa o plano de treinamentos, permitindo que os indivíduos que, de alguma forma, se inserem na comunidade da organização possam receber e relembrar informações essenciais...*

Cavaco. A executiva garante que o desafio da implantação de um programa de *compliance* em uma companhia multinacional é tropicalizar um projeto concebido fora do País, para que ele faça sentido e tenha aderência da equipe local; além disso, é de extrema importância a adequação das normas e políticas à legislação nacional. Já em empresas nacionais, por não existirem as diretrizes e o material pronto vindo da matriz estrangeira, a executiva diz que é algo a ser construído do zero, demandando grandes cuidados extras para que nenhum aspecto relevante fique descoberto. “O pon-

rídico é a obtenção de mais segurança nas defesas que venham a ser necessárias e a garantia à matriz de que a subsidiária brasileira cumpre com a legislação local, sendo os negócios feitos em ambiente de integridade.

### LEGISLAÇÃO

O grande impacto positivo que a lei anticorrupção brasileira (Lei nº 12.846/13) trouxe para as empresas em geral, sejam elas brasileiras, sejam elas multinacionais, foi a mudança de mentalidade que elas tiveram de implementar em sua forma de conduzir os negócios, na forma de se rela-



**Destaco como último ponto da Lei Anticorrupção Brasileira a possibilidade de celebração de um acordo de leniência...**

**Maria Rita de Carvalho Drummond**

cionar com seus clientes, e, de maneira geral, na forma de administrar suas empresas. “No contexto depois da Lei da Empresa Limpa, como ficou conhecida a Lei nº 12.846, vemos empresas, sócios, administradores e empregados preocupados em conferir transparência aos seus atos, em zelar pela ética nos negócios; enfim, em disseminar a cultura da integridade no mercado em que atuam”, revela Denise.

Sobre a legislação, Bandarovsky lembra que, apesar de sua força e de boas fontes de consulta, não há Programa de Integridade eficaz sem bons planos de comunicação e de treinamentos – e não é à toa que FC-PA, UKBA e nossa própria legislação brasileira anticorrupção estabeleçam tais planos como requisitos de eficácia dos programas. “Note-se que o inciso IV, do artigo 42, do Decreto Federal nº 8.420/15, que regulamentou a Lei nº 12.846/13, determina que os

treinamentos devem ser periódicos, significando dizer que não será considerado eficaz um programa de integridade que tenha treinado seus executivos, colaboradores e terceiros uma única vez. O plano de comunicação de um programa de integridade, por sua vez, complementa o plano de treinamentos, permitindo que, continuamente, os indivíduos que, de alguma forma, se inserem na comunidade da organização possam receber e relembrar informações caras ao programa de integridade. Minha recomendação é ser criativo, ajustar a linguagem a cada público e, fundamentalmente, ser simples para comunicar mais e melhor”, destaca.

Maria Rita de Carvalho Drummond, diretora jurídica geral corporativa e de *compliance* da Cosan, sinaliza três pontos de forte impacto da

Lei nº 12.846/13 vividos em sua rotina. O primeiro deles é a responsabilização das pessoas jurídicas por atos lesivos à Administração Pública. Para a executiva, a norma é de grande amplitude, ao dispor que a pessoa jurídica passa a assumir responsabilidade objetiva por conduta que viole o patrimônio público, seus princípios, ou despreze as convenções internacionais. “O segundo ponto está relacionado à gravidade das penalidades às quais a pessoa jurídica está sujeita, que vão de multas de 0,1% a 20% do seu faturamento bruto, além do impacto negativo em sua reputação, com a publicidade da condenação. Destaco como último ponto da Lei Anticorrupção Brasileira a possibilidade de celebração de um acordo de leniência, no qual a empresa colabora com as investigações, identificando

outros envolvidos e/ou com a indicação de documentos que podem auxiliar as apurações em andamento, com o objetivo de se beneficiar da redução de multas de até dois terços, entre outras possibilidades”, detalha.

## TENDÊNCIA E FERRAMENTAS

Apesar da evolução dos conceitos que permeiam o *compliance* no Brasil, Maria Rita sugere que se tem aprendido muito com a experiência internacional. “Em um caso de um grande grupo multinacional, com investigações de cartéis e propinas em vários países, inclusive no Brasil, a empresa gastou mais de 1 bilhão de dólares em multas e custos com auditoria e advogados. Foi necessário tomar medidas drásticas, com demissões de toda a administração, incluindo-



Luciana Rocha é especialista em transição de carreira, atendimento de **executivos, compliance officers e empresários**. Além disso, sua experiência como COO a fez formar times de alta performance e ter uma gestão focada em resultados.

Entre suas atribuições estão: Business & Executive Coach, Compliance Coach, Psicóloga, especialista em Behavior Assessment, Palestrante, Business Partner, CEO e investidora da startup Tuto.re.

“ *Percebe-se, através de cases de sucesso, que os profissionais que possuem tanto os hard skills como os soft skills são os que mais tem resultados em suas funções e conseguem estar em posições de alta gestão. Por isso, cada vez mais pessoas estão em busca de desenvolver soft skills, principalmente o de comunicar e influenciar, através de um programa de Coaching. Quanto mais cedo você buscar esse tipo de programa, maior a chance de alavancar seus resultados.* ”

## Aproximação com o mercado

Como estratégia para ampliar sua atuação em âmbito nacional, o IBDEE mantém conexões e parcerias em diversos estados, favorecendo um contato direto com organizações e empresas locais. Neste sentido, um dos principais objetivos do Instituto é apontar para o valor agregado do compliance como um investimento necessário, isso ocorre na medida em que o IBDEE cumpre o seu propósito de plantar boas sementes e consegue criar núcleos de estudo e debate.

Responsável pela importante comissão local de *compliance* implantada na Bahia, o advogado, auditor, professor de compliance e membro do IBDEE, José Guimarães, destaca que o grupo vem marcando uma bandeira muito forte não só em seu estado, mas em todo o nordeste, sendo precursor da matéria de integridade. “Somos um *benchmark* dentro do IBDEE incomparável, tamanha visibilidade regional que alcançamos”, garante.

A comissão de *compliance* baiana apoia quatro iniciativas públicas e uma privada da PricewaterhouseCoopers, todas focadas em abordar e educar adolescentes dentro de escolas públicas estaduais. “Fizemos um trabalho de esclarecimento sobre o que é ética, quais são os dilemas éticos atuais enfrentados por eles, criamos jogos, laboratórios e palestras para as escolas públicas estaduais e exercemos apoio a iniciativas ligadas ao meio ambiente e à sustentabilidade”, conta.

José Guimarães relata que o IBDEE constrói seu papel de relevância no processo de disseminação da luta contra a corrupção no meio empresarial, conquistando o apoio muito forte de todos os operadores de *compliance* officers das grandes empresas locais, tanto nacionais como internacionais. “Essas empresas participam ativamente das reuniões da comissão, mergulhando na cultura, discussões e desafios que permeiam a valorização e



implantação de planos de integridade e de gestão ética. Membros do mercado trazem um contexto vivencial, ou seja, a experimentação prática de dilemas éticos e do enfrentamento contra uma cultura conservadora que não deseja mudar”, completa o advogado.

## *Membros do mercado trazem um contexto vivencial, ou seja, a experimentação prática de dilemas éticos e do enfrentamento contra uma cultura conservadora que não deseja mudar.*

do presidente do conselho, diretor-presidente, diretoria jurídica, áreas de auditoria e de *compliance*. O caso de tal empresa foi tão complexo e emblemático que, se não tivesse cooperado e realizado mudanças radicais na administração e em suas políticas, não teria conseguido fechar o acordo com o departamento de Justiça”, exemplifica.

Priscila Onha Cruz, especialista em Direito Processual Civil e Adminis-

tração de Empresas, tem observado cada vez mais um comprometimento das empresas no alinhamento com as metodologias em torno do *compliance*. “Acho que as empresas estão enfrentando com muita seriedade todas as demandas da lei, em especial as empresas que já têm o dever de implementação na Europa, por exemplo”.

