



ESTABELECIMENTO DA ÉTICA COMO PILAR DO PROGRAMA DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO

Establishment of ethics as a pillar of the anticorruption compliance program
Revista de Direito Penal Econômico e Compliance | vol. 3/2020 | p. 135 - 150 | Jul - Set / 2020
DTR\2020\10210

João Carlos Tomás dos Santos

Mestrando em Direito Empresarial pela Universidad de Ciencias Económicas y Sociales de Buenos Aires (UCES). Advogado. joaotomas.santosadv@gmail.com

Área do Direito: Penal; Comercial/Empresarial

Resumo: Busca-se, no presente artigo, verificar o papel da ética empresarial em um programa de integridade. A proposta consiste na análise dos fundamentos da ética nos negócios empresariais, estabelecendo-a como um dos mecanismos principais da empresa para mitigação de delitos a fim de se tornar um pilar essencial ao programa de compliance anticorrupção.

Palavras-chave: Ética empresarial – Programa de Integridade – Compliance Anticorrupção

Abstract: This article will verify the duty of business ethics in a Compliance program. This proposal consists of an analysis of the fundamentals of ethics in corporate business, establishing it as one of the company's main mechanisms for the mitigation of crimes and serving as a pillar of the compliance program.

Keywords: Business ethics – Integrity Program – Anticorruption Compliance

Sumário:

1.Introdução - 2.Ética empresarial - 3.Cultura ética e seu papel no programa de compliance - 4.O tom da conformidade - Conclusões - Referências bibliográficas

1.Introdução

Esta pesquisa abordará a ética nos negócios e sua contribuição para o programa de integridade, demonstrando os aspectos morais e éticos da relação econômica, bem como sua importância para auxiliar o programa de compliance na mitigação de delitos de corrupção.

Para isso, é imperioso estabelecer sua finalidade, assim como os fundamentos da ética nas relações negociais, eis que, apesar da finalidade empresária ser o lucro, esta não deve se afastar de sua função social, uma vez que a atividade empresarial serve como motor de crescimento econômico e desenvolvimento social, devendo nortear suas ações com base em princípios éticos que contribuem para o desenvolvimento social, respeitando o bem-estar social.

A presente investigação buscará também vincular a ética nas relações econômicas com o surgimento de mecanismos que promovam a boa conduta nas empresas, bem como a necessidade de estabelecê-la como pilar do programa de integridade, assim como sua



contribuição para a mitigação e dissuasão de delitos de corrupção dentro da organização.

2. Ética empresarial

A palavra ética advém do vocábulo grego *ethos*, que significa costume. De igual forma, é a origem vocabular da palavra moral, advinda da expressão latina *moris*. A ética é o fragmento da filosofia dado ao estudo da moralidade dos atos humanos, a qual estuda a moralidade do agir humano, considerando os atos humanos enquanto bons ou maus¹.

Diante disso, importante diferenciar os atos humanos de atos dos homens. Os atos humanos, que são objetos da ética, constituem ações livres em que o homem, por decisão própria, decide fazer ou omitir, conforme sua vontade, pois procedem da vontade livre e deliberada. Já os atos do homem tratam-se de ações que não são livres, seja por falta de conhecimento ou voluntariedade, ou mesmo porque escapam ao domínio direto da vontade – algo que lhe é impossível interferir².

A finalidade do estudo da ética como ciência é definir e tornar o homem bom, fazendo-o ser moral, afinal, nos tornamos morais pelo hábito, pois não nascemos virtuosos, eis que, conforme pregava Aristóteles (1991, p. 27): “[...] nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza; com efeito, nada do que existe naturalmente pode formar um hábito contrário à sua natureza.”

Para o filósofo grego, das coisas que adquirimos por natureza, primeiros temos o objeto, para, posteriormente, dar-lhe uma função. Já no tocante às virtudes – neste caso a moral –, primeiramente as adquirimos pelo exercício, o que demonstra a necessidade de exercício da ética dentro da organização empresarial.

Assim, a finalidade de estudar a ética humana não é saber o que é a virtude, mas aprender como tornar virtuoso o homem (Aristóteles, 1991, p. 29). Ou seja, a presente investigação não tem condão de formular uma empresa ética, mas estabelecer os meios para que esta atue de forma ética, respeitando os valores morais esperados pela maior parte da sociedade, o que contribuirá para que a empresa afaste-se de delitos, contribuindo então de forma significativa para o programa de integridade.

Sendo assim, a ética é uma ciência que busca orientar a ação humana em um sentido racional, a qual norteia a organização empresarial, pois, apesar de uma personalidade fictícia concedida por lei, as ações empresariais são geradas por nada mais que ações humanas. Saber a ética é saber atuar de forma racional. Neste caso, a atuação racional é a atuação moral, de acordo com os princípios morais determinados pela organização, que advém da exigência moral da sociedade – diversas vezes até protegida por leis e regulamentos.

