

# VERITAE

TRABALHO PREVIDÊNCIA SOCIAL SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO PENAL  
ECONÔMICO

*Orientador Empresarial*

## ARTIGOS

### **A RATIO ESSENDI DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NÃO É EVITAR CRIMES: UM ESCLARECIMENTO NECESSÁRIO**

*O presente artigo apresenta a origem do conceito de boa governança corporativa e, a partir disso, demonstra sua íntima relação com a ciência do compliance, visto que ambos têm como objetivo máximo a promoção do desenvolvimento empresarial sustentável. Destaca-se a existência de funções standard dos sistemas de compliance, as quais não foram desenvolvidas para satisfazer fins jurídico-penais. Por fim, sustenta-se que é um equívoco entender que a ratio essendi dos sistemas de compliance é a evitação de crimes, especialmente pelo fato de que o fenômeno do compliance tem sua origem vinculada à melhoria da governança corporativa e, não, ao Direito Penal.*

**Por Lucas Rosa Zyngier\***

#### **1. Introdução**

O presente artigo estrutura-se em três pontos principais. Primeiro, apresenta-se a origem do conceito de boa governança corporativa e, a partir disso, demonstra-se sua íntima relação com a ciência do compliance, visto que ambos têm como objetivo máximo a promoção do desenvolvimento empresarial sustentável.

Segundo, descreve-se as funções standard dos sistemas de compliance, dentre as quais se encontram, por exemplo, a confecção de códigos de ética e de conduta, o treinamento dos colaboradores e o fornecimento de informação aos gestores empresariais.

Terceiro, sustenta-se que é um equívoco entender que a *ratio essendi* dos sistemas de compliance é a evitação de crimes, especialmente pelo fato de que o fenômeno do compliance tem sua origem vinculada à melhoria da governança corporativa e, não, ao Direito Penal.

## **2. Desenvolvimento empresarial sustentável como núcleo da boa governança corporativa**

Desde a década de 1980, as empresas passaram a investir, progressiva e mundialmente, no desenvolvimento dos melhores padrões de governança corporativa em prol da maximização da sustentabilidade e da competitividade do negócio. Este movimento de aperfeiçoamento da gestão empresarial ganhou notoriedade partir de três grandes documentos: a) Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations, trabalho realizado pelo American Law Institute e publicado em 1994; b) Relatório Cadbury, documento confeccionado pelo inglês Adrian Cadbury e publicado em 1992; c) Principles of Corporate Governance, obra produzida pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e publicada em 1999<sup>1</sup>.

Em termos mundiais, pode-se dizer que esta última referência foi a de maior importância dentre as três supracitadas, uma vez que, a partir dela, ocorreu forte difusão internacional da noção de boa governança corporativa e dos códigos de melhores práticas<sup>2</sup>. No contexto brasileiro, destaca-se, como marcos deste novo período econômico<sup>3</sup>, a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, e dos “Níveis Diferenciados de Governança Corporativa” pela Bovespa<sup>4</sup> (atual B3), em 2001.

Feita esta breve contextualização, passa-se a elucidar o conteúdo do conceito de boa governança empresarial. Seria quando uma empresa adota, em seu funcionamento, um conjunto de procedimentos direcionados a proporcionar maior geração de valor de longo prazo para o empreendimento<sup>5</sup>. Em síntese: a adequada administração societária é aquela que prioriza a sustentabilidade do negócio no momento da tomada de decisões operacionais.

Conforme o IBGC, os princípios básicos da boa governança corporativa seriam quatro: a) transparência; b) equidade; c) prestação de contas; d) responsabilidade corporativa<sup>6</sup>. Estes ideais seriam aplicáveis às mais diversas estruturas organizacionais, abrangendo desde

---

<sup>1</sup> LUCAS, Laís Machado. Programas de integridade nas sociedades anônimas: implementação como conteúdo do dever de diligência dos administradores. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021. p. 70 e seguintes.

<sup>2</sup> LUCAS, Laís Machado. Programas de integridade nas sociedades anônimas: implementação como conteúdo do dever de diligência dos administradores. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021. p. 72. Para verificar importantes detalhes sobre o Principles of Corporate Governance da OCDE, recomenda-se a leitura de: ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. p. 173 e seguintes.

