

Economic Analysis of Law Review

GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E A ATUAÇÃO DO CHIEF COMPLIANCE OFFICER: RELAÇÃO ENTRE DIREITO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Corporate governance, compliance and the performance of the chief compliance officer: relationship between law and business sustainability

Jaqueline Maria Ryndack¹
Universidade de Marília (UNIMAR)

Lourival José de Oliveira²
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

RESUMO

No presente trabalho busca-se defender a implantação da Governança Corporativa e do *Compliance* como meios para a efetivação dos Direitos Fundamentais. Por meio da utilização da metodologia de pesquisa bibliográfica, assentada no método hipotético dedutivo, iniciamos expondo o que é Governança Corporativa e seus pilares, detalhamos a pilastra *Compliance* e a atuação do *Chief Compliance Officer*. Percebe-se que o *Compliance* é a adoção de um procedimento por parte das empresas com fulcro em cumprir mecanismos de controle que previnam os riscos da prática de infrações ligadas às atividades empresariais, ao criar códigos internos de cumprimento normativo e implementação do respectivo cumprimento com rotinas de controle, bem como, *Chief Compliance Officer* cumpre o papel de profissional da ética empresarial, sendo atribuído o dever de criar, gerenciar, fiscalizar e instituir o programa de integridade; e ainda, a responsabilidade sobre o dever de vigilância, controle e comunicação das irregularidades ao conselho ou diretores.

Palavras-chave: *Chief Compliance Officer*. Compliance. Direitos fundamentais. Governança Corporativa. Gestor de Sistemas de Integridade.

JEL: K00.

ABSTRACT

The present work seeks to defend implementation of Corporate Governance and Compliance as means for the realization of Fundamental Rights. Through the use of the bibliographic research methodology, based on the hypothetical deductive method, we start by exposing what Corporate Governance is and its pillars, we detail the pillar Compliance and the performance of Chief Compliance Officer. It can be seen that Compliance is the adoption of a procedure by companies focused on complying with control mechanisms that prevent the risks of practicing infractions related to business activities, by creating internal codes of regulatory compliance and implementation of the respective compliance with routines of control, as well as, the Chief Compliance Officer fulfills the role of business ethics professional, being assigned the duty to create, manage, supervise and institute the integrity program; and also the responsibility for the duty of surveillance, control and communication of irregularities to board or directors.

Keywords: Chief Compliance Officer. Compliance. Fundamental rights. Corporate governance. Integrity Systems Manager.

R: 17/02/22 **A:** 03/05/22 **P:** 31/12/23

¹ E-mail: ryndack.jaqueline@hotmail.com

² E-mail: lourival.oliveira40@hotmail.com

1. Introdução

Em meio à intensificação do combate à corrupção em escala mundial, resultante de uma nova *lex mercatoria* (NIETO MARTÍN; in ARROYO ZAPATERO; NIETO MARTÍN, 2013. p. 193), passou-se a refletir acerca da necessidade de implementação de Programas de *Compliance*, qual é a real atribuição do *Chief Compliance Officer* e a sua importância seu papel para a prevenção de riscos empresariais voltada a manutenção da sustentabilidade empresarial.

Por meio da utilização da metodologia de pesquisa bibliográfica, assentada no método hipotético dedutivo, busca-se verificar a relação entre direito e sustentabilidade empresarial.

Inicia-se a pesquisa apresentando a definição de Governança Corporativa, passando-se a abordar, em sequência, o *compliance* como valor e pilar da Governança, sobretudo – mas não exclusivamente – como mecânica de combate à corrupção no âmbito das empresas.

Ganhará destaque a noção de que a aplicação do *compliance* por meio de um programa efetivo é do interesse da empresa, tanto quanto interesse dos empregados, vez que protege e previne possíveis riscos puníveis que a todos envolvem.

Em seguida, ao apresenta-se o papel do *Chief Compliance Officer*, demonstrando as suas inúmeras incumbências e o seu importante papel na empresa.

2. Governança Corporativa

É necessário apontar que existe uma diversidade de conceitos na literatura técnica quanto à definição da Governança Corporativa, vislumbrando-se ao menos quatro linhas de definição (ANDRADE, ROSSETTI, 2011, p. 138), cada uma girando em torno de uma ideia forte, ligeiramente distintas entre si.