Adam Smith, no século XVII, já demonstrava a necessidade de correlação entre ética e atividade empresarial, demonstrando que o lucro não era um acréscimo indevido, mas tão somente um vetor de distribuição de renda e de promoção do bem-estar social, logrando, por primeiro, expor a compatibilidade entre ética e atividade empresarial (Moreira, 2002, p. 28). Por isso a sociedade busca impor regulamentos que visam nortear a forma de condução de seus negócios, haja vista que está mais consciente de seus direitos e obrigações, o que a faz exigir, das empresas e de seus parceiros, uma conduta ética.

Inegavelmente, a reputação de uma empresa está diretamente ligada a sua forma de atuação, seja ética ou antiética. Empresa envolvida em atividades ilícitas tem, por regra, abalo em sua reputação, o que afeta diretamente seus ativos, assim como o relacionamento com os stakeholders – que são todos aqueles que estejam envolvidos direta ou indiretamente com a empresa.

Dessa forma, para estabelecer sua estratégia de negócios, as organizações devem definir sua missão, que é a razão de ser da organização, a sua visão que se traduz na



percepção de todos os integrantes da organização sobre onde ela deseja chegar a médio e longo prazo e os seus valores, que são os bens sociais intangíveis que, quando desenvolvidos conforme as convicções dos dirigentes empresariais, permitem o alcance da missão³.

A empresa, de forma explícita ou não, estabelece um sistema de valores a fim de que haja condução homogênea do negócio em relação a todos que atuem em contato com ela. Afinal, as organizações devem estar atentas não somente às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também em suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

Quando a empresa possui ou busca estabelecer um programa de integridade, normalmente, este sistema de valores é regulado, verificado, estabelecido – quando inexistente ou não enraizado – e fomentado pelo programa a fim de que contribua significativamente para o sucesso deste.

Ademais, responsabilidades éticas consistem nas atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados pela sociedade, ainda que não exigidos por lei, as quais envolvem diversas normas, padrões e expectativas de comportamento para atender o que os stakeholders consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas⁴.

As responsabilidades éticas estão diretamente ligadas aos valores morais, os quais dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamentos corretos ou incorretos; é assim que moral e ética se relacionam. O conjunto de valores e regras de comportamento que as organizações empresariais adotam como corretos e desejáveis é o que consiste a moral, que abrange a representação de comportamento esperado dos agentes sociais. Já a ética é algo mais sistematizado, correspondendo a uma teoria de ação estabelecida de forma rígida, em contrapartida da moral, que pode variar de acordo com o grupo social, no caso a organização empresarial. Por isso, dos valores morais de determinada empresa, surgem os códigos de ética, os quais são, por regra, rígidos, pois, quando não seguidos, ferem os valores morais socialmente preestabelecidos.

Ademais, no mundo atual, em razão de uma pressão global pela necessidade de atuação ética das organizações, especialmente no tocante à corrupção e meio ambiente, as empresas possuem como desafio o respeito aos valores morais globais quando se trata de conduta anticorrupção, passando por uma verdadeira pressão social realizada pelo mercado, razão pela qual a compreensão da ética é tão importante para a elaboração de um programa de integridade, haja vista que esta servirá de passo inicial para seu estabelecimento e, depois de implantado, será seu pilar de sustentação para que possa se manter eficaz dentro da organização.

No âmbito empresarial, a pressão moral estabelecida pelo meio social, por si só, não é suficiente para uma atuação ética e, para seu desenvolvimento, são necessários esforços conjuntos dos teóricos que a estudam e dos executivos que possuem desejo de implantá-la.

A codificação da ética empresarial, pelo código de ética, não consiste no primeiro passo para sua implementação na organização, mas sim estabelecê-la na cultura empresarial, ou seja, o regramento cultural estabelecido deve superar qualquer código escrito, uma vez que o código de ética nada mais é do que a personificação dos valores morais da sociedade, ou seja, é tornar tangível aquilo que deve ser estabelecido de forma intangível, para que realmente auxilie a implementação, manutenção e eficácia do programa de compliance.

A atuação ética deve ser inerente ao próprio negócio, sendo que a codificação somente será eficaz quando já encontrarem-se, os valores morais, incutidos na cultura empresarial; pois daí todos seus atos são pensados e realizados sob os valores morais da organização, o que auxiliará de forma essencial a eficácia do programa de compliance, fazendo com que a organização empresarial atue de forma a não violar leis e



regulamentos, assim como servirá como ferramenta de combate à corrupção.