<sup>3</sup> Para maior aprofundamento sobre o cenário da Governança Corporativa no Brasil, destaca-se: BLOK, Marcella. Compliancee governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 271 e seguintes; ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. Governança corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 23 e seguintes.

<sup>4</sup> GIACOMELLI, Giancarlo. Bovespa e os níveis de governança. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017. p. 367-381.

<sup>5</sup> SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 2.

<sup>6</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 20-21.

microempresas até companhias de capital aberto<sup>7</sup>. De outra banda, de acordo com o modelo estadunidense, a gestão empresarial eficaz é aquela baseada na concepção de Governance, Risk Management and Compliance (GRC)<sup>8</sup>. As práticas abrangidas por este conceito também seriam importantes para qualquer empreendimento, já que influenciariam desde a formulação e implementação de procedimentos estratégicos até a tomada de decisão operacional<sup>9</sup>.

Apesar das mudanças de nomenclaturas entre os paradigmas do IBGC e dos Estados Unidos<sup>10</sup>, nota-se que ambos estão direcionados a enfatizar que, para um bom governo societário, os processos decisórios devem ser orientados em prol da perenidade da organização<sup>11</sup>. Diante disso, o compliance passa a ser entendido como algo de suma importância –especialmente para empresas de grande porte –, mormente em razão dos seus objetivos de proteger a reputação das empresas, garantir o valor e a confiança do investidor e prevenir condutas não conformes<sup>12</sup>.

### **3. Compliance como expressão da boa governança corporativa**

O compliance convive em relação de simbiose com a boa governança corporativa<sup>13</sup>, constituindo-se como expressão de uma adequada administração empresarial. Inclusive, ambos os conceitos possuem objetivos comuns, visto que buscam, em última análise, a defesa e a sustentabilidade do negócio, conforme se verifica a partir dos seguintes pontos.

Primeiro, um dos princípios globais da adequada governança corporativa, aplicáveis a qualquer espécie de sociedade, seria o de sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio<sup>14</sup>. Como parte da essência deste ideal, pode-se citar a preocupação com a mitigação de riscos de passivos futuros (fiscais, trabalhistas, reputacionais, penais, ambientais etc.), o que vai de encontro com, possivelmente, o grande foco dos sistemas de *compliance*.

Segundo, outro princípio mundialmente difundido na matéria de boa governança prevê que o respeito às formalidades, controles e supervisão independentes seria essencial para a perenidade de um empreendimento<sup>15</sup>. Como conteúdo desta concepção, pode-se referir

---

<sup>7</sup> COLOMBO, Jefferson. Os pilares de sustentação da governança corporativa. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017. p. 226-227.

<sup>8</sup> RODRIGUES, Anabela Miranda. Direito penal económico: uma política criminal na era compliance. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2020. p. 94.

<sup>9</sup> STEINBERG, Richard M. Governance, risk management and compliance: it can't happen to us – avoiding corporate disaster while driving success. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011. p. 1-2.

<sup>10</sup> Para um maior aprofundamento do estudo acerca dos diferentes modelos de Governança Corporativa adotados ao redor do mundo (modelo anglo-saxão, latino-americano, alemão, japonês etc.), indica-se a seguinte obra: ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. p. 342-394.

<sup>11</sup> COLOMBO, Jefferson. Os pilares de sustentação da governança corporativa. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017. p. 226.

<sup>12</sup> LUCAS, Laís Machado. Programas de integridade nas sociedades anônimas: implementação como conteúdo do dever de diligência dos administradores. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021. p. 81.

<sup>13</sup> MARTÍN, Adán Nieto. O cumprimento normativo. In: MARTÍN, Adán Nieto (coord.), SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.), GOMES, Rafael Mendes (coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 40.

<sup>14</sup> SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança corporativa: o essencial para líderes. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 2.

<sup>15</sup> SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança corporativa: o essencial para líderes. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 3.

a implantação, no organograma institucional, de órgãos de *compliance* com função de, por exemplo, criar mecanismos de controles internos, manejar investigações internas e estabelecer regras a serem cumpridas no ambiente corporativo.