A Governança Corporativa apresenta-se: a) como mecânica guardião de direitos das partes que possuem interesses em jogo nas empresas; b) como sistema de relações para direção e monitoramento de sociedades, agrupando “princípios norteadores e práticas que regem as relações entre as diferentes categorias relevantes (*stakeholders*) que são representados pelos grupos de pessoas que se relacionam com a empresa.” (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS, SANTOS in ALMEIDA, GASPAR, GUIMARÃES, SANTOS, 2010. p. 20- 21); c) como uma estrutura de poder a observar e reger o interior das corporações; d) como sistema normativo que reage conforme as relações internas e externas das companhias.

Firmadas estas quatro grandes ideias fortes, opta-se por uma definição de governança capaz de aglutiná-las. Governança Corporativa é um conjunto de práticas administrativas que buscam otimizar o desempenho das empresas por meio da proteção de todas as partes interessadas, sejam elas os acionistas, fornecedores, clientes, funcionários, credores, governos, por meio do melhoramento do modelo de gestão e da facilitação do acesso às informações básicas da empresa (OLIVEIRA, 2011. p. 16).

A origem da Governança, com efeito, voltava-se à tutela de proprietários minoritários, como mecanismo interno de proteção do interesse de sócios com capacidade reduzida – ou mesmo sem capacidade – de intervenção nas decisões estratégicas. Porém, os fins da Governança Corporativa, nas perspectivas de sustentabilidade social, econômica e ambiental, transcendem interesses de acionistas e proprietários majoritários ou minoritários, como modo de efetivação

de direitos fundamentais. Definições de governança que encampam este estreito alcance mostram-se ultrapassadas.

A compreensão adequada da Governança Corporativa vai além do restrito interesse da sociedade empresária. Revela-se como mecanismo no qual se envolvem o público interno (empregados, acionistas minoritários e majoritários) e externo (como, por exemplo, consumidores, parceiros de negócio, concorrentes e a própria agência estatal). (RYNDACK, GUARAGNI *in* GONÇALVES, VITA, LINO, 2019. Acesso em: 05/01/2022)

Além disso, as boas práticas da Governança Corporativa seguem princípios básicos condensados em recomendações objetivas, alinhando interesses como a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, de modo a facilitar o seu acesso a recursos e a contribuir para a qualidade da gestão da organização, com o bem comum, envolvente de público interno e externo.

Percebe-se que a Governança Corporativa é vista como uma estrutura de poder, na qual há proteção de direitos do ente coletivo, mas também de todos os envolvidos com o mesmo. Regem-se as respectivas relações, mediante a projeção de sistemas normativos, levados do dever-ser às operações da *praxis* empresarial.

2.1. Os Pilares da Governança Corporativa

Enquanto observada como conjunto de ações de otimização de desempenho, a Governança Corporativa baseia-se em quatro valores centrais. Com eles, ela ganha sustentação para guiar práticas e processos de alta gestão empresarial. Esses quatro pilares valorativos são *fairness*, *disclosure*, *accountability* e *Compliance* (GUARAGNI *in* ARAUJO NETO; GIACOIA; MAISONNAVE. Acesso em: 17/11/2018).

O valor *fairness* concerne um “senso de justiça” na qual acionistas minoritários e majoritários buscam reduzir os riscos a qual os sócios minoritários submetem-se através da ausência ou irrelevante poder de decisão na empresa, quando comparados aos sócios majoritários (GUARAGNI *in* ARAUJO NETO; GIACOIA; MAISONNAVE, op. cit. Acesso em: 05/01/2022). Com o tratamento equânime, permite-se o “aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais” (ANDRADE; ROSSETTI, 2011. p. 140).

Este senso de justiça transporta ao adequado tratamento do consumidor, lealdade concorrencial, correto manejo dos impactos ambientais da atividade produtiva, etc.

Quanto ao pilar *disclosure*, é associado à ideia de total transparência das relações com todos os agentes da vida econômica que interagem com a empresa, em especial os que atuam diretamente com informações de “alta relevância que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.” (ANDRADE; ROSSETTI, loc. cit), engloba no presente pilar o público interno e o externo da unidade econômico-empresarial (GUARAGNI *in* ARAUJO NETO; GIACOIA; MAISONNAVE, op. cit. Acesso em: 17/11/2018). A transcendência em relação aos sócios e acionistas revela-se, por exemplo, na sustentabilidade da empresa como destino de investimentos potenciais, no ambiente do mercado de valores.