A fim de servir como pilar do programa de integridade, a empresa ética deve pensar, falar e praticar a ética em consonância com os valores morais estabelecidos pela atividade empresarial globalizada, especialmente no tocante à atuação anticorrupção. As organizações empresariais éticas subordinam suas atividades a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável⁵.

Destarte, ao inculcar o agir ético em sua cultura empresarial, a organização responsabiliza todos os seus colaboradores a fim de que contribuam para o bem comum, independentemente de ações individuais, tornando a empresa um ambiente favorável para o ensino da ética, portanto, virtuoso na visão de Aristóteles.

A necessidade de tornar a empresa ética é uma realidade no mundo comercial que vivemos e agir em dissonância do que espera o mercado é sentenciar de morte a pessoa jurídica, pois uma empresa antiética está fadada ao fracasso.

Ao se distanciarem da ética – conjunto de valores morais preestabelecidos –, a empresa primeiramente verá seu programa de compliance ruir, assim como assume o risco de ter sua reputação manchada, o que ocasiona perda de credibilidade no mercado comercial. A perda da reputação das empresas como consequência de atividades antiéticas gera a falta de confiança e respeito que antes se dava de forma automática. A credibilidade e autoridade empresarial precisa ser adquirida e readquirida constantemente, requerendo alto grau de responsabilidade com as questões éticas, o que muitas vezes é deixado de lado pela maioria das organizações⁶.

Inegavelmente, a reputação de uma empresa influencia diretamente em seus ativos financeiros, tanto positivamente, quando éticas, quanto negativamente, quando antiéticas. Na Operação Lava Jato, por exemplo, tem-se o exemplo de descrédito sofrido pelas empresas envolvidas no esquema de corrupção, as quais tiveram seu capital humano e financeiro abalado. No mundo atual, pessoas e empresas não querem estar envolvidas em escândalos, sejam por corrupção ou por outros motivos que afrontem valores morais. Ao agir de forma antiética, a empresa que tem sua credibilidade afetada encontra dificuldade de contratação de pessoas capacitadas, de estabelecer parcerias comerciais, assim como tem seus ativos financeiros comprometidos pela desvalorização que uma conduta corrupta, logo antiética, gera em sua credibilidade.

Em reportagem publicada pelo portal de notícias G1, da globo.com, denota-se que aquela que já havia sido a maior empreiteira da América Latina – Odebrecht – teve sua reputação completamente manchada pelos escândalos de corrupção que se envolveu, o que a levou a requerer recuperação judicial na justiça de São Paulo em razão de dívidas que somam cerca de R\$ 65,5 bilhões de reais. A empresa, que antes das investigações brigava em mercados da América Central e África, hoje teve seu quadro de funcionários reduzido em 80%, caindo de 276 mil trabalhadores para 58 mil integrantes, e sua receita bruta em 20%, caindo de R\$ 107 bilhões para R\$ 86 bilhões; algo que demonstra o quão impactante é a perda de credibilidade por atitudes antiéticas. Em comunicado veiculado na reportagem, a empresa reconhece que a perda se deu em razão da perda de reputação por se ver envolvida em escândalos bilionários de corrupção, asseverando que tal redução é:

“[...] consequência da crise econômica que frustrou muitos dos planos de investimentos feitos pela ODB, do impacto reputacional pelos erros cometidos e da dificuldade pela qual empresas que colaboram com a Justiça passam para voltar a receber novos créditos e a ter seus serviços contratados.”⁷

Esse bem imaterial que é a reputação, que está diretamente ligada à confiabilidade, afeta diretamente os bens materiais. Em estudo realizado pelas Universidades americanas do Texas e do Kansas, os resultados apontaram que cada ponto percentual ligado à reputação de uma organização privada equivale a um considerável adicional monetário no seu valor de mercado, sendo possível concluir que uma boa atuação ética



gera lucro, bons negócios e valoriza o capital social da empresa⁸.

Portanto, a reputação, além de estar diretamente ligada à ética empresarial, é construída ao longo do tempo e constitui algo mais amplo que a própria imagem; diz respeito à forma como os stakeholders – todos os entes interessados, como acionistas, funcionário, clientes, fornecedores, governo, mídia e comunidade – esperam que a empresa atue.

3. Cultura ética e seu papel no programa de compliance

A cultura ética de uma organização empresarial é maior até mesmo que seu código de ética estabelecido. Quando algo está empresa nem sempre é necessária a codificação, pois ali teremos valores morais absolutos, dos quais o programa de compliance partirá e deverá constantemente fomentar a fim de utilizá-la como seu pilar.