Terceiro, um dos elementos estruturais de uma adequada administração societária é a avaliação de riscos (*risk assessment*), a qual deve ser entendida como a base de um sistema eficaz de controles internos<sup>16</sup>. Tal sistema objetiva prevenir e detectar a ocorrência de comportamentos ilícitos (cíveis, administrativos, penais etc.) dentro da organização, sendo parte fundamental de um mecanismo de *compliance* empresarial.

Quarto, o bom governo societário depende, também, de um sistema de equilíbrio (*checks and balances*) destinado a proteger os sócios (*shareholders*), mas também as demais pessoas afetadas pelo funcionamento da sociedade (*stakeholders*)<sup>17</sup>. Neste ponto, revela-se essencial a existência de um órgão de *compliance*, independente da cúpula de gestão, para confeccionar mecanismos de controle dos *stakeholders* sobre os administradores do negócio<sup>18</sup>.

#### 4. Funções *standard* dos sistemas de *compliance*

Diante da crescente importância dada aos sistemas de *compliance*<sup>19</sup>, a atenção dos dirigentes das grandes companhias foram recaindo, conseqüentemente, sobre os *compliance officers*, os quais passam a desempenhar valioso papel no âmbito corporativo. Neste ponto, importante advertir que as funções destes profissionais não possuem contornos homogêneos, especialmente pela ausência de regulamentação geral sobre esta temática<sup>20</sup>. Assim, os deveres assumidos pelo *compliance officer* serão distintos conforme as peculiaridades de cada instituição, o concreto contrato laboral assinado e a descrição do seu posto de trabalho contido no referido instrumento contratual<sup>21</sup>.

Apesar desta heterogeneidade, mostra-se possível citar tarefas que costumam ficar ao encargo dos sujeitos em questão (*funciones estándar*<sup>22</sup>), como: promoção de normas de conduta e códigos de ética; treinamento dos colaboradores; análise prévia dos riscos envolvidos nos procedimentos operacionais; confecção de canais internos de denúncia, entre

---

<sup>16</sup> RODRIGUES, Anabela Miranda. Direito penal económico: uma política criminal na era compliance. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2020. p. 95.

<sup>17</sup> MARTÍN, Adán Nieto. O cumprimento normativo. In: MARTÍN, Adán Nieto (coord.), SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.), GOMES, Rafael Mendes (coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 42.

<sup>18</sup> MARTÍN, Adán Nieto. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. In: KUHLEN, Lothar (org.); MONTIEL, Juan Pablo (org.); GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina (org.). Compliance y teoría del derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013. p. 24.

<sup>19</sup> Contextualizando a crescente utilização do criminal compliance no âmbito empresarial, destaca-se: BUONICORE, Bruno Tadeu; LEONHARDT, Daniel. Breves linhas de reflexão sobre criminal compliance. Revista Síntese de direito penal e processual penal, Porto Alegre, v. 14, n. 81, ago./set.. 2013. p. 109-113.

<sup>20</sup> ESTELLITA, Heloisa. Responsabilidade penal de dirigentes de empresas por omissão: Estudo sobre a responsabilidade omissiva imprópria de dirigentes de sociedades anônimas, limitadas e encarregados de cumprimento por crimes praticados por membros da empresa. São Paulo: Marcial Pons, 2017, p. 212.

<sup>21</sup> PRITTWITZ, Cornelius. La posición jurídica (en especial, posición de garante) de los compliance officers. In: KUHLEN, Lothar (org.); MONTIEL, Juan Pablo (org.); GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina (org.). Compliance y teoría del derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013. p. 215.

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ, Raquel Montaner. El criminal compliance desde la perspectiva de la delegación de funciones. Estudios penales y criminológicos, Santiago de Compostela, n. 35, anual. 2015. p. 750.

outras<sup>23</sup>. Geralmente, as incumbências destes indivíduos se referem ao desenvolvimento e à manutenção da vigência de políticas e procedimentos internos ordenados com o fim de minorar os riscos de a pessoa jurídica e seus funcionários praticarem ilícitos<sup>24</sup> na persecução dos objetivos sociais do empreendimento<sup>25</sup>. Desta forma, contribui-se para o objetivo máximo do *compliance*: o desenvolvimento empresarial sustentável.

