

**CENTRO UNIVERSITÁRIO  
ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**CURSO DE DIREITO**

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E COMPLIANCE TRABALHISTA: MEDIDAS PARA  
PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS**

Vitor Vinicius Cordeiro De Souza

Presidente Prudente/SP  
2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO  
ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**CURSO DE DIREITO**

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E COMPLIANCE TRABALHISTA: MEDIDAS PARA  
PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS**

Vitor Vinicius Cordeiro De Souza

Monografia apresentada como requisito parcial de conclusão do curso e obtenção do grau de Bacharel em Direito, sob a orientação do Prof. Lucas Pires Maciel.

Presidente Prudente/SP  
2022

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E COMPLIANCE TRABALHISTA: MEDIDAS PARA  
PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS**

Monografia apresentada como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Direito.

---

Orientador

---

Examinador 1

---

Examinador 2

Presidente Prudente, 25 de novembro de 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me ajudar e cuidar durante toda a minha trajetória, pois em minha fé sinto forças para superar todos os obstáculos. Por Ele me sinto fortalecido quando estou fraco, determinado quando desanimado e vencedor quando parece que perdi. Ele é minha força, auxílio, escudo e proteção.

Agradeço aos meus pais Devaner Vieira e Adriana Gonçalves, que sempre reforçaram o quanto é importante o conhecimento para o crescimento pessoal, intelectual e profissional, fazendo o possível para me proporcionar o que tinham ao seu alcance, e por ajudarem a construir o homem que sou hoje.

Agradeço ao meu querido orientador, mestres e doutor Lucas Pires Maciel, que foi essencial com sua paciência, dedicação e incentivo, para que essa monografia fosse realizada.

Às minhas amigas que sempre me incentivaram e acreditaram no meu potencial, bem como aos meus colegas e professores da graduação, por todos os momentos e conhecimento partilhados.

“Pensamentos viram ações; Ações viram hábitos; Hábitos viram o caráter; E o caráter vira o seu destino.” (HUNTER, 1998)

## RESUMO

O objetivo desta Monografia é analisar e avaliar um breve histórico do direito trabalho material e a mediação, bem como a definição do processo trabalho e a sua autonomia dentro da legislação trabalhista. Foram analisadas as formas de resolução de conflitos existentes no Brasil, destacando a importância e as vantagens do sistema multiportas para a solução de conflitos na justiça do trabalho. Analisou-se as novas formas de resolução de litígios trabalhistas, e como os seus meios contribuiu para o desafogamento do Poder Judiciário, demonstrando as vantagens da utilização deste instituto para a sociedade, conceituando alguns métodos de resolução consensual de conflitos como a autocomposição e heterocomposição. Por conseguinte, foram abordados a importância da Homologação do acordo extrajudicial nos conflitos trabalhista. Por conseguinte, foram trabalhados em segundo momento do artigo, um breve aspecto sobre o *compliance* no Direito Do Trabalho, a qual, observou-se que o *compliance* é um mecanismo de conformidade à legalidade nas relações de emprego empresariais, verificando em que medida tal política auxilia a estratégia empresarial, especialmente nas boas práticas. Baseado em uma metodologia de pesquisa científica pura, qualitativa, descritiva, indutiva e bibliográfica, objetivou-se identificar as contribuições do programa quanto aos aspectos de legalidade na relação empregatícia e sua repercussão na gestão de pessoas. Destarte que, pretende-se descrever o histórico do *compliance* e sua aplicação no Direito do Trabalho, e fazer uma breve análise do contexto internacional. Isso posto, questiona-se, por meio das hipóteses traçadas, se o *compliance* trabalhista auxilia a estratégia empresarial garantindo a legalidade e fomentando a ética, a integridade e as boas práticas com suas ferramentas, e por fim, o programa busca avaliar a aplicação prática do *compliance* utilizado como instrumento para minimizar os riscos no ambiente de trabalho. Em primeiro plano, constata-se que o *compliance* significa estar em conformidade com regras, por meio de princípios de integridade, ética, boas práticas e governança. O programa ganhou força com os recentes escândalos de corrupção, a partir de 2013. Ademais, e em último plano, analisou-se as relações entre o *compliance* trabalhista e seus reflexos nas relações de emprego empresariais, onde, nesse ínterim, assimila-se que o instituto, na forma de um programa de adequação, promove diversos benefícios para as corporações, como maior lucratividade, redução de custos, prevenção de riscos e fomento de uma cultura organizacional mais eficiente, pautada na ética e na legalidade. Conclui-se que o *compliance* trabalhista auxilia a estratégia empresarial quanto às boas práticas e deve ser aplicado às referidas relações de emprego, pois rege as formas como os empregadores devem respeitar os direitos de seus empregados, clientes e fornecedores. Outrossim, o referido *compliance* trabalhista é tido como uma estratégia essencial no processo de adequação da empresa à legalidade e constitui uma clara forma de alavancagem do sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Mediação, Autocomposição, Heterocomposição, *Compliance*, Conformidade, boas práticas, Governança, Prevenção.

## ABSTRACT

The objective of this Monograph is to analyze and evaluate a brief history of the material labor law and mediation, as well as the definition of the labor process and its autonomy within the labor legislation. The forms of conflict resolution existing in Brazil were analyzed, highlighting the importance and advantages of the multiport system for conflict resolution in the labor court. The new forms of resolution of labor disputes were analyzed, and how their means contributed to the unburdening of the Judiciary, demonstrating the advantages of using this institute for society, conceptualizing some methods of consensual conflict resolution such as self-composition and heterocomposition. Consequently, the importance of the Homologation of the extrajudicial agreement in labor conflicts was addressed. Consequently, in the second moment of the article, a brief aspect on compliance in Labor Law was worked on, which, it was observed that compliance is a mechanism of conformity to legality in corporate employment relations, verifying to what extent such policy helps the corporate strategy, especially in good practices. Based on a methodology of pure scientific research, qualitative, descriptive, inductive and bibliographical, the objective is to identify the contributions of the program as to the aspects of legality in the employment relationship and its repercussion on the management of people. Thus, it is intended to describe the history of compliance and its application in Labor Law, and to make a brief analysis of the international context. That said, it is questioned, by means of the hypotheses outlined, if labor compliance assists the corporate strategy ensuring legality and promoting ethics, integrity, and good practices with its tools, and finally, the program seeks to evaluate the practical application of compliance used as an instrument to minimize risks in the work environment. In the first place, it is noted that compliance means being in conformity with rules, by means of principles of integrity, ethics, good practices, and governance. The program gained strength with the recent corruption scandals, starting in 2013. Furthermore, and lastly, the relations between labor compliance and its reflexes on corporate employment relations were analyzed, where, in the meantime, it is assimilated that the institute, in the form of an adequacy program, promotes several benefits for corporations, such as greater profitability, cost reduction, risk prevention and the fostering of a more efficient organizational culture, based on ethics and legality. It is concluded that labor compliance helps the corporate strategy as to good practices and must be applied to the referred employment relations, since it governs the ways in which employers must respect the rights of their employees, clients and suppliers. Furthermore, the aforementioned labor compliance is considered an essential strategy in the process of the company's adaptation to legality and constitutes a clear form of leveraging organizational success.

**Keywords:** Mediation, Self-composition, Heterocomposition, Compliance, Good practices, Governance, Prevention.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

Art – Artigo

BIS - Bank of International Settlements

DOJ - Department of Justice

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

KYE - know your employee

LAC - Lei Anticorrupção

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEC - Securities and Exchange Commission

UKBA - UK Bribery Act

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 RECORTES HISTÓRICO DO DIREITO DO TRABALHO E SUA CONCEITUAÇÃO</b> .....	13
2.1 Definição de Direito Processual do Trabalho .....	16
2.1.1 Resolução de conflitos trabalhista no Brasil .....	17
2.2 Mediação nas Relações de Trabalho .....	19
2.2.1 Vantagens da mediação nas relações trabalhistas .....	20
<b>3 HETEROCOMPOSIÇÃO</b> .....	22
<b>4 DA IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO PARA O DESAFOGAMENTO DO PODER JUDICIÁRIONA ESFERA TRABALHISTA</b> .....	25
<b>5 AUTOCOMPOSIÇÃO</b> .....	29
5.1 Conciliação .....	29
5.1.1 Homologação do acordo judicial .....	30
<b>6 BREVES ASPECTOS SOBRE O COMPLIANCE NO DIREITO DO TRABALHO</b> .....	33
6.1 Conceito e Princípios .....	34
6.1.1 Digressão histórica e abordagem geral .....	38
6.2 Contexto Internacional do <i>Compliance</i> .....	42
<b>7 O COMPLIANCE E A CORRUPÇÃO</b> .....	45
7.1 O Cenário Mundial do Combate a Corrupção e a Inserção do <i>Compliance</i> .....	45
7.1.1 Foreign corrupt practices act (FCPA) .....	46
7.2 Os Programas De Compliance no Brasil .....	49
7.2.1 <i>Compliance</i> aplicado ao direito do trabalho .....	55
7.2.2 Elementos essenciais de um programa <i>compliance</i> efetivo .....	61
7.2.3 Ética como princípio do <i>compliance</i> .....	62
7.3 Implementação e Mapeamento (Risco) .....	63
7.3.1 Regulamento interno .....	66
<b>8. APLICAÇÃO PRÁTICA DO COMPLIANCE TRABALHISTA</b> .....	69
8.1 Código de Ética (Conduta) .....	69
8.1.1 Treinamento e comunicação .....	77
8.1.2 Canais de comunicação (ou denúncias) .....	80

8.2 Investigações Internas.....	82
8.2.1 Auditoria e monitoramento .....	84
8.3 A Importância do <i>Compliance</i> Trabalhista.....	85
8.3.1 Benefícios do <i>compliance</i> .....	87
8.3.2 Maior satisfação dos funcionários e produtividade .....	89
8.4 <i>Compliance</i> Trabalhista na Terceirização .....	91
8.4.1 <i>Compliance</i> trabalhista utilizado como instrumento para minimizar riscos.....	92
<b>9 CONCLUSÃO .....</b>	<b>94</b>
<b>10 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar a mediação como instituto a assegurar um acesso à justiça mais amplo, onde, sabe-se que o acesso à justiça foi e continua sendo objeto de estudo e interesse entre os processualistas e operadores de direito, haja vista que ainda não foi alcançado o tão almejado acesso efetivo. A mediação, notadamente, é um dos meios alternativos de solução pacífica dos conflitos, e aqui, ressaltasse a expressão alternativa, pois ela não veio para substituir o processo tradicional, mas para complementá-lo.

Neste sentido, o processo, tradicional, tem se mostrado insuficiente e de certa forma ineficaz em alguns casos, uma vez que não é capaz de atingir a pacificação social. Constata-se, dessa maneira, que o Poder Judiciário não é infalível, pois não é necessariamente a instância solucionadora de todos os problemas da sociedade.

A mediação não deve ser vista como uma forma utópica e genérica para a pacificação de todos os conflitos existentes, uma vez que a razão de ser do instituto reside nos conflitos surgidos a partir de relações continuadas.

O primeiro capítulo deste artigo, aborda um breve histórico do Direito do Trabalho e a mediação, onde são tratados: os recortes históricos do Direito do Trabalho material e a definição de direito processual; a resolução de conflitos trabalhista no Brasil, o papel Mediação na esfera trabalhistas, bem como suas vantagens na justiça do trabalho.

O segundo capítulo apresentará o uso dos institutos da heterocomposição e autocomposição para a solução de controvérsias, utilizando tais institutos para resolver os conflitos e melhora do poder judiciário, devido a sua eficiência e rapidez, bem como por serem menos custosos, razão pelo qual foram introduzidas no ordenamento jurídico através da resolução 12/2010 do Conselho Nacional de Justiça, e da lei de Mediação nº 13.140/2015. Logo, será apresentada a importância da mediação para o desafogamento do poder judiciário, demonstrando a sua eficácia em resolver inúmeros conflitos de forma consensual por meio do diálogo e das escutas entre as partes, possibilitando o restabelecimento da comunicação e dos laços que envolvem as pessoas; bem como os processos de homologação judicial, em vista que a sentença judicial põe fim ao processo e não ao motivo do litígio, havendo a necessidade métodos consensuais de solução dos conflitos.

Já o terceiro capítulo, versará sobre um breve aspecto do instituto do *compliance* nas relações de trabalho, sendo abordados os meios de inserção do programa, a qual, tem a sua efetividade dedicados ao campo trabalhista, não só contribuindo positivamente para a melhoria administrativa da empresa, como também para a melhoria do ambiente de trabalho e a garantia da efetividade do direito fundamental no âmbito trabalhista.

Destarte que, nos últimos anos foram marcados pelo compartilhamento entre o setor público e o setor privado da fiscalização de políticas empresariais em dissonância com as ordens normativas internacional e nacional vigentes, bem como com políticas éticas, morais e transparentes.

A referida preocupação resulta de uma alteração no comportamento do Estado, da sociedade e do mercado consumidor, que passaram a exigir políticas condizentes com os mencionados preceitos, objetivando reduzir impactos negativos à coletividade, sendo constatado que há um controle social das ações empresariais que refletem no modo de agir destas organizações.

Posto isto, surgiram as políticas de *compliance* inauguradas pela Lei nº 9.613/1998, aprimoradas pela Lei nº 12.846/2013, denominada pelos operadores do Direito Lei Anticorrupção (LAC), estabelecendo assim, uma nova modalidade de gestão no mercado de trabalho ao introduzir os programas de integridade.

Inicialmente aplicados para impedir ou reduzir a prática de atos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira, as políticas de *compliance* podem ser aplicadas também no âmbito do Direito do Trabalho, denominando-se *compliance* trabalhista.

Logo o objetivo deste artigo é analisar a história do *compliance*, inclusive no Brasil, como ocorre sua aplicação prática, abordar o programa de *compliance* trabalhista e demonstrar como ele é uma ferramenta importantíssima para evitar ações judiciais.

Também será analisado o *compliance* nos moldes da Lei Anticorrupção, sua evolução histórica, conceito e fundamentos, onde, posteriormente, adentra-se o *compliance* trabalhista com todas suas nuances e benefícios à própria organização empresarial, aos trabalhadores e à sociedade.

Todavia, verifica-se que o *compliance* é perfeitamente aplicável a área trabalhista, envolvendo todos os funcionários e sócios da empresa, com a

possibilidade de utilização de múltiplas técnicas para agir em conformidade com as normas trabalhistas e prevenir riscos.

Entretanto, a justificativa para o presente estudo, baseia-se na importância do tema para a contribuição do conhecimento e informação do *compliance* trabalhista, que contribui para a proteção de direitos coletivos e individuais dos trabalhadores, pois, conforme será explanado a seguir, o tema envolve questões sociais, atualmente de suma importância aos empregadores, empregados e principalmente a sociedade, devida a tendência que possui em diminuir a precarização do trabalho e os passivos dela decorrentes.

Assim sendo, o objetivo principal do trabalho é demonstrar como o *compliance* influencia na diminuição dos passivos trabalhistas através dos controles internos da empresa, onde são demonstrados e analisados como a implementação de uma cultura *compliance* que beneficia os trabalhadores e as empresas, a demonstrar como o *compliance* pode ser aplicado de forma excelente nas empresas por meio dos controles internos, demonstrando como o *compliance* trabalhista se manifesta como ferramenta necessária as instituições.

## 2 RECORTES HISTÓRICO DO DIREITO DO TRABALHO E SUA CONCEITUAÇÃO

O Direito do Trabalho é o ramo da ciência jurídica que estuda as relações entre o empregado e o empregador, em que, o trabalho na Antiguidade era um castigo, dando-nos uma ideia de pena, fadiga, tarefa penosa e pesada.

A expressão “trabalho”, originada de *tripalium*, instrumento composto de três paus (estacas) usado para torturar escravos. Dessa concepção passou-se, por assimilação, à palavra “*trapaliare*”, que designa toda e qualquer atividade humana, manual, técnica ou intelectual (LEITE, 2019. p. 38).

Embora nem sempre coincidam os momentos históricos em todas as regiões do mundo, é possível compreender a história do trabalho por meio da evolução dos modos de produção de bens e serviços.

Desde o seu surgimento, o homem vem trabalhando, no início apenas para sua alimentação, seja plantando ou caçando, e esse trabalho era necessária para sua sobrevivência. Se não caçava, não teria como se alimentar e, como consequência, morreria. Era um trabalho exclusivamente de sobrevivência.

No período pré-histórico ou pré-industrial, encontraremos três fases distintas: a) vinculação do homem ao homem (escavidão); b) vinculação do homem à terra (servidão); c) vinculação do homem à profissão (corporações). Surgia, ainda, nesse período, outro tipo de relação de trabalho: a locação (*locatio operis e locatio operarum*). Alguns sustentam ser a *locatio operarum* precedente da relação de emprego moderna, objeto do direito do trabalho. Nesse período não existia ainda o direito do trabalho tal como o conhecemos hoje (BEZERRA LEITE, 2019, p. 50).

É no período histórico que surge o direito do trabalho, decorrentes de suas principais causas: econômica, política e social. Somando-se a essas causas, contribuíram expressamente para o surgimento do direito do trabalho a ideia da justiça social preconizada, principalmente, pela Igreja Católica, através das Encíclicas *Rerum Novarum* e *Laborem Exercens*, e o marxismo, preconizando a união do proletariado e a ascensão dos trabalhadores, pela luta de classes, ao poder político.

Nascimento (2007, p. 43) divide a história do Direito do Trabalho, basicamente, em duas fases: a primeira é a pré-industrial e a segunda é a pós-industrial. Naquela tem-se, inicialmente, a escavidão, marcada pela ausência de normas jurídicas acerca do direito trabalhista, o que não estabelecia muitas

diferenças em relação ao período da servidão. "Predominou a escravidão, que fez do trabalhador simplesmente uma coisa, sem possibilidade sequer de se equiparar a sujeito de direito. O escravo não tinha, pela sua condição, direitos trabalhistas."

A segunda etapa desta primeira fase foi marcada pelas corporações de ofício, no período medieval, na qual foi 'concedida' uma maior liberdade ao trabalhador, por isso, cada uma das corporações tinha seu estatuto próprio, conforme aponta Nascimento (2007, p.43): "As corporações mantinham com os trabalhadores uma relação de tipo bastante autoritário e que se destinava mais à realização dos seus interesses do que à proteção dos trabalhadores."

E a terceira, da Revolução de Trinta aos nossos dias, sendo a partir da Revolução de Trinta é que realmente se inicia a fase contemporânea do direito do trabalho no nosso país hoje (BEZERRA LEITE, 2019, p. 52).

O surgimento do direito do trabalho no Brasil sofreu influência de fatores externos e internos que aconteceram devido transformações que aconteceram na Europa, com a expansão dos diplomas legais que protegiam o trabalhador, o ingresso do nosso país na OIT – Organização Internacional Do Trabalho, criado pelo Tratado de Versalhes (1919). Já os internos, em suma, aconteceram com o movimento operário influenciado pelos imigrantes europeus, que se deu entre o final de 1800 e o início de 1900.

Com o passar dos anos até que a Constituição de 1946 rompeu com o corporativismo da constituição anterior, o Brasil passou por um período de redemocratização.

Martins aborda as mudanças da Constituição de 1934:

Havia leis ordinárias que tratavam de trabalho de menores, da organização de sindicatos rurais e urbanos, de férias etc. O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foi criado em 1930, passando a expedir decretos, a partir dessa época, sobre profissões, trabalho das mulheres, salário-mínimo e a Justiça do Trabalho (MARTINS. 2006, p.9).

Muitas normas esparsas foram surgindo com o passar dos anos, até que a Constituição de 1946 rompeu com o corporativismo da constituição anterior e o Brasil passou por um período de redemocratização.

A Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 que inaugura uma nova página na história dos direitos sociais no Brasil, repercutindo diretamente no direito do trabalho sob o paradigma do Estado Democrático de Direito.

Posto isto, somente em 2017 o Brasil apresentou um avanço na legislação trabalhista, a qual, representou a conquista formal na evolução da relação trabalhista visando atender à contemporaneidade.

Indubitavelmente, é uma das Constituições mais avançadas no aspecto social, pois consagra os direitos trabalhistas como autênticos direitos fundamentais.

Logo, a Mediação estabelece o seu significado diante de várias perspectivas, onde podemos destacar aquela adotada pelo Direito Internacional Público, que classifica a mediação como um “processo pela qual uma terceira potência visa propor uma solução a conflitos internacionais entre duas ou mais nações, reaproximando-as ou facilitando as suas negociações”.

Segundo o doutrinador americano David A. Hoffman (2013. p. 1-4) a palavra "mediação" tem sua origem na palavra latina "medius", que significa meio. Na mediação, uma terceira parte pode influenciar o curso da negociação, mas o poder de decidir o resultado cabe inteiramente às partes, não ao mediador. A mediação é talvez a forma mais usada de RAD (Resolução Alternativa de Disputa) e é usada para resolver todo tipo de desavença, incluindo conflitos que ainda não resultaram em litígios.

Desse modo, a mediação também pode ser conceituada como um procedimento em que as partes voluntariamente negociam a solução de um conflito entre elas, com o auxílio de um terceiro imparcial, chamado de mediador. Essa definição, mais simples e direta, tem ganhado força na doutrina por se mostrar mais prática e objetiva.

Segundo Moreira (2017, p. 32) “a Mediação tem 3 métodos, ou escolas, mais conhecidos de atuação, a chamada Escola Tradicional, o modelo Transformativo e a Escola Circular-Narrativa”:

O primeiro método serve como base para os demais, tendo um viés mais pragmático e focado na obtenção do acordo. O segundo foca no empoderamento e no reconhecimento das partes, afirma que a mediação vai além de formar acordos, ela transforma a vida das pessoas. Já a terceira prega que o conflito deriva da narrativa, da forma como nos comunicados, assim, a atuação do mediador deve ser como redator que possa inserir algum texto de modo a permitir que as partes enxerguem o caso de um ângulo novo.

Logo, verifica-se qual vínculo existente entre as partes, para que se possa definir qual o melhor método para a solução daquele conflito.

## 2.1 Definição de Direito Processual do Trabalho

Em singelas linhas, podemos conceituar o Direito Processual do Trabalho como ramo da ciência jurídica detentor de normas (princípios e regras), valores e instituições específicas que possuem o condão de instrumentalizar e efetivar as normas de direito material, em sede jurisdicional trabalhista, evitando, dirimindo e pacificando controvérsias envolvendo relações de trabalho e de emprego, individual ou coletivamente apresentadas (SANTOS ENOQUE RIBEIRO, 2020).

Logo, nas palavras de Martins (2013, p. 35) "Direito Processual do Trabalho é o conjunto de princípios, regras e instituições destinado a regular a atividade dos órgãos jurisdicionais na solução dos dissídios, individuais ou coletivos, pertinentes à relação de trabalho."

Em um conceito mais elaborado temos que: o Direito Processual do Trabalho é o ramo da ciência jurídica, constituído por um sistema de normas, princípios, regras e instituições próprias, que tem por objeto promover a pacificação justa dos conflitos individuais, coletivos e difusos decorrentes direta ou indiretamente das relações de emprego e de trabalho, bem como regular o funcionamento dos órgãos que compõem a Justiça do Trabalho (PEREIRA, 2014 apud LEITE, 2009, p. 88).

Por conseguinte, o Direito Processual do Trabalho é um ramo do direito que ajuíza regras e princípios, com o objetivo da pacificação dos conflitos existentes entre empregado e empregador, bem como organizar e estruturar o funcionamento dos órgãos que integram a Justiça do Trabalho.

O processo do trabalho é colocado à disposição do cidadão, especialmente o trabalhador, como mais um canal do sistema de acesso à Justiça, que não se confunde com o acesso à jurisdição, por meio do qual pode buscar a certificação e a fruição de seus justos direitos e interesses.

Aduz ainda o referido autor que, o poder de criação de normas (poder normativo) somente pode ser exercido processualmente. Assim, fala-se em processo legislativo (produção de normas gerais pelo Poder Legislativo), processo administrativo (produção de normas gerais e individualizadas pela Administração) e processo jurisdicional (produção de normas pela jurisdição).

É possível, ainda, conceber o processo negocial, método de criação de normas jurídicas pelo exercício da autonomia privada. Rigorosamente, o processo é de construção de atos normativos – leis, atos administrativos, decisões judiciais e negócios jurídicos; a partir da interpretação desses atos normativos, surgirão as normas jurídicas (DIDIER JR, 2018, p. 36).

Desse modo, conclui-se que o direito processual do trabalho é autônomo, na medida em que conta com diplomas específicos (autonomia legislativa), doutrina própria (autonomia doutrinária), princípios e fins próprios (autonomia científica), objetivo próprio (solução dos conflitos de interesse oriundos de relação de trabalho ou a ela conexos) e é aplicado por órgãos jurisdicionais especiais (autonomia jurisdicional). O direito processual do trabalho não é, portanto, um ramo particular do direito processual civil.

