

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO EM DIREITO CONSTITUCIONAL

CLEVERSON MOREIRA LINO

**O *COMPLIANCE* COMO MEIO DE PRESERVAÇÃO DOS DIREITOS
CONSTITUCIONAIS TRABALHISTAS NO ESTADO DEMOCRÁTICO.**

BRASÍLIA/DF

2021

CLEVERSON MOREIRA LINO

**O *COMPLIANCE* COMO MEIO DE PRESERVAÇÃO DOS DIREITOS
CONSTITUCIONAIS TRABALHISTAS NO ESTADO DEMOCRÁTICO.**

Dissertação de Mestrado, desenvolvida sob a
orientação do Prof. Dr. Ilton Norberto Robl
Filho apresentada para obtenção do Título de
Mestre em Direito Constitucional.

BRASÍLIA/DF

2021

CLEVERSON MOREIRA LINO

**O COMPLIANCE COMO MEIO DE PRESERVAÇÃO DOS DIREITOS
CONSTITUCIONAIS TRABALHISTAS NO ESTADO DEMOCRÁTICO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em
Direito Constitucional do IDP, como requisito
para obtenção do título de Mestre em Direito
Constitucional

Data da defesa 30/03/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ilton Norberto Robl Filho

Orientador

Profa. Dra. Aldacy Rachid Coutinho

Centro Universitário de Cascavel - UNIVEL

Prof. Dr. Marco Aurélio Marrafon

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Dedico aos meus pais, Carlos Lino da Silva e Deuselina Moreira dos Santos, os quais eu não conseguirei homenagear o suficiente nessa vida. Para meus irmãos, Cleonice Moreira Lino e Uendel Moreira Lino, pela nossa sacramental fraternidade. Para minha filha Geovana Selvina Cardoso Lino (*in memoriam*) pelo meu amor transcendental. Eu não chegaria até aqui sem vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, cordialmente, com uma memória imperecível, às instituições e pessoas que contribuíram durante esta importante fase da minha vida acadêmica.

Primeiramente, ao eterno Deus, pelo aperfeiçoamento diário de acordo com sua determinação e graça e por isso consagro a honra e a glória desse momento.

À minha família: Cleonice Moreira Lino, Reuel Rocha Mascarenhas, Onelyce Rocha Mascarenhas, Itanê Moreira Rocha, Márcio Antônio Barros Rocha Júnior, Uendel Moreira Lino, Macária Lobato Nogueira Brito Moreira, Pedro Lobato Nogueira Moreira, Vítor Lobato Nogueira Moreira, pelo apoio amoroso cujo valor é inestimável.

Às instituições IDP (Instituto Brasiliense de Direito Público) e ICEV (Instituto de Ensino Superior), seus coordenadores, professores, demais funcionários, especialmente o coordenador Fernando Rios e os colegas de turma, pela oportunidade de viver as experiências do bom relacionamento e do crescimento profissional através do MINTER-Teresina/PI.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ilton Norberto Robl Filho, pela companhia durante o processo de organização, delimitação, desenvolvimento e finalização deste estudo, e à professora Dra. Aldacy Rachid Coutinho pelas contribuições primorosas que trouxeram inspiração e reflexão durante o desenvolvimento desse trabalho.

À SEDUC/PI (Secretaria da Educação do Estado do Piauí) e seus integrantes, em especial ao Edson Paes Landim Lima e demais colegas de trabalho, Álvaro César Alvarenga Nunes, João Vicente Souza Lima, Maria Beatriz Araújo Lima Ferreira, Starley Kennedy Vieira de Sá Carvalho e Tatiana Moreira Cardoso Brito, pelo apoio e estímulo.

À AXXIA Instituto Educacional, pelos valiosos incentivos, e às funcionárias da Biblioteca do TRT 22 PI, pela atenção dispensada durante a pesquisa desse trabalho.

Aos amigos: Alekssandro Sousa Libério, Alexandre Madeira Sampaio, Elizangela Silva Duarte, Gleyson Viana de Carvalho, Hillysson Bruno Sampaio dos Santos, Israel Leal Gadelha da Rocha, Janete Batista de Brito, Joselita da Silva Chantal, Jucilene de Souza Mateus, Leandro Barros dos Santos Hipólito, Marcos Vinícius Ribeiro Mendes, Maria Cristiane Damásio Pereira Macambira, Maria de Nasaré Alves dos Reis e Pedro Paulo de Araújo Silva, pelos amistosos incentivos nessa caminhada.

O esforço e a determinação dedicados neste trabalho valeram-se essencialmente da esperança de realização desse sonho que simboliza importantes objetivos: o aprofundamento profissional, a contribuição social e o crescimento pessoal.

“Sempre enganado tem sido o mundo pelos ornamentos. (...) Não há vício, por crasso, que não possa revelar aparência de virtude. (...). Assim sendo, brilhante ouro, de Midas duro cibo, nada quero de ti, como não quero também de ti, intermediário pálido e vulgar entre os homens. Minha escolha recai em ti, em ti, modesto chumbo, que mais ameaças do que prêmio inculcas. Tua lhanza é a máxima eloquência. Seja, pois, alegria a consequência.”

William Shakespeare.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AIT	Acordo Individual de Trabalho
BFOQ	<i>Bona Fide Occupation Qualification</i>
BYOD	<i>Bring Your Own Device</i>
CCO	<i>Chief Compliance Officer</i>
CCT	Contrato Coletivo de Trabalho
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
FGTS	Fundo da Garantia por Tempo de Serviço
HIV	<i>human immunodeficiency virus</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KYE	<i>Know your employee</i>
LEC	<i>Legal Ethic Compliance</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCT	Programa de <i>Compliance</i> Trabalhista
PDV	Programa de Demissão Voluntária
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
SDI	Seção de Dissídios Individuais
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TST	Tribunal Superior do Trabalho

RESUMO

Este trabalho aborda o *Compliance* como meio de preservação dos direitos constitucionais trabalhistas no Estado Democrático. O principal objetivo do estudo é discutir a efetivação dos direitos e dos princípios constitucionais trabalhistas no Estado Democrático de Direito apresentando o Programa de *Compliance* Trabalhista (PCT) como uma estratégia de referência no âmbito das empresas privadas brasileiras. O estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como o PCT auxilia o cumprimento das obrigações inerentes a relação jurídica empregatícia no âmbito das empresas privadas de forma a resguardar os direitos constitucionais trabalhistas no contexto do Estado Democrático de Direito? Assim, considera a hipótese de que o PCT efetivo e diligente no âmbito das empresas privadas é uma relevante estratégia na salvaguarda dos direitos trabalhistas e da função social da empresa. São objetivos específicos desse o trabalho: destacar uma base constitucional para o PCT no âmbito do Estado Democrático Brasileiro como estrutura de proteção e garantia dos direitos trabalhistas; realçar os fundamentos constitucionais da atividade empresarial através da ordem econômica expondo uma estrutura de gestão estratégica do PCT; e presumir os componentes da elaboração e da avaliação do PCT mediante uma cultura empresarial ética e de respeito a relação jurídica empregatícia. Para o alcance dos objetivos, utilizou-se o método descritivo de natureza exploratória, através do levantamento de informações com base na técnica de abordagem bibliográfica afinada ao ordenamento jurídico brasileiro e a legislação pertinente. Esse estudo possui caráter teórico-científico com reflexos práticos na medida em que propõe identificar as essencialidades do modelo de PCT. O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo aborda o Estado Democrático de Direito como espaço de garantia dos direitos sociais e da proteção ao direito do trabalho através da estrutura principiológica da Constituição Federal numa perspectiva da dinâmica social na qual incidem os reflexos da Reforma Trabalhista de 2017. O segundo capítulo discute os fundamentos constitucionais da atividade empresarial no Brasil sob o prisma da ordem econômica constitucional destacando a função e a responsabilidade social da empresa e os elementos da gestão corporativa como a Governança, o Programas de Integridade, a Gestão de Risco e o Controle Interno no campo das relações com o PCT. O terceiro capítulo caracteriza os aspectos da elaboração e da avaliação do PCT considerando a cultura empresarial ética como base para a estrutura de implementação do PCT, dando maior realce às fases do contrato de emprego que materializa a relação jurídica empregatícia no âmbito das empresas privadas. Por fim, o trabalho defende que, apesar dos entraves para sua implementação, o PCT é uma estratégia compatível com a ordem jurídica nacional por meio da qual as empresas podem corresponder aos direitos trabalhistas garantidos pela CRFB/88 como adesão ao pacto social e compromissório expresso no Texto Constitucional com vistas a concretização dos direitos sociais.

Palavras-chave: Programa de *Compliance*. Direitos Trabalhistas. Estado Democrático de Direito. Princípios Constitucionais.

ABSTRACT

This paper discusses about the *Compliance* as a means of preserving constitutional labor rights in the Democratic State. The main objective of the study is to discuss the effectivation of labor rights and labor constitutional principles in the Democratic State of Law, presenting the Labor *Compliance* Program (LCP) as a reference strategy within the scope of Brazilian private companies. The study seeks to answer the following research question: how does the LCP help fulfill the obligations inherent in the legal employment relationship within the scope of private companies in order to safeguard constitutional labor rights in the context of the Democratic Rule of Law? Thus, it considers the hypothesis that effective and diligent LCP in the scope of private companies is a relevant strategy in safeguarding the company's labor rights and social function. The specific objectives of this paper are: to highlight a constitutional basis for the PCT within the scope of the Brazilian Democratic State as a structure for the protection and guarantee of labor rights; highlight the business activity constitutional foundations through the economic order by exposing a strategic management structure of the LCP; and to presume the elaboration components and evaluation preparing of the LCP through an ethical business culture and respect for the legal employment relationship. To achieve the objectives, we used the descriptive method of exploratory nature, through information collection based on bibliographic approach technique in tune with the Brazilian legal system and the relevant legislation. This study has a theoretical-scientific character with practical implications as it proposes to identify the LCP model's essentialities. The work is divided into three chapters. The first chapter deals with the Democratic Rule of Law as a space for guaranteeing social rights and protecting labor law through the Federal Constitution principled structure from a social dynamics perspective in which the Labor Reform of 2017 reflections focus. The second chapter discusses Brazil's business activity constitutional foundations under the prism of the constitutional economic order, highlighting the company's function and social responsibility and the elements of corporate management such as Governance, Integrity Programs, Risk Management and Internal Control in the field of relations with the LCP. The third chapter characterizes the LCP aspects of the preparation and evaluation considering the ethical business culture as the basis for the structure for implementing the LCP, giving greater emphasis to the employment contract phases that materialize the employment legal relationship within the scope of private companies. Finally, the paper argues that despite the obstacles to its implementation, the LCP is a compatible strategy with the national legal order by which companies can correspond to the labor rights guaranteed by CRFB / 88 as adherence to the social and compromise pact expressed in the Constitutional Text with a view to the realization of social rights.

Keywords: *Compliance* Program. Labor Rights. Democratic State. Constitutional Principles.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.0 O PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> TRABALHISTA E A SUA BASE CONSTITUCIONAL NO ESTADO DEMOCRÁTICO BRASILEIRO.....	17
1.1 O Estado democrático como espaço de garantia dos direitos sociais.....	18
1.2 A proteção ao direito do trabalho no campo dos direitos sociais.	21
1.3 A base constitucional principiológica do direito do trabalho	23
1.4 Os princípios constitucionais do trabalho após a reforma de 2017.....	26
2.0 OS FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS DA EMPRESA NA INSTRUMENTALIZAÇÃO DO <i>COMPLIANCE</i> TRABALHISTA	33
2.1 A empresa sob a ótica da ordem econômica constitucional	34
2.2 A função social e a responsabilidade social reforçadas pelo PCT.....	38
2.3 A relação da governança e do programa de integridade com o PCT	41
2.4 A gestão de riscos e do controle interno ante a implementação do PCT	46
3.0 AS ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> TRABALHISTA	53
3.1 A cultura empresarial e o argumento da ética corporativa	54
3.2 O realce ao contrato de emprego na estrutura do PCT	57
3.3 Os aspectos da elaboração e implementação do PCT	64
3.4 Considerações sobre a forma de avaliação do PCT	72
CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS	79

INTRODUÇÃO

A CRFB/88 (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988) relaciona o conjunto de direitos dos trabalhadores amparando o estágio social civilizatório, através do trabalho, como fundamento da nação. Os princípios constitucionais trabalhistas decorrentes do conjunto desses direitos norteiam as relações juslaborais como parâmetro posto ao indivíduo-trabalhador na sociedade sob o prumo do Estado Democrático de Direito.

