

**A IMPORTÂNCIA DO PILAR DA COMUNICAÇÃO E DO TREINAMENTO  
CORPORATIVO PARA A EFETIVA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DO  
COMPLIANCE**

*THE IMPORTANCE OF THE COMMUNICATION PILLAR AND OF CORPORATE  
TRAINING FOR THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE COMPLIANCE  
CULTURE*

Área temática: Temas transversais.

ARGENTINA, Pedro Henrique Hernandez <sup>1</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
TIOSSI, Fabiano Martin <sup>2</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**RESUMO**

O trabalho pretende abordar a cultura de compliance, medida que vem sendo amplamente aderida pelas empresas, na busca por uma atuação mais transparente e em consonância com as normas. Os programas de integridade ganharam popularidade após os escândalos da operação Lava-Jato, situação em que inúmeras pessoas jurídicas renomadas foram identificadas por práticas do crime de corrupção. Diante este cenário caótico, as empresas debruçaram uma atenção maior no desenvolvimento e implementação de um programa de compliance efetivo. Para que a cultura de compliance seja implementada e apresente resultados positivos, é necessário que o programa esteja pautado sobre a função tríplice de prevenir, detectar e sanar atos ilícitos e aqueles que, mesmo não configurando um crime, causam reflexos perniciosos na instituição. Para que um programa de compliance seja implementado na empresa, é necessário que o mesmo tenha como alicerce os mecanismos e ferramentas do programa, conhecido por muitos como “pilares”: Os treinamentos corporativos representam uma ferramenta essencial para o correto funcionamento do programa, tendo em vista que a comunicação dentro da empresa é o principal fator para a irradiação de uma cultura organizacional. Para atingir os objetivos, o trabalho foi elaborado de forma indutiva. Realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

---

<sup>1</sup> Bacharel em direito pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Pós-graduado em direito corporativo e compliance pela Escola Paulista de Direito (EPD). Pós-graduando no MBA em gestão estratégica de organizações pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Advogado. E-mail: pedro.sano@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-doutor em Gestão e Economia. Docente pesquisador da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: fabiano.tiossi@ufms.br

**Palavras-chave:** Compliance; programa de integridade; treinamentos corporativos.

### ABSTRACT

This paper seeks to address the culture of compliance, a measure that has been widely adhered to by companies in the search for a more transparent performance in line with the norms. Integrity programs have gained popularity after the scandals of the Lava-Jato operation, a situation in which numerous renowned corporate entities were identified for corrupt practices. In light of this chaotic scenario, companies have focused greater attention on the development and implementation of an effective compliance program. For the compliance culture to be implemented and present positive results, it is necessary that the program is based on the threefold function of preventing, detecting and correcting illicit acts and those that, even not being considered as a crime, cause harmful reflexes to the institution. For a compliance program to be implemented in the company, it is necessary that it has as a foundation the mechanisms and tools of the program, known by many as "pillars". Corporate training represents an essential tool for the correct operation of the program, considering that communication within the company is the main factor for the irradiation of an organizational culture. To achieve the objectives, the study was developed in an inductive way. It was conducted and based on bibliographic reviews, including on-line academic journals, as well as the use of information already available in books, articles, legislation and other published sources.

**Keywords:** Compliance; integrity program; corporate training.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a discussão sobre as práticas de compliance vem sendo mais debatida em solos brasileiros, principalmente após os escândalos da Operação Lava-Jato, em que grandes empresas foram identificadas pelo cometimento do crime de corrupção. Desde então, a aderência a uma cultura de compliance tornou-se pauta no ambiente corporativo.

Para Silveira e Saad-Diniz sobre o cenário em que o compliance instalou-se no país, (2015, p. 142): “[...] em face de tantos escândalos econômicos recentes, tem-se visto uma tentativa por parte das empresas de evidenciar uma modalidade de regulação a fim de externalizar sua correção, visando, também, uma menor severidade judicial”.

O programa de integridade – como foi introduzido no ordenamento jurídico brasileiro – consiste, portanto, no desenvolvimento, estruturação e implementação, dentro da empresa, de um conjunto de mecanismos e ferramentas, com o foco de prevenir, detectar e remediar as práticas ilícitas e as que, não configurando crime, podem refletir de forma negativa na instituição.

Devido ao cenário caótico no Brasil no período em que o compliance propagou-se no país, é bastante comum que o programa seja intimamente relacionado ao combate as práticas de corrupção. Todavia, o programa é implementado visando a prevenção de inúmeras outras situações que podem prejudicar a imagem da empresa, o que acarreta danos a sua reputação perante o mercado.

O compliance pode ser considerado um reflexo daquilo que a sociedade vem exigindo das empresas. Neste sentido, o público externo – que engloba a população, as fornecedores, os

investidores, *stakeholders*<sup>3</sup> – estão exigindo que as empresas atuem de forma mais ética e transparente. O que compreensível tendo em vista tantos escândalos expostos pelos veículos midiáticos de empresas que se envolveram em situações graves; v.g., práticas de corrupção, desrespeito as legislações trabalhistas, maus-tratos com animais, desmatamento, enfim, estes são apenas alguns exemplos com a intenção de melhor elucidar o tema.

Os primeiros vestígios do que é o compliance foi trazido para o Brasil pela Lei nº 12.846/2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção brasileira (LAC), que aborda a responsabilização da pessoa jurídica por crimes praticados contra a Administração Pública, na esfera cível e administrativa. Segundo inteligência do art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade” pode ser utilizado como uma atenuante em caso de condenação por práticas contidas nesta lei.

O termo “programa de integridade” foi utilizado apenas mais tarde, com a promulgação do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentava a LAC; o decreto dedicou um capítulo exclusivo para tratar sobre a cultura de compliance. Recentemente, o decreto mencionado foi revogado, pelo seu então sucessor, o Decreto nº 11.129/2022, que trouxe alterações e acréscimos na regulamentação da Lei Anticorrupção, incluindo modificações no capítulo relacionado ao programa de integridade.

Insta salientar que outros países são considerados pioneiros no que verse sobre a cultura de compliance e legislações alienígenas serviram como normas inspiradoras para a Lei Anticorrupção brasileira. Destacam-se o *Foreing Corrupt Practices Act* e o *United Kingdom Bribery Act*.