No tocante ao *accountability* que corresponde à prestação de contas de modo verdadeiro, depende de auditorias e registros de contabilidade consistentes, reforçando o sentimento de

confiança que o ente coletivo produz em seu entorno (GUARAGNI. *in* ARAUJO NETO; GIACIOIA; MAISONNAVE, loc. cit. Acesso em: 17/11/2018).

Por fim, acerca do vetor *Compliance*, traduz-se na implementação de condutas e rotinas que atendam o disposto nas “normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.” (ANDRADE; ROSSETTI, op. cit., p. 141). Evidencia o apreço do ente coletivo pelo cumprimento de normas internas e externas.

Além de afirmarem que tais pilares estão presentes no conceito de Governança Corporativa, Andrade e Rossetti assinalam-nos como estruturantes dos códigos de boas práticas. Estes, a sua vez, estão fundados em condutas éticas inseridas no exercício das funções dos órgãos responsáveis pela Governança Corporativa nas companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2011. p. 142).

Acerca da ética e da responsabilidade social da empresa, Adela Cortina aduz que as empresas deixaram sua postura inicial de objetivar apenas a busca do lucro, para assumir um papel de responsabilidade social e moral com a sociedade (CORTINA, 2005, p. 81). Esta percepção guarda correspondência com a noção de empresa como instituição social, em vez de expressão patrimonial. Evoca sua qualidade de produtora de riqueza não só para o *dominus*, mas para dependentes (empregados, pequenos fornecedores, terceirizados) e, mesmo, para o Estado, à medida que incide em fatos geradores de tributos. Correta, nesta linha, a percepção da autora, ao apontar a empresa como um espaço de justiça, na qual as relações humanas realizadas em seu ambiente contribuem para a criação de uma sociedade mais justa (CORTINA, loc. cit).

De acordo com John Kenneth Galbraith, nas empresas modernas os reais detentores de poder são os administradores, não os donos do capital, de modo que o termo “capitalismo” encontra-se incondizente com o seu atual significado, de forma a ser traduzido na expressão “sistema de mercado” como reflexo da presente economia (GALBRAITH, 2004. p. 18 – 19).

Ressalta-se que um sistema de Governança Corporativa é considerado eficiente quando combina a articulação de mecanismos internos e externos de controle a fim de assegurar que as decisões dos gestores atentam ao melhor interesse de longo prazo.

Quanto os mecanismos internos elencam-se a existência de um conselho de administração, um sistema de remuneração, a realização da concentração acionária e a atuação de investidores institucionais; já quanto aos mecanismos externos, cita-se a proteção legal dos investidores, a possibilidade da ocorrência de grau de competição e aquisição hostil no mercado de produtos, a fiscalização dos agentes de mercado e a estrutura de capital (SILVEIRA, 2010. p. 11). Embora os mecanismos internos e externos da Governança Corporativa não possuem relevância quando comparado com os pilares da Governança Corporativa, notadamente o valor *Compliance*, há a necessidade dos mecanismos e o seu bom funcionamento.

Nesse contexto, a fim de aumentar a transparência das relações internas e externas da atividade empresarial, além de minimizar a responsabilização do dono do capital, aponta-se a necessidade da adoção do *Compliance*.

3. Compliance

A palavra *Compliance* é oriunda do termo em inglês “*to comply*”, que em livre tradução significa estar em conformidade, cumprir e obedecer. Desse modo, inicialmente entende-se

Compliance como a adoção de práticas com o fulcro de “cumprir mecanismos de controle que previnam os riscos da prática de infrações ligadas às atividades empresariais.” (RYNDACK, LIMA in Anais do Simpósio de Pesquisa e Iniciação Científica do UNICURITIBA. Acesso em: 05/01/2022).

Frise-se que a nomenclatura brasileira para *Compliance* é associada a "Programa de Integridade", uma vez que o legislador brasileiro definiu tal percepção através do artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015. Dessa forma, ao nominar o que se compreende acerca de Programa de Integridade, o legislador assegura ao empresário o comportamento esperado, as bases e parâmetros que lhe serão exigidos, além da própria avaliação quando violação da condução esperada e a penalização à Lei Anticorrupção.