### **2.1.1 Resolução de conflitos trabalhista no Brasil**

Antes de qualquer análise sobre os métodos consensuais de resolução de conflitos é necessário fazer uma apresentação sobre o que é conflito, sob um ponto de vista jurídico-legal, e como o conflito se desenvolve dentro da sociedade e entre os cidadãos, pois sem a existência do conflito, não há o que se falar na resolução destes.

O “conflito expressa a crise vivenciada em sentido amplo”, em outras palavras, conflito é a circunstância em que duas ou mais pessoas divergem em razão de algum interesse em comum (TARTUCE, 2018).

Segundo Carnelluti, o homem possui necessidades e busca bens existentes no mundo para suprir essas necessidades. Com isso, o homem atribui uma utilidade a este bem e se posiciona com ou sem interesse sobre ele. Assim, avalia e age para que aquele bem, ao qual foi atribuído uma utilidade, supra suas necessidades, caso haja interesse (CARNELUTTI, 2006).

A sociedade vive uma complexidade crescente, característica do mundo globalizado, do consumo em massa, da sociedade da informação, entre outros aspectos, gerando desafios ao Estado, o qual não dá guarida nem alcança a velocidade das demandas produzidas.

Diante disso:

[...] o Estado, tendo consciência da insuficiência de seu modelo de regulamentação social, admite, favorece e cria certos mecanismos diferenciados funcionalmente essenciais para o processo de equilíbrio e recomposição do próprio sistema. Tais pressupostos de cunho mais reformista acabam beneficiando a passagem para práticas pluralistas alternativas, à margem da juridicidade posta pelo Estado (WOLKMER, 2015, p. 354).

Haja vista, com a crise do monopólio estatal da jurisdição, progressivamente métodos não adversariais de solução dos conflitos vêm sendo empregados no Brasil, de modo a fomentar soluções pacíficas com a participação dos interessados, por meio do auxílio de um terceiro conciliador, mediador ou árbitro, a depender do método aplicado.

Como vantagens do sistema multiportas de solução de conflitos menciona-se o fato de ele permitir que os casos sejam encaminhados para o fórum mais adequado de resolução de acordo com as especificidades de cada disputa. Além disso, contribui para mobilizar os cidadãos a deixarem de ser somente espectadores para se tornarem protagonistas do seu próprio destino em outras áreas, assim como conduz os interessados a perceberem o conflito como uma oportunidade, e redefinirem como positivas as diferenças antes vistas como negativas (CRESPO, 2012. p.43).

Para tanto, uma das funções principais do Direito do Trabalho é pacificar as divergências decorrentes das relações de trabalho, utilizando-se, segundo a doutrina majoritária trabalhista dos meios de solução dos conflitos que são a “autotutela ou autodefesa, autocomposição e Heterocomposição (AMAURI, Mascaro Nascimento 2009, p.767).

Por sua vez, os conflitos coletivos, ou ações moleculares, envolvem interesses abstratos concernentes a um grupo de trabalhadores ou uma categoria. Abstratos, pois o objetivo é a criação de normas jurídicas que serão aplicadas a esse determinado conjunto de trabalhadores.

Os conflitos coletivos podem ser classificados em jurídico ou declaratório e econômico ou de interesse. Os jurídicos ou declaratórios têm por objeto a interpretação de uma norma jurídica aplicável aos grupos ou às categorias envolvidas no conflito. Já os conflitos coletivos econômicos ou de interesse envolvem a criação de normas para possibilitar melhores condições de trabalho e de remuneração.

Logo, podemos apontar o conflito como sendo uma divergência ampla, que ocorre no campo dos fatos. Já a controvérsia ocorre quando o conflito se encontra prestes a ser solucionado por atuação das partes, que podem utilizar a negociação coletiva, mediação ou arbitragem. Por fim, o dissídio ocorre quando a controvérsia, individual ou coletiva, é encaminhada ao Poder Judiciário, que a apreciará e resolverá (MARTINS. 2014, p. 66.)

Esses conflitos trabalhistas deverão ser pacificados, sendo que os mecanismos de atuação se apresentam da seguinte forma: heterocomposição autocomposição, sendo estes dois últimos denominados, também, substitutivos da jurisdição ou equivalentes jurisdicionais.

Menciona-se por fim, que a sociedade não pode ficar à mercê de situações conflituosas e instáveis, o que não é diferente para o mundo trabalhista.

## **2.2 Mediação nas Relações de Trabalho**

Mediação é o meio consensual de abordagem de controvérsias em que uma pessoa isenta e devidamente capacitada atua tecnicamente para facilitar a comunicação entre as pessoas e propiciar que elas possam, a partir da restauração do diálogo, encontrar formas proveitosas de lidar com as disputas.

Por sua vez, a mediação também é um meio Autocompositivo que em conjunto com os outros institutos mencionados no tópico acima conta com o auxílio de um terceiro denominado mediador, a qual, auxiliará as partes a autonomamente resolverem os conflitos os seus conflitos.

Logo, contextualizando historicamente o instituto da mediação que nada mais é uma técnica de solução e conflitos consensual, dialógica e harmônica, usada por diversos povos e culturas do mundo. Dessa forma, Neto (p. 151) esclarece que:

A mediação é milenar e tem uma história longa e variada em diversas culturas, as culturas judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas, budistas, indígenas têm práticas de mediação [...] em tempos bíblicos, as comunidades judaicas utilizavam a mediação tanto para líderes religiosos quanto políticos. Nesse mesmo sentido [...] na China e no Japão e em várias sociedades asiáticas a mediação é usada para enfatizar o consenso social, a persuasão moral e a busca do equilíbrio e da harmonia nas relações humanas.

Posto isso, observa-se que não há um certo marco histórico de quando a mediação começou, pois ela é usada há muito tempo, de uma forma simples de se resolver os litígios na sociedade. Judeus, budistas, indígenas, além de países como a China e o Japão já utilizavam do referido instituto para solucionar os seus conflitos.

### **2.2.1 Vantagens da mediação nas relações trabalhistas**

Como destacado no capítulo anterior, a maior vantagem na mediação é colocar um fim na lide, tendo em vista que são milhares de processos instaurados a todo momento, onde, se houvesse a oportunidade de uma tentativa de se mediar tal litígio, poderia ser que não estivesse alcançado o poder judiciário.

A mediação é sigilosa e mais célere em comparação aos outros meios de solução de conflito, sendo responsável por garantir a participação dos envolvidos para criação da solução conveniente às partes, sendo mais econômica e gerando acordos que são, em regra, mais efetivos e menos rejeitados, pois são milhares de processos instaurados a todo momento, que se tivesse tido uma tentativa de conciliar ou de mediar poderia ser que não estivesse parado no poder judiciário, seria “um a menos”, e se todos pensassem assim - um dia quem sabe – encontraríamos uma justiça rápida e eficaz.

Como demonstra Wambier (p. 789, 2005), que com uma maior aplicabilidade dos institutos da Mediação e Conciliação será evitado um desgaste estatal e a jurisdição, efetivamente, será aplicada, com uma melhor técnica em demandas que dispensarão mais tempo e com uma melhor qualidade nas decisões proferidas.

Outrossim, Tartuce (2019, p. 191) estabelece que as vantagens da mediação é a obtenção de resultados confiáveis, econômicos, céleres e que podem ser ajustados de acordo com as mudanças tecnológicas em curso; a ampliação de opções ao cidadão, de modo que não o limite a escolha de pleitear o direito ou não pleitear, pois há várias formas de tratamento que o conflito possa sofrer.

Alves e Mendes (2018, p. 132) defende que as vantagens da mediação coincidem com seus princípios ou com suas regras de observação, tendo a título de exemplo a celeridade de acordo com um tempo previamente estabelecido entre as partes, com um menor tempo, e com efetivo resultado.

No poder judiciário, o litígio é submetido a formalidades imposta em lei, a qual, excluem a participação dos interessados obrigando o próprio juiz a cumprir determinado rito, sob pena de nulidades de todos os atos praticados, no sentido de se conseguir um resultado.

Logo, na mediação há uma flexibilidade das partes no que é conduzido todo o processo, sendo requisitos fundamentais para o objetivo primordial, que é a obtenção do sucesso na solução do conflito. Ressalva-se que o caráter participativo faz com que o emocional tenha pouca influência no ânimo das partes, gerando assim uma certa tranquilidade e consciência de que os interesses ali pleiteados são responsáveis pelo acordo e pela solução do problema.

O instituto da mediação permite resolver as pendências pelo debate e pelo consenso, através da oralidade, sem formalidades; dando as partes a oportunidade de se discutir os problemas que as envolvem, com intuito de se propor uma melhor solução.

Os processos judiciais mostram-se cada vez mais custosos e lentos, enquanto os litígios levados à discussão por meio da mediação tendem cada vez mais ser resolvidos em um tempo muito inferior e com um menor gasto. As pessoas almejam uma solução rápida para os seus problemas, e quando se tem a certeza da demora, muitos desistem de lutar por seus direitos.

Observa-se então que este instrumento possibilita o real acesso a pessoas que até então, se sentiam excluídos aos serviços prestados pelo poder judiciário, com o pensamento de ter que arcar com elevados custos.

Logo, a mediação deveria ser interpretada não só como uma alternativa do cidadão do sistema jurisdicional moroso e congestionado, mas sim, como um mecanismo que permite a participação ativa dos indivíduos no cotidiano de suas vidas.

### 3 HETEROCOMPOSIÇÃO

A heterocomposição (heterotutela, adjudicação ou meio adjudicatório) é o meio de solução de conflitos em que um terceiro imparcial define a resposta com caráter impositivo em relação aos contendores. O estímulo a tal forma de solução de controvérsias foi marcado pela redução paulatina de situações permissivas da autotutela (pela proibição da justiça privada) e pelo fato de a via consensual ser um fenômeno eventual (por força da intensa e acirrada litigiosidade).

Ademais a heterocomposição pode se verificar por duas vias: a arbitral, em que o terceiro, de confiança das partes, é por elas escolhido para decidir o impasse; e a jurisdicional, em que uma das partes acessa o Poder Judiciário para obter uma decisão proferida por uma autoridade estatal investida de poder coercitivo.

Neste sistema surgem duas outras técnicas de solução dos conflitos que apresentam, como característica primordial, a imposição para a resolução do conflito. Isso significa que, nessa sistemática heterocompositiva, a solução é imposta por um terceiro, cabendo aos interessados somente o cumprimento da respectiva determinação. Aludidas técnicas são a arbitragem e a jurisdição (SANTOS, Ribeiro. 2019, p. 89.)

A arbitragem consiste em um antigo método de composição de controvérsias consistente na escolha pelas partes de uma terceira pessoa para definir o destino da controvérsia. Seu uso se verificou longamente no Direito romano, tanto no período das ações da lei quanto no período formulário; a atividade do pretor se limitava a admitir ou não a dedução da querela em juízo. Sendo positivo seu juízo, passavam às partes a escolha do árbitro para definir a questão.

Carlos Alberto Carmona (2009, p. 31) define a arbitragem como a técnica de solução de controvérsia pautada pela intervenção “de uma ou mais pessoas que recebem seus poderes de uma convenção privada, decidindo com base nesta convenção sem intervenção do Estado, sendo destinada a assumir eficácia de sentença judicial.

Todavia a decisão sobre o conflito será proferida por uma pessoa de confiança, mas equidistante em relação às partes; o árbitro, embora desprovido de poder estatal (porquanto não integrante do quadro dos agentes públicos), profere decisão com força vinculativa.

A diferença substancial entre a arbitragem e o processo que tramita no Judiciário típico é que o árbitro poderá decidir o conflito com base no direito (arbitragem de direito) ou poderá decidir com base em regras de equidade, isto é, com base em outra ciência do conhecimento ou com base em regras de experiência (arbitragem de equidade). A arbitragem possibilita essa solução não jurídica e isso a diferencia do Judiciário tradicional (SANTOS, Ribeiro. 2019, p. 89.)

O instituto da arbitragem apresenta-se como um dos mais importantes instrumentos de resolução de conflitos nos Estados Unidos da América, o qual opera diferentemente das formas do sistema legal das cortes de justiça e das agências administrativas. No Brasil, os envolvidos em um conflito podem submetê-lo ao juízo arbitral mediante convenção de arbitragem, que se desdobra em cláusula compromissória e compromisso arbitral.

Ademais, a arbitragem somente será reconhecida e declarada lícita se o próprio empregado, por sua livre e espontânea vontade, sem qualquer vício de consentimento (principalmente erro e/ou coação), optar pela arbitragem. Do contrário, a Justiça do Trabalho se deparará com uma avalanche de processos trabalhistas cuja pretensão será a alegação de vício de consentimento na fixação da cláusula compromissória.

Por conseguinte, temos a jurisdição como uma das soluções de conflitos mais utilizada no Brasil, limitando outros mecanismos de pacificação social, em grande parte devido à própria ignorância dos jurisdicionados em relação às diversas formas de acesso ao atual sistema de justiça prevalente no Brasil (SANTOS, Ribeiro. 2019, p. 102).

Como bem pontua José Carlos Barbosa Moreira (2012, p.3) “o exercício da função jurisdicional visa à formulação e à atuação prática da norma jurídica concreta que deve disciplinar dada situação.

Sua importância é crucial: a partir do momento em que houve a organização política dos povos, o Estado, buscando eliminar a vingança privada, reservou-se o poder e o dever de tutelar os direitos com o intuito, por tal controle exclusivo, de obter a harmonia e a paz sociais (SIDOU, J. M. Othon. 2003, p. 305.)

Nessa medida, a solução judicial da controvérsia constitui modalidade de heterocomposição potencialmente apta a propiciar a resposta ao conflito de interesses que não pôde ser debelado pelos próprios envolvidos na relação litigiosa e que precisa de um elemento coercitivo para sua realização

Por fim, a jurisdição atua de maneira autônoma, sendo a sua decisão a que realmente soluciona o litígio. Isto é, a decisão jurisdicional não resta submetida a nenhum outro poder, tendo o condão de se tornar imutável pela coisa julgada.

#### **4 DA IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO PARA O DESAFOGAMENTO DO PODER JUDICIÁRIA ESFERA TRABALHISTA**

É indiscutível que o Poder Judiciário brasileiro passa por uma devastadora crise, sendo, lamentável situação de conhecimento de grande parcela do povo brasileiro e, partindo do pressuposto que a população é a parte mais interessada, e que está sendo afetada diretamente pelos efeitos desta crise, destaca-se, o descontentamento com relação à administração do Estado.

A Justiça hoje se encontra em uma situação de urgência, onde os tribunais estão com uma demanda maior de entrada de processos do que consegue solucionar, imagine-se que você tenha algum direito violado, decide fazer jus a este direito, e então recorre aos meios judiciais para solucionar o seu conflito, as vezes algo que você espera ser resolvido no máximo em um ou dois meses, acaba se prolongando por meses e até anos, esta é a realidade.

Para Moraes e Spengler (2012, p. 37) a tão almejada celeridade processual se faz necessária frente aos atuais problemas de jurisdição rotulados de “explosão de litigiosidade”, “sobrecarga de legislação” (que muitas vezes é paradoxal e contraditória entre si), “acúmulo de processos”, e assim por diante. Verdadeiramente, todos os problemas do Judiciário brasileiro são conhecidos e detectados quando a lentidão e ineficiência se fazem sentir pelas partes, que, mesmo desconhecedoras dos procedimentos, percebem que a jurisdição não responde de forma adequada.

Sales (2004, p. 61-62) apresenta as circunstâncias que levaram a esta crise no Poder Judiciário:

O Poder Judiciário, incontestavelmente, apresenta inúmeras mazelas que prejudicam a efetividade da tutela jurisdicional. Entre essas, podem ser destacadas a demora processual, as custas processuais e o descompasso entre as decisões judiciais e a realidade social dos indivíduos. No tocante à demora processual, pode-se compreendê-la a partir da análise do formalismo processual exagerado, da falta de material e pessoal no que toca à quantidade e à qualidade. As custas processuais também são empecilho para a efetivação da prestação jurisdicional, visto que custear um processo interfere na qualidade de vida dos indivíduos, muitas vezes impedindo o recurso do Poder Judiciário. [...] No que se refere à qualidade das sentenças judiciais, entende-se que este representa um dos obstáculos mais preocupantes. O ensino jurídico brasileiro, marcadamente formalista e eminentemente técnico, que reconhece na lei a única expressão do Direito, torna os juízes distantes da sociedade e suas decisões meramente aplicações da lei.

Com base nos pontos supramencionados que conduzem a atual crise do Poder Judiciário, destaca-se que tais acontecimentos corroboram para que não haja a plena eficácia da prestação jurisdicional, logo, estas circunstâncias têm prejudicado o efetivo acesso à justiça.

É sabido que a mediação requer o abandono da visão tradicionalista para que entre em ação e mostre que por sua vez, pode ser bem-sucedida, já que muitas vezes o Estado-Juiz não consegue pôr fim aquele determinado conflito.

O Brasil ainda mantém enraizada a cultura do litígio, isto significa que a sociedade só acredita ser justa a decisão que provém do juiz, já que só ele teria a capacidade e o conhecimento ideal da lei (GONÇALVES, Fabiana Marcello. 2012, p. 01).

Importante salientar que a mediação segundo Greco (2004, p. 65) não deve ser vista sob uma ótica de subordinação com relação à jurisdição estatal, mas como um complemento, um instrumento que está paralelo ao lado do Poder Judiciário.

Logo, o Estado não está suportando dirimir todos esses conflitos de forma adequada, buscando a solução efetiva e prática para que o conflito possa ser resolvido. Outrossim, o Estado-Juiz tem proferido sentença, mas esta não consegue pôr fim à controvérsia fazendo com que os litigantes provoquem outras novas ações, pois a questão não fora resolvida anteriormente de forma adequada, já que cada conflito detém suas próprias particularidades.

Segundo Spengler (2008, p. 2262) a crise pela qual o Poder Judiciário passa está centrada na crise de eficiência e identidade, principalmente ao fato de que ela está vinculada a um positivismo jurídico inflexível e, por conseguinte há o esmagamento da justiça e descrença do cidadão comum.

Para Osvaldo Alfredo Gozáini (1995, p. 09) os meios alternativos complementam a função judicial, remetendo ao judiciário somente as medidas de força e assecuratórias que se fizerem necessárias. Todavia o autor dispõe que é inevitável destacar que os mecanismos promovem um procedimento praticamente paralelo quando formam códigos adjetivos, fazendo com que a escolha do indivíduo pela via não judicial pode representar uma opção contra aquilo em que já não se confia mais. Dessa forma, os mecanismos alternativos seriam, propriamente, substitutos do processo público.

Logo, partindo da premissa que a mediação é a complementação a jurisdição estatal, permitindo com que as partes e o juiz não fiquem subordinados completamente à sentença como solução, pois neste caso a melhor alternativa seria o uso da mediação. Então, após proferida a sentença as partes acabem por descobrir que a mediação é o melhor caminho a ser percorrido. (GONÇALVES, Fabiana Marcello. p.2. 2012)

O segundo objetivo da mediação é o de proporcionar à preservação da relação continuada muito ligada a cultura da pacificação social, uma vez que a mediação propõe que as partes cheguem por elas mesmas a um justo acordo (LOPES, Vitor Carvalho. 2008, p. 53)

Ademais, outra vantagem da mediação é a sua responsabilidade em dar celeridade ao processo, como já citado em tópicos anteriores. Logo, está não é observada no processo judicial, haja vista, que o tempo hábil do processo é de em média 760 dias (2 anos e 1 mês) para tramitar em primeira instância (Conselho Nacional de Justiça. 2017. n.p)

É notório que o Poder Judiciário carece por conta da morosidade e ineficácia, neste caso, a celeridade na visão de muitos juristas seria um passo muito grande em direção ao alcance para a efetivação do princípio da duração razoável do processo, prevista na Constituição Federal como um dos princípios da Teoria Geral do Processo.

Contudo, uma outra vantagem da mediação é o fato de as partes conseguirem por elas próprias controlar o processo, haja vista que são elas as partes exclusivamente interessadas na composição do conflito, sendo nada mais justo do que as próprias partes resolverem seus conflitos.

À luz do entendimento do autor (LOPES, Vitor Carvalho. 2007. p. 60-61):

A mediação devolve as partes um poder que a elas sempre lhe coube e que, com o passar dos tempos e com a intensa utilização e desenvolvimento da jurisdição, parece ter ficado meio esquecido das pessoas que necessitam solucionar as suas controvérsias: a de que cabe primeira e exclusivamente a elas próprias solucionarem as suas próprias disputas.

É de conhecimento que a mediação vislumbra uma justiça restaurativa, posto que ela propõe restaurar os laços emocionais e as relações duradouras.

Portanto, como o judiciário não é capaz de em determinados casos dotar suas decisões de eficácia, deve-se permitir que as partes tentem por meio da mediação encontrar essa eficácia através de seus acordos, pois embora a a justiça sentenciadora coloque fim aos litígios, não se consegue muitas vezes alcançar a pacificação social desejada, pelo fato que há sempre polos em discrepância na maioria dos casos, a qual, sempre haverá um vencedor e um perdedor, ficando assim comprometida a eficácia da ação, não ficando as partes satisfeitas.

À vista disso sabe que a mediação visa suprir a deficiência da justiça sentenciadora, a qual, se busca restaurar as relações e para isso busca analisar a raiz do problema.

## 5 AUTOCOMPOSIÇÃO

Em um momento mais evoluído, a humanidade procurou extinguir os conflitos por meio de negociação, deixando o uso da força de lado. Desse modo, encontramos a autocomposição, que é o mecanismo em que as próprias partes envolvidas tentam pôr fim ao conflito. A solução do conflito não é imposta por terceiro.

Na autocomposição, as partes, ou pelo menos uma delas, renúncia integral ou parcialmente à pretensão inicial para que haja, ainda que aparentemente, satisfação com o fim do conflito pelo modo e forma adotados pelas partes.

Cintra, Grinover e Dinamarco (2012, p. 29) afirmam que as formas de autocomposição acerca de direitos disponíveis são três, a saber: a desistência, que se refere a renúncia da pretensão a submissão, que se refere a renúncia à resistência das partes; e transação, retratada pela concessão recíproca.

Nas palavras de José Marcelo Menezes (2013, p. 31) há possibilidade de que as partes se resolvam, isoladamente ou em conjunto, uma saída para o conflito encerra a hipótese de autocomposição. Em tal caso, a composição do conflito contará com a vontade de uma ou ambas as partes para que se verifique, inexistindo a participação de um terceiro com poder decisório para definir o impasse.

A autocomposição pode ser visualizada quando da realização da transação, da conciliação ou da mediação, a qual, segundo Niceto Alcalá-Zamora y Castillo (1991, p.13) pode haver consentimento espontâneo de um dos contendores em sacrificar o interesse próprio no todo ou em parte, caso em que se opera a resolução “altruísta” pela autocomposição.

Segundo o doutrinador Magno, Octavio Bueno (2003, p. 153) a busca de meios que possibilitem o consenso vem sendo a tônica nas organizações, na legislação e na atuação dos órgãos estatais na administração da justiça; afinal, é extremamente vantajoso que as partes se comuniquem para buscar superar impasses.

### 5.1 Conciliação

A conciliação - em especial a extrajudicial - e a mediação se assemelham em muito, inclusive são métodos autocompositivo que dependem de

um terceiro, conciliador ou mediador respectivamente, para a realização do ato (conciliação/mediação) visando a resolução do conflito.

Inoque Ribeiro Dos Santos (2019, p. 89) define a conciliação como uma maneira das partes solucionarem os conflitos, podendo haver ou não, a participação de um conciliador. Em havendo, o conciliador atuará de maneira a aproximar as partes. Pode ocorrer em campo judicial ou extrajudicial. Judicialmente, no âmbito da Justiça do Trabalho, a conciliação é tentada pelo juiz do trabalho.

Por tal técnica de autocomposição, um profissional imparcial intervém para, mediante atividades de escuta e investigação, auxiliar os contendores a celebrar um acordo, se necessário expondo vantagens e desvantagens em suas posições e propondo saídas alternativas para a controvérsia, sem, todavia, forçar a realização do pacto.

No processo do trabalho, a conciliação é de fato prestigiada, conforme determinação do art. 764 da CLT: “Os dissídios individuais ou coletivos submetidos à apreciação da Justiça do Trabalho serão sempre sujeitos à conciliação”.

Bem como esclarece Erica Barbosa e Silva (2013, p. 85) no exercício de sua função o conciliador, embora possa sugerir possibilidades de resolução, deve estimular as partes a elaborarem soluções próprias.

Portanto, o conciliador tem como objetivo alcançar um acordo entre as partes, evitando complicações futuras, com dispêndio com tempo e dinheiro.

### **5.1.1 Homologação do acordo judicial**

Sempre houve desde os primórdios, uma certa resistência da justiça trabalhista em admitir títulos executivos extrajudiciais, a qual, são criados pela própria parte e não por decisão judicial. Este cenário só veio a mudar quando o ordenamento jurídico trabalhista trouxe como uma alternativa pré-processual para solução dos conflitos, a Comissão de Conciliação Prévia.