Nesse sentido, o campo jurídico define uma proteção ao trabalho e, atualmente, leva em consideração um núcleo mínimo de condições próprias da dignidade humana para assegurar à sociedade, através do texto constitucional e do direito do trabalho, as condições isonômicas para o desenvolvimento do trabalho humano.

No rol dos direitos constitucionais fundamentais, o direito ao trabalho é considerado um direito social que requer ampla proteção do Estado. Isso porque o trabalho como atividade produtiva se traduz como um elemento propulsor dos avanços da vida civilizada alcançando a ciência, a educação e a economia, sendo ainda um dos caminhos mais comuns de subsistência humana para o provimento do sustento do indivíduo e da sua família.

Reconhecendo que o processo de modernização do mercado agrega novos comportamentos culturais, políticos e econômicos e que o trabalho humano é essencial para a sociedade e, especialmente, para os seus agentes econômicos, importa observar, pelo prisma constitucional, a ordem das relações homem-trabalho-mercado, mantendo, assim, o desenvolvimento socioeconômico do país na preservação dos direitos fundamentais.

Enquanto a dinâmica de mercado avança no aprimoramento e nas inovações das operações socioeconômicas, implicando novos meios de produção, apresenta-se o desafio da aderência normativa aos modos de regulamentação das empresas mormente quanto a proteção aos trabalhadores como essenciais ao setor produtivo.

Diante disso, impõe-se ao Estado Constitucional Democrático o desafio de dar garantia aos direitos fundamentais e sociais. Direitos que se manifestam como carta de concessões subjetivas, e que apresentam, objetivamente, um campo de limites e

possibilidades ao Estado a se posicionarem para que haja uma efetivação de seu conteúdo e de seus princípios¹.

Contudo, por força da CRFB/88, as políticas públicas de proteção e garantia aos direitos trabalhistas, atuantes por meio dos órgãos públicos (Ministério da Economia, o Ministério Público do Trabalho e a Justiça do Trabalho), enfrentam a necessidade do refinamento de suas burocracias governamentais e da ampliação do debate sobre seus resultados face aos prejuízos que persistem na seara laboral, pois, mesmo com a fiscalização, a aplicação de multas administrativas e as indenizações judiciais que são arbitradas aos infratores, não se obtém mudanças satisfatórias no cenário danoso.² Nesse campo, os mecanismos tradicionais da legislação laboral, haja vista a reincidência das infrações e a prática das empresas em assumir e calcular os riscos com os custos por burlar a lei, são ineficazes quanto aos seus efeitos políticos de consolidação dos direitos.

Ainda, os desrespeitos aos direitos trabalhistas levaram o Brasil a ter um alto número de ações judiciais. Dados do TST (Tribunal Superior do Trabalho)³ revelam que, em 2016, o contencioso laboral atingiu o maior número de ações, ultrapassando 3 milhões de conflitos – embora, ao final do ano de 2017, as varas do trabalho de todo o país tenham começado a reduzir o número de ações em andamento, chegando, em 2019, ao número aproximado de 1,5 milhão de processos judiciais como efeito da vigência da Lei nº 13.467/2017, a chamada de reforma trabalhista.⁴

Nesse universo de demandas juslaborais, a maioria das ações que chegam ao apelo jurisdicional envolvem os contratos trabalhistas e, especialmente as ações rescisórias de contrato de emprego. As decisões dos tribunais vêm responsabilizando as empresas pelos descumprimentos dos direitos trabalhistas, muitas delas reincidentes.

No bojo do Estado Democrático de Direito há uma inquietante problemática instalada: o dano social praticado contra os trabalhadores, cujas sentenças condenatórias da marcha jurisdicional não têm conseguido mudar. Materializado nas diversas práticas degradantes de trabalho, o dano muitas vezes é provocado em razão da busca pela redução

¹ DUTRA, L. Z. *Compliance no ordenamento jurídico brasileiro*. Curitiba: Juruá, 2018. p. 105.

² PIRES, R. R. C. *Estilos de implementação e resultados de políticas públicas: fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil*. vol.52 no.3 Rio de Janeiro, 2009
Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582009000300006
Acesso em 25.04.2020.

³ TST. **Relatório estatístico**: dados estatísticos: março de 2019. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do TST, Brasília, DF, n. 2709, Acesso em: 25 abr. 2019. , p. 5479.

⁴ PADUELI, M. P. **Alguns efeitos positivos da lei nº 13467 de 2017 na área de Compliance**. In: F. ZANELLA; M. O. R. (Orgs.). *O primeiro ano da vigência da lei n. 13.467/2017 - reforma trabalhista - reflexões e aspectos práticos*. São Paulo: LTr, 2018. p. 49.

dos custos de produção para o aumento do lucro da empresa, fenômeno denominado "*dumping* social" pela jurisprudência.⁵

Uma outra face dessa problemática revela prejuízos causados diretamente às empresas, pois, ao descumprir as normas trabalhistas, além da condenação ao pagamento das multas ou das restrições legais, elas expõem uma reputação de desrespeito às leis que pode comprometer mais do que sua imagem no mercado ao sensivelmente afetarem sua existência e manutenção.

Por conseguinte, as empresas passam a reforçar o rigor no cumprimento da legislação no intuito de prevenir ou mitigar as diversas naturezas de prejuízos causados pelo descumprimento das leis. Destarte, as instituições brasileiras, nos âmbitos público ou privado, vêm lançando mão de estratégias de gestão, tais como a governança corporativa, os programas de integridade e o programa de *Compliance*.

Essas estratégias de gestão são reflexos dos usos e práticas nos âmbitos corporativos para a criação de medidas para a gestão com redução dos riscos, aumento da eficiência e da eficácia e do implemento de uma cultura de integridade e de conformidade⁶. Naturalmente, advêm dos padrões que pertencem ao campo de interesse e regulação do direito brasileiro e do direito internacional.

Nessa acepção, o *Compliance* atua como via de conformidade normativa nos âmbitos institucionais e tem natureza multidisciplinar, no que se refere a extensão e aplicação. Aplicável a diversos campos dentro da empresa como o jurídico, o econômico, o administrativo, o contábil, entre outros, ele pode ser adotado especificamente em apenas uma ou mais áreas de interesse da instituição, sendo comum a prática associada às estratégias anticorrupção, de responsabilidade social ou no controle de qualidade do produto e serviço.⁷

O termo *Compliance* tem origem no verbo em inglês "*to comply*" que significa agir de acordo com uma regra ou uma instrução. Quanto a sua execução, o programa de *Compliance* pode ser considerado um "estado dinâmico de conformidade a uma orientação normativa de relevância jurídica."⁸ Assim, ao implementar o *Compliance* a

⁵ *Ibidem*, p. 124.

⁶ NOHARA, I. P.; PEREIRA, F. de L. B. **Governança, Compliance e cidadania** [livro eletrônico], 2 ed. rev. atual e amp. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

⁷ CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 10.

⁸ SAAVEDRA, G. A. *Compliance* criminal. Revisão teórica e esboço de uma delimitação conceitual. In: LOBATO, J. D.; MARTINELLI, J. P. O.; SANTOS, H. S. (Orgs). **Comentários ao Direito Penal Econômico Brasileiro**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018. p. 712.

empresa predispõe sua atenção ao conjunto de normas ou relações jurídicas institucionais, cultivando uma cultura de integridade nos seus procedimentos, com forte apelo ao comportamento ético dos sujeitos.

Nesse trabalho, o termo *Compliance* será considerado como um programa estratégico que funciona de modo dinâmico e criativo quanto à elaboração dos sistemas, das políticas, dos controles e dos procedimentos e que pode ser representado por um conjunto complexo de medidas que permite, face a um cenário futuro de risco, atuar preventivamente para garantir, com a máxima eficácia do estado de conformidade institucional, através da “orientação de comportamento”⁹ dos indivíduos relacionados com a instituição.

Salienta-se que, na fase de pesquisa para este trabalho, observou-se distintas referências ao *Compliance*, tendo em vista que a literatura e a legislação estudadas fazem menção ao termo em sua natureza generalista (estado de conformidade), no entanto, para se posicionar de modo específico no campo de aplicação trabalhista, esse trabalho se reportará ao termo PCT, quando necessário, no intuito de dar ênfase às peculiaridades do programa.

Ademais, importa superar o uso retórico da norma jurídica e traçar o debate quanto à implementação das normas, com ênfase nas questões éticas do comportamento de mercado que impulsionam as relações de trabalho, especialmente com advento das novas tecnologias.¹⁰ Pois, além do tratamento principiológico da norma, é exigível a conduta ética das empresas, que devem primar pela gestão íntegra de negócios, para que a economia possa se mover de forma fluida.

Para essa matéria, a Lei das Empresas Estatais, Lei nº. 13.303/2016 regulamentou a adoção da governança corporativa e dos programas de integridade, aos quais associou o termo *Compliance* como conjunto de medidas a serem tomadas de forma consistente e permanentemente pelas instituições (públicas e privadas) com o condão de viabilizar o cumprimento das normas instituídas pelo ordenamento jurídico e também das normas internas.

Tais medidas também são usadas como forma de intensificar um comprometimento social da empresa, criando canais de segurança, de transparência e de

⁹ *Ibidem*, p. 257-282.

¹⁰ HOFFMANN-RIEM, W. **Proteção de dados e inteligência artificial**: perspectivas éticas e regulatórias inteligência artificial como oportunidade para a regulação jurídica. v. 16, p. 11–38, 2019. Disponível em: <http://techcrunch.com/2017/01/28/artificial-intelligence-and-the-law/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

relacionamento para a conjuntura de mercado que espera mais do que a qualidade do produto ou serviço, mas também o comprometimento ético, sustentável e íntegro das instituições com os preceitos sociais.

Além disso, a chamada Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa (Lei nº 12.846/2013), regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que versa sobre a responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, indicou, com o apoio dos órgãos de controle como a CGU (Controladoria-Geral da União), a implantação efetiva de programas de integridade e *Compliance* como estratégias de adequação normativa, cumulando na melhoria da eficiência nas relações entre as empresas e o poder público.

Todavia, já no contexto da aplicação específica e voltada às questões de direitos trabalhistas, o termo PCT se apresentou pela primeira vez numa jurisprudência quando o TST, em maio de 2010, se manifestou sobre uma ação jurídica na qual o campo controvertido envolvia um agente de *Compliance* contra a instituição bancária na qual atuava.¹¹ Desde então, a jurisprudência trabalhista passou a citar, frequentemente, a importância do *Compliance* no âmbito empresarial e trabalhista como “princípio ético de integridade” e a evidenciar as práticas do PCT para atender ao “rigoroso cumprimento da legislação trabalhista” e beneficiar trabalhadores.

Por meio do ordenamento jurídico brasileiro, especialmente quanto à normatização constitucional e infraconstitucional, as empresas devem gerenciar seus riscos e combater os atos de corrupção para não terem prejuízos que afetem sua existência e sua reputação no mercado¹², assim, devem comportar-se comprometidas com uma cultura de integridade e conformidade.

No PCT a adequação não é apenas às normas legais e regulamentares, mas também às normas-princípios, destacando-se os princípios fundamentais previstos na Constituição Federal, pois é notório que a ordem jurídica brasileira se afina pela cultura da integridade. Além disso, o programa aborda uma dimensão estratégica que se adequa a todos os tipos de empresas ou organizações, visto que o mercado tende a exigir cada

¹¹ TST. **AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA.** Processo: AIRR 31440-24.2004.5.04.0006. Relator: Mauricio Godinho Delgado. Disponível em: <https://jurisprudencia-backend.tst.jus.br/rest/documentos/bee364be6fe3bbe446fe4f13aa1b5b>. Acesso em: 06 jun. 2020.