Com mais de quatorze anos de experiência na liderança de departamentos Jurídicos e de Compliance no Bra-

sil e na América Latina em empresas globais, a especialista entende que as ferramentas de controle só funcionam se realmente puderem agregar ao negócio, sendo possível ver algum valor na implementação. “Fazemos mais do que evitar multas, estamos tornando o negócio mais eficaz, com práticas mais saudáveis e com menos conflitos de interesses”, constata.

De acordo com Camila Araujo, as empresas com governança mais forte

têm trabalhado com estruturas sinérgicas de gestão de riscos e *compliance*, ou seja, o risco de “não conformidade” é um risco mapeado pela área de gestão de riscos e que demanda planos de mitigação adequados (como o programa de conformidade). “O uso de ferramentas de GRC para monitoramento desses riscos, painéis e *dashboards* para acompanhamento de indicadores (ou *red flags*) de fraude e corrupção, ferramentas de ‘*fraud management*’, são alguns dos exemplos que as empresas têm buscado utilizar para combater práticas indevidas em suas operações. Algumas ainda mais inovadoras estão utilizando softwares preditivos ou cognitivos (como Watson), que ‘aprendem’ os comportamentos dos agentes e ante-



**Fazemos mais do que evitar multas, estamos tornando o negócio mais eficaz, com práticas mais saudáveis e com menos conflitos de interesses.**

—  
**Priscila Onha Cruz**

cipam situações eventuais de fraude ou corrupção”, evidencia.

Já Bruno Pires Bandarovsky diz que, infelizmente, ainda existem alguns mitos no mundo do *compliance*, como o *Compliance Risk Assessment (CRA)*. “Por sua especificidade e complexidade metodológica, ele promove insegurança a muitos *compliance officers* do mercado. Consequentemente, é comum encontrarmos várias empresas com modelos de CRA incompletos ou precários. É importante compreender que *risk assessment* é uma prática com metodologia aplicável a todos os universos de riscos empresariais – sejam estratégicos, sejam financeiros, ou ainda logísticos, de segurança patrimonial, de segurança da

## Governança corporativa nas estatais

**IBDEE** – Diego, na sua visão, qual teria sido o pano de fundo para a edição da Lei n. 13.303/16, a Lei das Estatais?

**DIEGO** – Entendo que a edição desta Lei partiu de dois anseios da sociedade. O primeiro diz respeito aos recentes escândalos de corrupção envolvendo empresas estatais, onde foram detectados problemas de governança que se buscou solucionar com a Lei. O segundo ponto se refere ao modelo de contratações pelas estatais; há muito já se falava sobre a necessidade de trazer regras mais dinâmicas, uma vez que estas empresas exercem atividade econômica e precisam de meios adequados para atingir seus fins sociais.

**IBDEE** – Como a Lei buscou solucionar os problemas de governança nas estatais, por exemplo?

**DIEGO** – São vários os exemplos. Creio que poderíamos agrupar as soluções propostas pela Lei em cinco categorias: transparência, controle de condutas, estruturas para exercer esse controle, mecanismos de seleção dos gestores e diretrizes para o acionista controlador. Aspecto sensível diz respeito às regras para indicação do gestor, nas quais foram estabelecidas exigências e vedações com a finalidade de fazer prevalecer o caráter técnico das nomeações.

**IBDEE** – Teria algum aspecto relevante que a lei deixou de abordar?

**DIEGO** – Creio que a Lei poderia ter sido mais incisiva em mecanismos de proteção para o gestor público que, mesmo agindo de boa-fé, sem-



—  
**Diego Jacome Valois Tafur**

Diretor de Assuntos Corporativos da Companhia Paulista de Parcerias – CPP e diretor jurídico do IBDEE

pre está sujeito a enfrentar questionamentos quando decide numa zona de incerteza normativa. A Lei autoriza a contratação do seguro de D&O, mas poderia ter trazido mais elementos de proteção para o gestor que age com regularidade.



**Na Alemanha tivemos uma discussão técnica sobre alguns dos padrões de auditorias de risco da IDW...**

—  
**Denis Amaral**

informação e vários outros”, garante o advogado.

### VISÃO INTERNACIONAL

O III Curso Internacional de *Business and Compliance* do IBDEE, composto por aulas expositivas e debates, chegou à sua terceira edição e contou com o apoio do prestigiado Instituto ARC. Realizado na Alemanha, entre os dias 3 e 7 de setembro de 2018, o *networking* promovido durante o curso tem gerado discussões posteriores e continuadas entre os participantes sobre importantes aspectos do *compliance*. Segundo o gerente sênior de *compliance* para a América Latina na Reckitt Benckiser e membro do IBDEE,

***O III Curso Internacional de Business and Compliance do IBDEE, composto por aulas expositivas e debates, chegou à sua terceira edição e contou com o apoio do prestigiado Instituto ARC.***

Denis Amaral, saber que os demais profissionais da área, mesmo em outros países, possuem os mesmos desafios é, ao mesmo tempo, reconfortante e empolgante. “Seja na discussão de *cases*, seja em tratativas mais filosóficas sobre as origens da corrupção e as tratativas da magistratura e das entidades fiscalizadoras a respeito, provou-se de extremo valor o debate, a oposição e a discussão”.

O profissional enumera alguns momentos importantes do curso, como ter tido a oportunidade de visitar um dos maiores escritórios de advocacia do mundo, o Clifford Chance – por ter sido elemento vivo das transformações do Direito na Alemanha e ser apresentado ao Código de Governança Corporativa Alemão no detalhe. “Acredito que o Código pode ser *benchmark* para o mercado brasileiro. Na Alemanha tivemos uma discussão técnica sobre alguns dos padrões de auditorias de risco da IDW (mais especificamente, o OS 980), considerados fatores-chave de sucesso para a manutenção do *compliance* por lá”, analisa.

Diretora jurídica para Brasil e América Latina na Coty, Ana Carolina Pescarmona também participou do curso na Alemanha. Para a advogada, de modo geral, todos os pontos abordados em Frankfurt foram bastante relevantes, mas merecem destaque a abordagem do tema Revolução 4.0 dada pelo advogado do



**A troca de experiência que tivemos na Alemanha com os profissionais que participaram dos painéis e nosso grupo de participantes inesquecível...**

—  
**Ana Carolina Pescarmona**

Clifford Chance, já que esse tema é a especialidade da Alemanha. “Foi muito interessante pensarmos no tema associado à questão do *compliance*. A apresentação abriu horizontes para pensarmos quão importante e desafiador é termos o *compliance* acompanhando a evolução das novas tecnologias e tendências, como *Big Data* e Internet das Coisas”, diz. Por fim, Ana Carolina lembra a rica experiência proveniente do contato com profissionais que estiveram diretamente envolvidos e acompanharam de perto os recentes casos emblemáticos de empresas alemãs (Volkswagen e Siemens). “A troca de experiência que tivemos na Alemanha com os profissionais que participaram dos painéis e nosso grupo de participantes foi inesquecível, além do que estou certa de que a nossa amizade e *networking* permanecerão”, salienta. 🏛️

# Sinal verde para as apostas esportivas

EVY MARQUES E JÚLIA RIBEIRO

Sócia e associada ao Felsberg Advogados e especialistas em inovação.

No final de 2018, o Brasil começou a dar os primeiros passos rumo à legalização dos jogos e apostas no país, mediante a conversão da Medida Provisória nº 846/2018 na Lei nº 13.756 ("Lei 13.756/18").

Dentre outras matérias, essa nova legislação, ainda pendente de regulamentação, permitiu a exploração econômica de atividades relacionadas à realização de apostas esportivas em território nacional. O produto da arrecadação das apostas esportivas será destinado, entre outros, ao pagamento do prêmio ao apostador, à seguridade social, ao Fundo Nacional de Segurança Pública, à educação e às entidades desportivas da modalidade futebol. Portanto, a legalização das apostas esportivas visa fomentar a economia nacional por meio da atração de investimentos em um setor atualmente avaliado em bilhões de dólares.