O *Foreing Corrupt Practices Act*, o FCPA, é a lei dos Estados Unidos, promulgada em 1977, considerado um marco nos estudos sobre a cultura do compliance. A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior foi editada para combater a prática de suborno envolvendo funcionários públicos, possuindo aplicabilidade, inclusive, internacionalmente. Sobre a importância do FCPA, destaca Assí:

Podemos citar mais alguns marcos legais que contribuíram para que o compliance se consolidasse como instrumento de ética e integridade nos negócios, a começar pela lei norte-americana *Foreing Corrupt Practices Act* (FCPA), promulgada em 1977, cujo propósito era controlar o pagamento de propinas a funcionários públicos estrangeiros e, assim, restaurar a credibilidade do mercado interno nos Estados Unidos (ASSI, 2018, p. 22).

O *United Kingdom Bribery Act*, o UKBA, é a lei do Reino Unido. Embora seja uma lei mais recente – se comparada com o FCPA – promulgada em 2010, é considerada por muitos como uma das normas mais rígidas sobre compliance. O conteúdo desta lei também envolve o combate ao crime de suborno e corrupção de funcionários públicos, mas também na esfera privada, que é o grande diferencial desta norma. Pontuam Japiassú e Ferreira que:

Um dos mais recentes exemplos de legislação que adota o modelo de conformidade é a *Bribery Act*, do Reino Unido (2010), que criminalizou a falha da organização comercial em prevenir subornos, punindo empresas em benefício das quais o suborno é praticado (JAPIASSÚ; FERRERIA, 2022, p. 145).

---

<sup>3</sup> São as partes interessada nas atividades da empresa (tradução livre).

Cabe ressaltar que, as leis estrangeiras mencionadas incluem a penalização na esfera criminal, diferentemente da Lei nº 12.846/2013, que responsabiliza as pessoas jurídicas na esfera cível e administrativo de atos praticados contra a Administração Pública.

O programa de integridade, para ser considerado eficaz, deve ser elaborado de acordo com as necessidades reais da instituição que o implementa. Sendo assim, não existe um modelo padrão e nem pode ser copiado, descaracterizando o *one-fit-size-all*<sup>4</sup>.

A empresa deve estruturar e implementar o seu programa de integridade da forma mais exclusiva possível, visando prevenir, detectar e sanar as exposições dos riscos que a instituição está exposta. Para que o programa seja efetivo, é necessário que mecanismos e ferramentas sejam implementados, viabilizando, desta forma, a conformidade exigida pelo programa.

Dentre os principais pilares que devem conter no programa – alguns serão abordados neste trabalho, para melhor compreensão da temática vertida – será destacado o pilar presente no Decreto 11.129/2022, art. 57 (que elenca em seus incisos os parâmetros do programa), inciso IV, que traz sobre “treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”. Segundo Ajeje *et. al.* (2020, n.p.) sobre os treinamentos corporativos “a comunicação é a forma que a empresa tem de transparecer a cultura de compliance, os conceitos, valores e missões, e os quais podem ser transferidos por meio dos treinamentos”.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral caracterizar o programa de compliance no Brasil, destacando as normas vigentes sobre o tema, bem como elucidando os pilares que sustentam um programa de integridade efetivo. Já o objetivo específico é apresentar a importância da comunicação efetiva dentro da empresa por meio dos treinamentos corporativos, para a transmissão e conhecimento do programa a todos que fazem parte da instituição.

Primeiramente, será feito uma contextualização e conceptualização da cultura do compliance e sua receptividade pelo ordenamento jurídico brasileiro. Posteriormente, serão apresentados os principais pilares que devem estar presente para a implementação efetiva do programa dentro da empresa; seguindo, será evidenciado a importância do pilar treinamento corporativo, essencial para que o programa de compliance torne-se, de fato, uma cultura da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Após a introdução do tema e estabelecidos os objetivos que orientarão esta pesquisa, faz-se necessário a revisão da literatura e produções acadêmicas disponíveis sobre o assunto, visando fundamentar teoricamente os principais pontos a serem abordado no processo de pesquisa.

Para analisar o programa de compliance e os mecanismos necessários para sua estruturação e implementação, esta seção foi subdividida em duas partes: inicialmente faz-se necessário compreender o surgimento do compliance e como o programa foi recepcionado pelo ordenamento jurídico brasileiro; e na sequência é abordado os pilares que sustentam um programa de compliance efetivo.

### 2.1 A conceptualização do termo compliance e sua recepção pelo ordenamento jurídico brasileiro

---

<sup>4</sup> Tamanho único para todos (tradução livre).



A cultura de compliance tornou-se mais difundida em solos brasileiros após um série de ocorrências que identificaram grandes empresas por práticas ilegais; dentre os eventos que aconteceram, destaca-se os resultados da Operação Lava-Jato. Contexto em que renomadas pessoas jurídicas foram responsabilizadas por atos ilícitos, tais como suborno e corrupção, causando prejuízos as imagens destas empresas. Sobre este cenário caótico, bem pontua Silveira (2018, p. 02), “[...] a realidade é que temos sido bombardeados quase que diariamente por notícias de atitudes antiéticas e ilegais no ambiente empresarial”.

O termo compliance é oriundo do vernáculo americano, especificamente do verbo “*to comply*”, que significa estar em conformidade com algo ou alguma coisa. Aqui, no caso da cultura de compliance, significa, portanto, estar em conformidade com um conjunto de normas, mecanismos e ferramentas desenvolvidos, estruturados e implementados por uma empresa, com a intenção de manter seu comportamento transparente, ético, moral e, por óbvio, legal. Para Fonseca e Panhoza (2022, p. 151), “a palavra em si vem da língua inglesa e em poucas palavras resume no dever de conformidade com as normas e padrões éticos previamente instituídos”.

Ainda sobre a interpretação do termo compliance, destaca Assi (2018, p. 2019) como, “em uma tradução livre para a língua portuguesa, significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado”.

As primeiras ideias sobre a criação do instituto compliance, surgiu nos Estados Unidos – considerado por muitos como o grande responsável pela criação do sistema – juntamente com a necessidade de estipular medidas de integridade nas transações, principalmente no mercado financeiro, fonte inspiradora da cultura de compliance. Acredita-se que o surgimento das ferramentas do compliance tenha advindo, juntamente, com a criação do Banco Central dos Estados Unidos, em meados da virado do século XX, com o objetivo de criar um ambiente financeiro mais flexível, seguro e estável.