Segundo Bomfim Cassar:

Historicamente, em 1932, o Decreto Legislativo nº 21.396 criou as Comissões Mistas de Conciliação, anteriores ao surgimento da Justiça do Trabalho. Sua finalidade era a de conciliar as questões individuais e coletivas, fora do âmbito judicial. Neste mesmo ano, foram criadas as Juntas de Conciliação e Julgamento, também com natureza extrajudicial. (CASSAR, 2018, p. 227).

Desta forma, deu-se início à possibilidade de se resolver o litígio de forma pacífica, sem a necessidade de se ajuizar uma ação para tanto. O que não tomou grandes proporções frente à litigiosidade enraizada nos costumes da sociedade.

Nas palavras de Edilton Meireles:

Salvo quando não se está diante de uma omissão absoluta ou relativa, toda e qualquer regra do CPC que busca ampliar o acesso à Justiça do Trabalho, seja compatível com a celeridade processual e busque ampliar a efetividade das decisões judiciais, ela será aplicável ao processo do trabalho. (MEIRELES, 2016, p. 113).

Com base Novo Código de Processo Civil procurou estimular o direito à liberdade, onde dentro da formalidade do processo, promoveu meios de permitir que as partes se autodeterminem. Desse modo, permitindo que elas tenham liberdade na iniciativa, na delimitação da causa, bem como na disposição das consequências processuais.

Logo, a alínea f, do art. 652, da Consolidação Das Leis Trabalhista, dispõe que cabe à Justiça do Trabalho decidir sobre a homologação de acordo extrajudicial de sua competência, estando o procedimento regulado do art. 855-B ao art. 855-E, da Consolidação Das Leis Trabalhista, sob a denominação de “Processo de Jurisdição Voluntária para Homologação de Acordo Extrajudicial” (FAGNER, Sandes. 2020, p. 261).

É, pois, neste caminhar, que os artigos 855-B a 855-E da Consolidação Das Leis Trabalhistas vieram disciplinar, na realidade, apenas o procedimento do processo de homologação de acordo extrajudicial no âmbito da Justiça do Trabalho.

Considere-se, portanto, que uma vez realizado o acordo extrajudicial entre empregado e empregador, este deverá ser redigido e assinado para, portanto, dirigir petição com tal acordo em anexo para que haja a homologação deste por um juiz e este passe a produzir os efeitos jurídicos entre as partes acordados.

Importante ressaltar tal ideia porque o juiz, em hipótese alguma, é munido de faculdade, mas sim, de uma série de poderes e deveres, podendo e devendo deles usufruir nos casos em sua jurisdição e competência. Isso entendido, frisa-se, portanto, que a atividade de homologar acordo extrajudicial não se trata de faculdade do juiz, mas sim, de um dever, e este só poderá negá-lo caso evidencie a presença de vícios insanáveis e outras questões que impossibilitam aquele negócio

jurídico, pois deve este cumprir as normas de ordem pública que regulamentam sua atividade (CORTEZ, 2018, n.p).

Ademais, a homologação de acordo extrajudicial, a qual, vem em sua composição promover a adequação da justiça trabalhista à nova realidade do processo judicial atual, onde se tem um processo que visa à pacificação, a efetividade e a justa solução da lide, fazendo com que a judicialização contenciosa se torne a última medida e não mais como a única forma de se resolver os conflitos, sendo almejando assim, a materialização daquilo que desde sempre a justiça do trabalho propõe em sua estrutura: a resolução consensual dos conflitos, seja no âmbito judicial, seja no âmbito extrajudicial.

## 6 BREVES ASPECTOS SOBRE O COMPLIANCE NO DIREITO DO TRABALHO

*Compliance* é uma palavra inglesa que em português significa conformidade. É o dever de estar em conformidade com as leis, diretrizes, éticas, regulamentos internos e externos, a fim de minimizar os riscos vinculados a reputação, além do risco legal regulatório (FREIRE, 2014, n.p.).

Dessa forma, este programa busca assegurar o cumprimento de exigências legais e regulamentares, observando princípios de ética e integridade empresarial (MAEDA, 2013, p. 167).

Segundo LIRA (2013, p.2), o objetivo do *Compliance* nas empresas é atender aos normativos dos órgãos reguladores, de acordo com as atividades desenvolvidas pela sua empresa, bem como dos regulamentos internos, principalmente aqueles inerentes ao seu controle interno.

Logo, o programa trata de questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, haja vista que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios.

O *Compliance* Trabalhista pode ser uma excelente ferramenta de trabalho para o cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalhador, tornando-se indispensáveis para as empresas que buscam evitar acidentes, pagamentos de multas pelas fiscalizações que acontecem repentinamente e garantir a transparência em suas atividades.

Dessa forma, a adoção de métodos de *Compliance*, ou seja, formação de diretrizes, podem auxiliar no dever do empregador de manter o ambiente de trabalho seguro e saudável, com a instituição de código de ética e conduta as empresas podem adotar todas as normas preventivas, protegendo e respeitando a integridade física e psíquica dos trabalhadores.

Entretanto, de nada vale o fundamento legal e político para sua constituição sem que se tenha um programa de *Compliance* sólido e bem construído dentro das empresas, sejam elas pequenas ou grandes corporações, isto porque, um programa precisa “de pilares para definirem a forma como a empresa deseja atuar. São linhas mestras simples, fortes e abrangentes sem margem para dúvidas [...] (GIOVANINI, 2014, p. 49).

O *compliance* ganhou, visivelmente, protagonismo no que concerne à temática da corrupção e à sua prevenção. Este mecanismo tem como finalidade mitigar os riscos de desconformidade legal promovendo a proteção jurídica da pessoa coletiva. Nesta linha de pensamento, surgem os programas de *compliance* como ferramentas indispensáveis para o bom funcionamento de uma empresa e/ou instituição.

À vista disso, mostra-se relevante a análise dos elementos e características essenciais de um programa de *Compliance* efetivo, tarefa está dedicada aos próximos capítulos do artigo, onde se fará uma abordagem sobre as características fundamentais presentes nestes programas.

## 6.1 Conceito e Princípios

Vivenciamos um período fértil de reflexões globais sobre transparência e integridade das condutas de agentes públicos e privados, em razão dos incontáveis escândalos de corrupção no mundo e seus desfavoráveis efeitos econômicos e sociais.

Ao mesmo tempo que observamos a necessidade de reduzirmos os incentivos dos sistemas políticos e econômicos à corrupção, o termo *compliance* se torna cada vez mais presente nos jornais e na realidade das empresas.

Esse por sua vez, significa estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, porém, acima de tudo, uma obrigação de cada colaborador dentro da instituição.

Num voo panorâmico, a ideia de *compliance* surgiu por intermédio da legislação norte-americana, com a criação da Prudential Securities, em 1950, e com a regulação da Securities and Exchange Commission (SEC), de 1960, em que se fez menção à necessidade de institucionalizar os programas de *compliance*, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações.

Alguns anos depois, precisamente em 9 de dezembro de 1977, registrou-se na Europa a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos no Marco da Associação de Bancos Suíços, instituindo as bases de um sistema de autorregulação de conduta, vinculando as instituições, cujo descumprimento

resultaria na aplicação de sanções, como multas e outras penalidades (BERTTOCELLI, Rodrigo. p.49, 2021).

Acerca do conceito de *compliance*, Carlotto (2020, p. 21) coloca:

*Compliance*, do dicionário inglês “*to comply*”, significa agir de acordo com uma regra, instrução, um comando ou pedido, estar em conformidade, o ato de obedecer a uma ordem, regra ou solicitação. A palavra é de origem inglesa e foi incorporada ao uso cotidiano no mundo corporativo brasileiro. Na Espanha se utiliza a palavra “*cumplimiento*” como sinônimo de *compliance*.

No entanto, o sentido da expressão *compliance* não pode ser resumido apenas ao seu significado literal, logo, em outras palavras, o *compliance* está além do mero cumprimento de regras formais. Seu alcance é muito mais amplo e deve ser compreendido de maneira sistêmica, como um instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservando a continuidade do negócio e o interesse dos stakeholders (BERTTOCELLI, Rodrigo. p.50, 2021).

Nesse compasso, os professores Renato de Mello Silveira e Eduardo Saad (p. 255, 2015) assim se referem ao termo *compliance*:

Orienta-se, em verdade, pela finalidade preventiva, por meio da programação de uma série de condutas (condução de cumprimento) que estimulam a diminuição dos riscos da atividade. Sua estrutura é pensada para incrementar a capacidade comunicativa da pena nas relações econômicas, ao combinar estratégia de defesa da concorrência leal e justa com as estratégias de prevenção de perigos futuros.

Em vista disso, podemos entender que o *compliance* integra um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento, cuja acolhimento resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão.

Em sentido extenso, o programa ocupa diversos aspectos das relações em sociedade, baseando-se no cumprimento ou fiscalização da lei. Assim, seu significado pode ser relacionado com a obediência às regras e com procedimentos que asseguram a conformidade com a lei, ou seja, com a legalidade.

À luz de Jobim:

Em um aspecto mais amplo, o *compliance* deve ser entendido como um estado de conformidade com as normas jurídicas, dentre as quais se destacam as leis e regulamentos internos e externos das organizações, visando à ética, à moral, à honestidade e à transparência não apenas na condução dos negócios, mas em todas as atitudes dos atores que movem uma empresa, agindo tal qual uma flecha direcionada para este calcanhar de Aquiles do não cumprimento das leis. (JOBIM, 2017, p. 10).

À vista disso, o *compliance* também representa o dever de cumprir regramentos, tanto internos, como externos, que regem atividades das instituições.

Há de se destacar, dentro desse aspecto, que o *compliance*, de mesmo modo, é conhecido como programa de conformidade. Dessa forma, confirma os objetivos de identificar erros, determinar correções e definir regras para boas práticas. Logo, com sua aplicação, a saúde das empresas pode ser mantida e os ambientes de trabalho podem ser melhorados (OLIVEIRA, et al, 2019).

Todavia, esse instituto busca construir programas e práticas de boa governança, almejando cumprir requisitos internos das empresas e requisitos legais aplicáveis às atividades realizadas por elas. Isso irá gerar boa reputação perante a sociedade e mitigar possíveis riscos (BORGES, 2020, et al).

Entretanto e em linhas práticas, o *Compliance* se originou para os dirigentes de corporações e organizações, inclusive governamentais, que pudessem inserir métricas que humanizem a relação de trabalho e modifiquem a cultura de que o lucro só é obtido mediante a inconformidade.

Logo, é nesse contexto que o Programa traz consigo a luta pela humanização e a política dos Direitos Humanos.

Ademais, o *compliance*, do mesmo modo, pode ser entendido como uma cultura de adequação às normas, conferindo um objetivo organizacional com a necessidade de detectar irregularidades de forma constante.

Dentro do Direito do Trabalho, faz-se necessária a observância tanto de normas legais e regulamentares, como dos princípios fundamentais elencados na Constituição Federal de 1988 (CRFB/88). Dessa forma, o *compliance* visa ao respeito das normas, legislações, regulamentos e princípios e se concretiza com a ética empresarial, como aduz o autor CARLOTO:

A empresa deve não apenas se adequar à norma externa, adequando-se (sic) à legislação trabalhista, Constituição Federal, normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e a princípios que norteiam o Direito do Trabalho, como às regras internas, como os regulamentos

internos e os códigos de ética e conduta para a efetividade do *compliance* trabalhista. O *compliance* trabalhista consiste na conformidade com as normas, tanto internas como externas, com o principal objetivo de trazer credibilidade, ética e transparência à empresa e de evitar passivos em ações individuais e coletivas, multas e sanções para a empresa, pela prática de atos ilícitos por seus representantes, funcionários e outros colaboradores. A boa reputação é o maior ativo que uma empresa pode ter. (CARLOTO, 2020, p. 12/13).

Prevenindo problemas e facilitando o cumprimento de regras, o programa se torna fundamental aos empresários, onde aplicá-lo no âmbito corporativo permite que as empresas, estando de acordo com leis e normas, possam impor o dever de agir corretamente a seus colaboradores (FRANÇA, et al, 2018)

Logo, as empresas implantam as técnicas que lhes são apropriadas e treinam seus funcionários para segui-las, exigindo que todos ajam em conformidade com as leis e regulamentos dos quais a empresa é obrigada a se submeter e que sigam o código de ética e demais práticas de *compliance* instituídas. Seguindo corretamente um programa de *compliance* as empresas evitam multas por ilicitudes, agregam valor ao mercado, melhoram a reputação da marca, atraem investidores e parceiros, principalmente os internacionais e com isso aumentam seus lucros e prosperam em seu seguimento. (FRANÇA, 2018, p. 157).

À vista disso, implementar um eficaz programa de *compliance*, dispondo de diversas ferramentas, pode permitir que conflitos judiciais sejam evitados, já que o clima organizacional há de ser melhorado.

No entanto, os setores das organizações devem estar alinhados, mantendo comunicação e treinando funcionários para a recepção efetiva dessa política. Isso em conjunto, deve-se formar uma cultura organizacional pautada, por completo, na integridade e na transparência (RIBEIRO, et al, 2020).

À vista disso, o programa se coloca como uma ferramenta extremamente útil ao empresário, permite facilitar o cumprimento de regras e previne diversos problemas. Entretanto, o *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. (ABBI; FEBRABAN, et al, 2009).

Segundo Mendes e Carvalho (2017, p.31):

um programa de *Compliance* visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas sim minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema.

Portanto, a aplicação do *compliance* é estar em conformidade com as normas, que se relaciona a um sentido muito mais amplo, ou seja, ter um ambiente mais harmônico, que esteja em concordância com leis, regulamentos e princípios, proporcionando bem-estar, transparência e segurança para com funcionários e colaboradores.

Perante todo o exposto trazido acima acerca do *compliance*, entender-se-á o *compliance* como sendo um meio para fomentar o cumprimento de regras, e uma ferramenta que preza pela adequação aos regramentos internos e externos das organizações, de modo a cumprir com as normas e padrões colocados. Entretanto, os regulamentos e as leis serão respeitados prevenindo assim futuras ocorrências de ilicitudes.

Desse modo, o *compliance* representa uma relevante maneira de alavancar o sucesso organizacional, pois fomenta os princípios da ética e da integridade dentro das empresas. No entanto, a política de *compliance* permite a integração dos setores e faz com que as ações sejam tomadas de forma correta, seguindo normas, direitos e garantias adotados pelos sistemas empresariais, legais e da própria sociedade.

### **6.1.1 Digressão histórica e abordagem geral**

Aprovado no Reino Unido em abril de 2010 com amplo apoio do Parlamento e após longo período de discussões, o *Bribery Act* é resultado de um grande esforço do Reino Unido na modernização de sua legislação anticorrupção.

Com imponente alcance e importantes inovações, o *Bribery Act* veio constituir um novo paradigma, não apenas na esfera dos países que o compõem (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte), mas mundial, no tratamento da corrupção.

Embora o *compliance* tenha recebido relevância no decorrer dos últimos anos, sua origem vem de um passado distante. Em 1906, surgiram agências reguladoras e leis nos Estados Unidos, como (FDA), com o objetivo de combater a corrupção. (MORAIS; SILVA, et al, 2020).

Apesar do programa de *compliance* ter surgido recentemente, há indícios de práticas no ano de 1913, nos Estados Unidos. Logo, a sua origem segundo Trapp (et al, 2015) é de que as primeiras noções de *compliance* foi na data

de 1913, quando os Estados Unidos criaram o Federal Reserve, o Banco Central norte-americano, com o objetivo de construir um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável, de sorte que dentre esses elementos, a busca pela segurança é o que está mais intimamente ligado à adoção de práticas do programa.

As primeiras práticas de conformidade com regras, visando ao alcance da segurança, se deram com a criação do Banco Central norte-americano, o Federal Reserve. Logo, após alguns anos, na Conferência de Haia, em 1930, foi fundado o BIS, *Bank of International Settlements*, sediado na Suíça, com o objetivo de incentivar a cooperação entre todos os bancos centrais do mundo. (FRANÇA, et al, 2018).

A posteriori, na década de 60 passa a ser chamada de “a era do *compliance*”, pois a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, *Securities and Exchange Commission* (SEC), começou a incentivar a contratação de *Compliance Officers* que em tradução livre pode ser denominado de “encarregado de integridade ou conformidade”, que é o profissional externo ou interno, responsável pela liderança e desenvolvimento do programa de integridade dentro da empresa (ISABEL, Franco. p. 22, 2020) com o objetivo de auxiliar a efetiva supervisão da área de negócios.

Os Estados Unidos também foram palco do caso Watergate, o escândalo político ocorrido em meados de 1972. Com essa conjuntura colocada, o Congresso estadunidense aprovou o FCPA, *Foreign Corrupt Practices Act*, tido como uma relevante base dos programas de integridade (RIBEIRO, 2020, n.p.).

Logo, ambas as leis internacionais visam a prevenção da corrupção através da implementação de programas com as normas reguladoras do setor de atividade em que a empresa opera.

A FCPA é considerada a primeira produção legislativa que prevê normas de autocontrole e autofiscalização com a finalidade de moralizar as práticas comerciais das empresas norte-americanas (ANABELA, Rodrigues, p. 56, 2021).

Tal lei que se refere são de todos os atos de corrupção cometidos por empresas ou pessoas, sendo elas americanas ou não, estabelecidas nos EUA, ou que estejam listadas na bolsa de valores do território americano.

É considerado ilegal pelo FCPA o pagamento, a oferta ou uma simples promessa de dinheiro ou objeto com a finalidade de deturpar um membro do setor público para conseguir ou manter vantagens indevidas. Posto isto, o Estado

americano passou a obrigar o registo desses subornos nos livros contabilísticos das empresas, tendo um maior controlo do dinheiro gerado no seu país.

Merece destaque também a importância dada ao *compliance* na legislação britânica, em especial no *Bribery Act* (UKBA) editado no ano de 2010, considerado uma das leis que possuem maior ênfase e rigor na prevenção e no combate à corrupção, logo, o *UK Bribery Act* é um preceito legal que estabelece a obrigatoriedade das empresas ou organizações comerciais documentarem os riscos que enfrentam tomando medidas adequadas para abordá-los (BERTOCELI PINHO, Rodrigues, p. 59-60, 2021).

Insta salientar, que logo após provado no Reino Unido em abril de 2010 com amplo apoio do Parlamento e após longo período de discussões, o *Bribery Act* é resultado de um grande esforço do Reino Unido na modernização de sua legislação anticorrupção. Com grande alcance e importantes inovações, o *Bribery Act* constitui um novo paradigma, não apenas no âmbito dos países que o compõem (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte), mas mundial, no tratamento da corrupção (BERTOCELI PINHO, Rodrigues, p. 60, 2021).

Esta lei considera como crimes a oferta, a promessa, o pagamento e a aceitação de vantagem indevida, o suborno de funcionário público e a falha de controlos internos. É uma lei anticorrupção e antissuborno que enfatiza a importância da aplicação dos programas de *compliance* como meio de prevenção da prática destes crimes.

Entretanto, o próprio FCPA e o *UK Bribery Act* – fixou regras para auditoria de clientes que deverão ser previamente operacionalizadas à execução dos serviços. Dentre elas, pode-se destacar a identificação completa do cliente e dos serviços prestados, tudo com o objetivo de prevenir a lavagem de dinheiro. A nova proposta do *risk based approach*, portanto, é aprimorar as principais regulamentações internacionais observadas a partir da ideia de ganhos de efetividade durante a gestão e controle de riscos (EDMO COLNAGHI, Neves, p.21. 2021).

No ano de 1930, ocorreu a conferência de Haia que permitiu a fundação do BIS – *Bank for International Settlements*, sediado em Basileia, na Suíça, das quais o principal objetivo foi buscar a cooperação entre os bancos centrais. Fato esse que pode ser considerado o marco referencial para o *compliance*.

Em 1944, o acordo de *Bretton Woods*, nos Estados Unidos, em plena segunda guerra mundial, ficou conhecido por uma série de disposições acertadas por 45 países aliados, com o intuito de definir os parâmetros para a economia mundial após a grande guerra. Esse acordo, posteriormente, daria origem ao Banco Mundial e ao FMI - Fundo Monetário Internacional (SANTIAGO, 2016, n.p.).

Segundo (Sfalsin, 2018, n.p.), em 1960, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), ou ainda Comissão de valores Mobiliários, dos Estados Unidos, iniciou um movimento de orientação à contratação de profissionais de *Compliance*, os *compliance officers*, para a criação de procedimentos internos de controle e o treinamento de pessoas no sentido de monitorar e supervisionar atividades duvidosas.

Em 1970, quando o então presidente norte-americano Richard Nixon suspendeu o acordo de *Bretton Woods*, foi criado o Comitê de Supervisão Bancária na Basileia, Suíça, com os representantes dos bancos centrais dos países do G10, trazendo a promessa e a criação de procedimentos de boas práticas e controles ao sistema financeiro.

No ano de 1997 foram divulgados 25 princípios para uma supervisão bancária eficiente, sendo que o princípio de Nº 14 recomenda aos bancos a adoção de um programa de *Compliance*. (SFALSIN, 2018, n.p.).

A autora supracitada declara que, embora a história do *Compliance* tenha sua origem em instituições bancárias, a eficácia de seus resultados fez com que a ferramenta ganhasse o mundo corporativo, mesmo porque os grandes escândalos corporativos provocam prejuízos econômicos, éticos e morais que repercutem negativamente até dias atuais.

Segundo os autores (GABRIELA PALHANO e PABLO INGLÉZ SINHORI, pág. 97. 2010) a concessão destas leis internacionais anticorrupção foi uma das formas mais eficazes no combate e prevenção deste crime. A sua aplicação contribuiu para a diminuição dos casos de suborno ou qualquer outro ato corrupto, pois aumentaram a probabilidade de detecção de tais comportamentos e estipularam consequências jurídicas mais gravosas para os entes coletivos que cometam estes atos.

A crescente popularidade destas leis, que inspiraram muitas outras leis anticorrupção em diversos ordenamentos jurídicos, contribuiu para um aumento notável da importância da implementação de sistemas de *compliance* como meio de

garantir a idoneidade da atividade empresarial, reconhecida pelo professor (PAULO MENDES, p. 15. 2017) que diz: A adoção de boas práticas e sistemas efetivos de controle interno é indispensável para as empresas não sucumbirem às próprias falhas e perderem afinal a batalha da competitividade.

À vista disso, o profissional de *Compliance* deverá dominar conhecimentos sobre o negócio, as metas e os objetivos dos administradores. Entre suas atribuições, estão, entre outras, as atividades de prevenção a fraudes; segurança da informação; plano de continuidade de negócios; contabilidade internacional, fiscal e gerencial; gestão de riscos e de pessoas; atendimento a auditorias internas e externas (LIRA, 2014, n.p.).

Por fim, conclui-se com as palavras de Lira (2014, n.p.), afirmando que só assim os controles internos serão mais eficientes e terão seu papel levado mais a sério nas organizações, independentemente de tamanho ou atividade econômica. As normas legais emanadas pelos órgãos reguladores serão cumpridas à risca e a auditoria interna poderá trabalhar mais rapidamente.

## **6.2 Contexto Internacional do *Compliance***

O crescimento do comércio internacional na última metade do século XX, em decorrência da globalização, proporcionou um aumento significativo no número de empresas multinacionais, ao mesmo tempo que a competição por mercados e mais negócios se tornou cada vez mais acentuada, o que veio acompanhado, na mesma medida, do aumento da tentação de se recorrer a métodos não ortodoxos de se fazer negócios, em especial o suborno a agentes públicos estrangeiros.

As questões de importação e exportação também devem seguir leis dos países envolvidos, pois o contexto atual exige uma postura mais firme das empresas para coibir ações escusas ou ilícitas. Daí a grande importância do *Compliance*.

Diante dessas novas necessidades do mercado, governantes e empresários vêm adotando programas de *Compliance* para orientar o comportamento de entidades públicas e privadas. Esses programas são obtidos por meio de organismos internacionais e nacionais que traçam as diretrizes de ação (MUNIZ, 2017, n.p.).

Conforme acima supracitado, no âmbito internacional, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), criada em 1961 e com sede em Paris, apresenta a Governança Corporativa como um dos desafios atuais.

À vista disso, foi desenvolvido um conjunto de Princípios que tem servido como base para diálogos regionais em todo o mundo, tendo como iniciativa a OCDE em parceria com o Grupo Banco Mundial e apoiada pelo Fórum Global de Governança Corporativa foi a criação da Mesa Redonda Latino-Americana de Governança Corporativa.

Ocorrendo desde 1999, esses estudos e debates oferecem a oportunidade para que as partes interessadas possam buscar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas, comparar experiências e trabalhar juntas na coordenação de políticas nacionais e internacionais.

Assim, em todo o mundo, vem ocorrendo o aumento da conscientização, que resulta da relação de complementariedade entre a Governança Corporativa e o *compliance*.