¹² SOUZA, J. D. G. de. **A importância da função de compliance em instituições financeiras.** Ibmecc Business School, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7025>. Acesso em: 08 set. 2020.

vez mais eficiência das condutas legais e éticas, para consolidar um novo comportamento na condução dos negócios.¹³

Diante desse panorama, este trabalho aborda o PCT como prática de referência para as empresas privadas no Brasil destacando as expectativas de preservação dos direitos fundamentais sociais dos empregados e da função social da empresa nesse contexto.

Ao se referir à empresa, esse trabalho dispôs do conceito doutrinário que a considera como “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”¹⁴, uma vez que a legislação pátria não a conceituou, se não de modo implícito, através do conceito de empresário¹⁵. Portanto, esse trabalho envolverá qualquer exercício formal de uma atividade econômica, onde haja o empresário individual ou uma sociedade empresária, como empresa, dando maior enfoque à empresa de capital exclusivamente privado.

O estudo enfrentou, como problema de pesquisa, o seguinte questionamento: como o PCT auxilia o cumprimento das obrigações inerentes à relação jurídica empregatícia no âmbito das empresas privadas, de forma a resguardar os direitos constitucionais trabalhistas no contexto do Estado Democrático de Direito?

Como hipótese, a pesquisa pressupôs que a efetivação do PCT, diligente no âmbito das empresas privadas, repercute em uma relevante medida operacional na salvaguarda dos direitos trabalhistas e da função social da empresa.

O trabalho tem como objetivo geral discutir a efetivação dos direitos e princípios constitucionais trabalhistas no Estado Democrático de Direito, apresentando o PCT como uma estratégia de referência no âmbito das empresas privadas brasileiras.

São objetivos específicos desse trabalho destacar uma base constitucional para o PCT no âmbito do Estado Democrático Brasileiro como estrutura de proteção e garantia dos direitos trabalhistas; realçar os fundamentos constitucionais da atividade empresarial através da ordem econômica, expondo uma estrutura de gestão estratégica do PCT; presumir os componentes da elaboração e da avaliação do PCT, mediante uma cultura empresarial ética e de respeito à relação jurídica empregatícia.

¹³ RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. *Compliance* e lei anticorrupção. **Revista de Informação Legislativa**, v. 52, n. 205, p. 16–18, 2015. Senado Federal. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/52/205/rii_v52_n205_p87>. Acesso em 10 jun. 2020.

¹⁴ RAMOS, A. L. S. C. **Direito empresarial**. São Paulo: Método, 2020. p. 1005.

¹⁵ Lei nº 10.406/2002, Art. 966.

Para o alcance dos objetivos, utilizou-se o método descritivo de natureza exploratória, através do levantamento de informações com base na técnica de abordagem bibliográfica, afinada ao ordenamento jurídico brasileiro e à legislação pertinente. Esse estudo possui caráter teórico-científico com reflexos práticos, na medida em que propõe identificar aspectos do modelo de PCT.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo, abordará o Estado Democrático de Direito como espaço de garantia dos direitos sociais e da proteção ao direito do trabalho, através da estrutura principiológica da Constituição Federal numa perspectiva da dinâmica social na qual incidem os reflexos da reforma trabalhista de 2017.

O segundo capítulo discutirá sobre os fundamentos constitucionais da atividade empresarial no Brasil sob o prisma da ordem econômica constitucional, destacando a função e a responsabilidade social da empresa e os elementos da gestão corporativa como a governança, o programas de integridade, a gestão de risco e o controle interno no campo das relações com o PCT.

O terceiro e último capítulo caracterizará os aspectos da elaboração e da avaliação do PCT, considerando a cultura empresarial ética como base para a estrutura de implementação do PCT, mas dando maior realce às fases do contrato de emprego que materializa a relação jurídica empregatícia no âmbito das empresas privadas.

Por fim, o trabalho defende que, apesar dos entraves para a implementação do PCT, ele se configura como uma estratégia compatível com a ordem jurídica nacional pela qual as empresas podem corresponder aos direitos trabalhistas garantidos pela CRFB/88 como expressão da sua adesão ao pacto social e compromissório expresso no Texto Constitucional, com vistas à concretização dos direitos sociais.

1.0 O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* TRABALHISTA E SUA BASE CONSTITUCIONAL NO ESTADO DEMOCRÁTICO BRASILEIRO

O Programa de *Compliance* Trabalhista (PCT) e sua base constitucional é o tema tratado neste primeiro capítulo, que começará abordando o Estado Democrático de Direito e a Constituição Brasileira como Carta dos direitos fundamentais para embasar a natureza jurídica normativa que aqui se pretende discutir.

Deste modo, esse capítulo destaca, inicialmente, os temas do Estado Democrático de Direito e da ordem jurídica constitucional para explorar, subsidiar ou ampliar as possibilidades de compreensão do conteúdo apresentando sua dinâmica e finalidade social.

Considerando que a Constituição Federal tem força de radiação para as relações fáticas, de forma a demonstrar uma presença ativa e determinante das normas e dos comportamentos estabelecidos em sociedade¹⁶, qualquer que seja a estratégia de elaboração e efetivação de normas sociais, ela não pode se manter estanque ou isolada do texto constitucional, ainda que de forma casuística¹⁷, pois a CRFB/88 é o centro gravitacional das relações jurídicos-normativas.

A perspectiva de implementação do PCT sugere o rigor no cumprimento do conjunto de regras, pautando os objetivos institucionais pelo fluxo da conformidade normativa.¹⁸ A natureza autorregular desse programa não deve afetar uma norma social¹⁹, sobretudo em respeito à norma constitucional que, no Brasil, vinculará toda a cultura da conformidade a uma ordem jurídica constitucional onde se preconizam valores e princípios estabelecidos como fundamentos da ordem e do equilíbrio social.

Portanto, nos tópicos desse capítulo, debate-se o Estado Democrático de Direito como conjuntura das políticas e garantias dos direitos sociais e fundamentais dos trabalhadores, de modo que se espera traçar a proposta do PCT nas empresas brasileiras,

¹⁶ HESSE, K. **A força normativa da constituição**. Tradução Gilmar Ferreira Mendes. Sérgio Antônio Fabris Editor. Porto Alegre, 2002. p. 12.

¹⁷ MEIRELES, E. Direitos Fundamentais Trabalhistas na Pandemia e o Não Retrocesso Social. BAHIA, S. J. C. **Direitos e deveres fundamentais em tempos de coronavírus**. São Paulo: Iasp, 2020.

¹⁸ SAAVEDRA, G. A.; SARLET, I. W. Judicialização, reserva do possível e *Compliance* na área da saúde. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**. v. 18, n. 1, Vitória: FDV publicações, 2017. p. 257-282.

¹⁹ SCHMITT, C. **O Conceito do Político**. Ed. Vozes, São Paulo, 1992. p. 36.

considerando a estrutura normativa e principiológica da CRFB/88 sob a perspectiva da dinâmica social após a reforma trabalhista de 2017.

1.1 O Estado democrático como espaço de garantia dos direitos sociais

O Estado Democrático de Direito é o legítimo caracterizador do Estado Constitucional, pois, sendo regido por princípios e normas democráticas, “exprime fundamentalmente a exigência da integral participação de todos e de cada uma das pessoas na vida política do país, a fim de garantir o respeito à soberania popular”²⁰ permitindo, assim, a democracia participativa.

Por isso, o termo Estado Democrático de Direito superou o termo Estado de Direito e foi incorporado ao texto da CRFB/88 de forma expressa, no preâmbulo e pelo Art. 1º, como forma de representação compromissória de garantia do efetivo exercício dos direitos civis, sociais, entre outros e liberdades. O termo se une a dois princípios constitucionais: da legalidade e da igualdade que, juntos, pressupõem um núcleo-base no qual se deve instaurar o regime democrático dos direitos fundamentais.

Assim, o Estado Democrático de Direito tem como atribuição assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, da liberdade, da segurança, do bem-estar, do desenvolvimento, da igualdade e da justiça, referindo-se a esses direitos como “valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundados na harmonia social.”²¹

São considerados elementos estruturantes do Estado Social e Democrático de Direito: “a segurança jurídica, que resulta da proteção dos direitos fundamentais; a obrigação social de configuração da sociedade por parte do Estado; e a autodeterminação democrática”²². Conjugados, conduzem a sociedade a uma condição regular, inerente ao reconhecimento do princípio da igualdade e da dignidade de todas as pessoas.

No âmbito do Estado Constitucional Democrático de Direito, a garantia dos direitos fundamentais torna-se um dos pontos mais emblemáticos da articulação dos poderes que vivencia o enfrentamento cotidiano do problema da aplicabilidade e da eficácia das normas jurídicas; ressalte-se aqueles referentes aos direitos trabalhistas que,

²⁰ MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 06.

²¹ CRFB/88, preâmbulo.

²² NOVAIS, J. R. **Contributo para uma teoria do Estado de direito**. Coimbra: Almedina, 2006. p. 210.

como direitos sociais, são de caráter prioritários no âmbito sócio jurídico e uniformizados nos valores da justiça social.

Ademais, o Estado brasileiro é considerado democrático por se fundamentar em importantes bases de perspectivas histórica, política e filosófica que apresentavam a democracia como uma temática tão relevante que se manifesta expressamente nos fundamentos e nos objetivos do texto constitucional.²³ Tais bases aparecem fundamentadas na dignidade da pessoa humana e na democracia inclusiva cuja ênfase é a constituição de uma sociedade política.

A democracia perfaz dois sentidos que identificam seu embasamento: a democracia formal, enquanto processo ou via de formação e deliberação de norma jurídico-primária, e a democracia substancial, enquanto fim ou objetivo de toda norma jurídico primária, incorporando a positivação dos valores sociais.²⁴

Considerando a democracia como uma força de gravidade do ser da Constituição, e a dignidade humana como um componente inalienável e inerente a cada indivíduo, ambas se tornam valores inerentes aos sistemas sociais onde houver relações jurídicas amparadas pelos interesses de uma sociedade.²⁵

A partir de então, os fundamentos do Estado Democrático de Direito foram acomodados numa composição de sentidos: o da função social da propriedade e da empresa e também o do intervencionismo estatal. Eles passam a dialogar com os direitos e garantias fundamentais, como a valorização do trabalho e a dignidade da pessoa humana e com a ideia de justiça social consubstanciada nas diretrizes para a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais.

Portanto, além dos três poderes, a sociedade civil se inclui no movimento político democrático para conferir consistência ao Estado Democrático de Direito numa construção coletiva da cidadania através do diálogo constante e no comprometimento com as políticas assumidas nos setores públicos e privados.

Nesse processo de democratização, os avanços relativos à modernização da sociedade, às inovações do mercado, à reformulação ou à atualização das normas civis conjeturam a força normativa da Constituição que vigora como poder não limitado a uma

²³ CRFB/88, Art. 3º.

²⁴ DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N. **Constituição da República e Direitos Fundamentais:** dignidade da pessoa humana, justiça social e direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2012. p. 46.

²⁵ *Ibidem*, p. 185.

adaptação inteligente da norma para uma dada realidade, mas se traduz em uma força ativa que se assenta na natureza singular do presente²⁶.

Nas transformações sociais pelas quais passa o Estado, insere-se o elemento decisivo de busca pelo equilíbrio entre os direitos individuais e os de igualdade, enfrentando os dilemas do desenvolvimento econômico imbricado em uma relação não excludente da realidade social democrática. Assim, “a ideia de que os direitos individuais devem ter eficácia imediata ressalta a vinculação direta dos órgãos estatais a esses direitos e o seu dever de guardar-lhes estrita observância”.²⁷

Nessa conjuntura de núcleo econômico de modelo capitalista e no contexto de justiça social é que surge o Estado Social como direito, no compromisso de atender às reivindicações igualitárias, incorporando a relação de inclusão e de exclusão, sem se livrar do individualismo, e procurando promover a realização desse Estado com a inclusão social, por meio das políticas públicas.