Posteriormente, outro grande marco histórico ressaltou a necessidade de um programa de conformidade, a “Crise de 1929”; que foi quando houve a “quebra” da bolsa de Nova Iorque, em que ocorreu um desequilíbrio entre a produção e consumo. Logo após, em 1932, aconteceu a intervenção estatal, que introduziu o “*New Deal*”, algo como “Novo Acordo” em sua tradução. Este acordo proposto, tinha como objetivo, então, corrigir os déficits naturais causados pelo capitalismo. Concretiza Silva (2015, p. 05), “o compliance surgiu em virtude de fatos históricos e ganhou ímpeto na medida em que o Estado intervencionista ou liberal se transformou em um Estado regulador”. Por volta de 1960, a proposta do compliance já estava mais próxima ao que é praticado e implementado na atualidade.

Em 1977, os Estados Unidos promulgaram o *Foreign Corrupt Practices Act*, o FCPA – inspiração para a criação da Lei Anticorrupção brasileira – que é considera uma das leis mais importantes a versar sobre práticas de compliance e combate ao crime de suborno e corrupção envolvendo funcionários públicos. Insta salientar que o FCPA tem aplicabilidade, também, em âmbito externo; *i.e.*, outros países que transacionam com empresas americanas podem responder também pelas normas previstas nesta lei. Segundo Japiassú e Ferreira (2022, p. 144), “estabeleceu a responsabilidade penal das corporações, com base na ideia de que pessoas jurídicas devem participar ativamente da prevenção e da detecção de práticas corruptas no contexto das atividades regulares desenvolvidas pela empresas”.

Um pouco mais tarde, em 2010, o Reino Unido editou e lançou uma das diretrizes que também é modelo no que tange ao compliance. Servindo como referência ao modelo brasileiro posteriormente, o *United Kingdom Bribery Act*, o UKBA, é uma das normas mais rígidas no combate ao crime de suborno e de corrupção. O grande diferencial desta lei é que ela

responsabiliza não apenas os atos praticados envolvendo funcionários públicos, mas também em âmbito privado. Conforme aponta Scandelari (2022, p. 67) sobre a norma britânica promulgada, “no Reino Unido, o Bribery Act (2010) unificaram-se os delitos de corrupção de funcionários públicos e privados, no que diz respeito à punição de pessoas jurídicas, na figura típica da “falha de empresas comerciais em prevenir a corrupção”.

### **2.1.2 O programa de compliance no Brasil**

Após uma breve contextualização das origens da cultura do compliance, é importante compreender sobre o programa de integridade no Brasil e os amparos legais que norteiam a cultura no país.

Insta salientar que, apesar do programa ser mais conhecido como uma forma de combater o crime de corrupção, fato compreensível tendo em vista o cenário caótico da Operação Lava-Jato. No ambiente corporativo, foi percebido que a cultura do compliance gera resultados positivos em inúmeros outros aspectos atrelados a uma boa governança; *i.e.*, as empresas adotam as diretrizes do programa com a intenção de implementar uma série de melhorias dentro da instituição. Destaca Santiago *et al.* que:

*Además, independientemente de que el compliance tuviera originalmente premisas para combatir la corrupción y el fraude empresarial, también permitió el desarrollo de programas específicos en diversas áreas de actividad empresarial, alcanzando así nuevos niveles<sup>5</sup> (SANTIAGO et al., 2021, p. 286).*

Neste sentido, cabe reforçar o conceito da cultura de compliance, que consiste, portanto, na estruturação e implementação de um conjunto de mecanismos e ferramentas – ou parâmetros – bem como a elaboração de normas, políticas e diretrizes a ser seguidas pela empresa, com a intenção de manter os padrões éticos, morais e legais da empresa. Todo este programa do compliance deve estar pautado sobre a função tríplice do programa, que é de prevenir, detectar e remediar atos ilícitos, assim como situações que possam causar reflexos perniciosos a instituição, que não configurem, necessariamente, um crime.

De acordo com o Departamento de Justiça americano (2019, n.p.) conceitua que, “*compliance programs are established by corporate management to prevent and detect misconduct and to ensure that corporate activities are conducted in accordance with applicable criminal and civil laws, regulations, and rules<sup>6</sup>*”. Para a FEBRAN - Federação Brasileira de Bancos (2018, p. 07), “compliance transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade”.

Outra função primordial do compliance é o caráter mitigatório do programa. A principal meta da cultura do compliance é não deixar que o risco aconteça, gerando prejuízos a instituição. Contudo, insta salientar que nem sempre é possível atuar no sentido de evitar que o fato danoso ocorra; sendo assim, quando mesmo com os aspectos preventivos do programa, acontecer uma situação negativa, a empresa precisa atuar no sentido de mitigar este fato.

---

<sup>5</sup> Além disso, embora a conformidade tenha sido originalmente baseada no combate à corrupção e fraude corporativa, ela também permitiu o desenvolvimento de programas específicos em várias áreas de atividade empresarial, atingindo assim novos níveis (tradução livre).

<sup>6</sup> Os programas de conformidade são estabelecidos pela administração corporativa para prevenir e detectar a má conduta e para garantir que as atividades corporativas sejam conduzidas de acordo com as leis, regulamentos e regras criminais e civis aplicáveis (tradução livre).

Consiste, portanto, em tratar o acontecimento e elaborar uma correção nas práticas já existentes, no sentido de evitar a reincidência da empresa; i.e., é uma forma de reafirmar os compromissos com a transparência por parte da pessoa jurídica, evidenciando o interesse em manter-se sempre integra.

Conforme já mencionado, a cultura de compliance foi abordada de forma bastante simplista pela Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou como Lei Anticorrupção brasileira. Esta lei trata sobre a responsabilização das pessoas jurídicas na esfera cível e penal de atos praticados contra a Administração Pública. Para Crivellaro:

Embora a Lei Anticorrupção tenha sido divulgada pela mídia como uma lei de conotação criminal, percebe-se que o legislador estabeleceu expressamente no dispositivo legal que a responsabilização ocorreria no âmbito administrativo e civil, não havendo no texto legal previsão de conduta criminal, tratando-se tão somente de ilícitos civis e administrativos (CRIVELLARO, 2019, p. 44).

Assim, a lei elenca o programa de integridade – ainda não possui essa nomenclatura – como uma forma de atenuante, em caso de a empresa ser condenada pelos crimes previstos nesta lei. Desta forma, art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade”. Sobre a LAC, destaca Mendes:

Em junho de 2013, foi aprovada pelo Congresso Nacional a Lei 12.846/2013, conhecida também como Lei Anticorrupção (LAC). Seu art. 7º, que cita os agora já famosos “programas de integridade”, em conjunto com o grande aumento do número de investigações pelas autoridades, provocou uma revolução no cenário brasileiro em termos de programa de compliance (MENDES, 2017, p. 28).