A governança corporativa e os programas de *compliance* estão intimamente relacionados, outrossim, implementar e criar as condições de desenvolvimento e manter um efetivo programa de *compliance* é uma decisão de gestão e integra uma considerável parcela relevante ao modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas.

A Governança Corporativa é um tema que teve origem nos Estados Unidos e no Reino Unido e se refere à maneira como as empresas são dirigidas, destacando a obediência às regras estabelecidas e em busca de um bom relacionamento entre acionistas, empresários e demais envolvidos. Seus fundamentos servem de base para orientar as práticas nos outros países e suas características variam de acordo com a cultura de cada país. Este conceito cresceu a partir de 2001, após escândalos de fraudes em grandes empresas multinacionais, quando as companhias passaram a adotar a política de Governança com regras consistentes, a fim de garantir clareza e transparência na prática das entidades (LEITÃO, MARQUES, OLIVEIRA et al., 2017).

Entretanto, as práticas de Consolidação da Governança Corporativa e seus princípios – transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa, entre outros – precisam de medidas que garantam a sua efetivação. Por isso, no âmbito institucional, faz-se necessário esse conjunto de diretrizes, para

fazer cumprir as políticas e os regulamentos estabelecidos para as atividades de cada setor e para evitar e cuidar desvios ou inconformidades: o *compliance* (MUNIZ, 2017, n.p.).

## 7 O COMPLIANCE E A CORRUPÇÃO

Para melhor compreensão de como as políticas de *compliance* das organizações foram adquirindo importância é preciso destacar que, no atual momento, temas como a corrupção, a violação de cumprimentos legais e o desrespeito à ética passaram a ser percebidos como situações a exigir combate com mais veemência no cenário mundial e, mais precisamente, no ambiente empresarial.

Diante disso, é relevante observar como as políticas de *compliance* surgiram e como foram fomentadas por legislações e regulamentações que inicialmente foram criadas com o objetivo de combater a corrupção entre os agentes econômicos.

O conceito de corrupção, nesse trabalho, pode ser definido como:

A relação social (de caráter pessoal, extramercado e ilegal) que se estabelece entre dois agentes (corruptos e corruptores), cujo objetivo é a transferência de renda dentro da sociedade ou do fundo público para realização de fins estritamente privados. Tal relação envolve a troca de favores entre os grupos de agentes e geralmente a remuneração dos corruptos ocorre com o uso de propina ou de qualquer tipo de *pay-off*, prêmio ou recompensa (CGU, 2009 apud AMORIM; GUEVARA; SANTOS, 2013, p.56).

Sendo assim, é possível afirmar que o conceito de *compliance*, já anteriormente apresentado, possui relação com o conceito de corrupção. Isso porque o seu conceito assume uma posição de aprofundar as causas e entender como a corrupção pode ser combatida na esfera empresarial, sendo isso realizado por meio da utilização de instrumentos para promoção de ambientes éticos. Por conta disso, segundo Amorim, Guevara e Santos (2013, p.54), discutir *compliance* exige compreender a natureza e a dinâmica da corrupção nas organizações.

A seguir será apresentado como o combate à corrupção se desenvolveu para que as políticas de *compliance* fossem criadas e desenvolvidas por diferentes organizações ao longo do tempo.

### 7.1 O Cenário Mundial do Combate a Corrupção e a Inserção do *Compliance*

Não obstante a prática de corrupção ser tipificada como crime na maioria dos países, a corrupção internacional, consistente no pagamento de vantagens ilícitas a agentes públicos de outros países, que nem sempre foi ou o é, com exceção dos Estados Unidos, que desde 1977, com a edição do FCPA, o qual,

punem tal prática e historicamente os países desenvolvidos resistiram o máximo que puderam à criação de leis internas nesse sentido. A causa estava no receio de prejudicar a competitividade de suas empresas no plano internacional.

Nas últimas décadas, a pressão de organismos internacionais em favor da adoção de medidas efetivas de combate à corrupção por parte dos países aumentou significativamente, culminando na criação de inúmeros instrumentos multilaterais, tais como a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996), a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE, 1997, n.p.).

O Convênio sobre a luta contra o suborno dos funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais (Comitê de Ministros do Conselho Europeu, 1999) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003, n.p.) dentre outros.

As leis internacionais de combate à corrupção, tais como o FCPA, que analisaremos com mais contornos neste ensaio, nasceu, entretanto, de um contexto internacional e de um esforço de se buscar punir empresas consideradas “corruptas”, para que elas não tivessem maiores vantagens em detrimento de empresas que procuram pautar seus negócios com integridade. À vista disso, pode-se sustentar que tais leis são esforços jurídicos para a construção de um ambiente global de negócios isonômicos e competitivos (corrupção (BERTOCELI PINHO, Rodrigues, p. 53, 2021).

### **7.1.1 Foreign corrupt practices act (FCPA)**

Foi uma regulamentação mundial estabelecida em 1977 pelo *Department of Justice* (DOJ) e pela *U.S. Securities & Exchange Commission* (SEC), a qual, até hoje está em vigor, sendo uma lei voltada ao combate da corrupção entre empresas estadunidenses e empresas estrangeiras que realizam trocas comerciais e prestam de serviços entre si.

Seu principal objetivo é proibir representantes empresariais e públicos de influenciar seus parceiros estrangeiros por meio de pagamentos ilegais e recompensas pessoais com o intuito de obter vantagens impróprias. Ela é conhecida, segundo Torrey (2012, n.p.), como a “lei anti-suborno norte-americana”.

No entanto, o FCPA, na época, tratou apenas de casos de corrupção e de medidas para combatê-los, ainda não se falava de políticas de compliance mais específicas a serem adotadas pelas organizações.

Todavia, os Estados Unidos como maior economia mundial e protagonistas na globalização, precisavam garantir a segurança do funcionamento dos mercados, não apenas em seu território, mas em dimensão global.

No entanto, para que isso acontecesse, era preciso estruturar regras e punir quem não as cumprisse. Afinal, empresas americanas e estrangeiras estão listadas no mercado de capitais dos Estados Unidos e, portanto, o modo como elas conduzem seus negócios, seja num rico país europeu, seja numa ditadura africana, pode impactar diretamente o valor da empresa e o interesse de seus acionistas.

A edição do FCPA, que completou 40 anos em 2017, decorreu da necessidade de se punir não apenas a corrupção dentro dos Estados Unidos, mas também no exterior, para se evitar uma concorrência desleal, ao mesmo tempo que se protegia os negócios americanos e se preservava o seu mercado de capitais. Além disso, o FCPA decorreu de uma série de grandes e notórios escândalos, dos quais se destacam o *Watergate* e outro envolvendo a *Lockheed Martin Aircraft Corporation* (BERTOCELI PINHO, Rodrigues, p. 54, 2021).

O escândalo do Watergate foi um dos maiores escândalos de toda a história política dos Estados Unidos, que diz:

Em 1973, como resultado do trabalho do Gabinete do Procurador Especial [Watergate], várias corporações e executivos foram acusados de usar fundos corporativos para contribuições políticas domésticas ilegais. A equipe descobriu falsificações de registros financeiros corporativos, destinados a disfarçar ou ocultar a origem e a aplicação de fundos corporativos utilizados indevidamente para fins ilegais, bem como a existência de 'caixa dois' secretos desembolsados fora do sistema normal de responsabilidade financeira. Esses fundos secretos foram usados para vários propósitos, incluindo, em alguns casos, pagamentos estrangeiros questionáveis ou ilegais (KOEHLER, Mike. A história da lei de práticas corruptas estrangeiras. *Ohio State Law Journal*, v. 73. n. 5, 2012, página 932).

Logo, ao investigar doações corporativas para fins políticos, revelou um grande esquema de pagamentos a funcionários públicos estrangeiros, como apontou relatório elaborado pela SEC à época.

Diante disso, o que resultou no FCPA, foram investigações promovidas pela *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC) na década de 1970 que

revelaram centenas de companhias norte-americanas, a qual, haviam efetuado pagamentos ilegais a políticos, partidos e agentes públicos estrangeiros, em montante superior a 300 milhões de dólares. As apurações apontaram a utilização de fundos secretos para tal fim, além da falsificação de registros financeiros e contábeis por parte das companhias, para ocultar pagamentos ilícitos (BERTOCELI PINHO, Rodrigues, p. 55, 2021).

Em testemunho no Senado norte-americano, o Chairman da SEC à época, Roderick Hills, descreveu os métodos utilizados para os desvios revelados:

ônus para funcionários corporativos selecionados que foram rebatidos para uso em contribuições políticas domésticas ilegais por tais corporações; (2) uso de uma subsidiária corporativa offshore como “cobertura” para um fundo rotativo de caixa para distribuição de fundos corporativos desviados para atividades políticas domésticas e estrangeiras, todas ilegais no local onde foram pagas; (3) [a] sociedades anônimas de ações estrangeiras ao portador, usadas como depositárias de “propina” secretas e ilegais em contratos de compra ou venda; (4) [pagamentos, a consultores estrangeiros que foram desviados para a administração e usados para contribuições políticas domésticas ilegais e suborno comercial; (5) pagamentos corporativos diretos a funcionários de governos estrangeiros em troca de concessões comerciais favoráveis; e (6) [pagamentos, somando dezenas de milhões de dólares, a consultores ou comissionados, feitos com procedimentos contábeis, controles e registros que, se existentes, eram insuficientes para documentar se algum serviço foi prestado por tais consultores ou agentes, ou se tais serviços foram proporcionais aos valores pagos (KOEHLER, Mike. Op. cit., p. 935-936).

De acordo com o mencionado relatório, tais revelações, além de macularem a reputação dos Estados Unidos, colocavam em risco a confiança estrangeira na integridade financeira de suas companhias e no funcionamento eficiente de seu mercado de capitais.

As autoridades concluíram, ainda, que a corrupção de agentes públicos estrangeiros prejudicava a competitividade das empresas no âmbito doméstico, na medida em que fomentava o investimento em tais práticas, no lugar da busca de eficiência para uma competição saudável.

Uma forte lei anticorrupção, assim, era necessária para frear as práticas corruptas, de modo a restaurar a confiança pública na integridade do sistema de comércio norte-americano.

Foi nesse compasso, portanto, que surgiu o FCPA, uma lei pioneira em todo o mundo ao tornar ilegal e punir empresas domésticas por relações mantidas com agentes públicos estrangeiros em mercados estrangeiros.

Portanto, é possível se depreender, portanto, que o FCPA estabeleceu regras claras de competição para empresas norte-americanas no exterior, bem como que os esforços anticorrupção são globais e intensificados a cada ano, com muitas significativas que atingem empresas de diferentes países.

## 7.2 Os Programas De Compliance no Brasil

No Brasil, embora o termo *compliance* tenha se expandido somente após a lei 12.846/2013, também conhecida como lei anticorrupção, foi quando surgiu os benefícios a serem obtidos pelas empresas que se encontram em conformidade com as normas; algumas práticas já eram adotadas desde 1998 com a publicação da resolução 2554 do Banco Central (Bacen) dispendo sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos.

Ainda em 1998, foi publicada a lei 9.613/98, conhecida como a Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro. Sobre referida lei, comenta André Almeida Rodrigues Martinez:

Além da sua importância penal, a nova lei cuidou de criar entre nós o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) – órgão da administração pública federal, no âmbito do Ministério da Fazenda, com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas. (MARTINEZ, 2016, n.p.).

Assim, inicialmente os bancos e posteriormente algumas empresas foram adotando algumas práticas para combater a ilicitude, como elaboração de códigos de condutas, de cartilhas, treinamento de funcionários, análise e previsão de riscos, entre outras.

O primeiro indício de *compliance*, surgiu através da criação da Lei nº 8.112 de dezembro de 1990 (Estatuto dos Servidores Públicos Federais), sendo a primeira a tratar da corrupção, disciplinando as penalidades a serem aplicadas aos servidores público-federais nos casos de corrupção.

Após dois anos da promulgação dessa lei, em 1992 foi criada a Lei da Improbidade (Lei nº 8.429 de junho 1992) com sanções aplicadas aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou nas fundações. Essa

lei acabou sendo mais abrangente no que diz respeito as punições quanto aos atos de improbidade.

À vista disso, tendo como conceito de *compliance*, já conceituado nesse trabalho, como um conjunto de medidas que implicam procedimentos internos no âmbito das empresas visando à conformidade com a lei, isto é, consubstancia-se em um programa de integridade com o intuito de impedir a prática de atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira.

Cabe apontar que, a palavra *compliance* é traduzida do inglês como conformidade, observância, complacência ou submissão (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 76).

Ademais, coloca-se que o termo deriva da expressão em inglês *to comply with*, significando estar de acordo, cumprir com as leis e regulamentos estatais. Assim, um programa de *compliance* almeja, em suma, o cumprimento da lei (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 31; VERÍSSIMO, 2017, p. 13).

Entretanto, como frisado por Veríssimo (2017, p. 91), o *compliance* não significa apenas o cumprimento de normas jurídicas, porém, o termo também possui relevância em relação à atividade empresarial.

Dessa maneira, aponta-se que o *compliance* objetiva, além da prevenção de infrações legais em geral, a prevenção dos riscos legais e reputacionais aos quais a empresa se sujeita na hipótese de que as infrações legais se concretizem.

Nesse sentido, conforme destacado por Mendes e Carvalho (2017, p. 31):

Um programa de *compliance* visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas sim minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema.

Isto posto, nota-se que, como colocado por Ribeiro e Diniz (2015, p. 88), além do mero cumprimento da lei, o *compliance* também abarca as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa. Essa ideia converge com a acepção trazida por Pestana (2016, p. 79), que afirma que o *compliance*:

[...]consiste na prática, preponderantemente atribuída ao segmento privado, da fiscalização e do respeito e efetivo cumprimento à ética, aos valores morais e sociais contemporâneos, às restrições e aos limites fixados em lei, consubstanciando um conjunto de boas práticas exigidas e esperadas das pessoas jurídicas nas interrelações que, diuturnamente, estabelecem em segmentos econômicos e sociais.

À vista disso, observa-se que existe uma relação do *compliance* com o cumprimento de normas éticas, aspecto também presente na definição trazida pelos autores Cunha e Souza (2017, p. 76):

*Compliance* pode ser definido então como conjunto de ações e planos adotados facultativamente por pessoas jurídicas visando garantir que cumpram todas as exigências legais e regulamentares do setor ou segmento econômico em que atuam, inclusive preceitos éticos e de boa governança administrativa, visando evitar e punir adequadamente fraudes e atos de corrupção em geral.

Assim, percebe-se que a adoção do *compliance* também se relaciona com a própria cultura da empresa em questão, de modo que esses programas, se bem-intencionados, que pretendem resguardar e instaurar um comportamento ético, uma cultura ética e um padrão de integridade nas práticas da empresa.

Deste modo, o programa não se restringe às relações envolvendo corrupção com a administração pública, promovendo também condutas relacionadas à responsabilidade social da pessoa jurídica, como o impedimento de atos lesivos aos consumidores, atos que propiciem a lavagem de dinheiro, atos que ofendam o desenvolvimento sustentável, entre outras condutas consideradas lesivas à coletividade. Neste ínterim, observa-se que um programa de *compliance* depende da estrutura particular de cada entidade (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71)

O Brasil, por sua vez, passou a exigir a adoção do *compliance* a partir da legislação que criminalizou a lavagem de dinheiro, Lei n. 9.613/98. Na referida Lei, certas pessoas físicas e jurídicas foram obrigadas a determinados mecanismos de controle interno objetivando prevenir a lavagem de dinheiro, como a identificação de clientes e manutenção de cadastros, registro de transações e comunicação de operações suspeitas à unidade de inteligência financeira (Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF) (BRASIL, 1998; VERÍSSIMO, 2017, p. 15).

Todavia, segundo Mendes e Carvalho (2017, p. 28):

Ainda que programas de *compliance* já existissem antes da Lei Anticorrupção, foi ela que deu a eles novo significado e impulsionou diversas áreas a se preocuparem com o tema.

Sendo assim, percebe-se que a partir da posituação do programa na Lei anticorrupção, o tema adquiriu relevância no Brasil, fato que pôde ser observado através da análise do *google trends*, o qual mostra que, nos últimos anos, a palavra *compliance* teve um significativo aumento de procura, inclusive chegando ao pico de popularidade de um termo (TONIN, 2017, p. 6).

Neste íterim, Campos (2015, p. 174) salienta que a previsão dos programas de *compliance* na Lei n. 12.846/2013 constitui um avanço direcionado à ética e à transparência das relações negociais entre a administração pública e o setor privado, se tratando ainda de um sinal de que a empresa deve adotar um determinado padrão de conduta compatível com a boa-fé objetiva.

De maneira convergente, Casado Filho (2016, p. 3) afirma que, com a referida Lei, a mencionada governança corporativa passa a ser instrumento fundamental para todas as empresas que travam negócios com a administração pública, tendo como intuito a prevenção da ocorrência de irregularidades e a amenização de eventuais penalidades que lhe sejam aplicadas com base na Lei anticorrupção.

O autor ainda enfatiza que o Brasil estaria passando por uma revolução silenciosa nos sistemas de governança de suas empresas, de maneira que tanto as grandes corporações, como as empresas médias que lidam com o Estado, passaram a buscar implantar sistemas de controles internos e a estabelecer códigos de ética e canais de denúncia de irregularidades (CASADO FILHO, 2016, p. 2).

Nesse mesmo sentido, Gonsales e Eslar (2017, p. 494) ressaltam que:

A busca pela transparência e pela credibilidade tem provocado um movimento enorme pela implementação de programas de *compliance* nas empresas [...]

Lamy (2018, p. 4) igualmente converge no entendimento desses autores, realçando a evolução na cultura das organizações e sublinhando que o *compliance* é um caminho sem volta para as empresas, sendo elas de grande ou médio porte e lidando elas com o poder público ou não.

Todavia, O programa de *compliance* é específico para cada empresa, tendo em vista que a sua implementação deve respeitar a estrutura, o tamanho, a complexidade, o objeto, a missão e os valores da sociedade empresária, bem como a regulamentação legal a que está subordinada, de modo que não há uma completa

identidade entre os programas, sendo respeitadas as particularidades de cada empresa, as necessidades específicas e o mercado em que está inserida.

Para a efetivação do programa de *compliance*, é necessário que cada indivíduo da organização incorpore os padrões de integridade, as condutas de conformidade e desenvolva suas atividades observando as normas do programa.

Logo, para gerar essa consciência, os princípios, as práticas e as políticas do programa devem estar claras e serem informadas persistentemente por meio de treinamentos. O reforço contínuo das regras e objetivos do *compliance* é necessário para que cada funcionário absorva a importância de seu papel para garantir o sucesso do programa, o que pode ocorrer por meio de mecanismos de conscientização online, palestras, dentre outros (SIBILLE, Daniel; SERPE, Alexandre; 2019).

A criação dessa nova cultura organizacional de conformidade não subsistiria se não houvesse a possibilidade de detecção de condutas antiéticas, divergentes do programa.

Nesse interim, se observa a imprescindibilidade da existência de canais de denúncia que garantam o anonimato e funcionem como ferramenta para que os funcionários possam reportar à empresa condutas inadequadas e potenciais violações ao Código de Conduta praticadas por outros funcionários, por terceiros que agem em nome da empresa ou mesmo por dirigentes.

Essas denúncias facilitam os processos internos de investigação para que sejam averiguados os fatos e, caso se identifique que houve violação de leis ou políticas internas, seja aplicada a respectiva punição a fim de corrigir o comportamento inadequado e demonstrar o compromisso da organização com os valores éticos pregados.

À vista disso, as medidas disciplinares devem ser indistintamente aplicadas independente do cargo ocupado pela pessoa, pois não pode haver tolerância para comportamentos inadequados.

Como abordado do FCPA Guidance citado nesse artigo em capítulos anteriores, a qual, nenhuma pessoa dentro de uma organização é valiosa demais para ser disciplinada, por isso a imprescindibilidade do comprometimento incondicional da alta administração.

No entanto, a implementação de programas de *compliance* não é obrigatória, logo, em outras palavras, as empresas que não implementam um

programa de *compliance* não são automaticamente punidas por corrupção e, por outro lado, a existência do programa de *compliance* não exclui automaticamente a punição por práticas corruptas dentro da corporação.

Um programa de *compliance* efetivo, de acordo com a nova legislação, deve apresentar os seguintes elementos: engajamento da alta gestão das empresas, incluindo conselhos; imposição do código de ética e conduta e política de integridade a cada empregado e gerente; aplicação do código de ética e conduta a terceiros, como fornecedores, serviços intermediários e associados; oferta de treinamento periódico sobre o programa, entre outros (SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. P. 4068, 2015)

Faz-se pertinente realçar, todavia, conforme explicam os autores Greco Filho e Rassi (2015, p. 71), que o *compliance* não se confunde com a auditoria interna, apesar de se complementarem.

Deste modo, aponta-se que a auditoria efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, almejando o cumprimento de normas da empresa que geralmente se relacionam a fatos que interessem à elaboração das demonstrações financeiras.

O *compliance*, por outro lado, “[...] exerce sua atividade de forma rotineira e constante visando à certificação de que todas as unidades do negócio agem em consonância com as regras que se lhes aplicam” (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71).

Ademais, ressalta-se que, apesar de semelhantes, também não se confunde o *compliance* com as atividades do departamento jurídico, tendo em vista que o jurídico fornece orientação, elabora contratos e outros documentos legais, enquanto o *compliance*, dentre outras atividades, verifica se as determinações do jurídico são seguidas (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71).

Dessa forma, conforme salientado por Dipp e Castilho (2016, p. 8), constata-se que, tendo em vista que atualmente anos de reputação podem ruir em minutos, as empresas passaram a ter o desafio de se adaptarem rapidamente às exigências de um *compliance* eficiente, sob pena de rigorosas restrições no ambiente negocial e repercussões patrimoniais.

Portanto, segundo os autores, se faz imprescindível empreender esforços no sentido de melhorar a governança e a gestão de riscos, além de

reajustar a cultura organizacional, almejando uma visão mais ética, a qual acabará, conseqüentemente, tornando-se a mais lucrativa.

### **7.2.1 *Compliance* aplicado ao direito do trabalho**

Como visto, *compliance* implica em adoção de normas e procedimentos de Integridade, auditoria e código de ética e conduta. (VERISSIMO, 2018 p.13)

O trabalho representa parte essencial da sociedade, de modo que se vincula intrinsecamente à realidade das pessoas. As mudanças no mundo trabalhista acarretam reconfigurações nas garantias dos trabalhadores e são fruto de diversos fenômenos como o sindicalismo, os movimentos sociais e a globalização, enquanto catalisador das conquistas internacionais

No âmbito trabalhista esse regramento diz respeito a normatização de acordo com as leis e princípios que regem o direito do trabalho e as políticas da empresa:

O *compliance* trabalhista consiste na conformidade com as normas, tanto internas como externas, com o principal objetivo de trazer credibilidade, ética, e transparência à empresa e de evitar passivos em ações individuais e coletivas, multas e sanções para a empresa, pela prática de atos ilícitos por seus representantes, funcionários e outros colaboradores. A boa reputação é o maior ativo que uma empresa pode ter (CARLOTO, 2020, p. 13).

Ressalta-se a importância de que o programa de integridade atinja todos os níveis hierárquicos, iniciando pelo topo da empresa:

As empresas, órgãos e entidades deverão instituir Programas de Integridade, incluindo ferramentas para a prevenção de ilícitos e fraudes, demonstrando sempre o comprometimento da alta administração com a adequação à norma. (CARLOTO, 2020, p. 13)

Como benefícios tem-se a eliminação de riscos e o combate à corrupção, com a tutela dos direitos humanos:

Por meio do *compliance* a empresa elimina riscos de uma futura responsabilidade civil, administrativas e penal, evitando-se a prática de atos ilícitos, corrupção e fraudes e ao mesmo tempo tutela os direitos humanos dos trabalhadores e melhora, em consequência, a produtividade dos seus empregados e o meio ambiente laboral. (CARLOTTO, 2020, p. 22).

Como visto, a alta administração deve dar o exemplo, sendo a primeira a se adequar e seguir a normatização legal e o programa de *compliance*, demonstrando que a empresa adota o princípio ético em todos os seus níveis hierárquicos.

Nesse sentido, consecutivas crises nos sistemas sociais têm afetado essas relações laborais e seus impactos são sentidos por governos e empresas. Desse modo, se percebe que as referidas relações trabalhistas sofrem impactos do fenômeno da globalização e dos ambientes em que estão inseridas, notadamente pelo papel que desempenham na formação dos custos de uma empresa.

Se, por um lado, para proteger os direitos dos trabalhadores, o Direito do Trabalho representa base dos direitos sociais; de outro, não se pode esquecer da tentativa das organizações de diminuir os gastos trabalhistas no *race to the bottom internacional*. Com isso, esse ramo pode ser compreendido como um fenômeno jurídico envolto de aspectos sociais, macroeconômicos e políticos (RAU; VILLATORE, 2017, n.p.).