Ademais, a cultura organizacional é uma representação informal das normas e presente na cultura de determinada valores de determinada empresa, as quais são responsáveis por orientar a atuação dos membros de uma organização.

Sendo assim, o clima ético predominante em uma instituição deve acompanhar a filosofia e os princípios definidos como básicos principalmente pelos acionistas, proprietários e diretores, os quais, via de regra, são materializados por meio de um código de ética que, afinal, é a declaração formal das expectativas da empresa acerca da conduta de seus colaboradores.

3.1. Cultura de Integridade

A implementação da cultura de integridade é imprescindível em um programa de compliance, haja vista ser seu principal pilar. Com efeito, importante fulgir que o pacto global das nações unidas estabelece que as empresas têm o dever de combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina, o que demonstra a necessidade de que as empresas possuam uma postura mais ativa a favor do combate à corrupção, especialmente com o advento da Lei 12.846/2013 (LGL\2013\7382).

Destarte, é viável afirmar que a cultura empresarial ética é o principal pilar de um programa de integridade porque fundamenta toda a forma de atuação da companhia empresarial. Sem uma cultura empresarial ética, o programa de integridade tende a não prosperar, uma vez que sua ausência tem enormes chances de o torná-lo ineficaz e obsoleto.

Ademais, o mercado não mais tolera que empresas privadas atuem de forma antiética com o fim de obter vantagens indevidas, eis que a nova ordem é a de integridade e ética nos negócios. Em voto nos autos do processo RE 1.055.941, salientou o Ministro Luis Roberto Barroso do Supremo Tribunal Federal que

“[...] o país vem fazendo um esforço enorme para empurrar para a margem da história essa velha ordem em que era legítima a apropriação privada do Estado e o desvio do dinheiro público”, o que gera “uma enorme demanda por integridade”⁹.

Sendo assim, para que um programa de compliance seja eficaz, mostra-se necessário uma cultura ética, ou seja, cultura de integridade dos negócios, a qual deve ser apoiada pela alta direção da empresa, representando isso uma condição indispensável e permanente para o fomento de uma cultura ética e de respeito às leis (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 6). O apoio permanente da alta direção com a criação de uma cultura ética e de integridade na empresa é a base de um programa de integridade efetivo (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 28).

Com igual importância, o U.S. Department of Justice: Criminal Division trata da ética empresarial no guia Evaluation Of Corporate Compliance Programs, asseverando que:



“É importante para uma companhia criar e fomentar uma cultura ética e de cumprimento da legislação.

[...]

A eficácia de um programa de integridade exige compromisso de alto nível da liderança da empresa a fim de implementar uma cultura de conformidade a partir do topo” (DEPARTMENT OF JUSTICE CRIMINAL DIVISION, 2019, p. 10, tradução Nossa).

Em mensagem enviada aos participantes do 6º Encuentro sobre Ética y Compliance entre los Sectores Público y Privado, que se realizou na cidade de Buenos Aires, em 16 de março de 2017, o então presidente da Transparência Internacional, José Ugaz, afirmou a importância da ética empresarial e da governança corporativa, assim como salientou os custos reputacionais que podem ser causados por sua falta:

“A importância que a ética e as boas práticas de governança corporativa adquiriram nesses tempos mostra o tremendo custo que a corrupção implica, tanto para o setor público quanto para o privado. Não só tem sérias consequências econômicas de excedentes de custos e distorção do mercado, mas também implica uma série de custos imateriais que se refletem fundamentalmente no impacto institucional e se traduzem em perda de confiança entre atores econômicos, cidadãos e governo, o setor privado e o setor público. Nunca foi tão claro que construir uma reputação exige muitos anos de esforço, mas perdê-la pode acontecer em minutos” (tradução nossa)¹⁰.

Portanto, a cultura ética empresarial é o pilar principal do programa de integridade, eis que deverá ser estabelecida na empresa a fim de que se crie a ideia de conformidade, a qual deve estar presente a fim de permitir o bom funcionamento do programa. Para isso, a fim de estabelecê-la, bem como preservá-la, a organização poderá fazer uso de instrumentos práticos, como o código de ética e o comitê de ética.

3.1.1 Códigos de Ética

A função do código de ética é externar determinada cultura empresarial, a qual, conforme salientamos, para que se alcance uma verdadeira atuação ética, os valores morais esperados pela organização devem estar presentes na própria cultura empresarial, pois assim a atuação ética se dará de forma natural, como uma norma da natureza daquela empresa, independentemente de codificação. Whitaker e De Arruda estabelecem que:

“O Código de ética é um instrumento de realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage. É da máxima importância que seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a que se dirige e encontre respaldo na alta administração da empresa, que tanto quanto o último empregado contratado tem a responsabilidade de vivenciá-lo.”¹¹.