Apresentado o panorama geral acerca das incumbências do *compliance officer*, importante dar ênfase aos deveres específicos que costumam ficar sob sua tutela, podendo-se destacar os seguintes: a) confecção de códigos de ética e de conduta; b) treinamento dos colaboradores; c) criação e gestão de canais de denúncia internos; d) manejo de investigações corporativas; e) gerenciamento de riscos e crises; f) fornecimento de informação aos gestores empresariais.

A elaboração de códigos internos de ética e de conduta é crucial para moldar a dita “cultura corporativa<sup>26</sup>”, uma vez que eles estabelecerão os valores da organização, os comportamentos esperados dos seus colaboradores e promoverão uma melhora da reputação da entidade<sup>27</sup>. Além disso, pode-se dizer que a efetividade de um sistema de *compliance* está estritamente vinculada com este fator, especialmente quando se consegue pôr em prática os ideais de práticas e de valores éticos desde a mais alta diretoria até o corpo de estagiários (*tone at the top*)<sup>28</sup>. Por fim, de modo a assegurar o cumprimento dos regramentos previstos nos regulamentos em questão, mostra-se interessante a cominação de sanções disciplinares de diversas intensidades para punir eventuais transgressões<sup>29</sup>.

Diretamente associado com o primeiro ponto, os treinamentos periódicos dos membros da corporação são imprescindíveis para que estes consigam entender os limites das posturas desejadas e indesejadas pela instituição. A compreensão do conteúdo dos códigos de ética e de conduta seria um pressuposto lógico para uma concreta realização do modelo

---

<sup>23</sup> Sobre os elementos comuns nos programas de compliance, destaca-se: MARTÍN, Adán Nieto. Fundamento e estrutura dos programas de compliance. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 149 e seguintes; FERNÁNDEZ, Alejandro Turienzo. La responsabilidad del compliance officer. Madrid: Marcial Pons, 2021. p. 43-44.

<sup>24</sup> A prevenção de ilícitos, incluindo os penais, configura-se como um dos princípios orientadores de um compliance program, segundo SOUSA, Susana Maria Aires de. Questões fundamentais de direito penal da empresa. Coimbra: Almedina, 2019. p. 124.

<sup>25</sup> GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del compliance officer por infracción del “deber de control”: una aproximación tópica. In: ZAPATERO, Luis Arroyo (org.); MARTÍN, Adán Nieto (org.). El Derecho Penal Económico en la era Compliance. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013. p. 168.

<sup>26</sup> SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. Criminal Compliance. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 102

<sup>27</sup> MARTÍN, Adán Nieto. Código de ética, avaliação de riscos, educação e treinamento. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 165.

<sup>28</sup> STEINBERG, Richard M. The game changes: 10 essential elements for truly effective compliance programs. The EDP Audit, Control and Security Newsletter, Filadélfia, v. 46, n. 5, nov., 2012, p. 4.

<sup>29</sup> RODRIGUES, Anabela Miranda. Compliance programs and corporate criminal compliance. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 26, n. 149, p. 17-28, nov.. 2018. p. 21.

esperado de cultura organizacional. Ademais, pertinente enfatizar que, para evitar o uso meramente formal de um sistema de *compliance*, estes procedimentos de conscientização e capacitação dos funcionários não podem ser padronizados para toda empresa, bem como necessitam ser atualizados constantemente<sup>30</sup>.

A respeito dos referidos canais de denúncia internos, realça-se que é elemento básico em qualquer sistema de *compliance*<sup>31</sup>, constituindo-se na tarefa que implica maior risco legal para o *compliance officer*<sup>32</sup>. Neste âmbito, haverá a gestão de canais de informação para reporte de condutas não conformes, bem como o estabelecimento de instrumentos de proteção aos denunciantes (*whistleblower*<sup>33</sup>), evitando-se perseguições, assédios ou até mesmo demissões dentro do ambiente corporativo.