Logo, nas palavras de Villatore:

Como instrumento de regulação social do trabalho, base de subsistência da conduta individualizada dos indivíduos, o Direito do Trabalho deve rememorar as razões históricas de seu surgimento e manter este papel protetivo e ampliativo de direitos frente aos novos riscos sociais, culturais, econômicos e políticos que o desafiam ininterruptamente. (RAU; VILLATORE, 2017, p. 107).

Acerca desse ramo do Direito, é possível constatar o pronunciamento de três correntes. As duas primeiras recebem críticas por serem consideradas insuficientes para a compreensão desse nicho, são elas: a subjetiva, a qual, privilegia os sujeitos da relação de trabalho; e, a objetiva, que prioriza a lei, ou seja, o conteúdo do Direito Laboral. Com isso, nota-se a 25 corrente mista como majoritária, pois abarca as duas concepções supracitadas. (MOREIRA; SOUSA, 2018, n.p.).

Com a regulamentação das relações de trabalho e medidas colocadas pelo governo e pela sociedade, a proteção do trabalhador é percebida como pilar do Direito Trabalhista. Isso, aliado à busca pela solução de conflitos trabalhistas, exalta o caráter socializante da legislação laboral.

Historicamente, essa legislação sofreu intensas mudanças, atribuindo caráter público aos acordos da esfera privada. Nessa toada, a administração pública

visa regular, legalmente, a relação entre empregadores e empregados, compensando, portanto, a parte fraca dessa relação com direitos e garantias, majoritariamente entendida como hipossuficiente na relação (MOREIRA, SOUSA, 2018, n.p.).

A partir dessas noções sobre o Direito do Trabalho e as suas mudanças, aprofunda-se a temática para análises acerca do *compliance* trabalhista, e esse sentido, estar em conformidade com a lei, normas e regulamentos, representa o cerne do *compliance*. Já no âmbito organizacional, significa, de forma resumida, garantir o cumprimento de normas e a prevenção de riscos (FRANÇA, 2018, n.p.).

Por sua vez, *compliance* trabalhista consiste em aplicar a política de prevenção, controle e observância das normas trabalhistas no interior da empresa, estabelecendo procedimentos e rotinas capazes de evitar ou minimizar os efeitos danosos decorrentes do descumprimento delas. Assim como abrange, também, práticas comerciais externas da organização com outros parceiros de negócio, por meio da aplicação do *due diligence* ao firmar contratos com outras empresas.

No âmbito trabalhista, este elemento é ainda mais relevante devido às diversas possibilidades de responsabilização subsidiária ou solidária pelos créditos trabalhistas devidos por parceiros comerciais, como nos casos de terceirização.

À vista disso, é fundamental desenvolver mecanismos de prevenção e gerenciamento de possíveis problemas internos, ou seja, ter uma estrutura de *compliance*.

Assim para evitar a responsabilização das empresas no âmbito judicial é fundamental a adoção do programa de *compliance*, utilizando-se as técnicas de prévia avaliação de riscos como: o levantamento do quadro de funcionários, a observação de quais normas trabalhistas a empresa deve seguir e posteriormente a aplicação do código de conduta a ser seguido pelos funcionários, sempre adequando às normas à prática dos trabalhadores, implantando um canal de denúncias e nomeando um responsável para resolver o conflito interno dos empregados e fiscalizando a adesão de todos às medidas determinadas pela empresa.

Destarte, a autora Marcela Blok dispõe:

Para que o programa de compliance seja implantado como tal, são necessárias algumas medidas, chamadas funções de compliance, quais sejam: (I) comprometimento e suporte da alta administração da empresa; (II) mapeamento e análise de riscos; (III) Código de Conduta e políticas de compliance; (IV) controles internos (monitoramento); (V) treinamento e comunicação; (VI) canais de denúncia anônimas; (VII) due diligence; (VIII) auditoria e monitoramento constantes. Esses elementos são os pilares de qualquer programa de *compliance*, estando intimamente ligados entre si. Aqui, destaca-se também a necessidade de designação do *compliance officer* e do comitê de *compliance*, os quais serão responsáveis pela condução do programa (BLOK, Marcela. Vol. 65, p. 33).

Dessa forma, cabe destacar a necessidade de designação do *compliance officer* e do comitê de *compliance*, os quais serão responsáveis pela condução do programa.

Complementando o exposto, temos os ensinamentos de Fernanda Barbosa:

O processo inicia-se pela análise do objetivo social para correto enquadramento sindical e normas coletivas, passando pela micro e macrogestão de Recursos Humanos e por meio dos procedimentos técnicos na gestão dos funcionários, chegando finalmente à Gestão Corporativa com os dirigentes e na assessoria do dia a dia nas condutas e na tomada de decisões na empresa que têm reflexos trabalhistas e financeiros de uma maneira geral. (BARBOSA, 2016, n.p.).

Segundo (NOVELLI, 2016, n.p.) o *programa* deve atuar em duas frentes a saber: criação de políticas e procedimentos internos de observância à legislação (e jurisprudência) laboral e vigilância efetiva (interna e externa) de seu cumprimento, onde teremos funções e obrigações voltadas principalmente para a área de gestão de pessoas da empresa, de modo que seus principais focos serão a ética organizacional, treinamento, canal de denúncias específico para a área de gestão de pessoas, tratamento de conflitos de interesse, monitoramento e verificação normativa e legal.

Isto exposto, é válido dizer que o *compliance* trabalhista garante uma série de vantagens e benefícios, entre elas, destacando oportunidades de negócio e vantagem competitiva, pois empresas que alimentam um programa de *compliance* efetivo irão buscar outras empresas, que também fomentam o programa, para fazer negócios.

Ademais, os próprios investidores buscarão práticas sólidas de *compliance* nas empresas a que irão direcionar seus aportes financeiros, onde as

políticas de boas práticas permitem a identificação de riscos e a antecipação de problemas, garantindo eficiência no sistema de gestão (RIBEIRO, 2020, n.p.).

Assim sendo, podemos dizer que essa ferramenta também promove a correção de inconformidades e a consciência para os colaboradores, permitindo que os funcionários sejam capazes de identificar perigos, corrigi-los e preveni-los posteriormente.

Nessa esteira, contribuindo para a sobrevivência da organização, o *compliance* trabalhista impulsiona o crescimento das empresas. Destaca-se que o programa pode ser aplicado nas diversas áreas das organizações e, mesmo que cada empresa tenha suas necessidades específicas, algumas técnicas são gerais e podem facilitar o caminho para a aplicação efetiva do programa de *compliance*.

Segundo o autor, França:

para efetiva aplicação de um programa de *compliance*, inicialmente deve-se fazer um levantamento histórico da empresa, uma espécie de auditoria, para analisar se a empresa já se envolveu em alguma infração, quais as leis e regulamentos que a atividade deve seguir e se as práticas corporativas estão em consonância com eles, quais os possíveis riscos, como são as condutas dos funcionários e criar políticas e regras aos colaboradores (FRANÇA, 2018, p. 155/156).

Há de se destacar que, apesar de haver técnicas mais gerais, é preciso estudar os objetivos específicos de cada empresa e avaliar as especificidades e necessidades, onde desse modo, as corporações consigam aplicar as técnicas mais apropriadas, podendo treinar seus colaboradores para distribuir por todos os setores.

Ou seja, envolvendo funcionários, gestores e sócios das empresas, o *compliance* trabalhista dispõe de uma série de ferramentas que visam à conformidade com normas.

Nesse aspecto, legislação trabalhista, acordos, convenções coletivas, estatutos e códigos internos serão respeitados e aplicados corretamente, onde a cultura do negócio será adaptada aos princípios éticos, o que evitará, conseqüentemente, os riscos trabalhistas. (KRUPPA; GONÇALVES, 2020, n.p.).

Em consonância e corroborando com o exposto, percebe-se que o *compliance* afeta o funcionamento da empresa e seus funcionários, o que demonstra ainda mais a necessidade de efetivar um programa sólido, completo e eficiente. (BORGES, 2020, n.p)

[...] é relevante destacar as principais funções que um programa de *compliance* assume, sendo elas: a função protetiva e a função informativa. A primeira tem caráter de proteger a empresa, seus administradores e seus empregados e corresponde a função principal, porque é através dela que será possível cumprir os requisitos legais e internos, protegendo a reputação do negócio e a saúde e segurança dos trabalhadores. A segunda função busca orientar os diretores e funcionários com informações acerca da conformidade legal e boas práticas de governança positiva, assumindo uma posição de menor relevância dentro da política de *compliance*. (BORGES, 2020, p. 30)

Dessa forma, é notório a necessário de planejamento para implementar um programa de *compliance*, o qual, se deve ter embasamento nas estratégias e objetivos da empresa.

Dessa maneira, como supracitado, não existe um modelo único de *compliance*, pois a política precisa ser implementada de modo a corresponder com as complexidades de cada negócio, como tamanho, setor de atividade, localização, entre outras.

Como amplamente abordado, cada corporação deve verificar a sua realidade e os riscos a que se submete para definir sua respectiva política de *compliance*.

Logo, outros fatores que também vão influenciar nessas decisões, serão a atividade exercida e o amadurecimento dos colaboradores para recepcionar e deflagrar o programa dentro da organização. No mais, entende-se que o setor de *compliance* deverá manter comunicação clara e objetiva com os colaboradores da empresa.

À luz da interpretação do autor, Borges:

Conclui-se que a implementação do programa de *compliance* consiste na criação de um processo efetivo capaz de identificar e corrigir os riscos que a empresa está exposta e nos treinamentos dos funcionários que devem estar alinhados com as políticas de prevenção da empresa para agirem de acordo com os requisitos legais e o código de ética da empresa. Uma organização que adota um programa de *compliance* com todos os aspectos abordados acima evita multas, autos de infração e processos no judiciário além disso, melhoram sua reputação perante os consumidores e investidores, gerando também uma lucratividade (BORGES, 2020, p. 32).

Recapitulando o exposto, entende-se que o programa de integridade, proposto pelo *compliance* trabalhista, evita reclamações trabalhistas e, inclusive, fomenta a adequação às normas de direitos humanos, tutelando os direitos e garantias dos trabalhadores.

Nessa toada, prevenir passivos empresariais significa investimento e representa um ambiente saudável para a seara laboral. Logo, o *compliance* trabalhista pode ser efetivado por uma assessoria jurídica, considerando o conhecimento de advogados e operadores do Direito na interpretação das normas colocadas pelo ordenamento pátrio (CARLOTO, 2020, n.p.).

### **7.2.2 Elementos essenciais de um programa *compliance* efetivo**

O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização (COIMBRA e BINDER, p.5, 2010).

Diante disso, é um instrumento importante para o crescimento dos negócios, pois, ainda segundo Coimbra e Binder (2010, n.p.) o sucesso das organizações é extremamente dependente da admiração e da confiança pública, refletida no valor de suas marcas, na sua reputação, na capacidade de atrair e fidelizar clientes, investidores, parceiros e até os empregados.

O programa de *compliance* pode ser utilizado em vários setores da empresa, basta que haja uma análise individual de cada uma delas e seja adaptada as suas necessidades, embora existam técnicas gerais que podem nortear a implantação do programa.

Sobre isso, ensina Trapp (2015, n.p.):

O programa de *compliance* consiste na criação e aplicação de políticas e procedimentos internos em uma empresa, os quais, precedidos de um estudo aprofundado da realidade pertinente, devem ser capazes de controlarem (e eliminarem, na medida do possível) os riscos de não *compliance* (em tradução livre, 'não conformidade') que atingem a empresa.

Diante do exposto acima, a criação de um programa de *compliance* se dá por duas fases (elaboração e aplicação), sendo a primeira de investigação do histórico da empresa e a segunda de implementação de práticas específicas e preventivas.

A respeito desse assunto Trapp afirma que:

[...]tem-se que a primeira etapa consiste na elaboração do programa base, sendo dividida, basicamente, em seis subetapas: definição do processo, identificação dos riscos, avaliação dos riscos, identificação e avaliação dos meios de controle de riscos, cálculo do risco residual e desenvolvimento do plano de ação. [...]há os procedimentos específicos de cada empresa, a

serem construídos a partir da análise da respectiva realidade encontrada na primeira fase do programa. Ademais, é importante lembrar que a segunda etapa não possui fim. Isto porque, uma vez que ela consiste na própria aplicação do programa, não há um prazo para tanto, haja vista que, após aplicado, o Programa de *compliance* deve fazer parte da empresa enquanto essa estiver ativa. (TRAPP, 2015, n.p.)

Posto isto, para que seja efetivado um programa de *compliance*, apriori, e como já abordado nessa monografia, é de suma importância realizar um levantamento histórico empresarial, um tipo de auditoria, para averiguar se a empresa já se envolveu em alguma infração. Logo após estabelecer quais leis, regulamentos e normas que a empresa deve seguir, analisar se tais práticas corporativas estão em conformidade, os possíveis riscos, as condutas dos funcionários e por fim, se for necessário criar políticas e regras no âmbito interno.

Por outro lado, a aplicação na criação e na manutenção de um código de condutas de comportamento nas empresas, o *compliance* trabalhista visa imunizar a atmosfera corporativa contra práticas antiéticas e ilegais, atendendo à necessidade das corporações de se manterem pautadas na ética e na legislação vigente (GIEREMEK, 2019, n.p.).

Entretanto, o início da década de 1990, quando o termo passou a ser adotado sobretudo em instituições bancárias, *compliance* era apenas sinônimo de adequação jurídica. Nesse ínterim, e com o tempo, se percebeu que era impossível implementar procedimentos de conformidade sem conhecimento dos processos internos, metodologias de trabalho utilizadas, políticas de estoques, estratégias de gestão de pessoas, técnica de melhoria contínua, harmonização contábil e outros. Hoje, sabe-se que é algo bem mais extenso do que a simples interpretação das leis (ENDEAVOR, 2015, n.p.).

### **7.2.3 Ética como princípio do *compliance***

Colhe-se o conceito de ética no dicionário HOUAISS (2009, p. 847):

Parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo esp. a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social 2. Derivação: por extensão de sentido. Conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

O conceito de ética tem relação com mudança no comportamento humano, para agir corretamente ou bem, praticando, portanto, virtudes.

Falando em virtude, as virtudes são classificadas em dois tipos: intelectuais e morais:

Sendo a virtude, como vimos, de dois tipos, nomeadamente, intelectual e moral, a intelectual é majoritariamente tanto produzida quanto ampliada pela instrução, exigindo, conseqüentemente, experiência e tempo, ao passo que a virtude moral ou ética é o produto do hábito, sendo seu nome derivado, com uma ligeira variação de forma, dessa palavra. (Aristóteles, 2009, p.67).

A “virtude” é uma operação perfectiva, isto é, uma ação que faz melhoramento, aumento de valor naquele ser, naquele sujeito. Normalmente, fala-se das virtudes cardeais: prudência, justiça, temperança, força e todos os dotes distintivos do homem superior de caráter. O homem exemplar é dotado destas virtudes: é prudente, justo, forte, temperante, corajoso etc.

Dito isso, a proposta é a utilização da ética como princípio do *compliance*, em especial no desenvolvimento de um Regulamento Interno que é o objetivo deste trabalho, seja apresentando virtudes de caráter teórico ou intelectuais (instrução, educação, conhecimento, portanto, ciência, inteligência e a sabedoria), sejam as virtudes de caráter prático (arte e prudência), sejam as virtudes volitivas ou morais (bons hábitos e costumes, como a força, a temperança e a justiça).

Neste contexto, deve haver mudança de atitudes, hábitos e consciência crítica reflexiva: Mudanças de atitudes, de hábitos de consumo, de consciência crítica reflexiva, bem como de participação efetiva na gestão política, econômica e social, são o início de uma necessária adequação política e se constituem passos fundamentais para este processo, ou seja, as mudanças sociais são concomitantes as necessárias mudanças culturais das pessoas e possibilitarão, por conseguinte, implementar as mudanças políticas. (TOMAZ, 2018, p. 91).

### **7.3 Implementação e Mapeamento (Risco)**

A implementação de um Programa de *compliance* eficaz deve ocorrer dentro dos padrões e sob a análise da empresa a partir dos elementos contidos nos documentos acerca da empresa, tornando-se possível a verificação de convergências, traçando aspectos centrais de que todo programa adequado e efetivo deve ter, sob pena de se tornar um mero “programa de papel” além de não poder gozar da atenuação da pena prevista na Lei Anticorrupção e nos mencionados diplomas estrangeiros.

Nessa toada, o programa não alcançará seu objetivo e finalidade, que é o de gerir a atividade empresarial e o ambiente de trabalho a fim de garantir status de “conformidade” e minimizar os riscos da atividade e os danos que uma atuação negligente permita trazer para a empresa e seus colaboradores.

Entretanto, os objetivos e desafios na implantação de uma política de *compliance* são inúmeros; mas, entre os principais, estão: cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenir demandas judiciais; obter transparência na condução dos negócios; salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *Compliance* (CANDELORO; RIZZO, 2012, p. 37-38).

Por outro lado, ainda em relação a primeira fase do *compliance* trabalhista em seu mapeamento, Breno Novelli (2016) afirma que se faz necessário:

Mapeando as especificidades de cada núcleo organizacional, criar um ambiente transparente, sadio e respeitoso no trato interpessoal entre todos os funcionários, observando os ditames do complexo ordenamento jurídico trabalhista pátrio, passando, ainda, pela jurisprudência pertinente às relações trabalhistas. Neste sentido, por exemplo, devem ser coibidas atitudes preconceituosas, abusos hierárquicos, além de obediência a critérios objetivos em contratações, desligamentos e, claro, no trato entre colegas. Amplia-se, ainda, para a gestão empresarial ético-sustentável, na qual haja a atuação incisiva para obedecer a legislação posta, de forma a não suprimir direitos trabalhistas (NOVELLI, 2016, n.p.)

Após realizar mapeamento das principais áreas de riscos, o setor da empresa responsável pela área de *compliance* deverá desenvolver regras, controles e procedimentos objetivando minimizar a possibilidade de ocorrência de práticas de condutas ilícitas ou inadequadas pelos colaboradores. Tais práticas são alicerçados pelo Código de Conduta contendo os valores, princípios e procedimentos da empresa, que deverá ter uma linguagem simples, clara e inequívoca, sendo de fácil acesso e compreensão por todos os níveis de empregados a quem se destinem. (MAEDA, 2013, p. 46)

Para a implantação de uma política de *compliance*, a empresa deverá inicialmente elaborar um programa com base na sua realidade, cultura, atividade,

campo de atuação e local de operação. Ele deverá ser implementado em todas as entidades que a organização participa ou possui algum tipo de controle ou investimento (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 20-21), principalmente mediante o estabelecimento de políticas, a elaboração de um Código de Ética, criação de comitê específico, o treinamento constante e a disseminação da cultura, o monitoramento de risco de *compliance*, a revisão periódica, incentivos, bem como a criação de canal confidencial para recebimento de denúncias, com a consequente investigação e imposição de penalidades em razão de eventual descumprimento da conduta desejada (RIBEIRO, Marcia; DINIZ, Patricia. p.89, 2015).

O Decreto nº 8.840/15, estabelece em seu artigo 42 e seguintes, as métricas para estabelecer um programa de *compliance* efetivo:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa; II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos; III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados; IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade; VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica; VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões; IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento; X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciadores de boa-fé; XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade; XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; [...] (BRASIL, 2022).

Destarte que, a implantação da política de *compliance*, a empresa tende a orientar todas as suas ações para os objetivos definidos; utilizar os recursos de forma mais eficiente, visto que as decisões passam a ser mais econômicas, pois uniformes para casos similares; proteção contra as pressões das emergências; ter uniformidade e coerência em todos os seus atos e decisões, colaborando com a transparência dos processos; facilitar a adaptação de novos empregados à cultura

organizacional; disponibilizar aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas; aumentar e aperfeiçoar o conhecimento da organização por todos os seus atores (GONÇALVES, 2012, p. 64-65).

Isto posto, uma vez implantada tal política e funcionando de forma efetiva, a empresa tende a obter mais confiança dos investidores e maior credibilidade no mercado, alcançando assim, os mais altos níveis de cooperação interna e externa, com o conseqüente aumento de lucro, mas sempre de forma sustentável, trazendo benefícios à organização, a seus empregados e à sociedade.

Como se vê, o desenvolvimento do programa, se relaciona a um sistema contínuo de atividades, muitas vezes organizadas em três fases, mas que se comunicam e alternam ciclicamente, sendo:

Establishment, *embedment* e *enforcement* – ou seja, ‘estabelecimento’, ‘incorporação’ (à cultura organizacional) e ‘aplicação’. O Programa de *compliance*, portanto, não ‘se compra’ – mas sim deve ser incorporado como padrão valorativo e comportamental da empresa, refletido em atividades permanentes de todos os colaboradores, como parte integrante do seu modelo de negócio. (CARVALHO, A.C.; BERTOCCELI, R. de P.; ALVIM, T.C.; VENTURINI, O, 2020, p. 42)

À vista disso, o programa é voltado principalmente para a área de gestão de pessoas da empresa, de modo que seus principais focos serão a ética organizacional, treinamento, canal de denúncias específico para a área de gestão de pessoas, tratamento de conflitos de interesse, monitoramento e verificação normativa e legal (BLOK, Marcela. Vol. 65. p. 33, 2014).

### **7.3.1 Regulamento interno**

Existem inúmeros instrumentos para implantação do programa de *compliance*, como auditoria, procedimentos de integridade, código de conduta, código de ética, entre outros. No entanto, dada a extensão da aplicação do *compliance*, elegeu-se a área trabalhista e, mais especificamente, o regulamento interno da empresa, para demonstrar como um dos exemplos da sua utilização.

Nesse diapasão, o objetivo do regulamento é adequar o comportamento ao regramento jurídico e ao desejado pela empresa. Com tal objetivo, foi criado o regulamento interno, com base na legislação trabalhista, Código de Trânsito e demais regramentos que dizem respeito à conduta que se espera do empregado, bem como da empresa.

Como já visto nesse artigo, o programa de integridade, assim como o regulamento interno, tem três fases: de estabelecimento, incorporação e aplicação, destacando que o seu aperfeiçoamento é contínuo, tratando, neste estudo da fase de estabelecimento.

Diante disso, temos a importância do regulamento interno para as empresas:

Contudo, na prática, os regulamentos internos têm uma importância considerável, sobretudo no seio das grandes empresas, onde é até frequente a existência de regulamentos de âmbito genérico e de regulamentos de âmbito sectorial (para determinadas categorias de trabalhadores) ou com incidência específica em determinadas matérias (assim, por exemplo, regulamentos em matérias de segurança e higiene do trabalho) (CARLOTO, 2020, p. 77-78).

No tocante ao conteúdo do regulamento interno não pode conter regras arbitrárias e abusivas, trazendo o seu objetivo:

As regras deste documento interno devem ter por objetivo a organização e a adequação da empresa à norma, assim como de seus prepostos e empregados, com o escopo principalmente de evitar atos ilícitos como assédio sexual, assédio moral e até acidentes de trabalho, podendo ser, inclusive, destinado um capítulo à regulamentação das sanções por não utilização de EPI, buscando a efetiva fiscalização, dentro do poder fiscalizatório ou de controle do empregador e evitando-se acidentes de trabalho para tutelar o bem maior que é o direito à vida. (CARLOTO, 2020, 78-79)

No tocante ao conteúdo do regulamento interno, não se pode conter regras arbitrárias e abusivas advindas principalmente da alta gestão como, líderes e chefes com um valor mandamental dentro de sua função, tendo como objetivo:

as regras deste documento interno devem ter por objetivo a organização e a adequação da empresa à norma, assim como de seus prepostos e empregados, com o escopo principalmente de evitar atos ilícitos como assédio sexual, assédio moral e até acidentes de trabalho, podendo ser, inclusive, destinado um capítulo à regulamentação das sanções por não utilização de EPI, buscando a efetiva fiscalização, dentro do poder fiscalizatório ou de controle do empregador e evitando-se acidentes de trabalho para tutelar o bem maior que é o direito à vida. (CARLOTO, 2020, 78-79)

Contudo, o regulamento da empresa é, com efeito, um instrumento de delimitação das regras de conduta do trabalhador no seio da organização, regras essas que podem ser atinentes à prestação do trabalho ou atinentes a deveres e acessórios do trabalhador, integrantes ou independentes à prestação do trabalho,

integrantes ou independentes da prestação principal, conforme decorre da referência da lei e matérias “de organização e disciplina do trabalho” (artigo 99º número 1) para integrar o conteúdo desta figura. (CARLOTO, 2020, p. 82)

Portanto, além do levantamento de normas e regulamentos que devem ser seguidos pela empresa, já na primeira fase do programa é pertinente que sejam elaborados técnicas e dispositivos com a finalidade de extinguir atitudes preconceituosas cometidas por funcionários, abusos de poder por superior hierárquico e estimular que o relacionamento entre os colaboradores seja baseado no respeito e afeição.