Quanto à implementação dessas políticas públicas no Brasil, as demandas apresentadas pelo movimento social, cada vez mais dinâmico e imprevisível, desafiam a estrutura estatal em que estão presentes, no contexto do atendimento: a morosidade burocrática, a complexidade de um país amplo e diverso e o difícil debate para eleger as prioridades diante de tantas frentes que se apresentam necessárias.

Além desses desafios, vale ressaltar, a título de exemplo, a dinâmica das imprevisibilidades às quais as políticas públicas também não conseguem prever, muito menos alcançar satisfatoriamente, com as ações já implementadas, como é o caso do mais recente estado de calamidade pública reconhecido pelo Congresso Nacional Brasileiro em 2020 em face da pandemia causada pelo “*corona virus disease*” (COVID-19), fenômeno que causou uma produção normativa de emergência sem precedentes na história democrática brasileira, sendo o direito do trabalho, inclusive, um dos campos mais afetados²⁸.

Diante dos desafios e considerando o ideal de Estado Democrático de Direito, sob o qual está firmada uma democracia participativa, os poderes da jurisdição constitucional se aliam à sociedade, recepcionando, sob um único pacto federativo, as iniciativas e parcerias dos cidadãos, incluindo, por exemplo, atividades de controle social e a

²⁶ HESSE, K. *op. cit.*, p. 12.

²⁷ MENDES, G. F. **Os direitos fundamentais e seus múltiplos significados na ordem constitucional.** Anuário Iberoamericano de Justicia Constitucional. Núm. 8, p.131-142, 2004.

²⁸ BAHIA, S. J. C. **Direitos e deveres fundamentais em tempos de coronavírus.** São Paulo: Iasp, 2020. p. 200.

articulação das políticas públicas para que se assegurem as garantias dos direitos fundamentais.

Inequivocamente, a democracia requer mecanismos para sua preservação, quer sejam legais, estratégicos ou morais, assim implementados com o apoio à sociedade.²⁹ Assim, observa-se nesse trabalho que, embora em um âmbito de menor alcance a implementação voluntária e comprometida do PCT pela empresa pode ser considerada como decorrência e, até mesmo, exigência do Estado Democrático de Direito.

Sendo assim, se não houver espaços na sociedade para propiciar um ambiente atento ao exercício dos direitos fundamentais ou minimamente resistente ao compromisso de interesse social recrutado pelo texto da CRFB/88, não há como efetivar uma verdadeira democracia. Portanto, através do compromisso consciente das instituições, traduzido em ações e comportamentos cotidianos e zelosos do cumprimento de suas obrigações jurídicas e morais, é que se pode refletir o pragmatismo da responsabilidade social.

1.2 A proteção ao direito do trabalho no campo dos direitos sociais

Os direitos e garantias fundamentais formam um conjunto de preceitos, conquistados com o avanço das sociedades jurídicas, que estão, atualmente, positivados na CRFB/88. Subjetiva ou objetivamente conceituados, esses direitos alcançam eminente existência e proteção na ordem constitucional democrática aferindo o pressuposto básico do tecido político-social.

A CRFB/88, ao colocar o catálogo dos direitos fundamentais logo no início do texto constitucional, revela sua intenção de emprestar significado especial, assegurando precipuamente que esses direitos fundamentais são elementos integrantes da identidade e da continuidade da Constituição, considerando, por isso, ilegítima qualquer reforma constitucional tendente a suprimi-los.³⁰

Atualmente os direitos fundamentais encontram-se expressos como normas, valores ou princípios nas Cartas Constitucionais dos países e das nações democráticas, e a governabilidade política dos Estados Democráticos deve ser embasada e impulsionada pelo relevo desses direitos. Além da articulação dos poderes do Estado para garantir a representação e o cumprimento social dos direitos, é preciso reconhecer que “além de

²⁹ NOVAIS, J. R. **Direitos fundamentais**: trunfos contra a maioria. Coimbra: Coimbra Ed, 2006. p.19.

³⁰ CRFB/88, Art. 60, § 40.

instrumentos jurídicos, é necessário um trabalho de conscientização para introduzir os direitos fundamentais na cultura de cada povo. ”³¹

Exatamente por isso, percebe-se um acentuado esforço doutrinário para harmonizar as inúmeras concepções sobre os direitos fundamentais, expondo, por vezes, a perseguição pela utilidade prática do estudo desses fundamentos, para que os direitos fundamentais encontrem ou inspirem formas para serem compreendidos, protegidos e efetivados.

Nessa ordem, os direitos sociais objetivam um impacto positivo e transformador na realidade social, pois, através deles, viabiliza-se o acesso ao bem-estar econômico e à seguridade.³² Nesse campo de direitos, está incluído o direito do trabalho, classificado na vanguarda da segunda dimensão de direitos fundamentais, que engendra um suporte ao Estado Social e Democrático de Direito.

Na CRFB/88 a tutela ao direito do trabalho se estende, especialmente, ao direito ao emprego como garantia de liberdade, igualdade e inclusão na sociedade, determinando a sua proteção sob todos os aspectos e junto a todas as funções Estatais. Portanto, o direito ao trabalho requer ampla proteção do Estado, por ser considerado como uma atividade produtiva que impulsiona os avanços da vida civilizada e capaz de alcançar a ciência, a educação e a economia, além de representar um dos caminhos mais comuns de subsistência humana para o provimento do sustento próprio e da família.

Nesse sentido, o Direito do Trabalho associa-se ao direito a um trabalho digno, protegido pela Constituição Federal. O direito fundamental ao trabalho foi lastreado pela perspectiva da matriz da dignidade da pessoa humana, portanto, a interpretação e a construção do texto constitucional, bem como das regras e das cláusulas dos contratos de laborais, estão atreladas à proteção do trabalho realizado em condições dignas, capazes de permitir a emancipação do trabalhador.³³

Nesse contexto é que se apresenta o PCT como reflexo de uma cultura normativista aberta às inovações que possam corresponder ao compromisso democrático que alcança todos os agentes e os espaços diversos que estejam movidos por um único

³¹ MARCHUNHACKI, R. P. **Direitos fundamentais**: aspectos gerais e históricos. v. 1, n. 10. Blumenal, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/13>. Acesso em: 27 de mai. de 2019.

³² ALEXY, R. **Constitucionalismo Discursivo**. Tradução/Organização de Luís Afonso Heck. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015. p. 55.

³³ DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N. *op. cit.*, p. 65.

projeto político-jurídico, propenso aos surgimentos dos modelos de sistema de justiça para a efetivação dos direitos sociais.

Para tanto, tal cultura normativista, face às suas inovações, deve se ancorar na base normativa da Constituição Federal que se irradia para todo o ordenamento jurídico brasileiro causando a harmonização das normas atinentes nas relações sociais as quais se destinam, a fim de compor as prestações e os bens jurídicos diversos, mas sem perder de vista a centralidade da dignidade humana.³⁴

Em síntese, o cumprimento a rigor das normas constitucionais e das demais normas de caráter ordinário ou especial visa regular e resguarda os Princípios Constitucionais estruturantes da ordem jurídica. Valendo-se disso, esses princípios se encontram expressos em um sistema aberto de ponderação para adaptar-se ao seu campo de aplicação, porém mantendo a busca da igualdade social cuja receptividade atende ao interesse supra individual.

1.3 A base constitucional principiológica do direito do trabalho

Embora o conceito de princípios jurídicos possa corresponder aos pilares do direito numa ideia de suporte das normas, eles também desempenham a função de dar origem às novas normas ou ainda podem ser aplicados sob as lacunas delas. Portanto, tornam-se essenciais para o desenvolvendo da harmonização no ordenamento jurídico, de tal modo que a supressão ou a violação a quaisquer dos princípios pode sinalizar prejuízos em todo sistema. Prejuízo ainda maior quando o princípio omissivo ou violado diz respeito aos direitos fundamentais.

Quando advindas dos princípios, as normas não são meramente dispositivas pois além de alcançar um caráter compulsório ao comportamento social, também refletem na intervenção Estatal, como visto em relação ao domínio econômico.³⁵ Portanto, diante das novas conjunturas de mercado e em relação às mudanças na economia da sociedade, surge no campo jurisdicional trabalhista e empresarial uma realidade social que deve espelhar soluções através de um processo de consolidação das normas constitucionais.

³⁴ CANOTILHO, J. J. G.; MENDES, G. F.; SARLET, I. W.; STRECK, L. L. (Coords.). **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2013.

³⁵ CRFB/88, Arts. 173 e 174.

Cita-se aqui, como exemplo, a regulamentação da terceirização do trabalho, através da Lei nº. 13.429/2017, como consequência das gradativas respostas do ordenamento jurídico às diversas demandas fáticas em relação à matéria, não obstante às limitações impostas pelo direito do trabalho e pelos princípios constitucionais.³⁶

De todo modo, a implementação de políticas estatais ou institucionais, no campo público ou privado, deve considerar a força normativa da Constituição Federal, buscando dar a máxima efetividade do seu conteúdo para garantir o real significado político-jurídico. Nesse contexto, a Constituição Federal confere ao ramo do direito do trabalho, campo de maior reflexo jurídico, através da capacidade criativa e transformadora, além de autônoma, a possibilidade de manifestação como componente de prestígio da dignidade humana através do trabalho digno.³⁷

Ademais, através da Constituição Federal, busca-se a eficácia das normas atribuindo ao Estado, não só o campo limítrofe do seu poder de ação, mas dando-lhe uma seara de encargos e obrigações onde é portanto imperativo atuar.³⁸ Contudo, através da teoria da eficácia dos direitos fundamentais, busca-se um equilíbrio no campo das relações jurídicas obrigacionais atribuídas a todos os atores sociais, a saber: normas de eficácia vertical (do Estado para o particular), normas de eficácia horizontal direta ou indireta (entre terceiros, de forma privada) e normas de eficácia diagonal (entre particulares, onde não há um equilíbrio da relação a exemplo das relações trabalhistas).³⁹

Ainda assim, as normas de direito do trabalho costumam ser frequentemente descumpridas, haja vista o já mencionado número de ações judiciais que chegam a jurisdição trabalhista. Também, numa perspectiva preventiva, a atuação dos órgãos de fiscalização que buscam coibir as práticas ilegais contra os direitos dos trabalhadores tem sido pouco eficiente. Além disso, há o argumento da relação “custo-benefício” quanto aos lucros que as empresas obtêm quando assumem determinados riscos ou mesmo os custos financeiros referentes às penalidades e multas aplicadas pelo descumprimento da legislação trabalhista.⁴⁰

³⁶ KNOERR, F. G.; MARCHI, SORAIA, P.; BALDISSERA, L. Ética empresarial, *compliance* e terceirização trabalhista: possibilidade ou utopia? **Revista Direito UFMS**, Campo Grande, v. 5, n. 1, p. 189–207, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/7738>.

³⁷ *Ibidem*. p. 40

³⁸ ARRUDA, K. M. **Direito constitucional do trabalho**: sua eficácia e o impacto do modelo neoliberal. São Paulo: LTr, 1998. p. 42.

³⁹ PAULINO FILHO, R. **Eficácia dos Direitos Fundamentais**: análise das teorias e sistematização. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 28, nº 1504. Disponível em <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-constitucional/3895/eficacia-direitos-fundamentais-analise-teorias-sistematizacao>. Acesso em 12 abr. 2020.

⁴⁰ *Idem*.

Em razão disso, o PCT atua com procedimentos e instrumentos no âmbito da empresa, a fim de garantir relações jurídicas de conformidade frente a uma preservação da integridade institucional, alcançando objetivos e resultados não apenas nos assuntos trabalhistas, mas também naqueles em que há uma correlação com os trabalhadores e campos nos quais eles atuam, tais como nas áreas de processamento de dados, de marketing, na socioambiental, entre outras que também estão sujeitas a um campo normativo interno ou de atos regulatórios definidos sob a ótica constitucional.