Relativamente às investigações internas, que não se confundem com auditorias internas, existem duas grandes espécies: a) pré-judiciais, as quais se iniciam em face de indícios de práticas delitivas; b) para-judiciais, aquelas que são manejadas a partir da exigência de autoridades para apuração de um fato concreto<sup>34</sup>. Aliás, pode-se afirmar que a necessidade de um sistema de *compliance* modelar o procedimento de tais mecanismos investigatórios configura-se como consequência lógica da existência das *hotlines* referidas no parágrafo anterior, visto que não faz sentido haver um canal de denúncias sem que haja averiguação dos fatos relatados<sup>35</sup>.

Partindo da premissa de que a produção de riqueza é acompanhada pela produção de riscos<sup>36</sup>, uma empresa seria uma infundável fonte de perigos, os quais devem ser ponderados

---

<sup>30</sup> SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. Criminal Compliance. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 109.

<sup>31</sup> WELLNER, Philip A. Effective compliance programs and corporate criminal prosecutions. *Cardozo Law Review*. Nova York, v. 27-1, out. 2005. p. 497.

<sup>32</sup> GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del compliance officer por infracción del “deber de control”: una aproximación tópica. In: ZAPATERO, Luis Arroyo (org.); MARTÍN, Adán Nieto (org.). *El Derecho Penal Económico en la era Compliance*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013. p. 180.

<sup>33</sup> Sobre whistleblowing: LOBATO, José Danilo Tavares. Breves reflexões sobre o criminal compliance. *Revista de Estudos Criminais*, Porto Alegre, v. 18, n. 73, abr./jun.. 2019. p. 67 e seguintes; RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. Limites do whistleblower—denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, v. 174, ano 28, p. 41-69. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 2020; MORENO, Beatriz García. Whistleblowing canais institucionais de denúncia. In: MARTÍN, Adán Nieto(org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). *Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 257 e seguintes

<sup>34</sup> MONTIEL, Juan Pablo. Sentido y alcance de las investigaciones internas en la empresa. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2013. p. 260-261.

<sup>35</sup> MARTÍN, Adán Nieto. Investigações internas. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). *Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. p. 294.

<sup>36</sup> BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011. p. 23.

pelos controles internos da organização. Aliado a isto, o sistema de *compliance* deverá organizar os procedimentos e princípios que devem ser observados quando forem verificadas ocorrências de danos internos ou externos ao ambiente empresarial<sup>37</sup>. Em suma, um efetivo sistema de *compliance* deve modelar as diretrizes para gerenciar riscos (viés preventivo) e crises (viés reativo).

Por derradeiro, assevera-se que o *compliance officer* deve buscar o conhecimento acerca do cumprimento das normativas legais, éticas e regulatórias dentro da sociedade. Caso constate que algo não está de acordo com o planejado, deverá transmitir as informações necessárias aos órgãos competentes para reparação das irregularidades<sup>38</sup>, visto que o sujeito em questão não possui poderes executivos.

## **5. A *ratio essendi* dos sistemas de *compliance* não é evitar crimes**

Em termos globais, o *compliance* passou a ser difundido com maior intensidade a partir de uma noção de “privatização da luta contra a criminalidade”<sup>39</sup>. Mais especificamente, no cenário brasileiro, a propagação dos sistemas de *compliance* se acentuou, significativamente, a partir dos desdobramentos da Operação Lava-Jato e da edição da Lei nº 12.846/2013 (coloquialmente chamada de “Lei Anticorrupção”)<sup>40</sup>.

Possivelmente por conta deste contexto, mostra-se comum, na prática jurídica, a errônea compreensão de que a *ratio essendi* dos sistemas de *compliance* seria a evitação de crimes. Além disso, partindo-se desta equivocada premissa, costuma-se verificar entendimentos de que o *compliance officer*, por ser o profissional responsável pela gestão dos referidos sistemas, teria como principal tarefa impedir resultados delitivos no âmbito empresarial, tal qual um profissional da polícia judiciária<sup>41</sup>.

Diante destas incorretas concepções, clarifica-se que os sistemas de *compliance* não devem ser compreendidos de forma restrita aos problemas penais-empresariais por uma simples razão: o fenômeno do *compliance* sequer é originário do Direito Penal. Na realidade, sua origem está vinculada à área da Administração de Empresas<sup>42</sup>, funcionando como um mecanismo que visa à melhoria da governança corporativa. O *criminal compliance* é apenas

---

<sup>37</sup> SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. Criminal Compliance. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 152.