Insta salientar, que é de suma importância a obediência das normas trabalhistas estabelecidas, para que nenhum direito seja suprimido. Na segunda fase, faz-se necessária a comprovação das diligências impostas, segundo as regras estabelecidas, ou seja, o Código de Conduta da empresa, tanto internas quanto externas, caso não forem cumpridas que haja punições.

Nesse sentido, dispõe Rosana Kim Jobim:

O treinamento é considerado um dos principais focos por parte das empresas que visam a implementação de um programa de *compliance* e, assim como os programas não podem se fixos, devendo se amoldar a cada tipo de empresa, o treinamento também não, pois dependerá, em grande parte, do tipo de trabalho envolvido. (JOBIM, 2018, p. 54)

Desse modo, sobre o programa *de compliance* é relevante atentar para o seu efetivo controle, sob pena de criação de técnicas meramente teóricas, sem que exista aplicação e não alcance o objetivo, que é evitar ações judiciais trabalhistas, um ambiente de trabalho harmônico e transparente, e que propicie o desenvolvimento econômico de ambos os lados.

## 8. APLICAÇÃO PRÁTICA DO COMPLIANCE TRABALHISTA

Aplicado na criação e na manutenção de um código de condutas de comportamento nas empresas, o *Compliance* Trabalhista visa imunizar a atmosfera corporativa contra práticas antiéticas e ilegais, atendendo à necessidade das corporações de se manterem pautadas na ética e na legislação vigente (GIEREMEK, 2019, n.p).

Logo, reforçamos que “O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização. (COIMBRA; BINDER, 2010, p.5). “

Destarte que, alguns métodos são de extrema importância para a implementação de um efetivo Programa de *Compliance* e algumas técnicas são gerais, sendo necessária a adaptação das necessidades que vão surgindo com o tempo em cada empresa.

Entretanto, o programa de *Compliance* trabalhista tem como duas etapas principais, sendo, o estudo do negócio e as suas peculiaridades, e a atividade empresarial que é feita, onde se tem a investigação do histórico empresarial, sendo elaborado e implementado as práticas específicas e preventivas necessárias a organização.

Assim, podemos verificar que não se deve aplicar as mesmas técnicas a todas as empresas, pois é necessário ter objetivos claros, específicos e particulares.

### 8.1 Código de Ética (Conduta)

Perante esse instituto, na doutrina acerca do tema, há uma discussão em como chamar o tal código de conduta ou de ética, mas partindo do pressuposto de que efetivamente nos interessa, ter um código e que qualquer código já determina um comportamento, acreditamos mais adequado chamá-lo de Código de Ética (CANDELORO; RIZZO, 2012, p. 80).

Todavia, mencionado código de ética e conduta alicerçará as práticas de *compliance*, onde o manual demonstrará os princípios, valores e procedimentos da empresa. Com isso, resta claro que esses códigos deverão ter linguagem acessível para que possam ser compreendidos por todos os colaboradores da

organização, fazendo com que o conhecimento seja devidamente absorvido e repassado entre os funcionários.

O Código de Conduta deve refletir a cultura da organização e apresentar de forma clara os princípios em que a empresa está alicerçada, apresentando caminhos para eventuais denúncias sobre eventuais inconformidades. Sua adoção pela empresa enseja a harmonização no meio ambiente de trabalho, tendo em vista a imposição de condutas que estejam sempre de acordo com as normas vigentes e que respeitem os princípios e valores assumidos pela organização. (KRUPPA; GONÇALVES, 2020, p. 136)

Melhor dizendo, objetivando evitar práticas ilícitas, os códigos de ética e conduta têm sido fomentados como uma importante ferramenta para o *compliance* trabalhista, onde esses manuais definem as regras nas empresas quanto à disciplina e à moral. Assim, são colocados, de forma clara e acessível, os princípios éticos e de conduta dentro de uma organização.

Segundo o entendimento do autor, Jobim:

Os canais de denúncia têm por objetivo central a redução de perdas e a educação dos funcionários acerca dos tipos de atividades fraudulentas, permitindo maior identificação dos sinais que indiquem essas atividades, além de clarificar a análise de relatórios de controle. De forma sistemática, as seguintes contribuições podem ser atribuídas aos canais de denúncia: a) tornam a empresa mais protegida contra eventos de fraude e comportamentos antiéticos; b) fornecem transparência aos processos de negócios e às relações entre os diversos agentes da governança; c) inibem desvios de conduta e melhoram o ambiente de trabalho; e d) suportam a atuação da Auditoria interna com informações relevantes, atualizadas tempestivamente. (JOBIM, 2018, p. 67)

Assim dizendo, Bento (apud JOBIM, 2018, p.68) explica sobre a necessidade de proteção do denunciante, acrescentando que a empresa deve proporcionar canais acessíveis e confiáveis para que os funcionários e demais interessados possam fazer as denúncias, proporcionando ao denunciante a proteção contra retaliações, especialmente em caso de improcedência da denúncia. O canal de denúncia deve ainda preservar o sigilo e a identidade e, por fim, gerar um feedback ao denunciante.

Para que o empregado ou terceiro se sinta confiante e seja incentivado em fazer a denúncia é de extrema necessidade que o sigilo e anonimato se façam presentes, pois assim estará seguro e tranquilo, não ficando refém das consequências que possa, devido à realização da denúncia.

Nesse íterim, o código de conduta é o instrumento norteador de todo o programa de *compliance* e da cultura da empresa, entretanto, para a sua

efetivação, as regras previstas por ele devem ser materializadas nas políticas e processos da organização e internalizados por cada membro, por meio das demais funções de *compliance*.

Para nortear as relações internas da empresa, elabora-se o código de conduta, cujo objetivo será “respaldar os negócios e atender à legislação do Direito do Trabalho, para que todas as decisões sejam tomadas com base na honestidade e no respeito às pessoas, aos clientes, aos fornecedores e ao público em geral (ASSI, Marcos. p. 39, 2013).

Além de refletir a cultura organizacional que se pretende fomentar na empresa, estabelecendo os valores, princípios e a identidade da organização, os códigos de conduta devem:

[...] estabelecer, de forma simples, clara e inequívoca, os valores e princípios éticos da empresa, incluindo a não tolerância a qualquer forma de corrupção, programas de *Compliance* efetivos demandam um conjunto mais amplo de políticas e, principalmente, de controles e procedimentos para mitigação dos riscos (MAEDA, Bruno Carneiro, 2013. n.p.)

Desse modo, o código de conduta é o instrumento norteador de todo o programa de *compliance* e da cultura da empresa, o qual, para a efetividade do programa, as regras previstas por ele devem ser materializadas nas políticas e processos da organização e internalizados por cada membro, por meio das demais funções de *compliance*.

Para que haja adesão ao programa, com a internalização das regras de conduta e da cultura, é necessário o treinamento dos empregados e administradores, independentemente da função exercida, abrangendo a todos.

O treinamento, além de expor regras e valores, deve ser voltado a desenvolver o bom relacionamento entre os membros da empresa, a fomentar a harmonia, o respeito nas relações, a tolerância, a ética e o senso de responsabilidade de cada um, de forma que cada empregado se sinta responsável por fiscalizar práticas ilícitas cometidas pelos colegas de trabalho, como assédio moral, e sinta-se seguro para denunciar pelos meios adequados, como um canal de denúncia anônimo.

Para (CRUZ, Marco. et al; 2017, n.p.), um treinamento efetivo deve cumprir os seguintes requisitos: (I) explicitar a cultura de conformidade e expor as leis relacionadas ao negócio, ao combate à corrupção e à prática trabalhista; (II)

estar de acordo com as responsabilidades dos empregados ou grupo de empregados; (III) incluir a possibilidade de sanar dúvidas e questionamentos; (IV) ser ministrado por pessoal interno, que conheçam a realidade da organização, com exceção de situações específicas que exijam especialistas; (V) ter material de suporte condizente com o nível de conhecimento, experiência e habilidades dos empregados, sendo didático e de fácil compreensão; (VI) ser documentado, inclusive o material disponibilizado e os dados dos empregados que participaram do treinamento; (VII) a participação deve ser obrigatória, e a ausência ao treinamento deve ser considerada falta disciplinar.

À vista disso, o mapeamento dos riscos da empresa se faz essencial para que o treinamento seja ajustado às necessidades desta. No âmbito trabalhista, deve se verificar a legislação aplicável, as leis específicas que regulamentam a profissão, os instrumentos coletivos, bem como o entendimento jurisprudencial, para que nenhum direito seja suprimido. (MATHIES, Anaruez; et al. 2017)

No entanto, o canal de denúncias é apenas um dos mecanismos para assegurar o cumprimento das normas e processos estabelecidos pelo programa. É necessário, também, que haja ferramentas de controle interno de todas as atividades desenvolvidas na empresa. A palavra “controlar” significa “efetuar interferências no comportamento, processo ou sistema para verificar se está de acordo com o resultado esperado (GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro; p. 100; 2013)

À vista disso, o controle interno como já abordado nessa monografia, deve existir em todos os níveis e setores da organização, o qual, visa mitigar os riscos operacionais, assegurar que os registros de demonstrações financeiras reflitam completa e transparentemente as operações da empresa, averiguando se as leis e os regulamentos estão sendo cumpridos; o comportamento dos funcionários tem sido de acordo com o código de conduta; se não há violações a direitos e garantias dos trabalhadores, analisando se há abusos psicológicos e, principalmente, visa a identificar falhas no programa e corrigi-las.

O *compliance* não é implantado de forma perfeita e completamente adequada à empresa, pois, a sua real efetividade só se pode ser encontrada na prática, durante todo o desenvolver do programa, sendo necessário o monitoramento constante, a fim de verificar se seu objetivo tem sido atingido, aliado ao comprometimento com a correção de eventuais problemas.

O controle dos processos internos, comumente se utilizam mecanismos como pesquisas de satisfação interna para verificar o clima organizacional, sendo possível, a partir delas, identificar eventuais desconformidades e condutas potencialmente graves, como assédio moral e condutas de gestores e líderes.

Os mecanismos de monitoramento, controles e auditoria se baseiam na premissa de que:

[...] não bastam os códigos de ética, normas de conduta, valores, princípios, políticas internas, leis e regulamentos se não há mecanismos que chequem se todos os empregados os têm claros e os cumprem adequadamente. É preciso ter um sistema de monitoramento constante, garantindo o cumprimento desses normativos para que o objetivo estratégico da companhia seja alcançado (GOMES, Ana Amélia. Et al; 2016, n.p.)

Posto isso, ressalta-se a diferença entre monitoramento e auditoria, onde o primeiro é aquele que visa a analisar se o programa tem alcançado os objetivos propostos e identificar os problemas, e já a auditoria é mais específica, focada em determinadas componentes do programa, e visa a identificar possíveis violações e desvios praticados por empregados, executivos ou terceiros.

Onde, pode ser realizada de maneira interna ou externa, sendo aquela realizada pela própria empresa, ou por pessoa ou empresa de fora. Entretanto, trata-se de mecanismos complementares no acompanhamento da efetividade do programa MATHIES, Anaruez (2017, n.p.) os quais atuam prevenindo, como ferramentas de fiscalização, e corrigindo desconformidades, uma vez que identificam desvios.

As ações de *compliance* precisam se antecipar à auditoria. Quando a auditoria aponta uma desconformidade, significa que uma norma ou legislação foi descumprida. É neste ponto que o *compliance* deve atuar, para evitar as desconformidades e seus respectivos resultados desastrosos para a organização (NEGRÃO, Célia Regina P. Lima; PONTELO, Juliana de Fátima; p. 51. 2014)

Nessa toada, podemos dizer que são mecanismos imprescindíveis para a efetividade e o sucesso do programa, permitindo identificar as falhas de forma consistente a fim de adotar as devidas medidas punitivas e corretivas, as quais devem ser indistintamente aplicadas e independentemente do cargo ocupado pela pessoa que cometeu a infração.

Outra técnica de *compliance* que pode ser utilizada, decorre do direito internacional, é a chamada *know your customer* que em português significa

“conheça seu cliente”, é utilizada nos casos de terceirização indireta, ou seja, quando uma empresa, tomadora de serviços contrata outra empresa prestadora de serviço para realizar determinadas atividades (BARBOSA, 2016. n.p.).

De acordo com João Maciel:

as práticas de *know your customer*, em síntese constituem em exigir documentações de regularidades econômicas, jurídicas e fiscais; obter e analisar dados cadastrais; criar rotina de atualização de cadastros; obter conhecimento da origem do patrimônio do cliente; conhecer a origem e destino dos recursos movimentados; identificar, analisar, decidir e reportar as situações que possam configurar indícios da ocorrência de crimes e análise de riscos quanto ao local, tipo de atividade e tipo de serviços. (MACIEL, et al, 2016, n.p)

Seguindo os ensinamentos de Maciel (2016, n.p) em adequação à área trabalhista, quando se utiliza o procedimento de *know your customer* é possível conhecer o prestador de serviços antes de contratá-lo, fazendo um levantamento da documentação de sua empresa, confirmando a integralização do capital social alegado, investigando a origem do patrimônio, inspecionando previamente o local de trabalho para verificar a estrutura e condições de higiene e segurança e avaliando o histórico dos sócios da tomadora e analisar os possíveis riscos.

Na mesma toada, existe também uma técnica do programa de *compliance*, que pode ser usada para a admissão de funcionários, de modo que o empregador realize processo seletivo prévio à contratação para obter informações de seus trabalhadores, que permita a contratação de profissional que esteja comprometido com os ideais da empresa e que respeite os valores por ela desenvolvidos. (MORAIS, 2019, n.p.).

Esse dispositivo é chamado de *know your employee* – KYE, que significa “conhecer seu funcionário”, a qual, segundo Barbosa (2016, n.p.) é aplicado em várias perspectivas, analisando a vida social dos empregados, por meio de questionários e anamnese da vida pregressa, ainda na etapa da entrevista da seleção, investigando também a política interna na empresa.

Posto isso, o objetivo dessa ferramenta, nada mais é que ter conhecimento do histórico dos proponentes funcionários, antes mesmo de contratá-los, selecionando aqueles que melhor se adequam às condutas exigidas pela empresa e ao código de ética estabelecido.

E diante disso, se verifica que o programa de *compliance* pode ser facilmente aplicado na esfera trabalhista, desde que contemple os colaboradores,

executivos e todos os setores da empresa com a possível utilização de diversas técnicas para agir em conformidade com as normas e regulamentos trabalhistas, prevenindo ou diminuindo os riscos.

Por outro lado, é de suma importância destacar as medidas de *compliance* trabalhista que buscam evitar que gestores despreparados dispensem empregados arbitrariamente, em decorrência de atos discriminatórios. Se os empregados tiverem seus direitos fundamentais ofendidos, buscarão assistência do Judiciário, requerendo indenização por dano moral e, inclusive, a reintegração.

Por isso, a empresa que preze por integridade ética e esteja em *compliance*, deve conseguir provar que a dispensa não foi discriminatória e não ofendeu normas sobre discriminação. Logo, os funcionários devem ser dispensados, como já citado, por motivo disciplinar, técnico, econômico ou financeiro. (CARLOTO, 2020, n.p.).

Reforçando o que já foi abordado, a empresa que não estiverem em conformidade com a ética e com as boas condutas pode vir a ser condenada, o que prejudicará tanto a sua saúde financeira, como a sua reputação dentro do mercado.

Nesse ínterim, o programa de *compliance* tem como função provar que a organização não efetuou dispensa arbitrária e respeitou os direitos e princípios colocados pelo ordenamento jurídico pátrio.

Posto isso, para provar dispensa por motivo disciplinar, é totalmente cabível uma política de advertências que apresente registro de aplicação de sanções quando o funcionário agir em contrariedade com as normas, essa alternativa coercitiva normalmente é aplicada para todos aqueles colaboradores, que independente de cargo e função dentro da corporação que estejam inseridos, respondam pela não conformidade que veio a praticar.

Para provar dispensa por motivo técnico, têm-se os relatórios, métricas e avaliações de desempenho. E, por fim, para provar dispensa por motivo econômico ou financeiro, a ferramenta deve seguir critérios claros e objetivos, sem que contrarie as leis. Esta última situação ocorre com a crise financeira de empresas, por exemplo. (CARLOTO, 2020, n.p.).

Contudo, vale ressaltar que não há obrigatoriedade legal de justificar motivo da dispensa no seu ato, a composição de provas apenas consiste em uma estratégia de *compliance* trabalhista. Isso permite que a empresa, na eventualidade de um processo trabalhista, prove que tal dispensa não foi discriminatória, onde em

outros termos, destaca-se que nem toda dispensa tem que ser motivada. Isso se verifica com o caso da demissão sem justa causa, situação em que o funcionário é despedido sem motivo legal. (CARLOTO, 2020, n.p.).

Logo, a dispensa motivada não é sinônimo de dispensa por justa causa. A justa causa seria a última hipótese de sanção disciplinar, para compor uma respectiva dispensa por motivo disciplinar. Isso demonstra a aplicação de pena pelo empregador, em função do poder disciplinar. Portanto, com as possibilidades de advertências, suspensões e justa causa, esta última sanção se verifica com faltas graves, como a improbidade, por exemplo.

Além disso, como já abordado nesse artigo, a Lei Anticorrupção define o *compliance* como sinônimo de Programa de Integridade, e um instrumentos de gestão para desenvolver empresas íntegras. Assim, os atos ilícitos seriam prevenidos de acordo com as normas trabalhistas e com o *compliance*, percebendo-se punições para ilicitudes praticadas, em decorrência do citado poder disciplinar.

O Programa de Integridade, definido pelo artigo 41 do Decreto 8.420 de 2015, traz os parâmetros a serem seguidos para sua instauração no artigo 42 deste mesmo decreto, os quais podemos utilizar por analogia na área trabalhista, entre estes incluindo o comprometimento da alta direção, os padrões de conduta, códigos de ética e políticas e procedimentos de integridade aplicáveis não apenas a todos os empregados, mas ainda a terceiros, treinamentos de liderança periódicos sobre os programas de integridade, a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade, procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos, independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento, canais de denúncia de irregularidades e atos ilícitos, medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade, além do monitoramento contínuo deste programa visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos na Lei Anticorrupção ou da Empresa Limpa e transparência da pessoa jurídica, quanto a doações para candidatos e partidos políticos, entre outros, sendo que, na avaliação de microempresas e empresas de pequeno porte poderão ser reduzidas as formalidades dos parâmetros previstos. (CARLOTO, 2020, p. 41)

Desse modo, o programa de *compliance* trabalhista deve ser muito bem observado e utilizado nas fases de contratação, durante a vigência e no momento do encerramento do contrato de trabalho. Salienta-se ainda que as ferramentas da política também podem, e não só podem, devem ser usadas nas relações coletivas de trabalho e em qualquer outro contrato que a empresa firmar. (BORGES, 2020, n.p.).

Diante disso, o *compliance* trabalhista deve apresentar instrumentos que visem à adequação às normas, com inclusão da análise de riscos e da análise dos contratos trabalhistas.

Como demonstrado, percebe-se que o *compliance* trabalhista fornece as mais diversas ferramentas para variadas situações, logo, em uma maneira geral, cada caso específico deverá ser analisado para que o programa seja utilizado da melhor forma possível, destacando a importância de aplicar as técnicas de acordo com leis e normas colocadas pelo ordenamento pátrio vigente.

Assim sendo, a empresa que adotar as boas práticas irá reduzir passivos trabalhistas, melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, impulsionar o seu sucesso no mercado. São inúmeras as ferramentas propostas pelo programa de *compliance* e elas devem receber investimento para assegurar a eficiência em toda a empresa.

### **8.1.1 Treinamento e comunicação**

Para a instituição de um programa de *compliance*, que atue como instrumento de prevenção e gerenciamento de riscos, mister a adoção de ferramentas para promover a ética organizacional. Logo, é necessário que o empregador promova meios de instrução aos seus funcionários e terceiros, como forma de estímulo e de disseminação da cultura empresarial. Para tanto, merece destaque a ferramenta da comunicação e treinamento.

É fundamental manter uma rotina de comunicação e treinamento para que os valores, normas, políticas e procedimentos sejam disseminados em toda a organização.

Com relação aos diversos interesses existentes em todas as relações laborais e negociais, a comunicação tem papel fundamental na forma como será abordada dentro da organização, conforme explica Wagner Giovanini:

A comunicação adotará formatos, linguagem e abordagem peculiares para abranger, adequadamente, os públicos interno e externo, porquanto estes formarão diferentes grupos, de acordo com a cultura, o nível educacional e sua posição profissional. A regularidade da comunicação será um fator decisivo de sucesso, pois admite-se não ser possível convencer as pessoas da “noite para o dia” e, mesmo após atingido esse objetivo, há necessidade de continuamente se reforçarem os propósitos do Programa de *Compliance*, para assegurar sua perenidade (GIOVANINI, Wagner. p. 291. 2014)

Ainda menciona Carvalho:

O treinamento corporativo é parte da estratégia de longo prazo de uma empresa para a criação, consolidação, adaptação ou mudança de uma cultura de *compliance*. Sua formatação bem estruturada permite a aderência e o comprometimento dos colaboradores com os temas de relevância para a organização em questão (CARVALHO, 2018, p. 75).

À vista disso, é importante destacar que haja um plano de ação de comunicação e treinamento para que se tenha foco em quais assuntos serão abordados ao longo do período a ser determinado pelo responsável do *compliance*.

Além disso, dependendo da temática a ser abordada, é importante que defina objetivos e público-alvo, ou melhor explicando: para que se tenha efetividade, além dos objetivos estarem claros, deve-se identificar quais conteúdos serão abordados e se é necessário classificá-los por público-alvo.

A título de exemplo, é importante ressaltar que todos os colaboradores saibam qual é o canal de denúncias de uma organização e suas características, deste modo, a comunicação e o treinamento deve ser para todos, de forma ampla e geral.

Entretanto, será que todos os colaboradores devem receber comunicação e treinamento sobre isso? Não seria melhor apenas aqueles que lidam com isso diariamente receber o foco do conteúdo? Parece que sim.

Dessa forma, muitos programas de *compliance* estruturarão seu pilar de comunicação e treinamento de modo a classificar grupos de pessoas para receber determinado tipo de conteúdo, com base em critérios pré-definidos.

Para que este pilar seja efetivo, Cristiane Petrosecolo Cola estabelece algumas premissas importantes, que são:

- a) Plano anual de treinamento educação continuada estabelecido ao público interno, incluindo novos funcionários;
- b) Treinamentos adequados quanto ao seu conteúdo, frequência, carga horária mínima, elegibilidade e forma ou esfera (obrigatório, conscientização, capacitação, reciclagem e pontual);
- c) Monitoramento dos treinamentos realizados ou não, permitindo ações tempestivas e corretivas;
- d) Certificado de conclusão dos treinamentos formalizados com execução de provas;
- e) Disponibilização dos treinamentos em ferramenta web e/ou totens em unidades; e
- f) Operacionais que permitam a conscientização permanente (COLA, Cristiane Petrosecolo. p. 56. 2021)

Quando se separa a comunicação e o treinamento, de maneira prática, a comunicação seria algo mais superficial, de forma, inclusive, mais contínua a todos os colaboradores, sendo comunicada a importância dos objetivos do *compliance* a serem cumpridos por todos. De outro lado, o treinamento é algo mais profundo, quando se pretende enfatizar algum ponto específico, de maior notoriedade. (GIOVANINI, Wagner. p. 332. 2014)

Quanto à comunicação, simplificando, deve-se informar a todos que o *compliance* está se desenvolvendo na empresa, que os canais de denúncias estão ativos e “operantes”, onde os diretores e demais gestores estão comprometidos com a ética e que esperam isso de todos os seus colaboradores.

É um voto de confiança depositado em cada um, onde, se está rotineiramente inserido no ambiente de trabalho, aos poucos os próprios colegas de trabalho cobrarão uns dos outros pela transparência, isso porque todos somos afetados diretamente pelas pessoas que estão ao nosso redor.

Posto isto, em determinados grupos, inovar no método de como é e por quem é realizado o treinamento é interessante, logo, é de suma importância trazer profissionais de fora da organização laboral, especializados no assunto em pauta, com temas direcionado para a área que aquele respectivo grupo ou pessoa atua dentro da empresa no seu dia a dia.

À vista disso, o responsável pelo *compliance* deve desenvolver em seu plano de comunicação e treinamento metodologias de verificação de retenção do conteúdo abordado, onde serão auferidos através de avaliações, testes entre outros métodos avaliativos, e se os colaboradores realmente apreenderam o assunto da comunicação ou do treinamento.

De nada adianta realizar comunicações e treinamentos se no dia seguinte ninguém mais sabe do seu conteúdo ou pelo menos do mínimo. Todavia, há casos que tem a necessidade de realizar novamente um treinamento, por exemplo, sobre assédio, pois o canal de denúncias continua recebendo reportes de pessoas cometendo tais ilicitudes, porém sem apontar nomes.