... a legalização das apostas esportivas visa fomentar a economia nacional por meio da atração de investimentos em um setor atualmente avaliado em bilhões de dólares



O Ministério da Fazenda ainda terá 2 (dois) anos, prorrogáveis por igual período, para regulamentar tal atividade. Uma das principais preocupações das autoridades é quanto à potencial nocividade dessa atividade, especialmente com

relação a temas como fraude na execução e divulgação do resultado dos jogos, legitimidade das plataformas online, lavagem de dinheiro, meios de publicidade e marketing da atividade e jogo responsável.

## CENÁRIO

Nos países em que as apostas esportivas já foram legalizadas (e.g., Reino Unido, Espanha, Malta e Austrália), esses temas têm sido objeto de constante discussão e regulamentação. No Brasil não poderá ser diferente. O Ministério da Fazenda deverá analisar referidas legislações estrangeiras, assim como manter-se atualizado sobre as atuais discussões e desafios do setor, para que a regulamentação brasileira nasça compatível com as melhores práticas e regras de **compliance** internacionais.

Esse cenário é apenas o início de um despertar do Poder Público para a possibilidade de regularizar outras formas de jogos no país, principalmente por serem vistos como uma fonte de recursos para a economia nacional. 

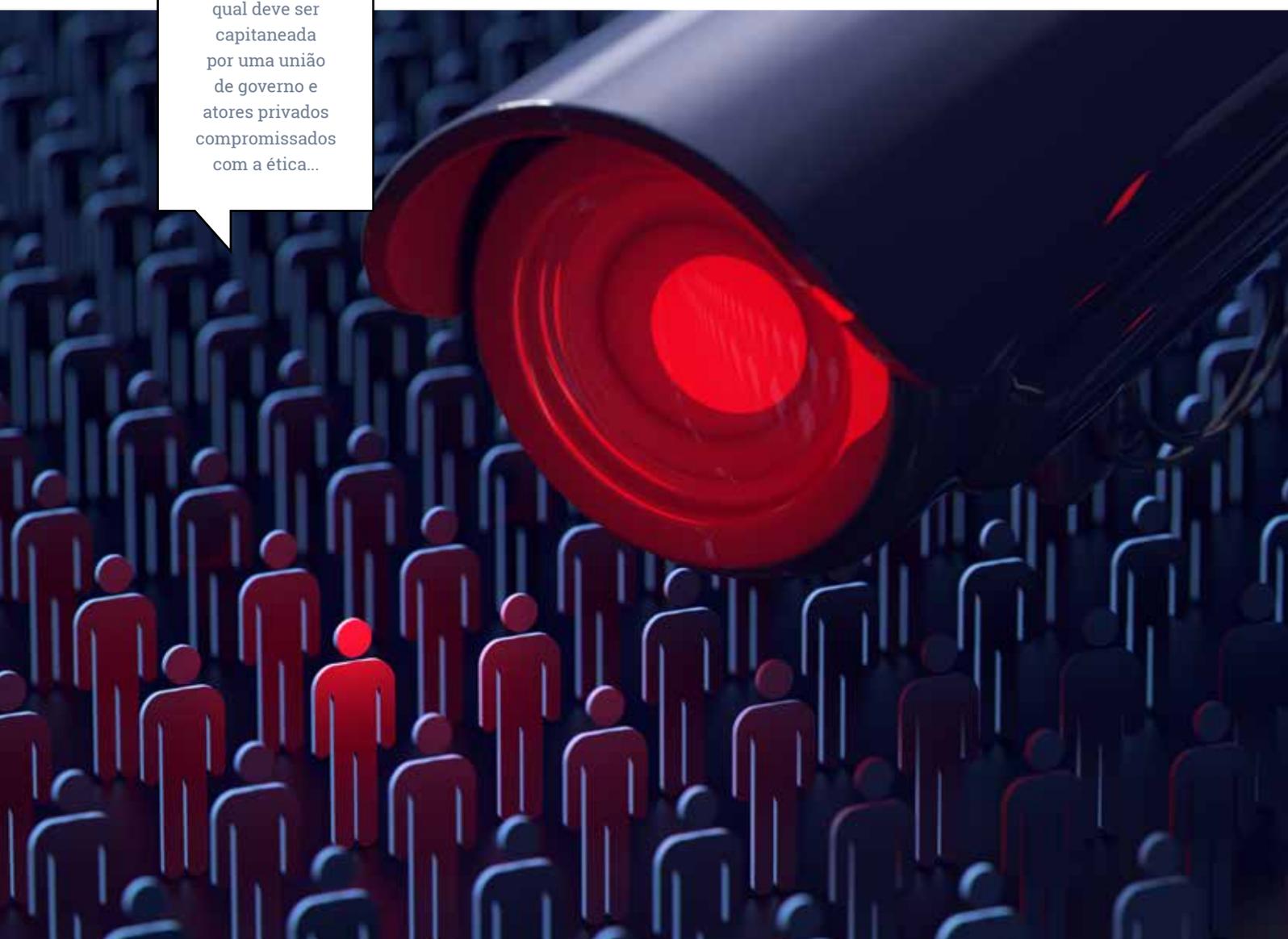


# A lei anticorrupção brasileira completa cinco anos: resultados alcançados e expectativas para o futuro

O combate à corrupção é uma cruzada incessante, a qual deve ser capitaneada por uma união de governo e atores privados compromissados com a ética...

.....  
**GUSTAVO JUSTINO DE OLIVEIRA**

Professor Doutor de Direito Administrativo na USP. Árbitro, consultor e advogado especializado em Direito Público. Membro Honorário do IBDEE.  
.....



Neste ano, a Lei Anticorrupção (Lei federal nº 12.846/13), promulgada no calor das manifestações populares do ano de 2013, completa cinco anos de vigência, trazendo ao ordenamento jurídico brasileiro um instrumento normativo exclusivamente voltado ao combate de condutas ímprobas e reprováveis praticadas no bojo da administração pública.

A despeito dos grandes avanços conquistados, a mácula da corrupção continua a assolar o Estado brasileiro, o qual ainda se encontra infec-

## ANÁLISE

Em primeiro lugar, com vistas à otimização de aplicabilidade da Lei Anticorrupção Brasileira, foi editado, em 18 de março de 2015, o Decreto nº 8.420, o qual abarcou uma série de especificidades procedimentais acerca dos instrumentos de combate à corrupção, tal como se observa em seu capítulo IV, o qual detalha as principais regras e princípios norteadores da confecção de um programa de integridade no âmbito de uma pessoa jurídica.

*Espera-se que o novo governo, com a sua política de lei e ordem, assumida de maneira diligente e responsável, nos próximos anos, o compromisso de prosseguir com os avanços do sistema brasileiro de combate à corrupção...*

tado com um estado de coisas onde, em diversos setores, ainda prevalece a falta de ética como lubrificante para as engrenagens do mercado.

De fato, o período de cinco anos está longe de ser suficiente para se erradicar a prática de atos corruptos no país, contudo, tal lapso temporal foi muito bem aproveitado para a institucionalização de ferramentas voltadas à minoração dos crimes contra a administração pública em um futuro não tão distante. O combate à corrupção é uma cruzada incessante, a qual deve ser capitaneada por uma união de governo e atores privados comprometidos com a ética, promovendo juntos uma completa mudança de hábitos, o que não pode ser feito em meros cinco anos.

Isso reflete em uma hipertrofia de programas de *compliance* na seara privada, buscando-se concretude e consistência na transformação ética do ambiente corporativo brasileiro, o que robustece os sistemas de controle interno de diversas empresas pertencentes aos mais variados segmentos de mercado, a exemplo do setor de construção, no qual diversas empreiteiras de renome foram atingidas pela Operação Lava-Jato e compelidas a adotar boas práticas para prosseguir atuando no mercado e no setor público.