A terminologia que dá significado a este conjunto de medidas varia. Fala-se em *Criminal Compliance* (expressão empregada para programas de cumprimento normativo internos ao ente coletivo, voltados à exclusiva prevenção de infrações penais), *value management*, *risk management*, *business ethics*, *codes of conduct*, *integrity codes*, *corporate social responsibility*, *self-policing* ou *governance tools*.

Nota-se que o termo *Compliance* começou a ser utilizado por americanos no âmbito de instituições financeiras a fim de representar a necessidade de regulação das relações comerciais.

Contudo, não podemos resumir *Compliance* como um mero cumprimento formal de regras, haja vista que o seu alcance é mais amplo e deve ser analisado de modo sistêmico, de forma a entender por *Compliance* como a integração de

um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e prevenção de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão. Esse sistema interno também pode ser chamado de programa de integralidade ou programa de *compliance* com a finalidade de prevenir, detectar e corrigir atos não condizentes com os princípios e valores da empresa, assim como perante o ordenamento jurídico vigente. (BERTONCCELLI in CARVALHO, BERTONCCELLI, ALVIM, VENTURINI, 2019. p. 40 – 41)

Em outra passagem John Kenneth Galbraith nos apresenta a essencialidade das empresas e a necessidade de regulação através de disposição legal a fim de inibir práticas que prejudiquem a atividade empresarial (GALBRAITH, 2004. p. 72). Nesse contexto, o *Compliance* se aplica em todos os tipos de organização, haja vista a necessidade de adoção de condutas éticas e legais, a fim de que empresa obtenha o lucro de modo sustentável, com a prática do desenvolvimento socioambiental e econômico na gerencia de sua atividade (RIBEIRO, DINIZ in Revista de Informação Legislativa. Acesso em: 05/01/2022).

É necessário ressaltar que a aplicação do *Compliance* não se limita ao estabelecimento de leis ou códigos de condutas internos, mas compreende também a adoção de procedimentos, cursos e treinamentos anticorrupção; além de controles e processos internos, adoção de mecanismos de identificação de desvios de conduta e de monitoramento, da feitura de auditorias internas e externas. Ademais, ele “deve ser incorporado como padrão valorativo e comportamental da empresa, refletindo em atividades de todos os colaboradores, como parte integrante do seu modelo de negócio.” (BERTONCCELLI in CARVALHO, BERTONCCELLI, ALVIM, VENTURINI, 2019. p. 40).

Aos olhos de Wagner Giovanini, um Programa de *Compliance* deve ser de fácil compreensão e assimilação por parte dos funcionários, de modo a gerar valores que guiem e fundamentem as ações da empresa, das pessoas e das partes relacionadas (GIOVANINI *in* DE PAULA, DE CASTRO, 2018. p. 55 – 56). Realiza-se ressalva quanto buscar ser somente de compreensão e assimilação fácil para os funcionários, vez que entendemos que o Programa de *Compliance* é voltado para todos os que têm ou que possam ter contato com a empresa. Ademais, um Programa de *Compliance* deve basear-se em pilares a fim de sustentarem o programa, sendo eles prevenir, detectar e corrigir, adotando como principal pilastra a prevenção (GIOVANINI *in* DE PAULA, DE CASTRO, loc. cit).

A percepção de compromissos éticos no campo econômico e na vida empresarial tem inclusive penetrado as reflexões das cortes de justiça. Segundo Celso de Mello, v.g., em específica alusão às financeiras e bancos, os respectivos Programas de *Compliance* “tem por objetivo possibilitar a implementação de rotinas e condutas, ajustadas às diretrizes normativas fundadas nas leis, atos e resoluções emanados do Banco Central, bem assim normas apoiadas nas deliberações emanadas da própria instituição financeira – há um controle externo, mas também há um controle interno – em ordem a viabilizar de modo integrado as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos” (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Acesso em: 05/01/2022).