Nesse sentido:

Sugere-se também que os funcionários treinados sejam submetidos a uma breve avaliação de retenção dos principais conceitos transmitidos, para assegurar a efetividade mínima do mecanismo. Em regra, contar tão somente com treinamentos eletrônicos não é aconselhável. Esse tipo de mecanismo costuma ser selecionado por grandes empresas, que têm

dificuldades em reunir seus colaboradores em um só espaço, a um só tempo, para explicações sobre o programa de *compliance* (BLOK, Marcella. p. 50. 2019)

Sendo assim, constata-se que a comunicação e o treinamento são complementares, prevenindo assim, atos ilícitos dentro do ambiente de trabalho, evitando, assim, que a boa imagem e a reputação da empresa sejam comprometidas, o que inviabilizaria o andamento do negócio.

### **8.1.2 Canais de comunicação (ou denúncias)**

Uma das recomendações para que o Programa *compliance* seja eficaz é a criação de um canal de ouvidoria e denúncias, com o objetivo de aplicar o sistema de identificar, prevenir e detectar falhas.

O pilar referente aos canais de comunicação nada mais é do que ferramentas para criar um contato direto entre empresa e colaborador/terceiro. É por meio desses canais que um funcionário pode, por exemplo, questionar sobre alguma conduta que tenha dúvidas.

Sobre a importância deste pilar:

[...] através dele violações a normas internas ou externas podem chegar ao conhecimento do comitê de *compliance*, de forma integral, sem cortes ou alterações que influenciem na tomada de decisões (BRANDÃO, Daniel. p. 103-122. 2021)

Assim, fica evidente a importância do referido canal, cuja aplicação colabora na aplicabilidade efetiva do Programa, que seja também de fácil acesso não só para os colaboradores, mas também todos os que participam de alguma forma da corporação, sejam consumidores, parceiros e outros.

Nesta monografia, se escolheu por canais de comunicação ao invés de denúncia, haja vista que, muitas vezes, o que se pretende fazer é tirar uma dúvida ou reportar algum descontentamento e, não necessariamente, uma denúncia de ato ilícito.

O canal de comunicação deve ser amplamente divulgado e conhecido entre os colaboradores, bem como deve trazer a segurança para aquele que está reportando de que terá sua identidade resguardada. Para Marcos Assi:

Para que cumpra seu papel, o canal deve ser público e amplamente divulgado, seja na internet e intranet, seja por e-mail, ofícios dedicados ou

durante os treinamentos de *compliance* ministrados. É importante assegurar um meio confiável de comunicação, que ofereça ao denunciante o direito ao anonimato, além de medidas de não retaliação (ASSI, Marcos. p. 104-105. 2018)

Este instrumento é uma importante ferramenta para o setor de *compliance* (ou *compliance officer*) onde se toma ciência de possíveis desvios de conduta e irregularidades no cumprimento do código de conduta e dos procedimentos interno, bem como para o sucesso do programa em si, o qual, pode auxiliar, como exemplo, na condução de novos treinamentos, a depender do que ali for reportado.

Por conseguinte, cumpre acrescentar que:

[...] é unânime a conceituação de que o canal de denúncias e/ou de comunicação é uma das ferramentas para a obtenção de informações sobre irregularidades (desvios de conduta, conflitos de interesses, práticas de suborno e corrupção), ou seja, técnicas (inconformidades) legais (ilícitos) que permitirão ao setor responsável pelo programa de *compliance* (ou sistema de integridade) da organização, iniciar apurações visando a identificar e responsabilizar o(s) autor(es), na forma preconizada no código de conduta. (BRANDÃO, Daniel. p. 108. 2021)

Destarte que, o canal pode servir para impedir que algum ilícito seja cometido, impedindo, assim, que cause sérios danos à organização. Para Marcos Assi (p. 40. 2018), também tem por objetivo desestimular desvios de conduta.

A importância do canal é tão grande que o próprio Decreto nº 8.420/2015, em seu artigo 42, inciso X, impõe a necessidade de sua existência:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...]

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé (BRASIL, 2015, n.p.).

À face do exposto, é de fácil percepção que este pilar é fundamental para o sucesso do programa, eis que ele mitiga riscos, previne fraudes, auxilia no desenvolvimento de ações e treinamentos para disseminação da cultura ética organizacional.

## 8.2 Investigações Internas

Diversas são as causas que ensejam o início de uma investigação, tais como:

Denúncias, relatórios de inconformidade de auditoria, monitoramentos automatizados de processos e até mesmo autoconfissões podem dar início da uma investigação interna envolvendo uma gama gigantesca de desvios de conduta, cada qual com sua complexidade e impactos a serem considerados. (HENCSEY, Antonio Carlos; BEZERRA, Christina Montenegro; PERES, Marisa. p. 146. 2020)

Os atos investigativos vão desde entrevistas, levantamento de dados e fatos, interrogatórios etc. O responsável pela investigação deverá ser alguém com experiência na área e poderá utilizar todo o arcabouço necessário para descobrir a verdade, sempre dentro dos deveres de sigilo e respeito a todos os envolvidos na investigação, desde o suspeito ou suspeitos pelo possível ato ilícito até os sujeitos que serão entrevistados para responderem alguns questionamentos (GABINESKI, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. p. 219-220. 2020)

As entrevistas são de suma importância para o procedimento de investigação, pois elas trazem elementos fundamentais para a conclusão de um caso; esclarecem dúvidas ou trazem soluções, até então inacessíveis; e, normalmente, aceleram o processo como um todo. (GIOVANANI, Wagner. p. 253. 2014)

Após as investigações, dependendo do que for descoberto, várias são as possibilidades de desdobramentos, dentre elas:

- Advertências formais ou verbais aos funcionários;
- Desligamentos com ou sem justa causa;
- Transferência de funcionários entre departamentos, em virtude de conflitos de interesses identificados durante as investigações;
- Desencadeamento de outras investigações, a partir das denúncias originalmente recebidas;
- Rescisão contratual com fornecedores, distribuidores, ou outros stakeholders;
- Esclarecimentos ao denunciante quando for observado que a denúncia não foi, de fato, uma violação de conduta ou ao código de ética da empresa (GABINESKI, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos; NASCIMENTO, Juliana Oliveira. p. 221-222. 2020)

O colaborador que fez uma denúncia precisa ter a certeza, confiança e a garantia de que sua reclamação será ouvida e apurada, onde, qualquer vestígio de

má conduta, que vá de encontro ao preconizado pelo código de ética e legislações, obrigatoriamente tem que ser investigado e, se for o caso, punido da forma prevista.

As investigações devem ser pautadas por um processo projetado pelo responsável pelo programa e chancelado pela alta administração.

Entretanto, a empresa deve estabelecer um procedimento para as investigações, como por exemplo, o que acontece após o recebimento de um reporte sobre possível desvio de conduta; qual documento será utilizado para acompanhar a evolução das investigações; como serão as entrevistas; qual o prazo máximo para concluir uma investigação; prazo para defesa do agente infrator etc.

Isto posto, temos a importância de planejamento da investigação, onde a autora Carla Veríssimo aduz:

[...] estabelecer quem investiga, o que, quando e em que extensão; como os procedimentos serão documentados, e quem será informado de que resultados dessa investigação. Devem ser estabelecidos canais adequados para que o fluxo de informações se faça de tal maneira que, por um lado, seja possível uma apuração independente, e por outro, respeitem-se os direitos fundamentais do investigado (o direito à intimidade, à honra, e os direitos de defesa em eventual futuro processo criminal, por exemplo) (VERÍSSIMI, Carla, 2016, n.p.)

Por isso, as organizações devem primar pela cautela na condução das suas investigações internas, de forma a também privilegiar os direitos fundamentais daquele que, supostamente, cometeu o ilícito (CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. et al. 2015, n.p.).

Nessa senda, todo o processo de investigação deve ser pautado pelo respeito para com o investigado, bem como pelo sigilo para não expor colaboradores. É importante, também, decidir por quem será realizada a investigação, se interna ou externamente.

Além disso, após a conclusão da investigação, devem ser aplicadas medidas disciplinares caso tenha ocorrido a infração, e se ocorrido tal situação elas devem estar previstas internamente. Essas medidas devem apresentar uma graduação progressiva, para aplicação de acordo com a gravidade e as consequências do ato praticado (VERÍSSIMO, Carla. p. 301. 2017).

Portanto, assim dizendo, a aplicação da(s) medida(s) deve ser proporcional ao cometimento do ato ilícito e das consequências que trouxe à organização.

### 8.2.1 Auditoria e monitoramento

Após a implementação dos pilares acima, como saber se o programa está atingindo o objetivo pelo qual foi instituído? É por meio da auditoria e do monitoramento que se pode verificar o comprometimento dos colaboradores para com o programa e suas ferramentas, ou seja, depende da capacidade da corporação em monitorar sua efetiva implementação e aplicação (MOREIRA, Thereza. p. 88. 2021)

O monitoramento das legislações aplicáveis, bem como das novas normas do setor a que se subordina a organização evita surpresas e o cometimento de condutas ilícitas pelos colaboradores. Deve-se estabelecer quem ficará a cargo deste acompanhamento, onde pode ser tanto o *compliance officer* como as próprias áreas específicas da organização, devendo, assim, reportar-se ao responsável pelo *compliance* para adequação interna. (GIEREMEK, Rogéria. p. 815. 2017)

Posto isso, pode-se responder tempestivamente a qualquer novo risco avaliado se há um monitoramento contínuo do programa de conformidade.

Segundo Thereza Moreira, as empresas devem determinar:

- a) O que precisa ser monitorado e medido;
- b) Quem é o responsável pelo monitoramento;
- c) Os métodos para monitoramento, medição análise e avaliação, conforme aplicável, para assegurar resultados válidos;
- d) Quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;
- e) Quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados;
- f) Para quem e como estas informações devem ser reportadas (MOREIRA, Thereza. p. 88. 2021)

Nesse sentido, explica Carla Veríssimo que se deve prever ações que assegurem a revisão periódica do programa, bem como seu aperfeiçoamento (VERÍSSIMO, Carla. p. 302. 2017).

Ainda, a autora esclarece que:

Aprender com os defeitos e problemas do passado e adotar medidas corretivas faz com que o programa de *compliance* seja melhor, no futuro. Por outro lado, as revisões periódicas para adequá-lo a novas exigências legais ou regulamentares, ou ainda, a novos riscos, melhor será feita por um avaliador externo e independente, com conhecimentos especializados na matéria (VERÍSSIMO, Carla. p. 303. 2017)

Além do monitoramento contínuo, a organização deve submeter suas políticas e o programa de *compliance* a um processo de auditoria, a fim de assegurar que as medidas estabelecidas sejam efetivas e estejam de acordo com as necessidades e particularidades da companhia (MOREIRA, Thereza. p. 89. 2021)

O desenvolvimento dos programas deve ser uma soma de esforços de diversas pessoas e áreas da organização. Conforme preconiza Jacobo Dopico Gómez-Aller:

Tan compleja tarea exige una combinación de esfuerzos en diferentes direcciones: orientación, divulgación y refuerzo de la normativa interna, formación de los empleados, investigación de indicios de incumplimiento (en coordinación con los responsables de auditoría, controlling o las instancias disciplinarias), reporte constante a la alta dirección y al Consejo de Administración etc (GÓMEZ-ALLER. p. 166. 2013).

Dessa forma, adequar-se a uma cultura de integridade é, antes de qualquer coisa, uma técnica que precisa ser constantemente monitorada, revisada e melhorada por meio da avaliação dos seus resultados dentro da cultura organizacional. Aqui, monitora-se o processo todo o processo, e não os desvios que possam ter ocorrido.

### **8.3 A Importância do *Compliance* Trabalhista**

O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização. (COIMBRA; BINDER, 2010, p.5).

Com as diversas alterações normativas, jurisprudenciais e a dinamicidade da esfera trabalhista, em especial com o advento da Lei nº13.467/2017 (Reforma Trabalhista), se reivindicou as empresas uma maior prudência e atenção na execução das suas políticas empresariais.

Posto isto e observado o cenário empresarial corrupto das últimas décadas, como já exposto em capítulos anteriores nesse trabalho, as organizações que atuam sem um programa de *compliance* estão condenados a imprevistos desnecessários.

Neste íterim, afirma Paternolli e Pereira (2017, n.p.) acerca das vantagens da prática *compliance*:

Redução de custos – Ainda que seja necessário investir determinado valor para a contratação de empresa terceirizada para exercer o *compliance*, a prevenção é sempre a melhor alternativa. Isso porque qualquer erro na declaração dos tributos, no pagamento de taxas ou mesmo nos repasses obrigatórios para o Poder Público pode ocasionar em multas de valores elevadíssimos. Benefícios para o ambiente empresarial – A atividade de *compliance* não beneficia somente os cofres da empresa de forma direta. Os colaboradores que nela atuam sofrem com a influência positiva de um ambiente de trabalho ético e organizado, o que os motiva a produzir cada vez mais e melhor. Então, além da economia de gastos gerada por quem exerce práticas de prevenção, a atuação eficiente dos funcionários e colaboradores resultará em números ainda mais satisfatórios. Influência positiva no mercado – Quando uma empresa é referência no mercado pela sua forma ética de atuar em diversas áreas, automaticamente ela ganha credibilidade perante outras empresas e até mesmo perante o Poder Público. Isso significa que o caminho para a obtenção de empréstimos, por exemplo, será encurtado. Isso vale para o ganho de subsídios, incentivos e doações. Além desses benefícios, o programa de *compliance* é também um elemento muito favorável quando se analisam as propostas em licitações. Em sua maioria estas são grandes oportunidades de crescimento financeiro e de notoriedade para empresas vencedoras nos processos. Outra vantagem relevante, mas pouco mencionada é que uma empresa que contempla políticas de *compliance* obtém crédito com mais facilidade, inclusive com taxas de juros menores. Assim a adoção de *compliance* representa um impacto financeiro direto e positivo às corporações que o implementam.

Nesse diapasão, a implementação de um programa de *compliance* é uma ferramenta essencial para a evitar eventuais multas e condenações da empresa no âmbito jurídico, além de garantir concordância com a função social da empresa, e proporcionar um harmônico e saudável ambiente de trabalho, longe de doenças e acidentes.

À vista disso, os juízes do trabalho, Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro (2020, p.53) afirmam:

Uma das principais vantagens da implementação de um programa de *compliance* é a viabilização da existência de mecanismos para a rápida identificação de violação à lei, com a possibilidade de pronta resposta pela organização, evitando-se que condutas lesivas sejam perpetuadas e que os prejuízos assumam proporções maiores. A conscientização promovida pelos programas de *compliance* tende a evitar ou diminuir o risco de que práticas indesejadas venham ocorrer. Além disso, a adoção de programas de governança corporativa e *compliance* tem um grande impacto no fortalecimento da imagem e reputação da empresa, que passa a demonstrar maior credibilidade e segurança, agregando valor ao negócio.

Desse modo, um eficaz programa de *compliance* reflete diretamente na produtividade e engajamento de cada trabalhador, além de se ter benefícios com o aumento da produtividade, um ambiente livre de riscos, doenças físicas ou mentais e acidentes de trabalho, desobrigando a empresa o possível pagamento de benefícios

previdenciários, e outros como o seguro-desemprego ocasionado pela alta rotativamente resultante de um decadente ambiente de trabalho.

Assim sendo, fica evidente que as vantagens do programa são incontáveis desde sua implementação, além da conformidade com a legislação, podemos listar padronização do serviço de acordo com as normas internas e de mercado, transparência e confidencialidade nas atividades, prevenção de litígios, redução de custos, maiores lucros, evitando atos de corrupção e ilegalidade, e disseminando os valores culturais da corporação, criadíssimo a uma ótima imagem diante do mercado.

### **8.3.1 Benefícios do *compliance***

Entidades como a ONU (Organização das Nações Unidas) e a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) tem reconhecido a relevância da implantação da ferramenta de *compliance* nas empresas, que em vista disso, onde a OCDE teve uma grande importância juntamente com a lei anticorrupção para o avanço do programa no meio empresarial brasileiro.

Dessa forma, instaurando o programa de integridade as empresas, a qual, possuem confiabilidade e são reconhecidas no mercado por suas boas práticas, e com isso, usufruem de vantagens competitivas, descontos em linhas de crédito, valorização da organização e conquistam a credibilidade de investidores, entre outros.

O Sr. Everson Luiz Breda Carlin em sua Obra Criando Valor nas Organizações dispõe a importância do *compliance* para gerar valor a empresa:

[...] os principais fatores que agregam valor nas organizações, considerando desde a cultura e princípios de gestão dos mais diversos tipos, meios de medição de mercado, ferramentas de análise sistemática dos indicadores de performance, adequação dos recursos disponíveis, principalmente a importância da transparência na prestação de contas e ética nas relações como um todo e agora a adequação na prestação de contas e ética nas relações como um todo e agora a adequação às novas regras de inserção de princípios de “*compliance*”, considerando também aspectos como responsabilidade socioambiental, ativos intangíveis, planejamento sucessório, regras de *compliance* etc (CARLIN, Everson Luiz Breda; p. 122. 2017)

Posto isto, a implantação do *compliance* trabalhista no âmbito empresarial garantirá a aderência e cumprimento de leis e regimentos, diminuindo o

número de ações de reparação civil e ações penais, como também, a redução dos conflitos trabalhistas.

Destarte que, a instauração do programa de forma adequada é capaz de facilitar a defesa da empresa perante acusações, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso nas demandas, e ainda, mesmo que ocorra alguma infração às normas internas da empresa diante uma possível condenação a implantação do programa poderá atenuar a pena aplicável, reduzindo as multas e indenizações impostas.

Outro benefício de se instaurar o programa na empresa é o fortalecimento da marca da empresa perante terceiros e dentre os colaboradores fomentar os princípios éticos e a aplicação das normas de conduta.

Além disso, um programa de *compliance* eficaz poderá permitir aos administradores identificar as infrações cometidas por seus subordinados e corrigi-las ainda internamente, logo, se for um programa implantado com eficiência, será ainda um triunfo contra comportamentos antissociais e fortalecerá ainda mais nosso ordenamento jurídico.

O segmento empresarial brasileiro, aos poucos e após inúmeros escândalos que comprometeram a reputação de grandes empresas, como já mencionado nesse artigo, está aderindo o conceito e entendendo a importância da ferramenta de *compliance*, conforme relata os autores Ricardo Franceschini e Emerson Siécola:

O segmento empresarial brasileiro, incluindo as empresas públicas e de capital misto, está aos poucos absorvendo e entendendo a importância e a necessidade da boa Governança Corporativa e dos programas de *compliance* para a perenidade dos negócios, para o bom funcionamento operacional, para a mitigação de riscos e perdas e, sobretudo, para a preservação e valorização da marca, da imagem e da reputação (FRANCÉSCHINI, Ricardo, SIÉCOLA, Emerson. et al. 2018, n.p.)

Sendo assim, para as empresas que visam a entrada em mercados externos, a implantação de um programa de *compliance* pode ser considerada uma ferramenta estratégica, pois incentiva o interesse de possíveis investidores e clientes, pois passa credibilidade sobre a eficiência e qualidade dos produtos fabricados ou serviços prestados pela empresa.

Desta forma, se percebe, portanto, que a implantação do programa de integridade será uma excelente forma de prevenção e investimento corporativo.

Nesse diapasão, deve-se abandonar o pensamento antigo e inadequado que as ferramentas de *compliance* são apenas um custo, pois muitas empresas só percebem a importância do programa de integridade após serem punidas por algum “desvio” de postura que acarretou prejuízos a organização.

À visto disso, quando se é implantado a ferramenta de integridade na empresa e há conscientização dos colaboradores com a realização de seminários, palestras e treinamentos, códigos de conduta bem elaborados e de fácil interpretação, sobre o assunto fomentará um ambiente ético e produtivo, sempre influenciará na mudança de cultura não apenas dentro da atividade empresarial mais individual, em cada colaborador.

Por conseguinte, mesmo com tantos benefícios, muitas empresas não implantaram está ferramenta tão importante, o que a torna vulnerável diante o crescimento do mercado e os riscos das atividades.

Ressalta-se ainda, que a implementação de um programa de integridade não contribuirá apenas para a corporação que terá aumento de produtividade, reconhecimento do mercado e lucros, mas sim para toda sociedade, fazendo valer a função social da empresa.

### **8.3.2 Maior satisfação dos funcionários e produtividade**

Como já visto nessa monografia, o bom Programa de *Compliance* gera efeito positivo em todos os processos da empresa, tornando-a muito mais organizada e atrativa para os colaboradores.

Desta forma, é inegável que trabalhar em uma empresa correta, que cumpre assiduamente as normas e oferece garantias dos direitos dos trabalhadores é muito mais satisfatório do que ser funcionário de uma companhia que passa por cima das regras, conforme expõem Innocenti, Camilis, Martinez:

Manter o meio ambiente de trabalho saudável e em bom funcionamento é de extrema importância para a empresa, pois seu material humano é um dos principais elementos para alcançar o sucesso almejado (INNOCENTI, CAMILIS, MARTINEZ et al., 2017, p. 92)

Consequente, surgem processos bem-organizados, como a motivação e o engajamento, onde desta maneira a produção se torna ainda maior e melhor. Os níveis de estresse são reduzidos, pois os colaboradores não precisam se preocupar

com possíveis resultados de má conduta dos seus colegas, subordinados ou superiores.

Os autores Innocenti, Camilis, Martinez (et al. 2017) também registram que o empregado, ao se deparar com atitudes da empresa que incentivam a melhora no ambiente e na rotina de trabalho, tem a sua produtividade aumentada e ensejando a redução de faltas e maior dedicação, tendo como consequência seu desenvolvimento profissional, que impulsionará a qualidade de seus serviços, refletindo diretamente no resultado do serviço prestado.

Destarte que, as empresas também sofrem bastante com a alta rotatividade de funcionários em seus setores, o que significa dizer que há perda de tempo e dinheiro.

Desta maneira, quando alguém se desliga da empresa, há um custo para selecionar um substituto e um déficit na produção até que a pessoa contratada esteja totalmente inserida e treinada na rotina da empresa. Se os colaboradores estão mais satisfeitos há a diminuição de saída, reduzindo drasticamente o fluxo da rotatividade.

Sendo assim, se houver a redução das saídas dos funcionários, automaticamente aumenta-se a atração, e isso se deve à melhora da imagem da empresa sendo reflexo direto de seus colaboradores, que atuam como embaixadores, levando assim comentários positivos a respeito do seu trabalho a quem conhecem.

Isto posto, Chiavenato (et al. 2006) evidencia que a qualidade da produção está diretamente ligada à satisfação do trabalhador, onde, laborar num ambiente saudável, equilibrado e digno, que respeite os princípios fundamentais do ser humano e que evidencie a busca pelo bem da coletividade, gera um maior rendimento e, por consequência, maior lucro para o empregador.

Desse modo, o clima organizacional positivo propiciado pelo *compliance* aproveita ambas as partes na relação de emprego na mesma medida: bem-estar, satisfação e, por conseguinte, maior produtividade do empregado e produção da empresa/corporação.

#### 8.4 Compliance Trabalhista na Terceirização

O *compliance* trabalhista não se restringe apenas as relações entre empresa e empregado, para que as normas, regulamentos e leis trabalhistas sejam asseguradas, é imprescindível e de suma importância que haja a fiscalização das empresas prestadoras de serviços, na possibilidade de terceirização.

Sobre a terceirização Roberta Potzik Soccio (2020, n.p.) afirma que:

Adotando-se o atual critério legal, a terceirização, como prestação de serviços a terceiros, é a transferência feita pela contratante (tomadora) da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução (art. 4º-A da Lei 6.019/1974, com redação dada pela Lei 13.467/2017).

Desta forma, com a vinda do advento da reforma trabalhista, a terceirização passou a ser adotada na nas atividades-fim das empresas, o qual, a nova lei determina que a prestação de serviços a terceiros corresponde transferência de qualquer das atividades da contratante, até mesmo sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços.

Logo, ressalva-se, que empresa contratante não é a empregadora, mas o trabalho realizado pelos terceirizados a beneficia diretamente. Portanto, se a empresa prestadora de serviços não pagar aos trabalhadores, restará à tomadora os pagamentos dos encargos trabalhistas. (SOCCIO, 2020, n.p.)

Essa é a chamada responsabilidade subsidiária, ou seja, ocorre quando a empregadora não honra com o pagamento dos direitos trabalhistas de seus funcionários.

De acordo com a nova legislação:

Art. 5º-A. (...) § 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017). (Lei nº 6.019/74) (BRASIL, 2017).

Isto posto, para impedir futuras responsabilizações da tomadora de serviços, é indispensável que a empresa tomadora, por meio do programa de *compliance* crie ferramentas, cujo objetivo, seja a prevenção e a fiscalização das empresas prestadores de serviços, isto é, exigir documentos que comprovem o pagamento de verbas trabalhistas aos funcionários terceirizados, apresentar

informações financeiras e garantir que honrará com todas as obrigações trabalhistas enquanto o contrato de terceirização perdurar.