Face à autorregulação que passa a ser promovida pelos particulares, passou-se a observar alianças empresariais voluntárias administradas no âmbito corporativo, a exemplo do Pacto Global, levantado pela Re-

de Brasil, em que se pretende difundir nas empresas práticas preventivas à corrupção, devendo aqueles que exercem a atividade empresária combater a ausência de ética em todas as suas faces, inclusive na extorsão e propina.

Além disso, as Universidades vêm se dedicando a transmitir conhecimento idôneo para capacitar gestores públicos e privados em métodos e técnicas de *GRC – governança, gestão de riscos e compliance anticorrupção*, prestigiando as boas práticas na celebração de negócios, sobretudo quando há envolvimento do Poder Público. Exemplo de manifestação do relatado fenômeno ocorre no curso de Pós-Graduação da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, no qual, desde o ano de 2015, é ministrado, sob a coordenação do Professor Gustavo Justino de Oliveira, no Mestrado e Doutorado, o curso "*Corrupção na Administração Pública*".

No âmbito estatal, também houve grandes avanços no controle interno da administração, tendo a Lei Anticorrupção Brasileira contribuído para a disseminação de governança e integridade nos órgãos e entidades públicas.

O Novo Marco Legal das Empresas Estatais, positivado na Lei nº 13.303/16, dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, trazendo em seu bojo, sob o estímulo do escândalo do Petrolão, novos padrões de atuação e controle nas estatais, a exemplo do teor de seu artigo 9º, o qual exige a adoção de regras de estruturas, práticas de gestão de riscos e controle interno, abrangendo, na forma do §1º, a elaboração e divulgação de Código de Conduta

e Integridade. Ademais, o Decreto nº 8.945/16 trouxe mais disposições de integridade para as estatais, com vistas a promover em maior escala a boa governança no setor público.

## INSTRUMENTOS NORMATIVOS

Especificamente sobre a administração pública direta, autárquica e fundacional, surgiu o Decreto nº 9.203/17, o qual trouxe em seu corpo políticas direcionadas à governança, sendo esta compreendida como o *“conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”*.

Ainda a respeito da administração pública direta, observou-se o surgimento da Portaria nº 1.089/18, a qual *“estabelece que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências”*, considerando-se o programa de integridade como o conjunto de medidas institucionais com o escopo de prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança, evitando a ocorrência de ações e omissões que possam



**...o período de cinco anos está longe de ser suficiente para se erradicar a prática de atos corruptos no país...**

**Gustavo Justino de Oliveira**

favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Outrossim, houve a edição de instrumentos normativos voltados à cooperação de órgãos da administração pública em prol do combate à corrupção, a exemplo da Portaria Interministerial nº 2.278/16, a qual engloba uma participação conjunta do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) e Advocacia-Geral da União na celebração de acordos de leniência previstos na Lei Anticorrupção.

***No âmbito estatal, também houve grandes avanços no controle interno da administração, tendo a Lei Anticorrupção Brasileira contribuído para a disseminação de governança e integridade nos órgãos e entidades públicas.***

Todo o *enforcement* forjado pelos inúmeros instrumentos de combate à corrupção nos últimos cinco anos possibilitou que uma das empresas envolvidas em alguns dos maiores escândalos do cenário nacional fechasse, junto ao Ministério Público Federal, Acordo de Leniência avaliado em 10,3 bilhões de reais, abarcando a maior multa já aplicada na história mundial em acordos do gênero, destinando-se os recursos ali arrecadados ao Tesouro Nacional e às empresas públicas prejudicadas pela empreitada criminosa.

Infelizmente, o árduo caminho do combate à corrupção, a despeito do relatado progresso, também foi palco de alguns contratempos, a exemplo do que se depreende do conteúdo do Parecer nº 0045/2018/DAD/PGF/AGU, no qual uma parcela do quadro efetivo da Advocacia Pública Federal, movido por interesses egoísticos e descompromissados com o bem maior da ética pública, tentou viabilizar a acumulação de sua função pública com a de *compliance officer* em empresas privadas, gerando um ambiente insalubre repleto de conflitos de interesses e violações aos preceitos da ordem pública.

Apesar do aparente desvio de finalidade praticado por aqueles que, em razão do cargo que estão investidos, deveriam prezar pelo progresso do combate à corrupção, foi a situação posteriormente resolvida pela Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União, o que se per fez pela Resolução nº 1/18, a qual consolidou a caracterização de conflito de interesses – e consequente vedação – do exercício simultâneo, dentre outros, da advocacia pública com o cargo de *compliance officer* privado, eliminando assim a deturpação do caminho do combate de atos corruptos.



Por último, o mais recente dos instrumentos de boas práticas encontra-se abarcado pelo Decreto nº 9.571/18, o qual visa o estabelecimento de diretrizes nacionais sobre empresas e direitos humanos, devendo as instituições privadas exercerem um verdadeiro *compliance* humanitário, o qual transcende o combate à corrupção, havendo a necessidade de se estabelecer sistemas de *whistleblowing* que permitam identificar riscos e impactos para reparar violações, o que demanda a criação de um sistema de controle interno maciço.

Com observância a todo o exposto, a despeito de a Lei Anticorrupção Brasileira não ter logrado êxito em erradicar a prática de corrupção no país nos últimos cinco anos, a vigência da norma foi imprescindível para a construção de um robusto sistema preventivo e repressivo de crimes contra a administração pública. De fato, não há como esperar que em meio a um sistema mergulhado na ausência de ética, a mera promulgação de uma

### **... o mais recente dos instrumentos de boas práticas encontra-se abarcado pelo Decreto nº 9.571/18, o qual visa o estabelecimento de diretrizes nacionais sobre empresas e direitos humanos, devendo as instituições privadas exercerem um verdadeiro *compliance* humanitário...**

inovação legislativa fosse capaz de mudar uma realidade que perdura há séculos – o que de fato não aconteceu –, contudo, não há dúvidas que os resultados já alcançados no quinquênio da Lei Anticorrupção são grandiosos e merecem os devidos aplausos e comemorações.

A conjunção de todas as normas mencionadas alhures demonstra um grande empenho do Estado em promover melhoras no funcionamento de suas instituições, servindo a Lei Anticorrupção Brasileira de amálgama de ação com fulcro na instaura-

ção de um sistema de boas práticas cada vez mais fortalecido, o que gera em um futuro próximo a expectativa de uma considerável redução de transgressões no âmbito da administração pública.

Espera-se que o novo governo, com a sua política de lei e ordem, assumida de maneira diligente e responsável, nos próximos anos, o compromisso de prosseguir com os avanços do sistema brasileiro de combate à corrupção, não permitindo o perecimento das preciosas e prósperas conquistas até aqui obtidas. 🏛️

Colaborou com a elaboração do presente artigo o acadêmico de Direito Eduardo Dumont Araujo (Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo).

# Direito Penal Regulatório

**RUBENS DE OLIVEIRA**

Coordenador da Comissão de Criminal Compliance do IBDEE.



Os crimes mudaram sua maneira de ser, adequando-se com a contemporaneidade, o que exige do aparato estatal uma maior intervenção para a proteção dos bens jurídicos, em atenção àqueles praticados por meio das complexas estruturas empresariais.

Os crimes mudaram sua maneira de ser, adequando-se com a contemporaneidade, o que exige do aparato estatal uma maior intervenção para a proteção dos bens jurídicos, em atenção àqueles praticados por meio das complexas estruturas empresariais.

Diante disso, é inegável que a atual aplicação da normativa penal impõe, ao particular, ações efetivas,

com o desígnio de obstar a ilicitude de seus pares, pois muitas são as decisões nesse sentido. Responsáveis por conglomerados de empresas são lançados em robustas investigações, impondo-se restrição ao direito de ir e vir, haja vista os atos praticados no âmbito da empresa.

O cenário político-criminal do Brasil impôs essa criminalização a qualquer custo, flexibilizou os princípios penais e as garantias fundamentais outrora conquistados. Isso desagua em uma quantidade imensa de novas condutas criminalizadas, um expansionismo penal, como se fosse o único modo de regular as condutas, o que acaba por dificultar o exercício empresarial.