A norma naturalmente imposta pelo aspecto moral – o qual é maior que a própria norma codificada – condiciona o sucesso ou insucesso de um código de ética e, por conseguinte, do programa de compliance. De nada adianta a empresa estabelecer normas que não serão cumpridas, ou que são vistas como injustas pela falta de incuti-las na cultura organizacional ou por serem dissonantes dos valores morais preestabelecidos pela sociedade em geral. Esta é a mesma regra para o estabelecimento de leis pelo Estado, haja vista que a lei externa um valor moral da sociedade. Externar um valor considerado amoral pela sociedade torna a regra injusta e, portanto, há rejeição ao seu cumprimento, o que impossibilita sua total eficácia.

Dessa forma, estabelecer um código de ética vai além de simplesmente buscar modelos prontos e, por isso é tão importante à organização a percepção da moral e da ética. O código de ética é o estágio final de uma longa jornada de estudos de determinada empresa, o qual perpassa pelo seu ramo de atuação, as normas pelas quais se sujeitam,



quais as atitudes esperadas da organização pelos seus stakeholders, qual seu objetivo social e sua ideia de sustentabilidade social e ambiental. Sendo assim, a empresa deve determinar sua estratégia de atuação definindo a visão, missão e valores institucionais.

O sucesso ou insucesso do código de ética organizacional depende da abordagem inter-relacionada da semântica, a teoria e a prática, o que demanda esforços dos executivos em conjunto com cientistas, pois os primeiros são responsáveis pelo compromisso de disseminar, na prática, a ideia de ética empresarial confeccionada pelos segundos. Nesse sentido, o processo de implantação do código de ética cria um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, pela reflexão e troca de ideias¹².

É de suma importância a participação de todos os empregados na confecção do código, do mais alto posto ao mais baixo, especialmente por meio de utilização de assessoria externa – alheia ao quadro executivo da empresa –, a qual deverá conhecer por meio não só dos empregados, mas, também, dos stakeholders, a cultura empresarial, a fim de que confeccione o código de ética, com linguagem fácil e de clara compreensão, pelo qual os stakeholders e empregados possam reconhecer a organização que se relacionam, especialmente os empregados. Essa assessoria deve ainda ter a perspicácia de reconhecer se os valores morais que se encontram estabelecidos naquela cultura empresarial são os mesmos esperados pelos valores morais preestabelecidos pelo atual mercado econômico, eis que codificar a moral que não está incutida na cultura empresarial por meio de um código de ética é fadá-lo ao fracasso.

A ética empresarial e a corrupção são amplamente estudadas e discutidas no mundo moderno. Acerca do tema, em um processo de auditoria piloto do Tribunal de Contas da União, cadastrado sob o número TC 027.085/2017-1, o relator Aroldo Cedraz trata da importância da ética empresarial como um braço do Estado no combate à corrupção:

“1. Práticas antiéticas favorecem a corrupção, desmerecem o exercício da função pública e prejudicam o desenvolvimento econômico e social de uma nação, pois quando se decide investir em um país, busca-se, basicamente, segurança jurídica e retorno dos investimentos. Segurança jurídica diz respeito não só a estabilidade das leis, decisões e contratos, mas também a fugir de um ambiente contaminado com falta de ética (XVII Seminário Internacional Ética na Gestão, p. 112).

2. Uma cultura ética é criada por meio de um sistema de gestão da ética forte, que inclui o tom do topo aderente aos comportamentos éticos, estabelecimento de um código de ética e/ou de conduta customizado para cada organização, com sua devida divulgação, esclarecimento e internalização, estabelecimento e promoção da comissão de ética, existência de mecanismos de detecção de desvios éticos, por meio de controles reativos e proativos, canal de denúncia ou auditoria interna, e apuração de desvios éticos, com consistentes ações disciplinares aos transgressores. Uma cultura ética forte é a fundação para a boa governança, estando a promoção da ética na primeira linha de defesa do combate à fraude e à corrupção.”¹³

Ademais, tomadas essas precauções a fim de que se obtenha um código de ética adequado a cada realidade organizacional e que obtenha sucesso em sua aplicação – servindo como meio de fomento da ética empresarial a fim de auxiliar o programa de compliance –, é necessário o contínuo acompanhamento da forma que se dá a sua aplicação, assim como, se necessário, o mesmo deve ser adequado, eis que a organização sofre contínuas mudanças por necessidade de mercado, devendo o seu código de ética acompanhar tais mudanças para que não se torne obsoleto.

Dessa forma, o código de ética deve ter a finalidade de regulamentar as relações dos empregados da organização com seu público de contato, os stakeholders, padronizando as formas de relacionamento e operação. Por isso, serve de ferramenta organizacional de regulação da cultura ética empresarial.