Inexoravelmente, o cumprimento da norma constitucional através do PCT, no âmbito da sua conformidade em relação às regras e aos princípios constitucionais, coaduna ao atendimento de um plano de nação, isso porque os objetivos e as finalidades, bem como os direitos e as garantias expressos no texto constitucional estão destinados a resguardar fins sociais da empresa e a proteção ao trabalho humano digno – logo, só fazem sentido quando exercidos, efetivamente, no “chão da fábrica”.

Por isso, o PCT se apresenta no contexto do compromisso social em relação ao cumprimento de normas jurídicas laborais que, embora funcionem como mecanismo de controle no âmbito interno e sejam provenientes da iniciativa voluntária do órgão de gestão da empresa, atue de modo independente e autônomo, para subsidiar a conformidade das normas vigentes, especialmente alinhados aos valores e objetivos da empresa e aplicados em todos os campos ou nos que apresentarem os maiores riscos.

Na seara trabalhista, o PCT direciona as relações internas para evitar ou combater erros, fraudes e abusos nos processos e procedimentos de conjuntura política ou jurídica laboral, promovendo maior eficácia das práticas normativas da empresa. A conformidade deve prezar pelo rigoroso cumprimento dos pressupostos e dos dispositivos constitucionais e infraconstitucionais impostos e, a partir disso, direcionar os mecanismos e as estratégias internas de várias ordens como a técnica, a jurídica e a ética.

Destarte, o estudo dos princípios constitucionais é essencial no trato das relações jurídicas laborais, seja em função da elaboração e aplicação das normas seja para resolução das lides - inclusive para atender ao caráter propedêutico das doutrinas e jurisprudências. Logo, os princípios constitucionais sujeitam o direito do trabalho, quer no campo material ou processual, na aplicação de uma hermenêutica constitucional em adequação aos fins sociais e teleológicos aos quais eles se destinam face às transformações sociais e aos seus respectivos desafios.

1.4 Os princípios constitucionais do trabalho após a reforma de 2017

A defesa do indivíduo trabalhador é necessária para preservá-lo das mais diversas situações da superexploração⁴¹ e demais práticas ilícitas que corroboram em assédios e abusos. Para tanto, o direito do trabalho, tem como balizas os princípios da dignidade da pessoa humana e da valorização social do trabalho além dos outros princípios trabalhistas.⁴² Assim, no âmbito da relação de emprego, encontra-se a proteção aos direitos de intimidade, da vida privada, da honra ou imagem da pessoa, além da proibição de qualquer forma de discriminação.⁴³

Com efeito, as normas que visam a melhoria da condição social do trabalhador esboçam os liames da proteção de uma relação empregatícia.⁴⁴ Em suma, elas não se referem somente às normas positivadas, mas também ao conjunto de princípios constitucionais e infraconstitucionais obtido como resultado das reivindicações da classe trabalhadora na busca pelo equilíbrio entre o ganho de capital e a exploração do trabalho humano.⁴⁵

Nesse contexto é que se destaca a reforma trabalhista que apresentou em seu projeto de lei⁴⁶ o argumento da necessidade de atualizar a legislação e as normas trabalhistas com ajustes ao cenário socioeconômico de crise nacional e mundial.⁴⁷ Contudo, a lei afetou o conjunto dos princípios constitucionais trabalhistas com mudanças substanciais no seu campo de interpretação e aplicação “porquanto flexibiliza princípios e reduz direitos (...)”.⁴⁸ Ou seja, a Lei ordinária nº. 13.467 de 13 de julho de 2017, a chamada reforma trabalhista, promoveu novas interpretações aos dispositivos constitucionais, refletindo no campo principiológico de proteção aos trabalhadores e atingindo as normas laborais em toda sua dimensão e alcance. Consequentemente, foram muitas desvantagens em relação a política de trabalho brasileira que tem como preceito o campo de proteção à classe laboral.⁴⁹

⁴¹ MARINI, R. M. **Dialéctica de la dependencia**. 5. ed. México: Era, 1981. p. 42.

⁴² CRFB/88, Art. 1º, III e IV.

⁴³ CRFB/88, Art. 5º, X, 7º XXX, XXXI e XXXII.

⁴⁴ CRFB/88, Art. 7º.

⁴⁵ DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N. **A reforma trabalhista no Brasil**: com os comentários à Lei n.13.467/2017. 2. ed. São Paulo: LTR, 2018. p. 48.

⁴⁶ Projeto de Lei nº 6787/2016.

⁴⁷ Lei Ordinária nº 13467/2017.

⁴⁸ COUTINHO, A. R. Reforma Trabalhista Brasileira e o Supremo Tribunal Federal: as escolhas trágicas? **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, v. 21, N 41. 2018. p.34. Disponível em:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/18564>. Acesso em: 10 de out de 2020.

⁴⁹ DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N. *op. cit.*, p. 68.

O referido projeto de lei fundamenta-se sob o argumento de uma Constituição dinâmica capaz de adequar-se à realidade econômica, social e política do país para viabilizar os termos da reforma conjecturando que contexto favorável a empregabilidade depende de um país economicamente profícuo. Assim sendo, no país onde há uma retração na economia de mercado, também haverá reflexos na retração da legislação infraconstitucional.

Ainda que diante da inalterabilidade dos direitos constitucionais elencados na CRFB/88, art. 7º pelo princípio da “vedação ao retrocesso social”, a alteração do texto infraconstitucional promoveu nova regulamentação das relações jurídico-normativas, na expectativa de preservar a função social da empresa e também manter os postos de trabalho ativos.

Nesse panorama legislativo que se reconfigurou, considera-se relevante a análise dos princípios constitucionais trabalhistas diante do contexto jurídico do PCT.⁵⁰ Assim, este subcapítulo aborda, sob uma perspectiva crítica dos seus efeitos após a reforma trabalhista, os seguintes princípios constitucionais do direito individual do trabalho: o princípio da proteção ao trabalhador, o princípio da continuidade da relação de emprego, o princípio da primazia da realidade, o princípio da inalterabilidade do contrato, o princípio da não renúncia e o da não transação e o princípio da irredutibilidade, da intangibilidade e da integralidade.

O princípio da proteção ao trabalhador é considerado basilar na legislação trabalhista e diz respeito ao juízo de ponderação da relação jurídica laboral, colocando em evidência, sob o manto da proteção jurídica, o trabalhador, por considerar o estado de vulnerabilidade jurídica e econômica em relação ao empregador.⁵¹ Além disso, o vínculo jurídico laboral subjugar-se aos objetivos da empresa e, portanto, aos comandos e imposições do empregador, que deve observar os limites aos quais deve se conter – por isso importa o conteúdo principiológico.

Do princípio da proteção ao trabalhador se desdobram outros três princípios: princípio da condição mais favorável, princípio da norma mais benéfica e princípio *in dubio pro operario*. Em suma, a aplicação desses princípios, antes da reforma trabalhista, considerava que, havendo duas ou mais normas de igual teor que fossem vigentes,

⁵⁰ PADUELI, M. P. *op. cit.*, p.49.

⁵¹ CASSAR, V. B.; BORGES, L. D. **Comentários à reforma trabalhista**. São Paulo: Método, 2017. p. 5.

eficazes e aplicáveis no mesmo contrato de trabalho, todas deveriam ser aplicadas ao trabalhador de forma a somar-se ou de forma a prestigiar a que fosse mais favorável.⁵²

No entanto, após a reforma trabalhista, os instrumentos do direito coletivo do trabalho que celebram os acordos firmados entre o sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal ou a empresa ressignificaram seus poderes para, inclusive, alterar a CLT.⁵³ Então, através da CCT (Convenção Coletiva de Trabalho) e do ACT (Acordo Coletivo de Trabalho), ficou possível criar exceções aos citados princípios a fim de favorecer mais os objetivos da empresa do que os direitos dos trabalhadores. Até mesmo órgãos do judiciário não podem intervir nesses acordos coletivos como faziam antes através de orientações jurisprudenciais e súmulas.

Além disso, a reforma trabalhista permitiu uma negociação individual a ser realizada pelos trabalhadores diretamente com seus empregadores no campo do AIT (Acordo Individual do Trabalho), exigindo somente que o trabalhador tenha diploma de curso superior e um salário igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do RGPS (Regime Geral de Previdência Social).⁵⁴ Anteriormente só era possível transacionar individualmente por intermédio dos sindicatos. Entre os pontos passíveis de negociação está a adesão ao regulamento da empresa de forma direta e imediata, contudo, sob o regime do PCT, essa adesão deve ser negociada perante o sindicato profissional.

Em relação ao princípio *in dubio pro operario*, aplicável para a interpretação das normas quando estas estiverem confusas, conflituosas ou até mesmo mal redigidas de modo que trouxessem consequências aos trabalhadores, a interpretação para a aplicação fática deveria ser a que fosse mais favorável ao trabalhador.⁵⁵ No entanto, esse princípio foi flexibilizado após a reforma, pois, ao considerar que outros ramos do direito possam servir de fonte subsidiária do direito do trabalho, a dúvida na interpretação ou aplicação da norma poderá ser resolvida no campo do direito civil, por exemplo, numa relação bilateral de suposta igualdade entre empregado e empregador. Além disso a reforma também impediu que o TST utilizasse súmulas e que a Justiça do Trabalho atuasse intervindo na autonomia da vontade coletiva, fazendo assim a interferência mínima na análise da validade de cláusulas de convenção em ACT.

⁵² *Ibidem*, p. 6.

⁵³ CLT, Art. 611-A.

⁵⁴ CLT, Art. 44 parágrafo único.

⁵⁵ CASSAR, V. B.; BORGES, L. D. *op. cit.*, p. 7.

O princípio da continuidade da relação de emprego refere-se à preferência da relação de emprego permanente, presumindo o interesse do empregado no contrato de trabalho por tempo indeterminado uma vez que, através desse vínculo, o trabalhador promove seu sustento e o de sua família. Sendo assim, o contrato, com prazo determinado, tornava-se exceção e, portanto, exigia uma formalidade expressa a termo.⁵⁶ A reforma, no entanto, criou o modelo de trabalho intermitente, afetando o tempo de relação jurídica laboral para torná-la imprevisível. Assim, no modelo intermitente, o tempo passa a ser contabilizado somente quando e o quanto for utilizado pelo empregador. O empregado deve aguardar ser convocado e ficar à mercê da imprevisibilidade de sua prestação de serviço. Cria-se, desse modo, uma instabilidade no tempo jurídico da relação de emprego e gera-se a imprevisão do valor final de remuneração.⁵⁷

Segundo o princípio da primazia da realidade, para os fins de comprovação da relação jurídica laboral os fatos reais se sobrepõem aos documentos aos quais se referem - documentos que ficavam sob providências e sob a guarda do empregador-. Portanto, havendo dúvidas ou divergências quanto aos registros apresentados, deveria prevalecer as provas que levantassem a perspectiva inequívoca da realidade, sendo possível dispor dos depoimentos de testemunhas e dos registros de áudio e imagem, além de outros meios, com o objetivo de evidenciar os fatos e não tolerar fraudes ou simulações nos documentos comprobatórios.⁵⁸ Contudo, a reforma, ao permitir a contratação do trabalhador como autônomo, com ou sem exclusividade, passou a responsabilizar o empregado pelos seus direitos e, nesse caso, os documentos se tornam meios válidos e inequívocos sobre o que for convencionado.⁵⁹

Acerca do princípio da inalterabilidade do contrato, as alterações contratuais só eram permitidas caso fossem benéficas aos empregados, não se admitindo qualquer alteração prejudicial no contrato.⁶⁰ Uma aplicação comum desse princípio ocorria em relação ao empregado efetivo que, após passar dez anos em um cargo no qual fazia jus uma gratificação, passava a preservar a gratificação mantendo o valor percebido independentemente de ser revertido ao cargo de origem. Contudo, após a reforma, é

⁵⁶ DELGADO, M. G. *op. cit.*, p. 245.