Mais tarde, em 2015, foi promulgado o Decreto nº 8.420, que regulamentava a Lei da Empresa Limpa, e trouxe um capítulo exclusivo para trabalhar as diretrizes da cultura de compliance, agora sim denominado como “programa de compliance”.

Recentemente o referido decreto foi revogado, pelo seu então sucessor, o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013, mantendo um capítulo exclusivo para abordar as temáticas referentes ao programa de integridade, trazendo alterações e acréscimos importantes na compreensão da cultura do compliance, que apesar de muito comentado no mundo corporativo, ainda é permeado por dúvidas e questionamentos. De acordo com o art. 56 do decreto supracitado:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, **no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade**, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de: I - **prevenir, detectar e sanar** desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional. Parágrafo único. O programa de integridade **deve ser estruturado, aplicado e atualizado** de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (DECRETO N.º 11.129, 2022, n.p.) (grifo do autor).

O art. 56 aborda temas importantes que devem conter em um programa de compliance efetivo. Primeiramente, destaca que o programa é um conjunto de mecanismos e ferramentas

que possuem como objetivo a integridade dentro da instituição. No inciso I, é possível notar de forma explícita que o programa deve estar pautado sob a égide da tríade, composta pela prevenção, detecção e remediação dos atos ilícitos. Seguido do inciso II que aborda sobre os preceitos da integridade dentro do ambiente em que será implementado.

O parágrafo único do art. 56 aborda um ponto crucial para a manutenção e funcionamento eficaz do programa de integridade. O programa deve ser exclusivo para cada instituição, desenvolvido sob medida, de acordo com as reais necessidades da empresa, para evitar os riscos que, de fato, a empresa está exposta. Sendo assim, sempre que necessário, é preciso fazer alterações e atualizações de todo o programa de compliance, para melhor atender as expectativas da pessoa jurídica; o compliance pode ser considerado um organismo vivo, que precisa estar em constante adaptação. Este ponto tem forte relação com o caráter mitigatório da cultura do compliance, tendo em vista que sempre que falhar na prevenção, é preciso implementar correções para que a empresa não seja reincidente nos acontecimentos negativos.

Como afirmam Gabineski *et al.*, (2019, n.p.) “[...] um programa de compliance é um organismo vivo, que se desenha perfeitamente para cada organização, com suas peculiaridades, respeitando sempre as boas práticas atreladas à cultura empresarial”.

Um programa de compliance efetivo é um programa que possui seus mecanismos e ferramentas bem desenvolvidos; *i.e.*, funcionando perfeitamente e em harmonia. Desta forma, combatendo aquilo que o Departamento de Justiça (2023, n.p.) americano denomina como “*paper program*”, ou seja, programa de papel, meramente formal. Ou, como é classificado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016, p. 15), como “*sham program*”, programas de fachada, de prateleira.

Os pilares que sustentam o programa – denominados no Decreto nº 11.129/2022 como parâmetros – são as ferramentas que garantem a vitalidade ao programa. É preciso que sejam implementados de forma a melhor corresponder as necessidades da empresa, evitando, assim, futuros riscos que a instituição está exposta. O próximo capítulo será destinado para destacar os parâmetros mais utilizados, presentes na grande maioria dos programas de compliance implementados pelas empresas.

## 2.2 Estruturando um programa de compliance: os pilares necessários para edificar o programa de integridade

Conforme já abordado no presente trabalho, o programa de compliance, para ser efetivo, deve ser implementado de forma a sanar as reais necessidades da empresa, evitando, assim, os potenciais riscos que a instituição está exposta. Neste sentido, conceitua Temporão com maestria que:

Um eficaz programa de compliance deve trazer na sua raiz um legítimo propósito de integridade. Ele funcionará na prática se for capaz de assegurar que a cultura de organização está efetivamente comprometida em tomar decisões de forma ética e em respeito com as leis (TEMPORÃO, 2021, p. 661).

Portanto, o compliance deve possuir mecanismos e ferramentas que irão garantir que o programa funcione da forma mais efetiva possível. São pilares que sustentam a cultura do programa de integridade. De acordo com o art. 57, do Decreto nº 11.129/2022, “[...] o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros”.



Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – os pilares (2016, p. 15) “formam o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança. Eles permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros”.

O pilar vital para o funcionamento da cultura do compliance em qualquer empresa, é o comprometimento da alta gestão, abarcado pela ideia do “*tone at the top*”<sup>7</sup>. É preciso que a mais alta cúpula concorde e aceite as medidas impostas pelo programa, e que sejam modelos para a cultura, servindo de referências em comportamento íntegro e transparente. Segundo inteligência do inciso I, do art. Supracitado, “comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados”.

Conforme destaca Silveira (2018, p. 54), “nas empresas, líderes como diretores e conselheiros personificam o comportamento a ser seguido coletivamente: eles representam os padrões da organização, o que de fato é importante e aceito nesse ambiente”.

Um outro parâmetro responsável por nortear o programa de conformidade são os códigos de conduta, códigos de ética e os regulamentos internos. São os documentos que externalizam o compromisso da instituição com sua cultura de compliance; evidenciando os valores e missões com que a empresa se compromete. Estes documentos devem ser de fácil acesso por todos dentro da empresa, bem como para públicos externos, como fornecedores, clientes ou a sociedade como um todo. É possível compreender tal diretriz do inciso II e II, que abordam a existência de “padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade” aplicáveis a todos dentro da empresa (inciso II) e para todos aqueles contribuem externamente, ou seja, são os terceiros (inciso III). Para a Controladoria-Geral da União (2015, p. 14), “os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta”.

O inciso IV do decreto versa sobre a comunicação efetiva por meio dos treinamentos corporativos – tema central do presente trabalho – com fulcro no inciso supramencionado, “treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”. O próximo capítulo será destinado exclusivamente para retratar a importância deste pilar.

Os *hotlines* configuram a chave-mestra do programa. No ordenamento jurídico brasileiro, o termo foi aderido como canal de denúncia e é a ferramenta que permite que funcionários e terceiros relatem – denunciem – casos irregulares vivenciados dentro da empresa, situações em que foram vítimas ou não. Por este motivo é destacado a realização de treinamentos corporativos, tendo em vista que é preciso que todos na empresa tenham conhecimento da existência de um canal de denúncia e como prosseguir em caso de necessidade de utilizá-lo. Segundo o inciso X, “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciantes de boa-fé”.