Devido ao pujante crescimento da sociedade, aliado à rapidez e qualidade da informação, os riscos penais deixam de ser inerentes à própria conduta, iniciando-se certo cuidado com as ações alheias, em atenção àqueles que utilizam o mesmo ambiente empresarial.

## FALTA DE CLAREZA

A complexidade de normas, que vêm regulando a atividade empresarial, inclui, por exemplo, a Lei da Lavagem de Dinheiro, Crime Organizado, Contra a Ordem Tributária, Econômica e Contra as Relações de Consumo, não trazem com clareza os limites da legalidade afetas ao âmbito empresarial.

Isso contribui para a desmedida criminalização da omissão penal do

*O Direito Penal vem regulando o ambiente empresarial, em atenção aos detentores de avenças com o Poder Público. Isso porque os demais ramos do direito não conseguiram tal façanha, surgindo significativa demanda aos operadores do Direito Penal.*

gestor, notadamente quanto aos crimes omissivos impróprios, pois não há causalidade fática, mas sim jurídica, quando o mesmo não faz o que pode ou deveria fazer. Consequentemente, o gestor responde não pelo que causou, mas sim porque não evitou a sua ocorrência.

Nesse passo, expõe por completo o gestor, na medida em que tais normas são destinadas às pessoas detentoras de um dever especial de proteção em relação ao bem jurídico tutelado, muitas vezes intrínseco ao ambiente empresarial.

A responsabilidade dos gestores aumenta de acordo com a complexidade das sociedades, ou seja, acabam se tornando réus por condutas delitivas que não foram necessaria-



**A lei 12.850/13 (crime organizado) aprimorou a persecução penal, notadamente quanto ao instituto da colaboração premiada, responsável por viabilizar o acordo entre o investigado e a Polícia ou Ministério Público.**

**Rubens de Oliveira**

## **Assim, dentro deste recente marco do Direito Penal, seguimos o Criminal Compliance, voltado à implementação das normas de integridade preventiva, com o propósito de delimitar a responsabilidade penal dentro da atmosfera empresarial, em atenção aos postulantes a cargo de gestão.**

mente por eles praticadas, mas que o expansionismo do Direito Penal vem abarcando, como um retorno aos anseios sociais.

Nesse tenebroso cenário, é muito salutar enfatizar que não é missão do direito penal afastar, de modo completo, todo e qualquer tipo de risco existente na sociedade, mas apenas o que a afeta de maneira mais grave.

Para tanto, e com o desígnio de delimitar a desenfreada aplicação do direito penal, contamos com o Criminal Compliance, estrutura voltada a blindar o gestor dessa descabida aplicação do Direito Penal.

### **ALTERNATIVA POSITIVA**

Os programas de Criminal Compliance vêm cada vez mais sendo utilizados e até tidos como requisito do mercado financeiro, com o fim último de coibir delitos econômicos. Dessa forma, a fiscalização e gestão de riscos, para prevenção de ilícitos em geral, mas principalmente para os crimes econômicos, têm papel crucial. E, para viabilizar tal fiscalização, é necessária a concentração do controle, com normas bem definidas, limitando-se a responsabilidade penal àqueles que efetivamente contribuem para tanto, ou seja, os inaptos a seguirem tais normas.

Na ordem subjetiva inclui-se um regulamento, a fim de formalizar as regras internas de integridade e éti-

ca, específicas para cada empresa. Tal regulamento interno deve incentivar boas práticas dentro e fora da empresa, bem como a prevenção de riscos e práticas ilícitas. Já na ordem objetiva, deve ocorrer o afastamento do colaborador de suas funções, quando detectado algum descompasso com a norma de integridade, ao menos enquanto perdurar a investigação, visando à abrangência da conduta, essencial para a lisura da apuração.

Assim, é premente, pelo exposto, a necessidade de implantação do Criminal Compliance, tendo em vista obstar a desenfreada aplicação do Direito Penal, como modo de regular o mercado, sob pena do gestor continuar exposto quando das investigações policiais afetadas ao âmbito da sua companhia. 🏛️

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BITENCOURT, Cesar Roberto. *Tratado de Direito Penal – Parte Geral 1*. São Paulo: Saraiva, 2014.

BENEDETTI, Carla Rahal. *Criminal Compliance*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

DE ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins. *Compliance e Crime Corporativo*. Belo Horizonte. Editora Plácido. 2018.

# O advogado corporativo no universo da 4<sup>a</sup> Revolução Industrial

## ELIAS MARQUES DE MEDEIROS NETO

Pós-Doutor, Doutor e Mestre em Direito Processual Civil. MBA em gestão empresarial. Diretor Jurídico e Professor universitário.

Para sobreviver nesse complexo universo, o advogado deve dominar regras do direito em geral, mas também deve ser um grande especialista em alguma área.



**A**final, o advogado integrante de um departamento jurídico de uma empresa continua sendo um advogado?

É claro que sim. O advogado de empresa é advogado, antes de tudo. E ainda carrega consigo o desafio de ser um gestor, dominar a linguagem do *business* da empresa e facilitar, dentro das regras legais e das normas gerais de *compliance*, a realização dos negócios desenhados para a companhia.

Dentro dessas premissas, podemos afirmar que o desafio do advogado de

empresa é considerável, pois além de dominar técnicas próprias do direito, ele deve se desenvolver – e muito – na linguagem e nas ferramentas de gestão.

Esse desafio se intensifica no universo 4.0, no qual se abrem diversos canais de soluções modernas e rápidas – inclusive de inteligência artificial e tendências de jurimetria –, tudo de modo a se evitar que tarefas repetitivas consumam muito tempo e demandem considerável *headcount*, bem como para facilitar a solução de atividades jurídicas complexas.

## OPÇÕES

As ferramentas hoje disponíveis no mercado, dentro desse novo universo 4.0, podem ser exemplificadas no quadro em destaque, ao lado, formulado pela AB2L<sup>1</sup>:

Um dos grandes objetivos dessas ferramentas utilizadas no âmbito da indústria 4.0 é possibilitar um tratamento mais célere para as atividades repetitivas, bem como viabilizar um efetivo e seguro tratamento de dados

1 <https://www.ab2l.org.br/>

mais sofisticados, facilitando-se a atividade do advogado nas tarefas jurídicas mais complexas.

E até 2020, se espera que as ferramentas mais qualificadas tenham as seguintes qualidades: (i) Habilidades cognitivas; (ii) Habilidades de sistema; (iii) Capacidade de resolução de problemas complexos; (iv) Habilidades de conteúdo; (v) Habilidades de processo; (vi) Habilidades Sociais; e (vii) Habilidades em Gestão de recursos<sup>2</sup>.

Não há dúvida que as tarefas mais repetitivas, típicas da advocacia de volume, serão naturalmente afetadas na medida em que nos inserimos cada vez mais no universo 4.0.

Assim como podemos afirmar que também deve crescer no moderno e desafiador mundo corporativo a demanda por profissionais qualificados e especializados, que dominam técnica jurídica, gestão de negócios e princípios e ferramentas da indústria 4.0.

## POTENCIAL

Para sobreviver nesse complexo universo, o advogado deve dominar regras do direito em geral, mas também deve ser um grande especialista

2 <https://www.ab2l.org.br/quarta-revolucao-industrial-e-seus-impactos-na-advocacia/>



**O advogado que não dominar técnicas de gestão poderá não ter espaço em um cenário corporativo cada vez mais demandante por profissionais de negócios...**

**Elias Marques de Medeiros Neto**

em alguma área. Deve aprender a dialogar com as ferramentas do universo 4.0, ser útil em atividades complexas e auxiliar nas tomadas de decisões jurídicas refinadas.

Por outro lado, esse profissional deve se dedicar à cultura de negócios da empresa, ser próximo das bases operacionais da companhia, e traçar elos de parceria entre o mundo jurídico e o mundo da administração.