Por outro lado, importante citar que há vantagens e desvantagens no estabelecimento e



aplicação de um código de ética. As vantagens obviamente são mais facilmente constatadas e claras, como o fornecimento codificado de critérios ou diretrizes para que os empregados descubram formas éticas de se conduzir, gerar um padrão de procedimentos na organização, estimular o comprometimento de todos colaboradores da empresa – do mais alto executivo ao posto mais baixo de trabalho –, proteger os interesses públicos e os da organização e agregar valor reputacional à empresa. Quanto às desvantagens, há o risco de implementação – quando não seguidas as diretrizes anteriormente trazidas – de se estabelecer um código copiado que não reúna as reais necessidades da organização, mas tão somente confeccionado para que seja consignada sua existência, gerando inconsistência entre o que está disciplinado no código e a real cultura da empresa, constituindo-o em um código sem aplicação real.

Portanto, utilizar-se da ética empresarial e, por consequência, do código de ética como estratégia de marketing, a fim de que a empresa tenha um código somente no papel, sem eficácia prática, é algo que deve ser evitado, sob pena comprometer todo o programa de compliance da organização.

Ademais, a ética empresarial que tem como objetivo auxiliar o programa de integridade não se consolida somente por meio de um código de ética estabelecido pela organização, mas também pela instalação de organismos que se atribuirão de estabelecer diretrizes, aplicar e fiscalizar o código de ética e, por conseguinte, a cultura moral da empresa.

3.1.2. Comitê de ética

A fim de que se consiga sucesso na aplicação do código de ética, respeitando a realidade organizacional da empresa, é importante a adoção de um comitê de ética, o qual, preferencialmente, deve ser formado por um número ímpar de pessoas provenientes de diversos departamentos da empresa e que possuam reconhecidamente um caráter íntegro sob o ponto de vista dos demais companheiros de trabalho. O comitê deve zelar por manter viva na cultura empresarial a ética, seja por meio de realização de palestras sazonais acerca do tema, ou por meio de outras formas de conscientização¹⁴.

O comitê deve servir como instrumento de aconselhamento, assim como de tomada de decisões, investigando e solucionando casos que dizem respeito à ética empresarial da organização. Por fim, importante também ressaltar que é do comitê a tarefa de manter atualizado o código de ética da empresa, de acordo com a necessidade de mudança do mercado, assim como das relações com os stakeholders e as necessidades percebidas pelo programa de compliance.

3.1.3. Gestor de ética

Buscando caminhar de forma ética nos negócios e atendendo sua função social, é importante que a empresa determine um gerente de ética, ou também denominado gestor de ética. Para atingir o fim colimado, este profissional deve estar diretamente ligado à alta direção da empresa, possuindo independência em suas ações de coordenação dos programas de ética da organização. Deste gerente é necessária conduta ilibada, a fim de que possua autoridade moral perante os demais funcionários da empresa, os quais lhe respeitem por sua prática e conduta moral e sempre em consonância com a cultura empresarial ética.

Por lógica, além de estar associado com a cultura moral da empresa, o gestor de ética deve ser alinhado com a missão, visão e valores da organização, mantendo vivo o espírito ético que, quando codificado, deve, com o auxílio deste profissional, ser atualizado e promovido por meio de ações práticas a todos os colaboradores da organização.

Manter viva a ética na organização empresarial é treinar seus funcionários para agir de forma ética. No sentido do que defendia Aristóteles, a empresa deve tornar a pessoa virtuosa, o que se dá por meio de treinamentos, palestras e atividades interativas. Um



programa de treinamento em ética predispõe a uma conduta ética e pode alcançar mais resultados quando feito de forma interativa, preferencialmente por meio de análise de casos e discussões relevantes aos participantes e aos departamentos da empresa. Esse compromisso com a ética deve partir do mais alto nível da organização, fazendo com que os demais empregados possam perceber o comprometimento da empresa na atuação ética.

4.O tom da conformidade

O requisito fundamental para implementação de um programa de compliance é o comprometimento da alta direção, eis que sem seu engajamento o programa a ser desenvolvido fatalmente fracassará. De igual forma, o tom ético da organização empresarial com a finalidade de combater a corrupção deve ser levado a cabo pela alta liderança da empresa.