Registre-se, porém, que o *Compliance* tem por objetivo precípua evitar tanto a prática de crimes, como de ilícitos extrapenais, de ordem tributária, trabalhista, consumerista. Forja a imagem da empresa, enquanto agente econômico responsável. A identificação dos ilícitos a serem prevenidos diz com a própria atividade-fim da empresa, bem como os meios recorrentes para cumpri-la. Não há, pois, uma fórmula padrão de programa de cumprimento, eis que requerem certa *customização*. Nada obstante, lineamentos em plano mais geral são encontrados na legislação brasileira, avultando o Decreto 8.420/2015, cujos arts. 41 e 42 regulam a previsão da adoção de programas de cumprimento normativo como mecânica de atenuação das penas previstas na Lei Anticorrupção, em seu art. 7º, incisos VII e VIII.

A atenção do ambiente econômico brasileiro aos programas de cumprimento resulta da integração nacional no cenário negocial da última globalização, situada no final do século passado. No Brasil, inspirou-se na legislação Americana, devido à abertura comercial crescente no início da década de 1990, durante o Governo Collor, momento em que o país ocupou posição internacional com maior destaque (BERTONCINI, ARAÚJO *in* Revista Percurso. Acesso em: 05/01/2022).

Nesta etapa inicial, a adoção de programas de cumprimento baseava-se em autorregulação, sem normativa estatal a determiná-la. Porém, atualmente, o cenário jurídico brasileiro possui determinações que, direta ou indiretamente, concitam a adoção de programas de integridade nas empresas. Passamos a um modelo de autorregulação regulada, com eixo nos arts. 7º, Lei 12.846/15 (Lei Anticorrupção) e na Lei 9613/98 (Lavagem de Dinheiro), arts. 9º a 11 (arrolam determinados agentes econômicos como destinatários de deveres de cadastramento de clientes e comunicação de atividades econômicas suspeitas ao COAF). Oriundos de obrigações legais ou derivados da fiscalização e normativização de agências reguladoras, os Programas de *Compliance* conectam-se a um cenário de intensificação de controles normativos, mediante *hard law* (de que são exemplos as leis penais e quase penais, como a lei anticorrupção, a lei de improbidade administrativa) e *soft law* (a exemplo de normas exigentes de adoção de programas de cumprimento para que empresas concorram em licitações, ou normas internas de outra empresa, que exijam tais programas por parte de parceiros de negócios).

Percebe-se que *Compliance* é a adoção de um procedimento por parte das empresas, com fulcro em cumprir mecanismos de controle que previnam os riscos da prática de infrações ligadas às atividades empresariais. Para tanto, entes coletivos criam seus códigos internos de cumprimento

normativo – geralmente, com regras que vão além das exigências legais estatais - e implementa-se, com rotinas de controle, o respectivo cumprimento.

4. O Papel do Chief Compliance Officer

Na obra “A sociedade pós-capitalista” de Peter Ferdinand Drucker, o autor afirma que existiu uma significativa mudança do conhecimento de modo a transformar a economia e a sociedade. Nesse novo contexto o conhecimento deixou de ser um recurso, para ser o componente principal e agente criador de políticas (DRUCKER, 1993. p. 21 – 24). Nesse sentido, percebe-se que o conhecimento como quesito primordial, apresenta-se como agente intelectual o *Chief Compliance Officer* e sua atuação no cerne da atividade empresarial.

O *Chief Compliance Officer* ou gestor de sistemas de integridade, cumpre papel de profissional da ética empresarial. Sua atribuição dentro da atividade empresarial é de criar, gerenciar, fiscalizar e instituir o programa de integridade da pessoa jurídica. Atendendo aos interesses da empresa concernentes a prevenção e repressão de ilícitos, tem papel fundamental dentro da autorregulação regulada (FORIGO, 2017. p. 131). Assume responsabilidades sobre o dever de vigilância, controle e comunicação das irregularidades ao conselho ou aos diretores, vez que atua implantando e monitorando diariamente as atividades previstas no plano de trabalho do *Compliance*, de modo individual ou por meio de equipe.

Há vários modelos de atuação. Pode o *Chief Compliance Officer*, por exemplo, atuar como consultor externo da empresa e não possuir faculdades executivas. Pode ainda fazer parte da estrutura interna da companhia, hipótese na qual são previsíveis conflitos dentro da hierarquia da empresa. Ressalta-se que há a necessidade da impessoalidade e confidencialidade para a eficiência da atuação do *Chief Compliance Officer*, uma vez que durante o tratamento das atribuições do setor do *Compliance* o profissional irá percorrer as estruturas internas da empresa e eventualmente poderá “se deparar com múltiplas informações da organização, incluindo questões de cunho ético e confidencial.” (DE CASTRO, GONÇALVES, 2019. p. 41).