Deve aprender a ser um gestor jurídico eficiente, que domina atividades de gestão, adota a linguagem corporativa, sem deixar de se atualizar nas questões jurídicas e ser, ao menos, um especialista em alguma área do Direito.

O advogado que não dominar técnicas de gestão poderá não ter espaço em um cenário corporativo cada vez mais demandante por profissionais de negócios e que tenham habilidades típicas da administração de empresas. Por outro lado, o gestor jurídico que não dominar as técnicas do direito pode vir a se tornar um profissional “oco”, sem a força necessária para dialogar com as sofisticadas ferramentas da indústria 4.0, e sem, portanto, o *drive* de comando para a tomada de decisões em casos que exijam crítica e qualidade técnica.

Não se pode acreditar, nunca, que o advogado de empresa pode encontrar em escritórios de advocacia terceirizados a eterna solução para as questões técnicas complexas de seu dia a dia jurídico. Deve-se lembrar que departamentos jurídicos também tem desafio de *budget*, sendo que a organização da empresa espera, naturalmente, que o seu próprio departamento jurídico tenha condições, em muitas das situações, de opinar e dar o endereçamento necessário na tomada de decisões complexas.

Por isso, voltamos a afirmar que o advogado de empresa é advogado, além de ter o desafio de ser gestor. E por essas primeiras impressões, essas duas qualidades – a da advocacia e a da gestão – vão ser requisitos básicos de sobrevivência do advogado corporativo da 4ª Revolução Industrial – 4.0. 



# O ano da cultura corporativa de compliance

## EDMO COLNAGHI NEVES

Doutor em Direito do Estado PUC-SP.

## ANDRÉ CASTRO CARVALHO

Pós-doutor no Massachusetts Institute of Technology – MIT (2016).

... a preocupação de saber o que é e cumprir as regras deve deixar de ser o foco das empresas que já estruturaram um programa de compliance que tem se mostrado efetivo.

Hoje em dia muito se fala na questão da cultura de compliance. O Brasil passou por uma brusca evolução na área de compliance desde o advento da Lei Anticorrupção, em 2013, quando o tema passou a ser a ordem do dia nos jornais, no meio empresarial e em toda a sociedade. É muito provável que um empregado de uma empresa grande ou multinacional já tenha ouvido falar do tema e conheça em detalhes o que significa essa expressão em inglês.

Hoje em dia muito se fala na questão da cultura de compliance. O Brasil passou por uma brusca evolução na área de compliance desde o advento da Lei Anticorrupção, em 2013, quando o tema passou a ser a ordem do dia nos jornais, no meio empresarial e em toda a sociedade. É muito provável que um empregado de uma empresa grande ou multinacional já tenha ouvido falar do tema e conheça em detalhes o que significa essa expressão em inglês.

Fato é que a preocupação de saber o que é e cumprir as regras deve deixar de ser o foco das empresas que já estruturaram um programa de

compliance que tem se mostrado efetivo. O desafio, para mantê-lo cada vez mais incorporado nos negócios, é trabalhar na *cultura* de compliance.

A empresa atinge esse patamar quando os empregados passam a verificar que o tom da alta administração e direção (*tone at the top*) é genuíno e está no dia a dia das atividades da empresa. Dessa maneira, os em-

pregados também incorporam condutas de compliance no seu dia a dia, podendo até mesmo extrapolar o *intra muros*. É comum, em treinamentos corporativos, o reforço a uma conduta de ética fora do ambiente de trabalho, pois o que se faz fora da empresa também pode ter impacto nas atividades da companhia.

## CONDUTAS

Na Copa de 2018, observamos alguns torcedores com condutas totalmente inapropriadas na Rússia, postando inclusive em redes sociais. Algumas empresas não pensaram duas vezes em, baseadas nessas condutas, dispensar os empregados que estavam denegrindo o nome tanto do país como da empresa com um mau comportamento fora de seu país. Alguns podem acreditar que seja exagerada a medida das empresas: contudo, como se atingirá uma pena efetividade do programa de compliance se o empregado não está imbuído do espírito de uma cultura ética, dentro e fora do ambiente de trabalho?

Neste sentido veja-se a situação das doações para partidos políticos



**A conduta de um diretor reflete a imagem de sua empresa perante a sociedade.**

—  
**André Castro Carvalho**

## *... os empregados também incorporam condutas de compliance no seu dia a dia, podendo até mesmo extrapolar o intra muros.*

por pessoas jurídicas. Até há alguns anos atrás tais contribuições eram permitidas. Hoje em dia, isto não é mais permitido. Somente pessoas físicas podem fazer contribuições políticas e pessoas físicas são empregados de empresas. Ao fazerem suas contribuições políticas para este ou aquele partido, os empregados têm todo o direito de escolher como, quanto e quando fazer, tais contribuições – desde que não o façam em nome da empresa. Diferentemente do empregador, pessoa jurídica, que está proibido.

E quanto aos diretores das empresas, podem fazer contribuições políticas? Faz diferença se é um diretor empregado ou um diretor estatutário? Pode a empresa pedir ou exigir que o diretor não faça contribuições políticas?



**Somente pessoas físicas podem fazer contribuições políticas e pessoas físicas são empregados de empresas.**

**Edmo Colghani**

A conduta de um diretor reflete a imagem de sua empresa perante a sociedade. Fazendo contribuições políticas para este ou aquele partido refletirá a tendência da empresa e associação de sua imagem perante a sociedade.

### **CONSIDERAÇÕES**

Neste sentido vale ressaltar que, independentemente de se tratar de um diretor empregado ou estatutário,

o fato é que o diretor de empresa tem uma parcela de empregador muito maior que a de empregado, representa a vontade e a postura da empresa, seus atos e manifestações e conduta corporificam a pessoa jurídica (que é uma ficção), refletem em sua imagem, neste sentido é razoável se esperar que não faça contribuições político-partidárias, sob pena de se desvirtuar a vedação erigida. 🏛️



# Passos importantes

**Por que a diversidade é essencial no ambiente corporativo e como as mulheres estão virando esse jogo**

.....  
**POR EDGAR MELO**  
 .....

A diversidade propicia um ambiente mais justo, no qual todos sentem que têm e podem ter oportunidades iguais. Essa transparência colabora para que os funcionários de uma organização se sintam mais confiantes na forma como ela é conduzida. Assim, um bom índice na avaliação do clima organizacional é uma ferramenta importante para o *compliance*, já que funcionários nessas condições tendem a ser mais fiéis à cultura e, portanto, ao código de conduta da corporação.

Diversos estudos revelam que empresas com maior equidade produzem melhores resultados financeiros. Uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company, em 2014, mostra que companhias com mais representatividade feminina em sua composição eram 15% mais propensas a ter maior rentabilidade em relação às demais. Uma nova pesquisa realizada em 2017, pela mesma empresa, mostra que esse percentual aumentou para 21%. Quando são analisadas empresas nas quais há diversidade étnica entre os executivos, por exemplo, a diferença aumenta para 33%.

Coordenadora da Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) e também do Grupo Mulheres do Direito, Gabriela Blanchet afirma que a diversidade é realmente um diferencial competitivo para as empresas que a adotam, resultando em maior capacidade de atrair e reter talentos, melhoria nos índices de satisfação e clima organizacional, me-



**Não é um processo fácil olhar para o diverso e enxergar nele um sucessor apto a assumir cargos de liderança, assim como não é fácil mudar questões estruturais...**

—  
**Gabriela Blanchet**

lhor qualidade de gestão e tomada de decisão, complementaridade de competências e maior integração entre seus colaboradores, com reflexos positivos em rentabilidade e desempenho do negócio.

## DEBATE CRUCIAL

Contudo, ao ser questionada sobre os motivos que ainda levam as mulheres a ser minorias no C-Level das empresas, a advogada explica que existem variados estudos científicos comprovando que líderes têm uma tendência natural a promover pessoas semelhantes a eles. “Por conseguinte, se os cargos mais altos de uma empresa são ocupados por homens, brancos, de meia idade, haverá uma predisposição para que a situação permaneça assim, já que eles provavelmente terão uma predileção pela escolha de outros homens, brancos e de meia idade como seus sucessores naturais para ocupar os cargos de alta liderança. Nesse sentido, há apenas a presença de 23% de mulheres nas posições de C-Level, sendo que, dessas, meramente 4% se identificam como negras”, enumera.