<sup>38</sup> PLANAS. Ricardo Robles. El responsable de cumplimiento (compliance officer) ante el derecho penal. In: SÁNCHEZ, Jesús-María Silva (org.). Criminalidad de Empresa y Compliance –Prevención y Reacciones Corporativas. Barcelona: Atelier, 2013. p. 324.

<sup>39</sup> MONTIEL, Juan Pablo. Breve introducción al criminal compliance. Revista Actualidad Penal, v. 24, jun. 2016, p. 142. Deve-se complementar, neste ponto, que uma das principais razões para os programas de cumprimento adquirirem enorme importância nos últimos anos foi a ocorrência de alguns escândalos empresariais de grande

<sup>40</sup> Lava-Jato e Lei Anticorrupção impulsionaram compliance em 60% das empresas, aponta pesquisa AMCHAM. AMCHAM Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/competitividade/lava-jato-e-lei-anticorrupcao-acelerou-compliance-em-60-das-empresas-aponta-pesquisa-amcham-3525.html>>. Acesso em: 30 de junho de 2021.

<sup>41</sup> Neste ponto, deve ficar claro que os sistemas de compliance têm como uma de suas principais funções promover a autorregulação e a autofiscalização do ente empresarial, o que não se confunde com o errôneo entendimento de que o órgão de conformidade teria natureza policial, tal qual uma extensão do Estado repressor.

<sup>42</sup> MARTÍN, Adán Nieto. Cosmetic use and lack of precision in compliance programs: any solution? EUCRIM, n. 3, 2012. p. 124.

uma das facetas da ciência analisada, a qual possui aplicação para as searas bancária, ambiental, trabalhista, concorrencial, tributária, digital, entre outras<sup>43</sup>.

Assim, o *compliance* não pode ser reduzido a uma ferramenta destinada a evitar a ocorrência de delitos econômico-financeiros ou, até mesmo, a impedir a responsabilização dos dirigentes de companhias<sup>44</sup>. Enquanto expressão da boa governança corporativa, ele busca promover medidas que promovam a maior sustentabilidade<sup>45</sup> do negócio, tais como: estabelecimento de conformidade normativa dos processos empresariais, estruturação de resultados viáveis, modular estratégias condizentes com o risco do empreendimento, entre outras. Brevemente: o objetivo do setor de *compliance* é prestar consultoria estratégica à cúpula gestora da sociedade, constituindo-se como mais um órgão auxiliar<sup>46</sup>.

Diante disso, não se deve delegar ao *compliance officer* encargos vinculados ao errôneo ideal de que ele seria um instrumento de combate à criminalidade empresarial, sob pena de desvirtuar a essência do seu cargo. Como exemplo destas obrigações, pode-se citar: a) vigiar, tal qual um panóptico, todos os contratos assinados em todos os departamentos da empresa; b) impor sanções disciplinares a colaboradores que cometerem ilícitos penais; c) denunciar o cometimento de crimes dentro do ambiente corporativo para as agências estatais; d) verificar, com técnica de *fishing*, o correio eletrônico de funcionários com o fim de apanhar, indiscriminadamente, comportamentos violadores de normas penais.

Ante o exposto, conclui-se que se deve reprovar a implementação de um sistema de *compliance* baseado na vigilância e no controle, sob pena de se vislumbrar três problemas principais: a) a empresa poderia se transformar numa espécie de panóptico e o empresário em um gestor do *big brother*<sup>47</sup>; b) haveria a possibilidade de violação de direitos fundamentais dos colaboradores da empresa, tais como a privacidade e a intimidade<sup>48</sup>; c) o

---

<sup>43</sup> Para uma contextualização dos diversos vieses do compliance, destaca-se: BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015*. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. p. 191-225.

<sup>44</sup> O sistema de compliance não pode funcionar como mecanismo de fuga da responsabilidade da alta cúpula diretiva, tornando o compliance officer um verdadeiro “bode expiatório”, segundo SAAD-DINIZ, Eduardo; SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. *Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 145.

<sup>45</sup> Neste ponto, deve ficar claro que os sistemas de compliance mais sólidos enfatizam o sucesso de longo prazo, ainda que sejam avistadas possíveis perdas no curto prazo, conforme COSTA, Helena Regina Lobo da; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. *Compliance e o julgamento da APn 470*. Revista Brasileira de Ciências Criminais. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 22, 2014. p. 223.