⁵⁷ CLT, Art. 443, *caput* e § 3º e Art. 452-A, *caput* e §§ 1º ao 9º.

⁵⁸ DELGADO, M. G. *op. cit.*, p. 244.

⁵⁹ CLT, Art. 442-B.

⁶⁰ CASSAR, V. B.; BORGES, L. D. *op. cit.*, p. 11.

possível fazer a supressão dessa gratificação numa clara alteração contratual desfavorável ao empregado.⁶¹

O princípio da não renúncia e o princípio da não transação consideram que os direitos trabalhistas previstos em lei são direitos imperativos de característica pública, indisponível de forma absoluta ou relativa.⁶² Assim, seriam nulas as cláusulas de renúncia ou de transação que suprimissem direitos garantidos, ainda que praticadas por um empregado no decorrer da vigência do contrato de trabalho. Pode-se presumir que, ao abrir mão de direitos, haveria uma coação para concordar com qualquer proposta, sob efeito da pressão de manter o trabalho. Após a reforma, muitos empregados passam a negociar livremente com o empregador vários dos seus direitos podendo transacionar, reduzir ou revogar direitos trabalhistas garantidos.⁶³

E, por último, através do princípio da irredutibilidade, da intangibilidade e da integralidade,⁶⁴ o salário é considerado como irredutível; salvo se a redução ocorrer por força de lei, de instrumento coletivo,⁶⁵ ou nos termos da CLT.⁶⁶ Em todo caso, deveria haver a comprovação da situação excepcional, para que houvesse um plano temporário não superior a três meses e com uma diminuição não superior a 25% do salário dos empregados, sempre respeitado o valor do salário mínimo.⁶⁷ A reforma não flexibilizou diretamente a negociação do valor mínimo do salário, porém, ao permitir amplos poderes à negociação coletiva,⁶⁸ vulnerabilizou o citado princípio pois tornou possível a autorização dos descontos nos salários, além dos já permitidos em lei e viabilizou, inclusive, a ocorrência da penhora e a redução do salário do empregado.

Apesar das alterações legislativas apresentadas pela reforma trabalhista que afetam substancialmente alguns dos importantes princípios individuais do trabalho, conforme abordadas anteriormente, sob o argumento das mudanças no cenário econômico de crise, há um comportamento cultural ou social que a legislação não pode alcançar e que coloca em risco as decisões dos empregadores quanto a flexibilizar ou suprimir direitos de trabalhadores em função da reforma, o que será explicitado a seguir.

⁶¹ CLT, Art. 468.

⁶² *Ibidem*, p. 12.

⁶³ CLT, Art. 444, parágrafo único.

⁶⁴ CLT, Art. 462 e CRFB/88, Art. 7º, VI.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 10.

⁶⁶ CLT, Art. 503.

⁶⁷ Lei nº 4.923/65, Art. 65.

⁶⁸ CLT, Art. 611-A.

O comportamento em questão diz respeito ao perfil do público consumidor do século XXI, que passou a adotar uma postura de análise dos valores e de práticas das empresas, não somente quanto ao produto e serviço que oferecem antes de se tornarem clientes.⁶⁹ Assim, há uma expectativa e até uma exigência quanto a representação social positiva da empresa, no sentido de que suas práticas passaram a fomentar uma imagem e uma reputação social, fazendo com que atitudes duvidosas ou ruinosas em relação aos empregados, por exemplo, possam repercutir negativamente no mercado e afetar os lucros.

Nesse contexto, não só as violações aos direitos dos trabalhadores, mas também uma supressão de direitos ou flexibilidades legais que sejam danosas aos trabalhadores podem imprimir dúvidas a respeito da empresa que usa um discurso de responsabilidade social que não se faz condizente com sua prática. Ao fim, as empresas mantêm-se vinculadas ao pressuposto constitucional de amparo aos seus empregados, oferecendo políticas internas comprometidas com a educação, a segurança e saúde dos trabalhadores.

Impelida a oferecer condições dignas aos seus empregados, a empresa não pode valer-se de um discurso incoerente entre o que prega e o que faz. O termo *bluwashing*, não encontrado no âmbito da jurisdição brasileira, refere-se à incoerência entre o discurso e a prática da empresa. Tal fenômeno sinaliza para a atenção, não só do público consumidor, mas também dos órgãos públicos administrativos, tais como o Ministério Público e a Auditoria do Trabalho, entre outros órgãos, por alertar para uma maior fiscalização quanto ao cumprimento da legislação.⁷⁰

Se houver incoerência entre o discurso e a prática no contexto do PCT, importará que o programa não for implantando adequadamente, portanto não conseguirá gerar os resultados propostos para a empresa bem como provocará uma responsabilização legal pela sua má ou fraudulenta gestão.⁷¹ Assim, fica claro que o PCT não pode ser um “programa de fachada”, melhor não o utilizar do que fazê-lo de forma falseada. É inerente às obrigações da empresa conhecer e aplicar o direito trabalhista dentro das margens da possibilidade e respeitar as limitações impostas. Para isso, deve considerar a

⁶⁹ WAKAHARA, R. *Bluwashing, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa*. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/108698>. Acesso em: 20 de jul. de 2020.

⁷⁰ *Idem*.

⁷¹ TÔRRES, L. G. de L.; DE PAULA, M. M. *Compliance no meio ambiente de trabalho: há necessidade de um modelo de PCT?* **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. V. 29. N. 359. São Paulo, p. 59, mai. 2019.

responsabilidade social garantindo que a legislação seja cumprida e preservando a dignidade dos seus empregados no caráter das suas escolhas e cumprimentos normativos.

A reforma trabalhista repercute em outra fase da interpretação constitucional, sob a qual o PCT deve observar ao elaborar seus processos internos em favor da preservação dos objetivos da empresa e das situações de riscos inerentes às novas configurações de mercado e da legislação. Contudo, ao enfrentar novo campo normativo cabe ao PCT realizar uma “reflexão sobre análises alternativas para que suas conclusões sejam mais sólidas (sem que necessariamente mudem).”⁷²

Através do PCT, as normas laborais, inclusive sob o impacto da reforma trabalhista, podem ser exploradas, não sob uma mera ótica de cumprimento das normas, mas na perspectiva de exploração das oportunidades por traz da legislação, concebendo uma cultura empresarial de integridade e respeito aos empregados que, através de uma rotina satisfatória, também gera bons resultados para a empresa.⁷³

Em referência ao ordenamento jurídico brasileiro, especificamente quanto aos direitos constitucionais trabalhistas, ficam evidentes os limites e as possibilidades quanto a aderência ao microsistema da ordem jurídica e dos aspectos da autorregulação e da heterorregulação no PCT. Na essência desse programa está a adoção das medidas legais de forma transdisciplinar demonstrando receptividade a instrumentos de soluções com base em valores, princípios, integridade, diversidade, ética.

Como não há um modelo ou tamanho único desses programas, antes de traçar o modelo a ser implementado devem ser antevistos aspectos importantes da empresa: o seu cenário corporativo, isto é o espaço ocupado e seu alcance especialmente na incidência das normas nacionais e estrangeiras considerando o contexto político e econômico no qual se insere; os recursos disponíveis, sejam humanos, orçamentários ou físicos através dos quais se fomentará o PCT e também o nível de maturidade da empresa na qual está amparada sua existência, consistência, experiência e o seu perfil, além da análise dos seus valores e objetivos - temas que serão detalhados no segundo capítulo desse trabalho.

⁷² KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V.; FILGUEIRAS, V. A. (Org.). **Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade**. Campinas: Curt Nimuendajú, 2019. p. 222.

⁷³ PADUELI, M. P. *op. cit.*, p.53.

2.0 OS FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS DA ATIVIDADE DE EMPRESA NA INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE TRABALHISTA

Este segundo capítulo apresenta considerações sobre alguns dos fundamentos constitucionais, políticos e econômicos da atividade de empresa ressaltáveis na fase de compreensão e instrumentalização do PCT, expondo a estrutura jurídica, orgânica e cultural das empresas brasileiras onde se pretende esboçar esse programa.

Assim, começará por abordar o conceito de empresa na ordem econômica e constitucional apresentando também o prisma da função social e da responsabilidade social inerentes a atividade empresarial no Brasil. Em seguida, passará a expor os temas: governança corporativa, programa de integridade, gestão de riscos e controle interno como forma de evidenciar a existência desses institutos para distinguir ou esclarecer sua relação com o PCT no âmbito das empresas.

Como já mencionado, o tipo de empresa a que faz maior referência nesse trabalho diz respeito às empresas individuais e societárias que tenham capital exclusivamente privado. Embora o PCT possa ser aplicado com algumas nuances particulares, em todos os outros tipos de empresa existentes no Brasil, entre as quais se pode citar, considerando a classificação por constituição jurídica: empresas individuais e empresas societárias; e considerando a classificação com base na titularidade do capital: empresas privadas, empresas públicas, empresas mistas e empresas de autogestão.⁷⁴

Com efeito, qualquer que seja o negócio e a qualquer tempo, especialmente os de crise financeira, as empresas devem concentrar esforços na obtenção de lucros. Tornar a atividade empresarial rentável é mais que um objetivo final da empresa, é o que a mantém no mercado.

No entanto, os agentes econômicos que atuam em função da lucratividade através da liberdade de iniciativa econômica usufruem da autonomia no exercício da atividade empresarial somente através e em razão do cumprimento de uma ordem constitucional econômica que será discutida a seguir.

⁷⁴ RAMOS, A.L.S.C. *op. cit.*; p. 1001.

2.1 A empresa sob a ótica da ordem econômica constitucional

Na compreensão do intervencionismo estatal, estabelecido entre os séculos XV e XVIII, entendia-se, inicialmente, que o acúmulo de riquezas ocorria através da articulação das políticas públicas para proteger o comércio nacional, taxando as mercadorias estrangeiras com altos impostos, tática do governo que inflava o Estado e beneficiava somente a coroa e a alta burguesia comercial. Por consequência, surgiu “o liberalismo, que priorizava a individualização e a liberdade do indivíduo, sendo oposição direta às monarquias absolutistas e aos seus respectivos regimes econômicos”⁷⁵.

Nesse período, a ideologia implementada alcançava as políticas mercantis, que tinham como objetivo acumular a maior quantidade de riquezas possíveis com o propósito de promover o máximo do desenvolvimento econômico. Assim, o liberalismo econômico formulou a ideia de que o Estado deveria atuar de forma mínima no mercado e na economia com o propósito de afastar atuações governamentais, a fim de que a economia pudesse crescer de forma livre, sendo o mercado o seu próprio regulador.

Dessa forma, o Estado deveria ter um papel bastante reduzido. Apenas o suficiente para que o sistema pudesse seguir seu caminho e evoluir livremente. Suas únicas atribuições deveriam ser a justiça, a diplomacia, a defesa nacional e a segurança interna. Esse entendimento de um viés libertário afirmava ainda que o Estado jamais poderia intervir na escolha do indivíduo de utilizar seus recursos em seu próprio proveito da forma que lhe agradasse.

O livro “A Riqueza das Nações” de Adam Smith⁷⁶ retrata bem a configuração do trabalho individual como forma de atingir os anseios da sociedade. Na obra, o autor dispõe sobre a necessidade do indivíduo de produzir, como meio de melhorar sua condição, e, através da liberdade econômica, cada pessoa poderia se qualificar no que melhor lhe convém, para que a sociedade seja constituída por uma pluralidade de especialidades, o que facilita a concorrência e as fases de uma negociação.

Nesse argumento, a livre iniciativa promovida através das relações pessoais na sociedade pode alavancar um “bem-estar social”, visto que o domínio estatal em certa

⁷⁵ STEWART JR, D. **O que é o liberalismo**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2019. p.19.

⁷⁶ SMITH, A. **A Riqueza das Nações, Coleção "Clássicos de Ouro"**. 4ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2017. p.109.

atividade dificulta o progresso social naquele meio deixando a população da dependência do Estado.