Para a advogada, isso resulta em baixa representatividade no âmbito empresarial, tanto de mulheres quanto das demais minorias. “Não é um processo fácil olhar para o diverso e en-

xergar nele um sucessor apto a assumir cargos de liderança, assim como não é fácil mudar questões estruturais e implementar políticas que fomentem a diversidade. É preciso apurar o olhar e trabalhar os vieses inconscientes, para que exista uma mudança significativa, capaz de gerar um ambiente igualitário e diverso”, pondera.

Diretora do Instituto Compliance Brasil, Roberta Codignoto acrescenta pontos polêmicos ao debate, ao diagnosticar fatores comportamentais e históricos sobre a presença da mulher no mercado. “Se olharmos para trás e verificarmos quanto tempo estamos no mercado, creio que já fizemos muito. Além disso, ainda existem outros fatores que, a meu ver, influenciam no baixo número de mulheres executivas, como a decisão de ter filhos e o tema da licença-maternidade, bem como a



**Creio que somente com a igualdade de licença parental, pais e mães com o mesmo período de licença, teríamos um avanço nesse sentido...**

**Roberta Codignoto**

dificuldade natural das mulheres em negociar suas promoções”, avalia.

Segundo a executiva jurídica e de compliance, com relação à licença-maternidade, ainda é complexo para a mulher tomar a decisão de ficar afastada do trabalho e de seu time por algum tempo e também é um fator de opção de algumas empresas quando preferem um homem, por mais que já exista tanta flexibilidade além de opções de trabalho remoto. “Creio que somente com a igualdade de licença parental, pais e mães com o mesmo período de licença, teríamos um avanço nesse sentido, pois a mãe se sentiria mais confortável para dividir a tarefa com seu companheiro; e as empresas, sem opção entre homem e mulher, pois ambos teriam o mesmo período de afastamento”, pontua Roberta, que, no tocante à negociação, ainda sente que

# ERI<sup>®</sup>

EMPLOYEE RELIABILITY INVENTORY (ERI) | Teste desenvolvido por especialistas de Havard que a BS Consultores distribui para o Brasil.

## Teste de Integridade Online

Resultado imediato, agilizando o processo de recrutamento e seleção, avaliando as **7 escalas** abaixo:

- |  |                             |                       |
|--|-----------------------------|-----------------------|
| 1 Maturidade emocional                   | 4 Comportamento seguro      | 6 Produtividade       |
| 2 Honestidade                            | 5 Compromisso a longo prazo | 7 Cortesia ao cliente |
| 3 Utilização de álcool e drogas ilícitas | estabilidade no emprego     | interno/externo       |

### Objetivos:



Reduzir furto interno



Reduzir rotatividade



Reduzir acidentes de trabalho



Evitar sabotagem



Diminuir o absenteísmo

Distribuidor autorizado dos testes:

**ERI**



**CCV**

**AGREGUE VALOR AOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS.**

Av. Dr. Chucru Zaidan, 940, Torre II - 16o andar | Vila Cordeiro - SP  
Fale conosco: 11.99993-6142 | [www.bsconsultores.com.br](http://www.bsconsultores.com.br)



Sincronizando negócios e talentos.

*Uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company, em 2014, mostra que companhias com mais representatividade feminina em sua composição eram 15% mais propensas a ter maior rentabilidade em relação às demais.*

as mulheres acabam negociando menos suas posições do que os homens, o que também se torna um fator para que elas não cheguem ao alto escalão das empresas. “É preciso reforçar esses *skills* nas executivas, inclusive com atitudes partindo da própria empresa, com iniciativas como *mentoring* e *coach*”, sugere.

### FORMAÇÃO E PERFIL

Cofundadoras do *Compliance Women Committee* (CWC), Anne Caroline Prudêncio e Juliana Oliveira Nascimento detalham que, apesar de atualmente a educação já não ser a principal barreira para a ascensão das mulheres nas empresas, ainda há uma questão cultural forte. Nesse contexto, ainda que as mulheres tenham o mesmo nível educacional e a experiência que o homem para determinado cargo, como eles ainda são maioria nos cargos de liderança, incluindo em conselhos de administração, e têm o poder para decidir promoções e contratações para a C-Level, eles aca-

bam escolhendo os seus pares. As especialistas lembram que, em palestra de Saadia Zahidi, integrante do Comitê do *World Economic Forum*, no evento *Women Leadership* da *Harvard Business Review*, em 2018, em São Paulo, destacou que as mulheres apresentam níveis de estudo superiores aos dos homens, algo já comprovado em pesquisas realizadas pela organização.

Um bom exemplo é o próprio meio jurídico, no qual encontramos um número alto de mulheres atuantes. “As mulheres se identificam com as atribuições dos cargos jurídicos, em virtude da ligação com os assuntos da integridade, do empoderamento feminino, dos direitos humanos, que são temáticas as quais também fazem parte do *compliance*. Nos últimos anos, o setor jurídico e, especialmente, o *compliance*, passaram a ser mais valorizados dentro das corporações, fazendo com que as mulheres enxergassem um meio de ascender na carreira e atingir posições de liderança”, diz Anne Caroline Prudêncio.

*...um bom índice na avaliação do clima organizacional é uma ferramenta importante para o compliance, já que funcionários nessas condições tendem a ser mais fiéis à cultura e, portanto, ao código de conduta da corporação.*



**Nos últimos anos, o setor jurídico e, especialmente, o compliance, passaram a ser mais valorizados dentro das corporações...**

**—  
Anne Caroline Prudêncio**

Palestrante, executiva jurídica e de *compliance* com mais de vinte anos de experiência, Roberta Coddignoto salienta que faculdades de Direito há anos já são tomadas por mulheres. “Creio que mais de 50% das alunas de Direito sejam mulheres. É interessante também ver uma tendência maior de mulheres como *heads* de *Legal* e *Compliance*, do que como sócias de escritórios de advocacia. Talvez exista uma preferência pelo mercado corporativo, pelo fato de ele oferecer mais estabilidade do que os escritórios, justamente em razão do tema família”, diz.

### AÇÕES PRÁTICAS

Juliana Oliveira Nascimento conta que o CWC tem investido em diversas ações, como a criação de um grupo superparticipativo no aplicativo Telegram, em que as associadas trocam



As mulheres se identificam com as atribuições dos cargos jurídicos, em virtude da ligação com os assuntos da integridade...

—  
Juliana Oliveira  
Nascimento

*Em palestra de Saadia Zahidi, integrante do Comitê do World Economic Forum, no evento Women Leadership da Harvard Business Review, em 2018, em São Paulo, destacou que as mulheres apresentam níveis de estudo superiores aos dos homens...*

diariamente informações sobre os temas de interesse do grupo; a promoção de palestras com mulheres profissionais de *compliance* que ocupam cargos executivos em suas respectivas corporações; encontros sociais, como almoços, jantares e *happy hours*, e participação em eventos externos com foco na difusão dos objetivos do grupo e desenvolvimento de negócios e reuniões promovidas pelas lideranças regionais do Compliance Women Committee (CWC), como

Rio de Janeiro, Goiás e Paraná, que têm se destacado. “No âmbito internacional, o *Compliance Women Committee* esteve presente no III Curso Internacional de *Business e Compliance*, organizado pelo IBDEE e pelo Instituto ARC, na *Frankfurt University of Applied Sciences*, em Frankfurt”, revela. Ainda no cenário internacional, o CWC participou de reunião com a representante da OIT, Jae-Hee Chang, em Genebra – para discutir temas relativos à necessidade de mulheres em cargos

# ZMB

ZEIGLER E MENDONÇA DE BARROS

**Mais que um  
escritório de advocacia,  
uma extensão do cliente.**

Há **dez anos**, nossa crença no poder do diálogo e de uma visão plural, fazem do ZMB mais que um escritório de advocacia. Somos uma extensão do cliente: a abertura para ouvir, a franqueza para orientar e a coragem para apresentar soluções se traduzem em competência e equilíbrio, que garantem o melhor resultado.