A luz do exposto, Sebastião Oliveira diz:

Quando o empresário transfere a terceiros a execução de parte da sua atividade, deve atuar com bastante diligência, escolhendo criteriosamente empresas que tenham capacidade técnica, econômica e financeira para arcar com os riscos do empreendimento, sob pena de ficar caracterizada a culpa “in contraendo” ou culpa “in eligendo”. Deve também, fiscalizar com rigor o cumprimento do contrato de prestação de serviços e a observância dos direitos trabalhistas dos empregados da contratada, especialmente o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde dos trabalhadores, para não ver caracterizada, por sua omissão, a culpa “in vigilando”. (OLIVEIRA, 2008, p. 398)

Deste modo, ainda como forma de garantia, a empresa contratante pode averiguar se o prestador de serviços possui algum tipo de política, mecanismo ou programa de integridade, mesmo que não tenha totalmente uma determinada estrutura.

#### **8.4.1 Compliance trabalhista utilizado como instrumento para minimizar riscos**

Nara tentativa de evitar riscos, a empresa contratante pode verificar se o terceiro dispõe de algum Código de conduta/ética ou algum programa de integridade, o que comprova que a prestadora de serviços se preocupa com a política lítica e correta, ou seja, age em conformidade com a lei, acarretando segurança no momento de realizar contratos.

Diante disso, temos a seguinte jurisprudência:

COMPLIANCE TRABALHISTA. DECRETO 9571/18. TERCEIRIZAÇÃO. BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL SA E BEM PROMOTORA DE VENDAS E SERVIÇOS S.A. SERVIÇOS LIGADOS À ATIVIDADE-FIM DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA. TERCEIRIZAÇÃO ILÍCITA. Decreto 9571/18 que institui as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, para médias e grandes empresas e multinacionais que operem no território nacional. Redução drástica de estrutura das empresas decorrente de novas tecnologias e a busca incessante por lucros, mantendo em seus quadros apenas empregados inseridos em atividades consideradas essenciais. Tentativa de manutenção do padrão de direitos sociais pelos países ditos desenvolvidos, os quais vêm adotando sistemas de *Compliance*, buscando uma forma de incentivar o cumprimento de leis e regulamentos que protejam os direitos dos trabalhadores, com valorização da ética e da transparência na cultura organizacional. Tarefas realizadas pela autora de atendimento e cobrança de clientes que constituem atividade finalística bancária, perfeitamente inserida no objetivo nuclear do empreendimento comercial do banco, cuja terceirização é ilícita, por desvirtuar, impedir e fraudar a aplicação de direitos trabalhistas próprios da categoria dos

bancários. Processo de intermediação ocorrido que implicou flagrante desigualdade entre a autora e os funcionários diretamente contratados pelo banco réu, tratando-se de clara violação não só às Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, como também diretamente aos Tratados Internacionais firmados pelo Brasil sobre o tema. Recurso provido. (TRT-4 - RO: 00211945820165040002, Data de Julgamento: 15/04/2019, 2ª Turma)

Nesse diapasão, é indispensável a celeridade do procedimento *de due diligence*, sendo atualizado durante toda a execução do contrato, e de extrema importância que tudo seja documentado e arquivado para posteriores consultas.

Deste modo, o acordo com o Manual Prático de Avaliação de Programas de Integridade em Processos Administrativos de Responsabilização (PAR), publicado pela Controladoria-Geral da União, o qual, se recomenda a verificação periódica dos terceiros:

Antes de realizar a contratação de terceiros, é recomendável verificar se a pessoa física ou jurídica possui histórico de atos lesivos contra a administração pública. Caso seja pessoa jurídica, é aconselhável ainda verificar se possui Programa de Integridade que diminua o risco de ocorrência de irregularidades e que esteja de acordo com os princípios éticos da contratante. É recomendável ainda, que seja verificado periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato e se não adota comportamentos contrários aos seus valores ou às leis. (CGU, 2018, p. 49)

À vista disso, fica evidente que ao se adotar medidas intrínsecas ao *compliance*, há uma redução dos riscos de a empresa contratante vir a responder judicialmente pelo pagamento das verbas trabalhistas não adimplidas pela empresa prestadora de serviços.

## 9 CONCLUSÃO

Sem sombra de dúvidas o conflito faz parte de nosso cotidiano e, por conta disso, os métodos de resolução consensual de conflitos surgem como meio mais adequado para pôr fim a controvérsia, com ou sem a intervenção de terceiro.

Em vista disso, foram estudadas partes históricas do Direito e processo do trabalho, como forma de se verificar todas as mudanças e evoluções que se teve com o tempo.

Independentemente do método de resolução de conflito adotado pelas partes, o fim almejado sempre será o mesmo, que é extirpar a controvérsia então existente.

Por outro lado, desafios vêm sendo lançados para que os indivíduos não tenham somente acesso ao judiciário, mas a toda forma legítima de solução dos conflitos, notadamente, no que se refere aos meios alternativos de solução dos conflitos.

Mesmo com amparo na CF/88, mais precisamente no artigo 5º, inciso XXXV, o acesso à justiça ainda não encontrou gozo pleno.

Desse modo, foram analisadas que as controvérsias podem ser resolvidas por métodos heterocompositivos e autocompositivos. Os primeiros se caracterizam porque há um terceiro que impõe uma decisão às partes que deverá ser cumprida por elas, tendo como exemplo a arbitragem. O segundo também pode ter a presença de um terceiro, não sendo permitido dar respostas prontas aos envolvidos.

Desse modo, na conciliação esse terceiro chamado de conciliador auxilia os indivíduos para que encontrem respostas e a melhor solução para os conflitos.

A principal característica desse instituto é dar sugestão de como deve ser solucionado o conflito, propondo acordos, o qual, não foram observados ou propostos em um momento oportuno anterior entre as partes.

Logo, na mediação, o terceiro denomina-se mediador. Diferente da conciliação, o mediador não pode dar sugestões, mas apenas auxiliar no diálogo e no restabelecimento dos vínculos entre as partes. Portanto, o objetivo da mediação é possibilitar que as partes tenham um ambiente tranquilo para que possam conversar e expressar tudo o que sentem e desejam e, por consequência,

conseguirão encontrar autonomamente respostas e soluções para o que lhes perturba.

Logo, mostrou-se a evolução e o aumento do uso dos métodos complementares de resolução de conflitos, dando enfoque principalmente a mediação, a qual, foi reconhecida pelo ordenamento jurídico brasileiro em 2010 com a Resolução 125, do Conselho Nacional de Justiça, sendo criada posteriormente a sua própria Lei, 13.140/2015, conhecida como Lei de Mediação, sendo inserida no Código de Processo Civil, devendo ser estimulada por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público.

Diante do exposto, observa-se a existência de uma crise no poder judiciário, porém, alguns autores afirmam que a jurisdição é dada pelo Estado, enquanto o conflito pode ser sanado pelos meios consensuais de solução dos conflitos.

Os meios alternativos de solução de controvérsias permitem um maior e efetivo acesso à justiça, porém ainda encontram obstáculos que precisam ser superados a partir dos novos operadores de Direito, juntamente com a reeducação dos que já estão no mercado de trabalho.

Como exposto no presente artigo, a mediação é uma justiça restaurativa, célere e por isso, deve ser vista de forma séria e aplicada de forma consciente, por mais que a proposta de ajudar a desafogar o judiciário, tem que ser usada com responsabilidade, se não se tornará mais um empecilho e procrastinação da justiça brasileira.

Por conseguinte, abordou-se uma breve noção introdutória do *compliance*, demonstrando a sua importância nas relações empresariais e a sua interferência na economia de forma a impulsioná-la positivamente, pois, uma vez que a empresa demonstre aos investidores, fornecedores e consumidores a sua boa reputação, que transpareça estabilidade, confiança e rentabilidade, há uma elevação no sentimento de credibilidade, que por fim, permite maiores interações sociais e econômicas.

Logo, o *compliance* trabalhista nas empresas surgiu como uma clara tentativa de reduzir os desvios de condutas ilícitas e reprováveis moralmente dentro do ambiente de trabalho, onde atualmente, essa área tem se tornando uma das mais importantes e requisitadas para o mercado, o qual, a aplicação das ferramentas de *compliance* no âmbito trabalhista demonstra um essencial instrumento para a correta

aplicação das leis, normas, portarias, princípios trabalhistas, regulamentos, normas internacionais, convenções e acordos coletivos, e para disseminação do comportamento ético dentro das empresas.

O Brasil caminha cada vez mais para o desenvolvimento, em que pessoas estão mais intolerantes à corrupção, à desonestidade e ao descumprimento das normas legais.

Os países estrangeiros estão cada vez mais exigentes em suas relações comerciais, de forma que somente as empresas que se mostrarem íntegras, responsáveis, cumpridoras da legislação e demais regulamentos, serão consideradas capacitadas a firmar parceria negocial.

Nesse diapasão, intensifica-se a implementação do *compliance* nas empresas brasileiras e nas relações trabalhistas, onde o termo que surgiu nos Estados Unidos que significa estar em conformidade com todas as regras.

À vista disso, ter um programa de *compliance* significa ter a aplicação de diversas práticas de definições com os objetivos; avaliação de riscos; compilação em um único documento de todas as normas jurídicas aplicáveis ao negócio; incentivo e orientação aos trabalhadores; fiscalização quanto ao cumprimento das regras e instituição de medidas que facilitam a contratação de terceiros, como a *know your costumere* de funcionários, a *know your employee*.

Entretanto, determinadas práticas não só permitem que as empresas estejam em consonância com todas as normas das quais são obrigadas a seguir, mas que contratem terceiros e colaboradores que se encaixem na missão como abordado nesse artigo, visando sempre os valores da empresa, além de prevenir riscos, adotando medidas capazes de reestruturar o ambiente de trabalho.

O estudo deste tema é de muita relevância não só na figura acadêmica, mas também serve de parâmetros para a aplicação de modelos de gestão empresarial sustentável e de responsabilidade.

Desse modo, é sempre importante reforça a satisfação do empregado em seu emprego, fazendo com que ele se sinta seguro e acolhido pelo seu empregador, com a convicção de que ele faz parte de uma empresa séria e responsável, que não almeja apenas o lucro, mas também se preocupa em resolver as questões internas e em ouvir o trabalhador.

Logo, tudo isso evita o acúmulo de sentimentos negativos e o desejo de iniciar um conflito judicial, fazendo com que o obreiro elogie a marca e a coloque

no mercado com uma imagem positiva e enaltecida, tendo assim uma maior interação entre os funcionários e os gestores, sendo os conflitos resolvidos de maneira discreta e interna, evitando desavenças entre os próprios funcionários, onde muitas das vezes são situações que não chegam ao conhecimento do próprio empresário, o qual, com o conhecimento do ocorrido pode evitar e, principalmente afastar as futuras ações trabalhistas.

## 10 REFERÊNCIAS

Aristóteles. **Ética a Nicômaco**. Bauru, SP: Edipro, 2009.

AMAURI, Mascaro Nascimento, Apud, MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.767.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018

ANDRADE, Flávio Carvalho Monteiro de; FERREIRA, Isadora Costa. **Compliance trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco trabalhista por Meio de Programa de Integridade**. Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária, nº 331, janeiro, 2017. Acesso em: 20 set. 2022.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. **O novo processo civil brasileiro**. 29. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012, p. 38.

BARBOSA, Fernanda. **O compliance trabalhista como ferramenta de integração**. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI241920,41046O+Compliance+Trabalhista+co+mo+ferramenta+de+integracao>. Publicado em: 07 jul. 2016. Acesso em: 22 out. 2022

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Coord.). **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Acesso: 28. Set. 2022

BEBBER, Júlio César. Reforma Trabalhista: **Homologação de Acordo Extrajudicial**. Publicado em Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, em 2017. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/145951/2017\\_bebber\\_julio\\_reforma\\_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/145951/2017_bebber_julio_reforma_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 mai. 2022.

BEZERA LEITE, Carlos Henrique. **Curso de Direito Processual do Trabalho, 13ª ed.**, São Paulo: Ed. Saraiva, 2015

BORGES, M. C. L. **Os Programas de Compliance como Instrumentos de Garantia dos Direitos dos Trabalhadores: Uma análise sobre os impactos positivos da política de compliance nas relações de trabalho.** Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: . Acesso em: 22 out. 2022

BRITO, Rildo Albuquerque Mousinho de. **Mediação e arbitragem de conflitos trabalhistas no Brasil e no Canadá.** São Paulo: LTr, 2010. Disponível em: Acesso em: 13 de marc. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.572, de 28 de julho de 1995.** Regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/D1572.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1572.htm). Acesso em: 20 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.** Dispõe sobre arbitragem. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9307.htm). Acesso em: 17 marc. 2022.

BRASIL. **Lei 9.613 de 03 de março de 1998.** Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras -COAF, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm). Acesso em: 30 set. 2022.

BLOK, Marcella. **O que é Compliance e qual sua importância para as empresas?** Advise blog. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://blog.advise.com.br/o-que-ecompliance-e-qual-sua-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em 20 out. 2022

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça. Trad. Ellen Gracie Northfleet.** Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988. CERQUEIRA, Dheborá Mendonça de. Aspectos teóricos da mediação no processo trabalhista.

CABRAL, Bruno Fontenele. **Alternative dispute resolution (ADR): as formas alternativas de solução de conflitos nos Estados Unidos.** Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2935, 15 jul. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/19574>. Acesso em: 22 marc. 2022.

CALSING, Maria de Assis; VIVEIROS, Carolina C. Salomão Leal de. **Mediação e conciliação: o novo CPC e os conflitos trabalhistas**. Revista TST, Brasília, v. 82, n. 2, p. 236-258. Acesso em: 01. Jun. 2022.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASADO FILHO, Napoleão. **Uma revolução silenciosa: lei anticorrupção e a governança empresarial**. Revista dos Tribunais, [s.l.], v. 72/2016, p.249-258, jun. 2016. Disponível: <

<https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/widgetshomepage/resultList/document?&src=rl&srguid=i0ad82d9b00000163b7cea5083ee1cc7a&docguid=l82b1cda0743811e6bab8010000000000&hitguid=l82b1cda0743811e6bab8010000000000&spos=25&epos=25&td=140&context=53&crumb-action=append&crumb-label=Documento&isDocFG=false&isFromMultiSumm=true&startChunk=1&endChunk=1>>. Acesso em: 29 set. 2022. Acesso restrito via Revista dos Tribunais.

CARLOTO, Selma. **Compliance Trabalhista: 2ª Edição Ampliada e Atualizada**. 2ª edição. São Paulo: LTr, 13 out. 2022.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e processo: comentário à Lei n. 9.307/96**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, p. 31

CARNELUTTI, Francesco. **Sistema de Derecho procesal civil**, cit., p. 18.

CARVALHO, Itamar; ALMEIDA, Bruno. Programas de Compliance: Foco no programa de integridade. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Coord.). **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Acesso em: 29 set. 2022.

CUNHA, Rogério Sanches; SOUZA, Renee. **Lei Anticorrupção Empresarial**. Salvador: Juspodivm, 2017.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; BINDER, Vanessa Alessi Manzi (organizadores). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010;

JOBIM, R. de S. K. **Compliance e Trabalho: Entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado**. Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: . Acesso em: 18 out. 2022.

CONSELHO Nacional de Justiça; **Justiça Multiportas oferece caminhos adequados à solução de conflitos em MT**; Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-multiportas-oferece-caminhos-adequados-a-solucao-de-conflitos-em-mt/>. Acesso em: 21. Out. 2022.

CUNHA FILHO, Alexandre J. Carneiro; ARAÚJO, Glauco Roberto Brittes de; LIVIANU, Roberto; PASCOLATI JUNIOR, Ulisses Augusto. **48 visões sobre a corrupção**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

CUNHA, Sólón. **Compliance também se aplica à área trabalhista**. Entrevistador: site migalhas. 25 set. 2008. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI69791,51045Compliance+tambem+se+aplica+a+area+trabalhista>. Acesso em: 01 out. 2022.

DAL POZZO, Antonio Araldo Ferraz; NEVES, Augusto; NEVES, Beatriz; FACCHINATTO, Renan Marcondes. **Lei Anticorrupção – apontamentos sobre a Lei nº 12.846/2013. 2. ed.** São Paulo: Contracorrente, 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho. 11 ed.** São Paulo: LTr, 2012.

DIAS, Eduardo Tibau de Vasconcellos. **Compliance e o risco da não conformidade ou non-compliance**. 2017. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI251717,11049-Compliance+e+o+risco+da+nao+conformidade+ou+noncompliance>. Acesso em: 3 out. 2022.

DIDIER JR. Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Parte Geral e Processo de Conhecimento. 18. ed.** Salvador: JusPODIVM, 2016.

EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O meio ambiente do trabalho. Conceito, responsabilidade civil e tutela.** (2012). Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22694/o-meio-ambiente-do-trabalho>. Acesso em: 18 out. 2022.

FÁBIO, André Cabbete. **O que é compliance. E por que as empresas brasileiras têm aderido à prática.** Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2017/07/24/O-que-%C3%A9-compliance.-E-por-que-as-empresas-brasileiras-t%C3%AAm-aderido-%C3%A0-pr%C3%A1tica>. Publicação em: 24 jul. 2017. Acesso em: 01 out. 2022.

FREIRE, Débora. **Histórico da Compliance.** Disponível em: [http://www.academia.edu/19819682/Hist%C3%B3rico\\_da\\_Compliance](http://www.academia.edu/19819682/Hist%C3%B3rico_da_Compliance). Acesso em: 22 ago. 2017; Acesso: 30 set. 2022.

FRANÇA, Jaíne Gouveia Pereira. **O Compliance Trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais.** [2018?]. Disponível em: <file:///C:/Users/55489/Downloads/5090-Texto%20do%20artigo-15865-1-10-20180723.pdf>. Acesso em: 5 out. 2022.

FRAZÃO, Samira. **Empresas investem em políticas de Compliance e práticas anticorrupção.** 2019. Disponível em: <https://www.itforum365.com.br/empresasinvestem-em-politicas-de-compliance-e-praticas-anticorruptao/>. Acesso em: 5 out. 2022.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa Garcia. **Curso de direito do trabalho. 8. Ed.** Rio de Janeiro: Forense, 2014. LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de direito processual do trabalho. 11. Ed.** São Paulo: LTr, 2013. Disponível em: Acesso; 10 de mai. 2022.

GIEREMEK, Rogéria. **Compliance trabalhista e ações internas depois da má conduta.** In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance.** – São Paulo: Instituto Arc, 2017. p. 811-824.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à Lei de Responsabilidade de pessoas jurídicas: Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: . Acesso em: 26 out. 2022.

HENCSEY, Antonio Carlos; BEZERRA, Christina Montenegro; PERES, Marisa. Investigações internas: condução, desafios e melhores práticas. In: FRANCO, Isabel (coord.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 85.

HOUAISS, Antonio; DE SALLES, Mauro. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1. ed.**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INNOCENTI, Ricardo; CAMILIS, Vivian Cavalcanti Oliveira de; MARTINEZ, Ricardo da Silva et al. **Compliance Trabalhista**. Revista dos Tribunais: São Paulo, v. 979, ano 106, p. 92, maio 2017. Disponível em: [http://www1.tjrs.jus.br/export/servicos/biblioteca/doc/2017/junho\\_2017\\_n\\_24.pdf](http://www1.tjrs.jus.br/export/servicos/biblioteca/doc/2017/junho_2017_n_24.pdf). Acesso em: 28. out. 2022.

**Iniciação do Direito do Trabalho** - Amauri Mascaro Nascimento - Ed. LTR; 2007, p.43.

JOBIM, Rosana Kim. **Compliance e trabalho: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado**. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018.

KRUPPA, Roberta Potzik Soccio. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/compliance-trabalhista/>. Acesso em: 20 set. 2022

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito do Trabalho. 9. ed**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

LIRA, Michel Pereira de. **O que é compliance e como o profissional da área deve atuar?** Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Publicado em: 2013. Acesso em: 22 out. 2022.

MACHADO, Anna Catharina Fraga. **A mediação como um meio eficaz na solução do conflito**. In: SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. (Org.). Mediação de Conflitos. São Paulo: Atlas, 2013, p. 23 – 32. Disponível em: Acesso em: 10 de mai. 2022.

MACIEL, João. **Conheça a importância da prática KYC**. Disponível em: <http://blog.uplexis.com.br/importancia-da-pratica-kyc/>. Publicado em: 14/07/2016. Acesso em: 03 out. 2022.

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 167-201.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito Processual do Trabalho, 26a Edição**, São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Acesso em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>. Publicado em: 18 nov. 2016. Acesso em: 22 out. 2022.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 31. Acesso: 19 out. 2022.

MORAES FILHO, Evaristo de. **Introdução ao direito do trabalho. 11. ed.** São Paulo: LTr, 2014, p. 39.

NETO, Scuro Pedro. **Justiça Restaurativa: desafios políticos e o papel dos juízes**. Revista da AJURIS/Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: AJURIS, v.33, n.103, p. 231-251, set. 2006. CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à justiça. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

NOVELLI, Breno. **Implementação de programa de compliance e seus impactos na área trabalhista**. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9732/Implementacao-de-programa->

decompliance-e-seus-impactos-na-area-trabalhista. Publicado em: 08 mai. 2016. Acesso em 09 out. 2022.

NOVELLI, Breno. **Implementação de programa de compliance e seus impactos na área trabalhista**. Direito Net [site], 8 maio 2016. Disponível em: Acesso em: 02 jun. 2022.

PALHANO, Gabriela e SINHORI, Pablo Inglês, **Legal Science Series, themes and crises: Introductory Aspects of an efficient anti-corruption compliance program**, Balsamum Editora, 2019, Disponível em: [https://www.academia.edu/42002051/A\\_BRIEF\\_ANALYSIS\\_OF\\_AMERICANISM\\_IN\\_TODAYS\\_USA\\_SOCIETY](https://www.academia.edu/42002051/A_BRIEF_ANALYSIS_OF_AMERICANISM_IN_TODAYS_USA_SOCIETY) consultado a 24 out. 2022.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de Informação Legislativa, [s.l], v. 205, p.87-105, mar. 2015. Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2022

RAU, L. M.; VILLATORE, M. A. C. **Direito do Trabalho e Globalização**. Revista de Direito e Sustentabilidade, Maranhão, v. 3, n. 2, p. 90-108, 2017. Disponível em: . Acesso em: 18 out. 2022.

TARTUCE, Fernanda; FALECK, Diego; GABBAY, Daniela. **Meios alternativos de solução de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 19.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Método, 2016.

SANTOS, Renato de Almeida dos; GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches **Corrupção e fraude: princípios éticos e pressão situacional nas organizações**. 2010. RISUS. Journal on Innovation and Sustainability Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/download/4513/3085>>. Acesso em 21 out. 2022.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão**. E-book. [S.l.]: LEC, [201?]. Disponível em: Acesso em: 2 de mai. 2022

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e Lei Anticorrupção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622098/cfi/0>>

SIMÃO, Valdir Moyses. **O acordo de leniência na Lei Anticorrupção histórico, desafios e perspectivas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. Acesso em: 22 out. 2022.

SPENGLER, Fabiana Marion; LUCAS, Doglas Cesar (Orgs.). **Justiça restaurativa e mediação: políticas públicas no tratamento dos conflitos sociais**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. SPENGLER, Fabiana Marion.

SPENGLER NETO, Theobaldo. **A crise das jurisdições brasileiras e italianas e a mediação como alternativa democrática da resolução de conflitos**. In: SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Org.). *Mediação enquanto política pública: o conflito, a crise da jurisdição e as práticas mediativas*. 1. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2012.

TONIN, Alexandre Baraldi. **Compliance: uma visão do Compliance como forma de mitigação de responsabilidade**. *Revista dos Tribunais*, [s.l.], v. 983/2017, p.265-288, set. 2017. Disponível em: < 61 <https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/widgetshomepage/resultList/document?&src=rl&srguid=i0ad82d9b00000163b7cea5083ee1cc7a&docguid=l6d2362e08e4611e781ed0100000000&hitguid=l6d2362e08e4611e781ed01000000000&spos=24&epos=24&td=140&context=61&crumb-action=append&crumblabel=Documento&isDocFG=false&isFromMultiSumm=true&startChunk=1&endChunk=1>>. Acesso em: 29 set. 2022. Acesso restrito via Revista dos Tribunais.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção.** São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <http://pergamum.unisul.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 15 out. 2022

VERÍSSIMO, Carla. **Anticorrupção e Compliance: A incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance.** 2016. 339 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/149239>>. Acesso em: 30 set. 2022.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à justiça e sociedade moderna.** In: Grinover, Ada Pellegrini; Dinamarco; Candido Rangel; Watanabe, Kazuo (coords.). Participação e processo. São Paulo: RT, 1988, p. 131.