Diante desse contexto, a promulgação da CRFB/88 definiu os fundamentos essenciais para o progresso do Estado Democrático de Direito, visando à soberania do país, a cidadania, o pluralismo político com participação total da população, a dignidade da pessoa humana e ainda a supremacia do valor do trabalho como também da livre iniciativa. O texto constitucional trouxe forte parâmetro social considerando também uma visão neoliberal que possibilitasse dar condições ao setor privado de crescimento no país.

A ideia de um Estado liberal traz a noção da ausência de autoritarismo efetivado pelo governo, possuindo uma concentração no poder das normas, na qual existirá uma subordinação das autoridades a favor das leis compostas pela vontade da sociedade. No bojo do Estado Democrático de Direito, a ideia do Estado Liberal repercute na percepção de dois caminhos: um que leva a direção que vai do liberalismo à democracia, no sentido de que são necessárias certas liberdades para o exercício correto do poder democrático; outro na direção oposta que vai da democracia ao liberalismo, no sentido de que é necessário o poder democrático para garantir a existência e a persistência das liberdades fundamentais⁷⁷.

No Estado Democrático de Direito, sob o argumento da supremacia da norma constitucional, os direitos dos cidadãos são elevados a um alto grau de proteção também as questões relacionadas ao bem-estar social repercutindo, assim, na defesa da liberdade tanto humana como econômica. No que tange ao fator econômico, a CRFB/88 recebeu uma base liberal e ao mesmo tempo social, regendo sua estrutura em um Estado de participação popular visando princípios como dignidade da pessoa humana⁷⁸ como também o da legalidade, livre iniciativa, livre concorrência e livre exercício do trabalho.

A liberdade econômica, como fator de desenvolvimento social no país, além de movimentar e explanar o mercado, sustenta diversos setores e afeta relevantes questões de interesse social. Sendo assim, a CRFB/88 contemplou um sistema econômico capitalista, o qual os agentes econômicos privados são detentores das atividades de produção e responsáveis pela sua utilização para fins lucrativos.

⁷⁷ VITULLO, G; SCAVO, D. O liberalismo e a definição bobbiana de democracia: elementos para uma análise crítica. **Revista Brasileira de Ciência Política**. Brasília, n. 13, Apr. 2014. p. 89-105.

⁷⁸ SARLET, I. W; MARINONI, L. G. MITIDIERO, D. **Curso de direito constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

No estabelecimento e na busca do equilíbrio das relações, o Estado é incumbido a estar presente em diversas circunstâncias, uma vez que a CRFB/88 consagrou o social-liberalismo ao invés do liberalismo afastado da justiça social, conforme o Estado que também deve atuar como agente ao impor normas e regular a atividade econômica,⁷⁹ sendo necessário viabilizar lucros aos empresários e garantir salários aos empregados.

Deste modo, a função social no âmbito da atividade empresarial, é derivada da própria função atribuída à propriedade privada, que através do texto constitucional assegura o direito de propriedade e a livre iniciativa contemplando nesses direitos a função social da propriedade, a dignidade da pessoa humana, a busca do emprego e ao mesmo tempo que se valoriza o trabalho humano. Assim, as empresas devem exercer suas atividades baseando-se nos princípios constitucionais existentes.

Na CRFB/88, a livre iniciativa é um fundamento⁸⁰ que vincula os princípios que regem a ordem econômica.⁸¹ A livre iniciativa, conjuntamente com o trabalho humano, abaliza todo o processo de bem-estar social e de sistema financeiro dos cidadãos brasileiros.

Como princípio, a livre iniciativa institui a base do liberalismo econômico e assegura a todos o direito de acesso ao mercado de produção de bens ou da prestação de serviços, prioriza a liberdade individual de utilizar todos os meios lícitos e possíveis para empreender em qualquer atividade. Cabe, portanto, ao Estado a única função de disponibilizar meios para proporcionar o seu surgimento e principalmente o seu crescimento.⁸²

Percebe-se que a atividade empresarial é impulsionada pela livre iniciativa, sendo necessário atender os princípios da ordem constitucional econômica.⁸³ Nesse conjunto de princípios, vale frisar o princípio da livre concorrência que tem como objetivo preservar a dignidade da pessoa humana e principalmente promover de forma eficaz uma justiça social positiva, de modo que a existência de uma pluralidade de produtos ou serviços fomente um mercado mais justo e conseqüentemente facilite o acesso da população a ele.

É nesse sentido que a livre concorrência quebra os alicerces de presenças monopolistas no mercado, e ainda preserva a liberdade dos indivíduos de escolher uma

⁷⁹ REALE, M. **O Estado Democrático de Direito e o conflito das ideologias**. 3. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2010.

⁸⁰ CRFB/88, Art. 1º.

⁸¹ CRFB/88, Art. 170.

⁸² TAVARES, A. R. **Curso de direito constitucional**. 18. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

⁸³ GRAU, E. R. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

atividade de produção ou prestação de serviço da forma que lhe convém, isto é, o poder de escolher a melhor forma de dar seu sustento sem interferência ativa do estado, onde o mesmo deverá criar ações contra métodos anticoncorrenciais.

O Estado possui um papel importante no sistema econômico, pois é o responsável por ensejar incentivos e planejamentos e ainda fiscalizar tanto o setor público como o setor privado, a fim de solucionar eventuais irregularidades existentes.⁸⁴ Logo, o poder público retém o dever de assegurar a liberdade tanto de pessoas físicas quanto jurídicas e consequentemente estimular o mercado.

No entanto, as empresas que estão inseridas nesta ordem econômica constitucional não buscam apenas seus valores individuais, mas visam de forma igualitária a realização dos interesses coletivos, sendo essa finalidade associada à consolidação do exercício do direito de propriedade como forma de efetivar a atividade econômica com o intuito social. Dessa forma, destacam-se os princípios da função social da empresa como o da dignidade empresarial, que evidencia o equilíbrio do exercício da atividade econômica. O princípio da moralidade empresarial, que tem o objetivo de proteger a empresa em termos de serviço, produção, atendimento entre outras formalidades e o princípio da boa-fé empresarial, que enaltece a regra de conduta.

Embora tais princípios constitucionais da ordem econômica possuam definições distintas, eles se complementam de forma a proteger o direito da população de iniciar determinada atividade, tanto de produção como também de prestação de serviços, e ainda de poder concorrer com outros indivíduos em meio ao mercado, cabendo ao poder público o dever de extinguir as ocorrências de abusos de poder ou infrações com a finalidade de prestigiar um cenário de vivência de livre mercado e de uma competição justa.

Portanto, os princípios da ordem pública econômica constitucional são fundamentais no contexto e no exercício da empresa, perfazendo uma temática de importante atenção na constituição do PCT. Notadamente, esses princípios se relacionam diretamente à função social e à responsabilidade social da empresa, temas que serão abordados a seguir, visto que ambos pautam o campo do fundamento e da atuação da empresa especialmente ao observar os interesses de todos que integram na estrutura da atividade empresarial.

⁸⁴ CRFB/88, Art. 174.

2.2 A função social e a responsabilidade social da empresa reforçadas pelo PCT

A função social da empresa diz respeito ao reconhecimento da empresa como instituição fundamental, nos âmbitos político, social e econômico, que visa preservar sua unidade e resguardar sua atividade. Nesse contexto, “a função social da empresa é um importante princípio e vetor para o exercício da atividade econômica, tendo em vista que o seu sentido advém da articulação entre os diversos princípios da ordem econômica constitucional.”⁸⁵

Como princípio constitucional, a função social da empresa estrutura as normas jurídicas harmonizando-as aos interesses envolvidos na atividade empresarial. “A ideia de função social da empresa é talvez uma das noções de mais relevante influência prática e legislativa no direito brasileiro. É o principal princípio norteador da ‘regulamentação externa’ dos interesses envolvidos pela grande empresa”⁸⁶ Nesse sentido é que se atribui a finalidade em proporcionar benefícios para a sociedade a começar pelos que estão envolvidos diretamente com a atividade empresarial.

Com base na função social da empresa estão legitimadas a implementação de mecanismos para a distribuição dos seus resultados e das iniciativas solidárias no poder de gestão e responsabilização de âmbito empresarial, inclusive no que diz respeito à proteção dos trabalhadores consubstanciada pela busca ao pleno emprego, em função dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

Como já observado, a ordem econômica brasileira dispõe sobre diversos princípios que além de não restringirem o sentido da função social da empresa ainda ampliam a dimensão da justiça social no Estado Democrático de Direito. Assim, a função social reinsere a solidariedade social na atividade econômica sem desconsiderar a autonomia privada. Com efeito, fornece um padrão mínimo de distribuição de riquezas e de redução das desigualdades. Haja vista que “a função social diz respeito à instrumentalização do interesse privado para concretizar um objetivo em benefício da sociedade.”⁸⁷

⁸⁵ FRAZÃO, A. **Função social da empresa**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/222/edicao-1/funcao-social-da-empresa>. Acesso em: 18 set. 2020.

⁸⁶ *Idem*.

⁸⁷ GOVERNANÇA E DIREITOS FUNDAMENTAIS, **Revisitando o debate entre o público e o privado**. 1ª edição. Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos: Porto - Portugal. 2020.

Além disso, a função social da empresa se coaduna ao interesse social em maior dimensão pois aproxima a atividade empresarial às questões de justiça social possibilitando que empresários possam fazer adesão ao cumprimento de obrigações positivas além das que já estão expressas nas leis. Nisso cabe a articulação criativa advinda da própria autonomia privada em consenso e favorecendo a dimensão funcional da empresa.

Com respeito a atividade das sociedades empresárias o interesse social torna-se “o parâmetro que conforma os fins e os meios pelos quais tal atividade deve ser exercida, diante dos valores ou objetivos maiores que justificam a existência da própria sociedade”.⁸⁸ Dessa maneira, o interesse social pode ser notado como baliza estrutural da gestão das empresas afetando seus aspectos funcionais e a concepção dos valores atribuídos as suas atividades. Ainda nesse sentido, a racionalidade empresarial precisa direcionar-se igualmente para o atendimento de padrões mínimos de justiça.

Nesse contexto, o campo de encontro entre a função social da empresa e os interesses institucionais abarca um universo de possibilidades e interpretações que podem gerar conflitos e por isso é necessário estipular regras que os solucionem e se materializem nas políticas e procedimentos da empresa. Esse conjunto de políticas e procedimentos deve afinar-se à dinâmica social face as mudanças na forma de institucionalização das empresas e suas inovações.

Nesse mesmo sentido, as empresas ao assumir voluntariamente sua responsabilidade social podem deliberar pela implementação de programas corporativos, tais como o programa de diversidade que além de contemplar uma ação positiva em relação a sua função social, também fomentará maior rentabilidade a sua atividade empresarial. Além do mais, “a responsabilidade social da empresa deixou de ter um caráter meramente ético e passou a constituir um bem jurídico, uma forma de a empresa melhorar sua imagem e agregar valor ao seu produto.”⁸⁹

O referido programa de diversidade contempla a contratação de colaboradores com variações proporcionais a respeito dos gêneros, etnias e orientações sexuais. Ainda, as pessoas com deficiência incluem esse conceito de diversidade, porém no cumprimento da legislação pátria, a Lei nº 7.853/89 e o Decreto nº 3.298/99 que a regulamenta, que estabelece cotas para a contratação de pessoas com deficiência.

⁸⁸ Lei nº 13.303/2016, prelo.

⁸⁹ WAKAHARA, R. *op. cit.*

Aliás, vale mencionar que a partir do compromisso com a diversidade a empresa favorece uma série de comportamentos positivos gerando maiores níveis de felicidade, colaboração e inovação. Desenvolve também uma liderança mais eficaz e mantém uma relação positiva na performance financeira. Foi o que demonstrou uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company sobre o estado da diversidade corporativa na América Latina.⁹⁰ A pesquisa também evidenciou uma alta no Índice de Saúde Organizacional, com probabilidade 59% maior de superar a performance financeira comparadas às outras empresas de mesmo porte que não adotam esse programa.