<sup>46</sup> PLANAS. Ricardo Robles. El responsable de cumplimiento (compliance officer) ante el derecho penal. In: SÁNCHEZ, Jesús-María Silva (org.). *Criminalidad de Empresa y Compliance –Prevención y Reacciones Corporativas*. Barcelona: Atelier, 2013. p. 321.

<sup>47</sup> RODRIGUES, Anabela Miranda. *Direito penal económico: uma política criminal na era compliance*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2020. p. 106-107.

<sup>48</sup> RODRIGUES, Anabela Miranda. *Direito penal económico: uma política criminal na era compliance*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2020. p. 106-107.

sistema de *compliance* passaria a ser entendido mais como uma extensão do poder policial estatal do que propriamente um mecanismo de melhoria da governança corporativa.

## 6. Considerações finais

A título de considerações finais, elencam-se três pontos.

Primeiro, o *compliance* e a boa governança corporativa convivem em relação de simbiose, uma vez que ambos têm o mesmo objetivo principal: promover o desenvolvimento empresarial sustentável. Sinteticamente, a implementação de um sistema de *compliance* é uma forma de expressão da boa administração societária.

Segundo, as funções dos sistemas de *compliance* variam conforme as peculiaridades de cada empresa, entretanto, pode-se citar algumas funções *standard*, como, por exemplo, promoção de normas de conduta e códigos de ética, treinamento dos colaboradores e fornecimento de informação aos gestores empresariais.

Terceiro, é equivocado compreender que a *ratio essendi* dos programas de *compliance* é evitar crimes, por três principais razões: a) o fenômeno do *compliance* originou-se da área da Administração de Empresas para fins de melhoria da governança corporativa; b) as funções *standard* dos sistemas de *compliance* não foram desenvolvidas para satisfazer fins jurídico-penais; c) o objetivo principal dos programas de *compliance* é a promoção do desenvolvimento empresarial sustentável.

## 7. Referências

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. Governança corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BECK, Ulrich. Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BLOK, Marcella. Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.

BUONICORE, Bruno Tadeu; LEONHARDT, Daniel. Breves linhas de reflexão sobre criminal compliance. Revista Síntese de direito penal e processual penal, Porto Alegre, v. 14, n. 81, ago./set.. 2013.

COLOMBO, Jefferson. Os pilares de sustentação da governança corporativa. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

COSTA, Helena Regina Lobo da; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. Compliance e o julgamento da APn 470. Revista Brasileira de Ciências Criminais. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 22, 2014.

ESTELLITA, Heloisa. Responsabilidade penal de dirigentes de empresas por omissão: Estudo sobre a responsabilidade omissiva imprópria de dirigentes de sociedades anônimas, limitadas e encarregados de cumprimento por crimes praticados por membros da empresa. São Paulo: Marcial Pons, 2017.

FERNÁNDEZ, Alejandro Turienzo. La responsabilidad del compliance officer. Madrid: Marcial Pons, 2021.

FERNÁNDEZ, Raquel Montaner. El criminal compliance desde la perspectiva de la delegación de funciones. Estudios penales y criminológicos, Santiago de Compostela, n. 35, anual. 2015.

GIACOMELLI, Giancarlo. Bovespa e os níveis de governança. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

GÓMEZ-ALLER, Jacobo Dopico. Posición de garante del compliance officer por infracción del “deber de control”: una aproximación tópica. In: ZAPATERO, Luis Arroyo (org.); MARTÍN, Adán Nieto (org.). El Derecho Penal Económico en la era Compliance. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

Lava-Jato e Lei Anticorrupção impulsionaram compliance em 60% das empresas, aponta pesquisa AMCHAM. AMCHAM Brasil.2016. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/competitividade/lava-jato-e-lei-anticorruptcao-acelerou-compliance-em-60-das-empresas-aponta-pesquisa-amcham-3525.html>>. Acesso em: 30 de junho de 2021.

LOBATO, José Danilo Tavares. Breves reflexões sobre o criminal compliance. Revista de Estudos Criminais, Porto Alegre, v. 18, n. 73, abr./jun.. 2019.