Insta salientar que o denunciante de boa-fé destacado no inciso, são as pessoas conhecidas como *whistleblower*, que significa, na sua tradução literal, “aquele que sopra o apito”. Consiste, portanto, naquela pessoa que tem conhecimento do fato pernicioso e decide relatar por meio do canal de denúncia. Para Saad-Diniz e Marin (2021, p. 91), “o whistleblower,

---

<sup>7</sup> Deve ser entendido como “o exemplo vem de cima”.

diferente do delator, não tem envolvimento com os fatos suspeitos, nem está engajado na associação criminosa”.

Não existe um modelo padrão de canal de denúncia a ser implementado. O mais importante é que o canal seja efetivo e que as denúncias realizadas sejam tratadas da maneira correta, garantindo, assim, a transparência e comprometimento com a cultura do compliance. As empresas devem aderir ao formato que melhor corresponde a realidade, desta forma, o canal pode variar de uma empresa para outra; v.g., o canal de denúncia pode ser um *e-mail*, um número ou ramal específico ou até mesmo uma caixa, papel e caneta em pontos menos movimentados, existem instituições que colocam em banheiros para garantir a segurança do relator.

Outro ponto é que a possibilidade de denúncias no formato anônimo garante maior eficácia e o uso desta ferramenta. Isto, porque, a retaliação e perseguição no ambiente de trabalho ainda é um medo enraizado. Para Ávila e Tiner:

Vale registrar que a diretiva não regula as chamadas denúncias “anônimas”. Alguns sistemas internos de denúncia, contudo, garantem a possibilidade de denúncias anônimas como forma de promover e estimular a confiança nos departamentos de compliance [...] (ÁVILA e TINER, 2021, p. 08).

Segundo a Controladoria-Geral da União (2015, p. 21), “o bom cumprimento pela empresa das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar”.

Um pilar muito presente nas realizações de contratações é denominado como *due diligence*, que ficou conhecido no Decreto nº 11.129/2022, inciso XIII como diligência prévia. A *due diligence* consiste na verificação do antecedentes de forma prévia a finalização de contratação, seja para pessoa física ou pessoa jurídica; v.g., para PF a contratação de um funcionário e para PJ, um fornecedor. É, portanto, realizar uma pesquisa minuciosa, conhecida como *background check*<sup>8</sup>, dos pontos que podem apresentar algum risco para a instituição.

Para melhor compreensão do tema, destaca Albuquerque (2018, p. 133) sobre o tema que, “[...] devida diligência, é o procedimento de investigação prévia que deve ser empregado pelas empresas para averiguar sobre a existência de riscos potenciais quando da contratação de um parceiro comercial e do potencial fusão ou aquisição de outra empresa”.

A diligência prévia é um mecanismo fundamental para garantir que os padrões de transparência e de ética que a empresa zela, serão seguidos pelos terceiros com quem ela se relaciona de alguma forma.

Segundo o manual elaborado pela *United States Sentencing Commission (USSC)*<sup>9</sup>, no capítulo que aborda sobre a efetividade e a ética no programa de compliance (2021, p. 517), “*exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct and otherwise promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law*”<sup>10</sup>.

É o principal fator para a identificação de possíveis riscos que a instituição pode se expor. É bastante comum, nos dias atuais, que as empresas concluam negociações apenas com parceiros que também tenham um programa de compliance robusto e consolidado.

<sup>8</sup> Verificação de antecedentes (tradução livre).

<sup>9</sup> Comissão de Sentença dos Estados Unidos.

<sup>10</sup> Exercer a devida diligência para prevenir e detectar condutas criminosas e promover uma cultura organizacional que encoraje a conduta ética e o compromisso com o cumprimento da lei (tradução livre).

Este capítulo teve como objetivo abordar alguns dos pilares mais conhecidos e presente em grande parte dos programas de compliance implementados pelas pessoas jurídicas. Todavia, insta salientar que cada empresa necessita averiguar seu cenário real, visando implementar os mecanismos da maneira mais eficiente, para que o programa alcance os fins devidos e não seja apenas um programa de prateleira.

Posteriormente, será destinado um capítulo para tratar sobre o pilar relativo a comunicação dentro da instituição, por meio dos treinamentos corporativos, que transmitem a cultura para todos na empresa, mantendo a ideia de que um programa de compliance vivo é um programa de compliance existente.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, é profícuo mencionar que o presente trabalho foi desenvolvido de forma indutiva. Para Pereira, o método indutivo consiste em (2018, p. 28), “considera o conhecimento como baseado na experiência; a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e são elaboradas a partir de constatações particulares”.

Realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para analisar a cultura de compliance e sua estruturação e implementação nas empresas de forma efetiva, destaca-se a importância do pilar relativo à comunicação sobre o programa por toda a instituição, que irá ocorrer por meio do pilar conhecido como treinamento corporativo.

#### 4.1 O treinamento corporativo como ferramenta eficaz para a disseminação e implementação da cultura do compliance

Compreendido alguns dos principais pilares que sustentam a cultura do compliance, focar-se-á no parâmetro que versa sobre os treinamentos corporativos e a comunicação nas empresas. Com fulcro no Decreto nº 11.129/2022, art. 57, inciso IV, constituem como parâmetros do programa de compliance os “treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”.

Os treinamentos constituem mecanismo importante dentro da implementação do programa de compliance de uma instituição. Segundo o Sebrae (s.d., p. 41), “um programa de integridade desconhecido e não aplicado é um programa inexistente!”.

Insta salientar que, quando o compliance é abordado como uma cultura, o mesmo representa, conjunto dos conhecimentos adquiridos, que serão repassados a todos dentro da empresa. De acordo com o Departamento de Justiça americano (2020, p. 05), “*another hallmark of a well-designed compliance program is appropriately tailored training and communications*<sup>11</sup>”.

---

<sup>11</sup> Outra característica de um programa de conformidade bem projetado é o treinamento e a comunicação adequadamente adaptados (tradução livre).

Para Ajeje *et al.* (2020, n.p.), “a comunicação é a forma que a empresa tem de transparecer a cultura de compliance, os conceitos, valores e missões, e os quais podem ser transferidos por meio dos treinamentos”.

Neste sentido, os treinamentos corporativos possuem a função de transmitir informações sobre o programa de compliance para todos os setores dentro da empresa, começando pela alta gestão e seguindo por todos os outros setores seguintes.