## *A diversidade propicia um ambiente mais justo, no qual todos sentem que têm e podem ter oportunidades iguais.*

de liderança nas empresas e a equidade de salários entre os gêneros –, e do Congresso Internacional de *Prevenición de Corrupción en la Gestión de Compliance en las Constructoras*, em Lima, no Peru.

Palestrante entusiasta dos temas relacionados à diversidade e à equidade de gênero, Gabriela Blanchet destaca o importante trabalho realizado pela ONU Mulheres. “Podemos citar como exemplo o movimento ElesPorElas (HeForShe), que ganhou notoriedade por estimular a participação masculina na luta pelos direitos das mulheres, aderido por muitas empresas no Brasil, fazendo com que

todos possam se unir para concretizar um futuro melhor, sem discriminações, sendo um importante passo no fomento à diversidade em todas as escalas sociais”. Como exemplo de país, a advogada sinaliza também o notável caso da Islândia, que se tornou, no ano de 2018, o primeiro país do mundo a implantar uma lei que obriga a igualdade salarial entre o homem e a mulher, aplicando multas em caso de descumprimento da previsão.

Nesse sentido, vale classificar o Instituto *Compliance* Brasil como um exemplo de atuação no debate sobre a presença da mulher no mercado de trabalho. Dirigido por Roberta

Codignoto, o grupo visa a incentivar o debate sobre diversas áreas do *compliance*, tanto com grupos de estudo quanto com encontros mensais chamados *Compliance Hour*. Fundado em 2014, o Instituto foi presidido até o início deste ano por uma mulher, sendo que a diretoria e o conselho sempre foram bem diversificados. “Procuramos temas que possam refletir a importância da cultura corporativa como fator fundamental para um programa efetivo. Uma gestão comprometida com inclusão e diversidade cria o que chamamos de *‘tone of the top’*, e dá a mensagem do que é importante para a organização. Dessa forma, o programa de *compliance* torna-se mais robusto, mais efetivo”, conta. 

A **ética** é o caminho, e por isso apoiamos o IBDEE nessa missão.



**IV CONGRESSO INTEGRA**

---

**II Compliance**  
**ACROSS**  
**AMERICAS**

***Dias 05, 06 e 07 de setembro de 2019***

***São Paulo - SP***

**ACESSE E INSCREVA-SE!**

**<http://complianceacrossamericas.com/site/>**

# Compliance na França e no Brasil

.....

## EDMO COLNAGHI NEVES

Coordenador de comissão no IBDEE- Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial.

Compliance atualmente é um fenômeno mundial, pelo menos no mundo ocidental, segundo se tem notícias. Há várias maneiras de se visualizar e conceituar o que seja Compliance, assim como se faz com um poliedro que é multifacetado e todas suas facetas são igualmente verdadeiras. Por uma questão de corte metodológico, vamos assumir aqui, desde logo, como o conjunto de medidas e procedimentos adotados pelas organizações para viabilizar o efetivo cumprimento das leis e valores éticos.

Vários temas são abordados em Compliance. Vamos aqui falar sobre um deles: o combate à corrupção. Na França, a legislação veda as práticas de corrupção há vários séculos. No início do século XIX já existiam dispositivos penalizando tais práticas e no início do século XX igualmente já existiam diplomas penalizando empresas por tais condutas. No Brasil temos também o Código Penal, há muitas décadas, estabelecendo a corrupção como crime e estabelecendo as respectivas penalidades.

Aqui havia um comprometimento com a OCDE e com outras entidades internacionais de se estabelecer uma legislação mais robusta no combate à corrupção há muitos anos. Movimentos populares e pressões econômicas levaram à publicação da lei anticorrupção em 2013 e à sua regulamentação em 2015, definindo ilícitos, punições, processos de responsabilização, acordo de leniência, programa de integridade, responsabilidade objetiva e vários outros temas.

Acolá, existia uma legislação complexa, um bom ambiente de negócios, segundo os investidores, porém vários casos envolvendo empresas francesas desde 2010, apena-

das pelo DOJ – Department of Justice dos EUA, criaram críticas crescentes de órgãos internacionais como a OCDE, a Transparência Internacional e ONGS, no sentido de ser criada uma legislação mais robusta e mais efetiva no combate à corrupção, reclamando daquele país um protagonismo ao lado dos EUA e do Reino Unido.

Neste contexto é aprovada em 2016 a Lei Sapin II com forte inspiração no UKBA (United Kingdom Bribery Act) e no FCPA (Foreign Corrupt Practice Act) dos Estados Unidos da América do Norte, baseada nos pilares da Transparência, do Combate à Corrupção e da modernização do ambiente de negócios, haja vista o fato de que Compliance, sempre é bom lembrar, é diferencial competitivo de negócios. É criada a

AFA- Agência Francesa Anticorrupção e o CJIP (Acordo Judicial de Interesse Público, em livre tradução, dentre outras medidas) que, de certa forma, comparamos com o acordo de leniência nacional.

Comparando as duas legislações, observa-se que os programas de integridade são muito semelhantes, reproduzindo, aliás, padrões mundiais. Em ambas as pessoas jurídicas podem ser apenadas de forma severa, porém na França o programa é mandatório, já no Brasil somente em alguns estados. Aqui, em regra, o controle governamental é descentralizado, lá é mais centralizado. Em resumo, há mais semelhanças do que diferenças, mas o desafio maior é o mesmo em qualquer lugar: em linguagem popular, até que ponto a legislação “vai pegar” ou, tecnicamente, a eficácia social da norma. 

Comparando as duas legislações, observa-se que os programas de integridade são muito semelhantes, reproduzindo, aliás, padrões mundiais.



***Crimes empresariais são assuntos que devem ser tratados por uma equipe especialista e altamente capacitada.***



### **Práctical Legal**

Advocacia e Consultoria Jurídica Preventiva.

Defesa dos interesses da empresa, seus acionistas e administradores.



### **Fraudes**

Prevenção e Punição de Fraudes Empresariais.

Identificação das maiores vulnerabilidades organizacionais, suporte jurídico-criminal às auditorias de fraude, recuperação dos prejuízos por meio do bloqueio de bens no Brasil e no exterior. Assistência ao Ministério Público e Órgãos Policiais na investigação e punição aos fraudadores.



### **Gestão de Crises**

Gerenciamento de crises empresariais.

Assistência jurídica estratégica, desenvolvimento da defesa técnica, coordenação das investigações e suporte jurídico ao trabalho da assessoria de imprensa.



### **Compliance**

Compliance e Consultoria em Direito Penal Empresarial.

Assessoria a organizações a obter conformidade de sua atividade com as leis, diretrizes, regulamentos internos e externos.

Atuação conjunta com Escritórios especialistas em outras áreas do Direito, buscando trazer legalidade às operações sob a ótica do direito penal empresarial.

*Agilidade, experiência e comprometimento total na prevenção e solução de problemas. Inteligência e assessoria estratégica em matéria de risco.*



**JALORETO**  
**& ASSOCIADOS**  
OAB/SP 9950

[www.jaloreto.com.br](http://www.jaloreto.com.br)



Avenida das Nações Unidas, 14.401, 29o. Andar  
cj. 2912 - Parque da Cidade - Edifício Tarumã  
São Paulo - SP - 04794-000

**f** /Jaloreto **in** /jaloreto-e-associados

**☎** Telefone: +55 11 3167-1477

**✉** E-mail: [contato@jaloreto.com.br](mailto:contato@jaloreto.com.br)

# Guias e cartilhas para orientação profissional



## EM BREVE!

Cartilha sobre as melhores práticas em diversidade, igualdade e inclusão nas empresas



Acesse e faça seu download  
[www.ibdee.org.br](http://www.ibdee.org.br)