LUCAS, Laís Machado. Programas de integridade nas sociedades anônimas: implementação como conteúdo do dever de diligência dos administradores. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021.

MARTÍN, Adán Nieto. Código de ética, avaliação de riscos, educação e treinamento. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.).

Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019.

MARTÍN, Adán Nieto. Cosmetic use and lack of precision in compliance programs: any solution?EUCRIM, n. 3, 2012.

MARTÍN, Adán Nieto. Fundamento e estrutura dos programas de compliance. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.).

Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019.

MARTÍN, Adán Nieto. Investigações internas. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019.

MARTÍN, Adán Nieto. O cumprimento normativo. In: MARTÍN, Adán Nieto (coord.), SAAD-DINIZ, Eduardo (coord.), GOMES, Rafael Mendes (coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019.

MARTÍN, Adán Nieto. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. In: KUHLEN, Lothar (org.); MONTIEL, Juan Pablo (org.); GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina (org.). Compliance y teoría del derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013.

MONTIEL, Juan Pablo. Breve introducción al criminal compliance. Revista Actualidad Penal, v. 24, jun. 2016.

MONTIEL, Juan Pablo. Sentido y alcance de las investigaciones internas en la empresa. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2013.

MORENO, Beatriz García. Whistleblowing e canais institucionais de denúncia. In: MARTÍN, Adán Nieto (org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (org.); GOMES, Rafael Mendes (org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. 2. ed. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019.

PLANAS, Ricardo Robles. El responsable de cumplimiento (compliance officer) ante el derecho penal. In: SÁNCHEZ, Jesús-María Silva (org.). Criminalidad de Empresa y Compliance –Prevención y Reacciones Corporativas. Barcelona: Atelier, 2013.

PRITTWITZ, Cornelius. La posición jurídica (en especial, posición de garante) de los compliance officers. In: KUHLEN, Lothar (org.); MONTIEL, Juan Pablo (org.); GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina (org.). Compliance y teoría del derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013.

RODRIGUES, Anabela Miranda. Compliance programs and corporate criminal compliance. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 26, n. 149, p. 17-28, nov.. 2018.

RODRIGUES, Anabela Miranda. Direito penal económico: uma política criminal na era compliance. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2020.

RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. Limites do whistleblower–denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público. Revista Brasileira de Ciências Criminais, v. 174, ano 28, p. 41-69. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

SAAD-DINIZ, Eduardo; SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança corporativa: o essencial para líderes. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SOUSA, Susana Maria Aires de. Questões fundamentais de direito penal da empresa. Coimbra: Almedina, 2019.

SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. Criminal Compliance. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

STEINBERG, Richard M. Governance, risk management and compliance: it can't happen to us –avoiding corporate disaster while driving success. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011.

STEINBERG, Richard M. The game changes: 10 essential elements for truly effective compliance programs. The EDP Audit, Control and Security Newsletter, Filadélfia, v. 46, n. 5, nov., 2012.

WELLNER, Philip A. Effective compliance programs and corporate criminal prosecutions. Cardozo Law Review. Nova York, v. 27-1, out. 2005.

**\* Lucas Rosa Zyngier, Advogado. Mestrando em Ciências Criminais pela PUC/RS. Especialista em Direito Penal e Criminologia pela PUC/RS. Graduado em Direito pela PUC/RS. E-mail: lucasrosazyngier@gmail.com.**

Para ler o texto original e outros do autor, acesse:

<https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/75/92>

*Artigo divulgado por VERITAE, em Edição 2022/Abr/08 e publicado no site [www.veritae.com.br](http://www.veritae.com.br), Seção ARTIGOS.*

*[Acesse todos os Artigos!](#)*

**As opiniões expressas nesta Seção são de responsabilidade de seus Autores, sendo, a divulgação por VERITAE Orientador Empresarial, devidamente autorizada pelos mesmos.**

**VERITAE**

Edições Trabalhistas, Previdenciárias e de Segurança e Saúde no Trabalho

ISSN 1981-7584

[Envie-nos seu Artigo: veritae@veritae.com.br](mailto:veritae@veritae.com.br)

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

Visite-nos no [Facebook!](#)