Um programa baseado na ética e anticorrupção que busca ser eficaz deve estabelecer-se em políticas fortes, explícitas e com visível apoio e comprometimento da alta administração da empresa, eis que, ainda que um programa de integridade esteja bem definido, este não será capaz de reduzir o risco de ocorrência da corrupção se os funcionários e parceiros de negócios perceberem que a gerência sênior não está comprometida em impedir corrupção e atuar eticamente; trata-se de compromisso que se inicia no topo da empresa que, a qual por meio do gerente sênior, deve articular claramente a tolerância zero à corrupção, apoiada por políticas e procedimentos determinados pelo compliance com o fim de dar cumprimento a tal finalidade (UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, 2013, p. 19).

Dentro de uma organização empresarial, a conformidade começa com o conselho de administração e executivos seniores dando o tom adequado para o resto da empresa, haja vista que gerentes e os funcionários seguem as dicas desses líderes corporativos e, por isso, um programa de compliance, ainda que bem projetado, mas não baseado na boa fé – como quando a gerência corporativa explícita ou implicitamente incentiva os funcionários a se envolver em má conduta para atingir os objetivos de negócios – será ineficaz (U. S. DEPARTMENT OF JUSTICE E U. S, SECURITY EXCHANGE COMMISSION, 2012, p. 59).

O Decreto do Governo Federal 8.420, que regulamenta a Lei 12.846/13 (LGL\2013\7382), trata o apoio e comprometimento com importância, eis que o estabelece como item de avaliação da eficácia do programa de compliance o evidente apoio visível e inequívoco comprometimento da alta direção da pessoa jurídica ao programa de integridade. De igual forma, o CADE entende ser de extrema importância o tom ético dado pela liderança empresarial¹⁵.

Portanto, o tom de conformidade e ética dado pelos líderes da organização é o primeiro passo a ser dado previamente à elaboração de um programa de compliance que tem como fim combater a corrupção, haja vista que os liderados se comportarão conforme determinação de seus líderes e, tendo por certo que o tom dado pela liderança é o agir ético, ou seja, agir em conformidade, este será absorvido por todos os funcionários e parceiros da organização empresarial, passando a moldar a forma de atuação empresarial. O tom de conformidade servirá para consolidar a cultura empresarial ética, de forma a fortalecer o programa de compliance, fazendo que com seja eficaz e duradouro por estar fundado pela ética empresarial incutida na cultura da organização.

Conclusões

Inegavelmente, a reputação de uma empresa está diretamente ligada à sua forma de atuação, seja ética ou antiética. Empresas que se envolvem em atividades ilícitas têm, por regra, abalo em sua reputação, o que afeta diretamente seus ativos, assim como o relacionamento com os stakeholders.



Sendo assim, o clima ético predominante em uma instituição deve acompanhar a filosofia e os princípios definidos como básicos, principalmente pelos acionistas, proprietários e diretores, os quais, via de regra, são materializados por meio de um código de ética, que, afinal, é a declaração formal das expectativas da empresa acerca da conduta de seus colaboradores.

Diante disso, estabelecer um código de ética capaz de auxiliar na implantação ou manutenção da cultura ética empresarial a fim de torná-la um pilar do programa de compliance vai além de simplesmente buscar modelos prontos e por isso é tão importante à organização a percepção da moral e da ética, eis que o código é o estágio final de uma longa jornada de estudos e implementação da cultura ética, que servirá como primeiro pilar de sustentação do programa de compliance anticorrupção, facilitando assim a sua implantação, assim como manutenção.

Portanto, a criação do ambiente cultural que fomenta a ética na organização empresarial é essencial para que, conforme defendia Aristóteles, seja possível tornar a pessoa virtuosa – empregados e stakeholders. Pode-se inclusive afirmar que, no sentido de seus ensinamentos, deve-se buscar tornar a empresa virtuosa, ou seja, ética, devendo esse tom ético ser dado pelos líderes da organização para os demais funcionários a fim de que sirva como pilar do programa de integridade.

Por fim, a criação e manutenção desse ambiente fomentam e possuem base na responsabilidade social empresarial, a qual nada mais é do que diferenciar o certo do errado objetivando a atuação social e ética, levando em conta a efetivação do bem-estar social e do interesse coletivo. Sendo assim, é certo afirmar que a cultura ética fará com que a empresa atue conforme sua responsabilidade social, assim como servirá como um mecanismo essencial de combate à corrupção e outros ilícitos no corpo empresarial, ajudando de forma significativa a implantação e bom funcionamento de um programa de Integridade.

Referências bibliográficas

ARISTÓTELES. *Ética a nicômaco*. Trad. Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Nova Cultura, 1991.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARMONA, Rogério. *Chega de ser chefe: um caminho rumo à liderança*. São Paulo: Meca, 2008.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA. *Guia para programas de compliance: Orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. 2016. Disponível em: [www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-ver]

ETICAYCOMPLIANCE. *VI Encuentro de Ética y Compliance entre Sectores Público y Privado*. Disponível em: [www.eticaycompliance.com.ar/vi-encuentro-de-etica-y-compliance-entre-sectores-publico-y-privado/].