Para a implementação dos Programas de *Compliance*, é imprescindível a adequada seleção do *Chief Compliance Officer* “para criar controles internos eficazes a evitar eventuais descumprimentos de normas.” (SANTOS, GUARAGNI in GUARAGNI, BUSATO, 2015. p. 98). Esta atuação está condicionada a uma detalhada e prévia definição, os quais são estipulados segundo o modelo adotado no ente coletivo, adequando-se ao seu perfil. Por exemplo, a área de atuação do ente coletivo exigirá competências e conhecimentos do *Chief Compliance Officer* de caráter variável, envolvendo tanto a normativa da área de atuação empresarial, como aspectos técnicos. Há, no entanto, algumas referências exemplificativas das funções do *Chief Compliance Officer* de caráter generalizante, úteis para uma empresa definir a descrição de cargo (se interno) ou o perfil do parceiro de atividades (se externo e contratado).

O *Chief Compliance Officer* assume atribuições de monitorar e assegurar que sejam aplicadas as normativas internas, de avaliar os riscos, de investigar potenciais infratores e de criar controles internos a fim de evitar a responsabilização da própria empresa (extrapenal e, no caso de crimes ambientais, também penal, na perspectiva do direito brasileiro). Corroborando, Wagner Giovanini (GIOVANINI in DE PAULA, DE CASTRO, 2018. p. 58 – 59) aponta que *Chief Compliance Officer* necessita possuir diversos papéis que são determinantes para o sucesso no dia a dia da empresa, sendo eles a atribuição de conselheiro, facilitador, defensor e sensibilizador.

Quanto ao papel de conselheiro, é a utilização de experiências e técnicas a fim de apoiar ou responder da maneira mais adequada os questionamentos a ele passados ou feitos. A ideia da atribuição de facilitador relaciona-se ao papel de parceiro dos demais colaboradores da empresa, como membro de cada equipe de trabalho, a fim de buscar a melhor solução para as dificuldades que os grupos possam estar encontrando, como atingir metas, a presença de princípios de integralidade e éticos, melhora na comunicação (Ibid., p. 58). Acerca da característica de defensor, entende-se por defender de modo incondicional o Programa de *Compliance*, independente dos possíveis obstáculos para cumpri-lo que possa a ele ser apresentado. Por fim, quanto ao papel de sensibilizador, é a atribuição de convencer as pessoas da empresa, através de argumentos convincentes e consistentes, a fim de alinhá-las no mesmo sentido preconizado no Programa de *Compliance* (GIOVANINI in DE PAULA, DE CASTRO, 2018. p. 58 – 59).

Denota-se que entre as quatro atribuições conferidas ao *Chief Compliance Officer*, o papel sensibilizador possui maior relevância, vez que o CCO deverá sensibilizar as pessoas da empresa durante a implementação do Programa de *Compliance* e continuamente, para a sua manutenção e sustentabilidade.

5. Considerações Finais

Definiu-se Governança Corporativa como um conjunto de práticas administrativas que buscam otimizar a proteção não só dos sócios, mas de todas as demais partes interessadas pela e na empresa, sendo operada através do aprimoramento do modelo de gestão e conformidade com o cumprimento das normas reguladoras, prestação de contas fundamentada em relatórios de auditoria e contabilidade, transparência e facilitação do acesso às informações básicas, entre outros.

Definiu-se a pilastra *Compliance* como a adoção de práticas com o fulcro de cumprir, obedecer e estar em conformidade com mecanismos de controle que previnam os riscos da prática de infrações ligadas às atividades empresariais. Abrange tanto mecanismo de controle social constituídos como *hard law* (leis penais, lei de improbidade administrativa, lei anticorrupção), quanto aqueles que se apresentam como *soft law* (por exemplo, leis estatais de vedação de acesso a certames licitatórios por parte de concorrentes sem programas de *compliance*, normas internas de empresas parceiras de negócio que exijam requisitos indicativos de responsabilidade empresarial, etc.).