Seguindo a premissa de que “o exemplo vem de cima” – “tone at the top” – é essencial que a alta gestão esteja presente nos momentos da realização dos treinamentos corporativos, tendo em vista que este comportamento demonstra o compromisso daqueles que ocupam os cargos mais altos dentro da empresa. O setor de compliance, para funcionar de forma eficaz, precisa estabelecer que todos devem respeitar e estão sujeitos as normas exigidos pelo programa. A responsabilidade da alta gestão, cresce, inclusive, quando escândalos envolvendo as empresas são noticiados, por este motivo, o compromisso é importante. Conforme pontuam Gadinis e Miazad (2019, p. 2138) que, “*as a wave of massive corporate scandals overwhelms our lives, calls to hold corporate boards accountable grow louder each day*”<sup>12</sup>.

Não existe um modelo padrão de como os treinamentos devem ser realizados. É necessário, contudo, que assim como todas as outras ferramentas que constituem o programa, seja efetivo. Isto significa que, é preciso que seja uma comunicação clara, compreensível e uma mensagem sem ruído; *i.e.*, mensagem com falhas na sua interpretação.

Hoje, as empresas estão descaracterizando e descartando a ideia de treinamentos convencionais, que consiste em uma apresentação sem muita interação e com slides sendo transmitidos. Atualmente, são diversas formas adotadas para fazer que o assunto seja transmitido de forma menos maçante, adotando técnicas que tornam os treinamentos mais dinâmicos e inclusivos. Sobre os treinamentos, pontua Faria que:

[...] provavelmente o que as pessoas mais vão lembrar do seu treinamento será o caso engraçado ou difícil que você contou, o exercício competitivo que você montou entre as equipes, ou a imagem ou o vídeo engraçado de um grupo de comediantes que você mostrou naquele dia (FARIA, 2019, p. 212).

Seguindo a mesma linha de raciocínio de que os treinamentos apresentam melhores resultados quando abordados de forma mais dinâmicas, além dos exemplos práticos que podem ser mencionados, outros métodos como, *v.g.*, explanação de casos reais, abordagem sobre o tema compliance nas empresas por meio de gincanas e jogos – que é conhecido como prática de gamificações – ou a simulações de casos por meio de técnicas de *role play*<sup>13</sup>. O importante é a empresa transmitir a mensagem sobre o programa de conformidade da forma mais clara possível, aderindo a métodos que apresentam melhores retornos; sobre os métodos, destaca o Departamento de Justiça americano que:

*Some companies, for instance, give employees practical advice or case studies to address real-life scenarios, and/or guidance on how to obtain ethics advice on a case-by-case basis as needs arise. Other companies have invested in shorter, more targeted training sessions to enable employees to timely identify and raise issues to*

<sup>12</sup> À medida que uma onda de escândalos corporativos maciços sobrecarrega nossas vidas, as chamadas para responsabilizar as diretorias corporativas crescem mais alto a cada dia (tradução livre).

<sup>13</sup> Dramatizações, encenações, espécie de teatro (tradução livre).



*appropriate compliance, internal audit, or other risk management functions*<sup>14</sup>  
(DEPARTMENT OF JUSTICE, 2020, p. 05).

O primeiro passo fundamental para um treinamento efetivo, consiste em conhecer o público-alvo para qual a comunicação sobre o programa de compliance será feita. Apesar de a mensagem central sobre o compliance ser a mesma para todos os ouvintes, é impossível partir do pressuposto de que todos irão aprender com o mesmo treinamento; o que de desconsidera, também, a ideia de um treinamento padrão. Não seria convencional, por exemplo, aplicar o mesmo treinamento que será aplicado para a alta gestão a todos os outros funcionários.

Infelizmente, v.g., nem todos possuem os mesmos níveis de escolaridade dentro das empresas, e, dependendo do ramo, muitos funcionários são, inclusive, analfabetos. Neste caso, não seria acessível, tampouco inclusivo, a aplicação do mesmo treinamento para aqueles que ocupam os cargos mais altos hierarquicamente e os demais. Com a alta gestão, um linguajar mais complexo, incluindo termos em inglês, pode ser algo comum e habitual, o que não irá interferir em nada na compreensão sobre o tema.

Todavia, se mudarmos o público ouvinte e manter a mesma apresentação, tal mensagem, dificilmente, será compreendida da mesma maneira. Neste caso, o ideal seria abordar o tema compliance – que já causa bastante estranheza para muitos ainda – de forma mais simplificada, com um vocabulário rotineiro; *i.e.*, a mensagem precisa ser clara e compreensível.

Os treinamentos corporativos devem abordar todos os pontos fundamentais sobre o programa de compliance; desde os conceitos a cerca do tema, bem como demonstrar as ferramentas e os mecanismos que integram o programa de conformidade, explicando como cada um funciona. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE:

A capacitação eficaz dos trabalhadores, empregados e gestores pode ajudar a prevenir a ocorrência de impactos adversos. O treinamento pode compreender uma ampla gama de questões, tais como, mas não limitadas a políticas e protocolos da empresa, leis e obrigações, manuseio seguro de máquinas, produtos químicos, etc., e conscientização sobre como identificar riscos (OCDE, 2018, p. 75).

As missões e valores, compromissos da instituição, não bastam apenas estar presentes nos códigos de ética e de conduta da empresa, é preciso, também, que os tópicos contidos nestes documentos sejam transmitidos a cada funcionário. Para a Comissão de Sentença dos Estados Unidos (sigla em inglês USSC<sup>15</sup>):

*The organization shall take reasonable steps to communicate periodically and in a practical manner its standards and procedures, and other aspects of the compliance and ethics program, [...] by conducting effective training programs and otherwise disseminating information appropriate to such individuals' respective roles and responsibilities*<sup>16</sup> (UNITED STATES SENTENCING COMMISSION, 2021, p. 518)

<sup>14</sup> Algumas empresas, por exemplo, dão aos funcionários conselhos práticos ou estudos de caso para abordar cenários da vida real, e/ou orientação sobre como obter conselhos éticos caso a caso, conforme as necessidades surgem. Outras empresas investiram em sessões de treinamento mais curtas e mais direcionadas para permitir que os funcionários identifiquem e levantem questões para a conformidade adequada, auditoria interna ou outras funções de gerenciamento de risco (tradução livre).

<sup>15</sup> *United States Sentencing Commission*.

<sup>16</sup> A organização deve tomar medidas razoáveis para comunicar periodicamente e de forma prática seus padrões e procedimentos, e outros aspectos do programa de conformidade e ética, [...] conduzindo programas de treinamento

Existem empresas que, para melhor compreensão dos compromissos firmados em seus códigos, aplicam uma espécie de questionário aos funcionários, posteriormente aos treinamentos corporativos, de forma a aprimorar a fixação do conteúdo vertido. Reforçando, ainda mais, a transparência dentro da instituição. Após um levantamento dos resultados obtidos no questionário, é possível aprimorar pontos com maiores índices de erro, por exemplo.