G1. *Anos após ser envolvida nas denúncias da lava jato Odebrecht perdeu cerca de 80% do quadro de funcionários*. Disponível em: [g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/17/4-anos-apos-se-ver-envolvida-nas-denuncias-da-lava-jato]

GONZALEZ, Roberto Sousa. *Governança corporativa: o poder de transformação das empresas*. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.



GRAYSON, David; HODGES, Adrian. Compromisso social e gestão empresarial. Trad. Carlos Mendes Rosa, Cesar Taylor e Monica Tambeli. São Paulo: Publifolha, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. Ética na gestão empresarial: conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, Joaquim Manhães. A ética empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira, 2002.

RODRIGUEZ LUÑO, Angél. Ética. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A, 1982.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira; CARVALHO DE BENEDICTO, Gideon; CALIL, José Francisco. Ética, Responsabilidade Social e Governança Corporativa. Campinas: Alínea, 2014.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial. Campus: Rio de Janeiro, 2000.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

STF. Pleno – Compartilhamento de dados bancários e fiscais 1/2. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=GDM0yImkrx0].

TCU. Relatório de Auditoria do Tribunal de Contas da União 02708520171, Relator Aroldo Cedraz, Data de Julgamento: 28.03.2018. Disponível em: [tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/564058745/relatorio-de-auditoria-ra-ra-2708520171/inteiro-teor-5

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE AND U.S. SECURITY EXCHANGE COMMISSION. A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act. 2012. Disponível em: [www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf].

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE: CRIMINAL DIVISION. Evaluation Of Corporate Compliance Programs. 2019. Disponível em: [www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download].

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. An Anti-corruption ethics and Compliance Programmes for Business: A Practical Guide. New York: United Nations, 2013.

WHITAKER, Maria do Carmo; ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. Código de Ética. Disponível em: [www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?codigo=297&pag=2&subcat=2&tit=2&m=1&mdata=sim&or

ZADEK, S. Balancing performance, ethics and accountability. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 17, p. 1421-1441, 1998.

1 RODRIGUEZ LUÑO, Angél. Ética. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A, 1982. p. 17.

2 ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 30.

3 ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. Op. cit., p. 52.

4 ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 5.

5 SROUR, Robert Henry. Ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 18.



6 GRAYSON, David; HODGES, Adrian. Compromisso social e gestão empresarial. Trad. Carlos Mendes Rosa, Cesar Taylor e Monica Tambeli. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 69.

7 G1. Anos após ser envolvida nas denúncias da lava jato Odebrecht perdeu cerca de 80% do quadro de funcionários. Disponível em:

[g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/17/4-anos-apos-se-ver-envolvida-nas-denuncias-da-lava-jato]

8 SILVA FILHO, Cândido Ferreira; CARVALHO DE BENEDICTO, Gideon; CALIL, José Francisco. Ética, Responsabilidade Social e Governança Corporativa. Campinas: Alínea, 2014. p. 21.

9 STF. Pleno – Compartilhamento de dados bancários e fiscais 1/2. Disponível em:

[www.youtube.com/watch?v=GDM0yImkrx0].

10 Disponível em:

[www.eticaycompliance.com.ar/vi-encuentro-de-etica-y-compliance-entre-sectores-publico-y-privado/].

11 Disponível em:

[www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?codigo=297&pag=2&subcat=2&tit=2&m=1&mdata=sim&or]

12 WHITAKER, Maria do Carmo; ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. Código de Ética. Disponível em:

[www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?codigo=297&pag=2&subcat=2&tit=2&m=1&mdata=sim&or]

13 TCU, RA 02708520171, Relator: Aroldo Cedraz, Data de Julgamento: 28.03.2018, Plenário.

14 Nesse sentido, Matos (2010): “Este comitê, com a participação de lideranças representativas do corpo social, dirigido pelo presidente da empresa ou diretores, por rodízio, é o fórum de reflexão próprio a propostas, discussões, promoção e acompanhamento da conduta e ações éticas na empresa. É, por excelência, o núcleo revitalizador da cultura ética corporativa” (p. 123).

15 “É essencial, para que o compliance seja de fato parte da cultura corporativa, que os funcionários não sejam cobrados por “resultados acima de tudo” e que não exista incentivo ou tolerância a práticas que, não obstante ilícitas, trazem resultados positivos para a organização no curto prazo. Tal direcionamento advém necessariamente das posições superiores, por isso sua essencialidade no estabelecimento dos programas” (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA. Guia para programas de compliance: Orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. 2016. Disponível em:

[www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-ver]. p. 17).