Devido à necessidade de adoção de condutas mais éticas e legais, o *compliance* se aplica em todos os tipos de organização, com a busca da obtenção de lucro por meio sustentável, através da prática do desenvolvimento socioambiental e econômico na gerencia de sua atividade.

6. Referências

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak; SANTOS, Silvio Aparecido dos. A governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders. in ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; GASPAS, Marcos Antonio; GUIMARÃES, Antonio Teodoro Ribeiro; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Fronteiras da Administração III**. Goiânia: Contato Comunicação, 2010.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERTONCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. in CARVALHO, André Castro; BERTONCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Coords.). **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; ARAÚJO, Alexandra Barbosa Campos de. *Compliance* concorrencial: o controle e o combate às práticas ilícitas do mercado econômico. in **Revista Percurso**. V. 4, n. 23. Curitiba: 2017. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/2741/371371463>>. Acesso em: 05/01/2022.

CORTINA, Adela. **Ética de la empresa**. Madrid: Trotta, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. Trad. Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DE CASTRO; Rodrigo Pironti Aguirre; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A sociedade pós-capitalista. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

FORIGO, Camila Rodrigues. **A figura do Compliance Officer no Direito Brasileiro: funções e responsabilização penal**. Rio de Janeiro: Multifoco, 2017.

GALBRAITH, John Kenneth. **A economia das fraudes inocentes: verdades para o nosso tempo**. Trad. Paulo Anthero Soares Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e anticorrupção: importância e elementos essenciais. in DE PAULA, Marco Aurélio Borges; DE CASTRO; Rodrigo Pironti Aguirre (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

GUARAGNI, Fábio André. Desvios cognitivos e volitivos nas atividades empresariais como fatores criminógenos: aspectos etiológicos e programas de *criminal compliance* como mecânica de controle. in ARAUJO NETO, Felix; GIACOIA, Gilberto; MAISONNAVE, Germán Alberto Aller. **Direito Penal e Constituição II**. Disponível em: <<http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/9105o6b2/bk7pbl14/5S426f06iUEW18sA.pdf>>. Acesso em: 05/01/2022.

JONAS, Hans. **O Princípio Responsabilidade**: Ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Trad. Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

MASSUDA, Adriana; COSTA, Livia Martins. Governança Corporativa e Responsabilidade Social: um estudo da relação entre tais práticas. in **1º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**. Anais. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2007. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/1CCF/20090728135505.pdf>>. Acesso em: 17/11/2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E A ATUAÇÃO DO CHIEF COMPLIANCE OFFICER:
RELAÇÃO ENTRE DIREITO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e Lei Anticorrupção nas Empresas. in **Revista de Informação Legislativa**. Senado Federal. Brasília, ano 52, n. 205, p. 88, jan/mar. 2015. Disponível em: <www12.senado.leg.br/ri/edicoes/52/205/ri_v52_n205_p87.pdf>. Acesso em: 05/01/2022.

RYNDACK, Jaqueline Maria; GUARAGNI, Fábio André. Intervenção do estado por meio da governança corporativa: breve estudo sobre seus reflexos econômicos e sociais. in GONÇALVES, Everton das Neves; VITA, Jonathan Barros; LINO, Estefânia Naiara da Silva (Coords.). **Direito, economia e desenvolvimento econômico sustentável**. Florianópolis: CONPEDI, 2019. Disponível em: <<http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/no85g2cd/9s0w468r/1B0w1V9y8lAi3xmb.pdf>>. Acesso em: 05/01/2022.

RYNDACK, Jaqueline Maria; LIMA, Sandra Mara Maciel de. Uma análise da aplicação do *Compliance* em clínicas e hospitais de Curitiba. in **Anais do Simpósio de Pesquisa e Iniciação Científica do UNICURITIBA**. Disponível em: <www.even3.com.br/anais/spic/124254-UMA-ANALISE-DA-APLICACAO-DO-COMPLIANCE-EM-CLINICAS-E-HOSPITAIS-DE-CURITIBA>. Acesso em: 05/01/2022.

SANTOS, Victor Hugo dos; GUARAGNI, Fábio André. *Compliance* e erro no Direito Penal. in GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord). **Compliance e Direito Penal**. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ministro Celso de Mello vota pela condenação de três dirigentes do Banco Rural e absolve Ayanna Tenório**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=217450>>. Acesso em: 05/01/2022.