Os treinamentos e a comunicação corporativa são formas de aplicar os mecanismos e ferramentas do compliance da melhor maneira dentro da instituição. Desenvolver, estruturar e implementar o compliance, bem como possuir um setor específico responsável pela área, envolve custos para a empresa; e o investimento precisa garantir retorno. Segundo Carvalho:

O treinamento corporativo é um investimento necessário para o compliance em uma empresa. Sem o treinamento corporativo, de nada servirão os custos da empresa em consultoria para elaboração do Programa de Integridade ou Código de Ética, visto que eles serão pouco lembrados e executados em uma situação concreta (CARVALHO, 2019, n.p.)

Os treinamentos corporativos é uma forma de garantir que as medidas da cultura do compliance estão sendo irradiados por toda a empresa de forma eficaz.

#### 4.2 Pesquisas sobre a realização dos treinamentos corporativos nas empresas

Como já demonstrado, os treinamentos corporativos constituem uma etapa importante na implementação da cultura de compliance dentro das empresas, tendo em vista que os programas de integridade devem ser divulgados e aplicados na prática. Pontua Ajeje *et al.* (2020, n.p.) que, “os treinamentos são o modo mais eficiente de passar o conteúdo obrigatório e de tirar dúvidas dos funcionários e fornecedores”.

Nesta forma, duas pesquisas demonstram a eficácia da comunicação no ambiente corporativo. Ambas realizadas por empresas que compõe o grupo das *Big Four*<sup>17</sup>, a Deloitte e a KPMG.

A primeira pesquisa a ser mencionada é a “Integridade Corporativa 2022: Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos”, realizada pela Deloitte. A pesquisa teve como base 113 empresas, distribuídas por todo o território brasileiro, concentrando a grande maioria – cerca de 49% das pesquisadas - no estado de São Paulo. A coleta das informações ocorreu entre o período de 26 de setembro a 30 de outubro, do ano de 2022.

No que tange aos treinamentos corporativos, os resultados apontam que, em relação ao envolvimento da área de compliance, do setor responsável (2022, p. 10), os treinamentos representam 66% das responsabilidades primárias.

Sobre as práticas a serem adotadas entre 2022 e 2024, ou seja, ainda estão em fase de implementação, o mecanismos dos treinamentos corporativos representam 73% do foco das empresas. Em contrapartida, 58% das empresas já utilizam sistemas ou ferramentas para

---

eficazes e disseminando informações apropriadas para as respectivas funções e responsabilidades de tais indivíduos. (tradução livre).

<sup>17</sup> Termo utilizado para fazer referência as quatro maiores empresas na área contábeis, especializadas em auditoria e consultoria.

acompanhamento e execução do programa de compliance (2022, p. 28), deste conjunto, 83% indicam a comunicação e treinamento como sua ferramenta principal.

A segunda pesquisa foi realizada pelo grupo KPMG, intitulada como “Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil”. Finalizada no final do segundo semestre de 2021, participaram da pesquisa 55 empresas, sendo elas 35% multinacionais e 65% nacionais, empresas de setores diversos e distribuídas por todo o país.

Segundo dados obtidos (2021, p. 28), quando verificado sobre a realização de treinamentos corporativos no prazo de 12 meses, é possível ver um aumento progressivo que caracteriza o reconhecimento da importância desta ferramenta. No ano de 2017, 72% das empresas disseram que sim, houve treinamentos. Já em 2019, foi possível perceber um aumento considerável, cerca de 77% das empresas afirmaram que houve treinamento corporativo. No ano que a pesquisa foi finalizada, em 2021, o número de empresas que tiveram treinamento corporativo subiu para 82%.

É possível perceber, de acordo com os resultados obtidos pelas duas pesquisas, que os treinamentos corporativos estão, de forma gradativa, sendo aderido pelas empresas como uma forma efetiva na comunicação sobre os programas de integridade. Constituindo, portanto, ferramenta essencial para uma disseminação mais eficaz do comportamento ético, moral e legal que a empresa busca. Sobre o compliance como uma cultura e o treinamento corporativo como uma ferramenta para a implementação da cultura, pontua com maestria Carvalho que:

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, n.p., 2019).

Desta forma, não adianta impor a cultura do compliance, é preciso introduzi-la de maneira pacífica, ressaltado os resultados positivos que a cultura aborda e a importância no combate a resultados perniciosos para a instituição. Neste sentido, concorda Silveira (2018, p. 151) que, “não adianta, portanto, impor o compliance: é fundamental criar um ambiente no qual as pessoas tenham vontade de cumprir as regras, bem como não temam denunciar aqueles que não as cumprem”.

A comunicação adequada nos treinamentos corporativos demonstram ser um mecanismo eficiente do programa de compliance, tendo em vista que auxiliam na propagação da informação necessária dentro da instituição para a compreensão do programa; Chesnut defende a ideia de que é necessário falar do compliance, enfatizando sempre o comportamento ético de todos que estão na empresa, para o autor (2021, p. 121), “[...] as empresas podem fortalecer a integridade e a honestidade no local de trabalho ao falar muito sobre isso, deliberadamente reforçando sua importância”.

Os funcionários precisam conhecer as missões e valores da empresa, serem parte da estratégia de uma atuação transparente e ética, bem como reconhecer todos os mecanismos dispostos dentro do programa de compliance.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por todo o exposto, diante dos elementos trazidos neste trabalho e sem o ânimo de exaurir a temática vertida, tem-se que a cultura de compliance constitui um tema altamente debatido no cenário corporativo.

Para que o programa surja efeitos, é preciso que sejam desenvolvidos alguns pilares – ou parâmetros, como destaca o Decreto nº 11.129/2022 – que servirão como espécies de engrenagem para que o programa funcione. Neste sentido, é importante que estes mecanismos e ferramentas estejam em sintonia, para que todo o programa funcione como o esperado.

Sendo assim, é necessário que a empresa desenvolva um código de ética e conduta, expondo os compromissos de forma transparente. A alta gestão deve atuar conjuntamente como o programa, servindo como maiores exemplos de conformidade na instituição. É essencial que para manter os padrões éticos desenvolvidos, a empresa realize procedimentos de *due diligence*, garantindo uma maior segurança nas negociações. A empresa deve dispor de um canal de denúncia, considerado umas das ferramentas mais importantes na identificação dos riscos.

Contudo, todos estes mecanismos supracitados precisam ser amplamente divulgados dentro da instituição. Um programa de compliance efetivo consiste, também, no conhecido da existência e o funcionamento por todos os funcionários que integrem o corpo laboral da empresa. Salienta-se, então, a função dos treinamentos corporativos para a comunicação sobre o programa nas empresas.

Os treinamentos devem ser dinâmicos e claros, de modo a abordar de maneira didática os principais pontos no programa de compliance. Deste modo, os treinamentos em formato de palestra com apresentações de slides tem sido menos usual, dando espaço a treinamentos com maiores interatividades, uma linguagem coloquial e com uma participação mais ativa dos ouvintes, como forma de tornar a compreensão sobre o tema ainda mais abrangente e efetivo. Destarte, o treinamento corporativo constitui a pedra angular de toda a cultura, tendo em vista que para um programa de compliance ser efetivo, é necessário que seja difundido e conhecido por todos aqueles que compõem a instituição.

### REFERÊNCIA

AJEJE, Bruna; COLLINO, Mayra; MOLLICA, Priscila Novaes; MARIANO, Vivian. Comunicação e treinamento: melhores práticas **in Guia prático de compliance**/organização Isabel Franco. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins de. **Compliance e crime corporativo** – Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2018.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**/Marcos Assi; com a colaboração de Roberta Volpato Hanoff. – São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

ÁVILA, Ana Paula Oliveira; TINER, José Eduardo. **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: A experiência nos sistemas comparados**. Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 1 - 27, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.m.uerj.br/revista/article/view/5/107>. Acesso em 08 de abr. de 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm). Acesso em 02 de mar. de 2023.

BRASIL. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11129.htm). Acesso em 01 de fev. de 2023.



CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programa de Compliance**. Janeiro, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 10 de mar. de 2022.

CARVALHO, André Castro. **Criação da cultura de compliance: treinamentos corporativos** in Manual de Compliance/coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. – Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CHESNUT, Robert. **Integridade intencional: como as empresas inteligentes podem liderar uma revolução ética**/Robert Chesnut; traduzido por Diego Franco Gonçalves. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasil, set. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

CRIVELLARO, Eloisa Helena Severino de Souza. Lei Anticorrupção, as Boas Práticas de Governança e o Papel do Conselho de Administração in **Grandes Temas do Direito brasileiro: compliance**/coordenação Ana Cristina Kleindienst. --São Paulo : Almedina Brasil, 2019.

DELOITTE. **Integridade Corporativa 2022: Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos**. 2022. Disponível em: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/Integridade-corporativa-2022>. Acesso em 10 de abr. de 2023.

FARIA, Felipe. Comunicação e treinamento de compliance difundindo a cultura de integridade in **Manual de compliance: compliance mastermind vol. 1**/Márcio El Kalay, Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha; Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha, Márcio El Kalay (organizadores). – São Paulo: Lec – Legal, Etichs and Compliance, 2019.

Federação Brasileira de Bancos (FEBRAN). **Guia boas práticas de compliance**. Edição revista e atualizada 2018. Disponível em: [https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_manual\\_compliance\\_2018\\_2web.pdf](https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf). Acesso em 07 de abr. de 2023.

FONSECA, André Gustavo Isola; PANHOZA, João Vitor Serra Netto. **Investigações corporativas e seus reflexos nas demais áreas do direito** in Advocacia contemporânea e a interdisciplinaridade do direito penal empresarial/Comitê de Direito Penal Empresarial de Escritórios Full Service – COPE. – 1. ed., 1 reimp. – Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2022.

GABINESK, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos e NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de denúncias – melhores práticas in **Guia prático de compliance**/organização Isabel Franco. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GADINIS, Stavros; MIAZAD, Amelia. **The Hidden Power of Compliance**. Minnesota Law Review, 2019. Disponível em: <https://scholarship.law.umn.edu/mlr/3283>. Acesso em 24 de fev. de 2023.

IBGC. **Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas**/Grupo de Trabalho Interagentes; coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. **A Lei Anticorrupção e os Programas de Compliance no Brasil**. Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 03, p.

139–153, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/64>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 10 de abr. de 2023.

MENDES, Francisco Schertel. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**/Francisco Schertel Mendes, Vinicius Marques de Carvalho. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

OCDE. **Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável**. 2018. Disponível em: <https://mneguidelines.oecd.org/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel-2.pdf>. Acesso em 24 de fev. de 2023.

PEREIRA, Adriana Soares. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]/Adriana Soares Pereira ... [et al.]. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: Defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?**. Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72 - 99, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/10/20>. Acesso em 08 de abr. de 2023.

SANTIAGO, Mariana Ribeiro; MIRANDE, Santiago; ORTEGA, Ana Clara da Silva. **Compliance y cumplimiento de la función social y solidaria de la empresa en el contexto de la hipermodernidad**. Revista Jurídica da Presidência Brasília v. 23 n. 130 Jun./Set. 2021 p. 270-291. Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/revistajuridica/29>. Acesso em 01 de fev. de 2023.

SCANDELARI, Gustavo Britta. **Compliance e prevenção corporativa de ilícitos : inovações e aprimoramentos para programas de integridade**/Gustavo Britta Scandelari. -- São Paulo: Almedina, 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Integridade para pequenos negócios: Construa o país que desejamos a partir da sua empresa**. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Integridade%20para%20pequenos%20negocios.pdf>. Acesso em 23 de fev. de 2023.

SILVA, Daniel Cavalcante. **Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado**/Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac. – São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI**/Alexandre Di Miceli da Silveira. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

TEMPORÃO, José Otto Segui. **Compliance como estrutura mitigadora de riscos in Compliance em perspectiva: abrangência, especificidades, mecanismos de atuação e salvaguardas das organizações**/Organizado por Fernanda Nunes Coelho Lana e Souza, Flávia Neves Tomagini, Maria Raquel de Sousa Lima Uchoa, Renato Campos Andrade. – 1ed., 3. reimp. – Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021.

U.S. Department of Justice Criminal Division. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. Junho, 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Acesso em 24 de fev. de 2023.

U.S. Department of Justice. **Principles of federal prosecution of business organizations.** Disponível em: <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>. Acesso em 25 de jan. de 2023.

United States Sentencing Commission (USSC). **Guidelines Manual**, Novembro, 2021. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>. Acesso em 28 de mar. de 2023.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Guidelines Manual 2021**. Agosto, 2021. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated>. Acesso em 24 de fev. de 2023.