No âmbito do PCT a empresa deve superar o mero dever de informação das normas e articular as atividades empresariais organizando a empresa em consonância com as legislações e através dos instrumentos “capazes de demonstrar o cumprimento dessas regras por intermédio de mecanismos de vigilância, supervisão e investigação sobre as atividades da sociedade, viabilizando a intervenção adequada diante da identificação de problemas e ameaças.”⁹¹

Também o PCT reforça o empenho da empresa na construção de gestão comprometida com a responsabilidade social decorrente do texto constitucional e de outras legislações relacionadas como a Lei nº 6.404/1976 que dispõe: “o conselho de administração ou a diretoria podem autorizar a prática de atos gratuitos razoáveis em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais.”⁹²

Além disso, as expectativas e exigências em relação a conduta íntegra, responsável e transparente das instituições lança no mercado o desafio de implementar uma cultura empresarial que expõe e preserva valores e princípios institucionais valendo-se de um modelo de planejamento e de gestão comprometido com a integridade e conformidade.⁹³

Portanto, através da função social e da responsabilidade social da empresa é possível instrumentalizar a atividade empresarial dando um valor estratégico, um

⁹⁰ Opportunity Tree. By McKinsey, E-book: Brazil. June de 2020.

⁹¹ FRAZÃO, A. **Dever de diligência**: novas perspectivas em face de programas de *compliance* e de atingimento de metas. Jota. Disponível em https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/dever-de-diligencia-15022017. Acesso em: 15 out. 2020.

⁹² Lei nº 6.404/1976, Art. 154, § 4º.

⁹³ OLIVEIRA, R. C. R.; ACOCELHA, J. **Governança corporativa e compliance**. Salvador: Editora JusPodivm, 2019. p. 13.

comprometimento ético além da correspondência adequada as normas constitucionais e demais legislações pertinentes.

2.3 A relação da governança e do programa de integridade com o PCT

No cenário da governança corporativa, o PCT volta-se para a política da profissionalização por considerar que o cuidado e a saúde das relações de trabalho e emprego se tornam pré-requisitos de idoneidade e de conformidade de regras nacionais e internacionais, garantir o potencial de segurança para as empresas além de agregar valor à marca e reputação.⁹⁴ Repercute assim na tomada de decisões da alta administração “seja pelas práticas societárias comuns ao dia a dia da empresa ou a respeito da entrada e saída de diretores e forma de remuneração destes e que têm alto impacto na saúde financeira de uma organização. ”

Ao se referir a governança corporativa, também chamada de governo das sociedades ou governo das empresas, está se tratando do conjunto de elementos que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada compreendendo assim as políticas, as leis, os regulamentos, os processos e os costumes dentro de uma instituição.⁹⁵ Envolve, portanto, todas as pessoas enredadas na atividade empresarial em relação aos objetivos pelos quais a empresa se orienta.

Nesse contexto, as pessoas envolvidas nas atividades das empresas destacam-se como sendo seus principais atores os acionistas, a alta administração e o conselho de administração; considerando que esses são a força do comando e o poder de decisão da empresa. Contudo, outras pessoas estão igualmente inclusas na governança corporativa tais como os empregados, os fornecedores, os bancos, os credores, as instituições reguladoras (como a Comissão de Valores Mobiliários, o Banco Central), os clientes e a comunidade em geral.

Vale aqui mencionar que a administração de uma empresa não se confunde com sua governança. Para diferenciá-los, a administração está voltada, fundamentalmente, para a gestão interna das empresas, enquanto a governança vai além, incluindo então os *stakeholders*, procurando garantir maior aderência dos atores envolvidos aos códigos de

⁹⁴ KNOERR, F. G.; MARCHI, SORAIA, P.; BALDISSERA, L. op. cit., p. 207.

⁹⁵ LEAL, R. DE L. *Governança corporativa e compliance nas empresas estatais*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. p. 66.

conduta pré-acordados o que evitam ou diminuem conflitos internos através dos instrumentos de gestão.

Então, a governança corporativa se utiliza de um conjunto de mecanismos, instrumentos e regras pelo qual consegue estabelecer o controle da gestão e monitorar a responsabilização dos gestores pelas suas decisões ou pelos seus atos de gestão para, assim, proteger a durabilidade da instituição e elevar a eficiência econômica da empresa. Com efeito, a governança engloba a atenção ao movimento do mercado sob seus vetores sociais, políticos, culturais e legais, se amoldando a realidade externa a que se insere.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual “as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”⁹⁶

Para o IBGC, as boas práticas de governança corporativa estão manifestas nas recomendações objetivas que as empresas adotam a partir de princípios básicos como: transparência (relativo a disponibilidade das informações no campo do interesse das partes além daquelas impostas legalmente); equidade (correspondente ao tratamento justo e isonômico de todas os atores considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas); prestação de contas ou *accountability* (referente a prestação de contas de forma clara, objetiva, diligente e tempestiva, com a responsabilização das consequências pelos atos ou omissões); e responsabilidade corporativa (inerente ao dever de zelo pela viabilidade econômico-financeira de forma integral com atenção a todos os seus aspectos, seja a curto, médio ou longo prazos).⁹⁷

Esses princípios básicos traduzidos em comportamentos, atividades e estratégias institucionais alinhados aos interesses e finalidades da empresa, quanto a maximizar o valor econômico, a qualidade e longevidade da instituição, sem perder de vista um compromisso social com o bem comum que repercute no clima de confiança interna ou externamente, com atores diretamente ou indiretamente relacionados. Assim, os fatores tangíveis e intangíveis estão no centro de preservação e valoração da governança corporativa.

⁹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **O que é governança corporativa.** Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 30 jun. 2020.

⁹⁷ *Idem.*

Dentre as pretensões da governança corporativa está a neutralização dos fatores de risco e nesse aspecto, a governança se orienta pela preservação de quatro valores: *fairness* (diz respeito ao “senso de justiça” no trato equânime dos acionistas); *disclosure* (quanto a transparência das relações entre a empresa e os demais agentes da vida econômica); *accountability* (voltado à veracidade na prestação de contas); e *compliance* (enquanto parte integrante de uma governança corporativa sustentável, expressa pelo valor da “conformidade” com as normas, estatutos, regimentos e leis).⁹⁸

Qualquer que seja área de atuação corporativa, o *Compliance* ganha expressão pragmática através da adoção de programas empresariais internos que visem prevenir eventos ilícitos (não só penais), evitar situações que impactem negativamente na imagem da empresa (mesmo que não proibidas em lei) e criar uma cultura de respeito às várias normas empresárias (principais ou secundárias).⁹⁹

Em relação à ideia de integridade de uma empresa, ela pode ser vista como princípio conformador da ética empresarial ou da governança corporativa como um todo. Sem integridade, a ética empresarial e a governança corporativa ficam comprometidas, então abre-se espaço para uma eventual responsabilização de administradores.¹⁰⁰ A ética se torna elemento central de um programa de integridade.¹⁰¹

Nesse sentido é que o programa de integridade assume “o papel de densificar, firmar, dar sustentação ao mercado e viabilidade à empresa (...) de forma a compatibilizar o crescimento econômico e a estabilidade mercantil com os escopos de promoção da honestidade na economia”.¹⁰² Para isso, os programas de integridades devem aquiescer a cultura corporativa para projetar a melhoria da comunicação e realização de treinamentos capazes de efetivar uma nova realidade que necessariamente deve passar pela mudança de mentalidade e de comportamento dos sujeitos imersos num contexto multidisciplinar onde a área jurídica é apenas um dos pontos de convergência.

⁹⁸ ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. Fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2009.

⁹⁹ GUARAGNI, F. A. Criminal *compliance* e prevenção de delitos econômicos: o problema dos desvios cognitivos e volitivos na origem da prática criminoso. In: COUTINHO, A. R.; BUSATO, P. C. (org.) **Aspectos jurídicos do compliance**. Florianópolis: Empório do Direito, 2017. p. 212-213.

¹⁰⁰ OLIVEIRA, L. G. M. de. A integridade como princípio conformador da ética empresarial e da governança corporativa. In: OLIVEIRA, L. G. M. de [Org.] **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017. p. 21.

¹⁰¹ SILVA, J. C. F. da. Estabelecendo e aplicando um Programa de Integridade Corporativa: prepare sua empresa para atender requisitos normativos e disseminar negócios éticos. In: OLIVEIRA, L. G. M. de op. cit., p. 285.

¹⁰² ABOUD, G.; MENEZES, P. R. B. T. de. Programas de *compliance* e a proteção do mercado: o combate à corrupção e à deslealdade concorrencial. **Revista dos Tribunais**. Vol 1007. 2019. p. 37-64.

Além disso, a integridade de uma empresa aumenta o valor da marca no mercado em razão da confiança dos investidores e dos consumidores. Mas investir na política ou cultura de integridade tem um custo, que para algumas empresas soa como obstáculo.¹⁰³ Isso representa um ponto de decisão importante que afeta não só a existência de um programa de integridade como também a sua eficácia. Pois, “um programa de integridade meramente formal ou que se revele absolutamente ineficaz (...) não poderá criar nenhum tipo de benefício para os envolvidos (...) deve ser totalmente desconsiderado como tal.”¹⁰⁴

É importante destacar que o programa de integridade não se confunde com o programa de *Compliance*, embora no Brasil a palavra “*compliance*” na Lei 12.846/13 e outros diplomas legais que regulamentam essa lei, mencionem o “programa de integridade” citando o “*Compliance*” como um de seus modelos, no entanto são programas independentes e característicos que podem tecer relações entre si.

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei 12.846/2013, considera o programa de integridade aquele que se coloca “no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades”¹⁰⁵. Enfatiza que esse programa deve se manifestar “na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”¹⁰⁶

O referido decreto indica a forma de estruturação do programa de integridade que deve ser “aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa e sua efetividade.”¹⁰⁷

Também o PCT deve ser elaborado e implementado conforme a estrutura e os interesses prioritários da empresa, pois seus elementos variam de acordo com as características de cada organização, tais como estágio de maturidade, tamanho da empresa e recursos disponíveis.¹⁰⁸ Sendo assim, se empresa tiver implementado a governança corporativa ou um programa de integridade o PCT, ela pode atuar em

¹⁰³ OLIVEIRA, R. C. R.; ACOCELHA, J. *op. cit.*, p. 14.

¹⁰⁴ GUARAGNI, F. A. *op. cit.*, p. 212-213.

¹⁰⁵ Lei nº 12.846/2013, Art. 41.

¹⁰⁶ *Idem.*

¹⁰⁷ Lei nº 12.846/2013, Art. 41, Parágrafo Único.

¹⁰⁸ KNOERR, F. G.; SORAIA, P. M.; BALDISSERA, L. *op. cit.*, p. 207.

consonância a esses institutos, considerando que eles têm objetos e campos de atuação independentes, mas harmônicos.

Uma vez que os setores internos da empresa tais como o jurídico, a auditoria, gestão de riscos entre outros atuam de forma específica em seus objetivos, o programa de *Compliance* pode articular-se com qualquer um ou todos esses setores tendo como meta os resultados positivos da empresa.¹⁰⁹

Destarte, o PCT funciona como um reforço aos mecanismos de proteção das empresas por utilizar estratégias que correspondam a uma estrutura normativa interna de repercussão nos resultados positivos, assim além de resguardar a função social da empresa, também cumpre suas obrigações legais e sociais, contribuindo inclusive com uma melhor imagem e reputação.

Embora o *Compliance* possa vir caracterizado como uma atividade operacional (estar em *compliance*) e não estratégica alinhada à identidade organizacional e a comportamentos éticos (ser *compliant*); estar em *compliance* é cumprir a legislação e as políticas internas por mera obrigação ou para reduzir eventuais penalidades. Então ser *compliant* é o cumprimento consciente e deliberado da legislação e de políticas internas, guiando-se pelos princípios e valores que compõem a identidade da organização.¹¹⁰ Logo, o PCT é melhor articulado se for considerado como uma estratégia da empresa.

No âmbito da governança corporativa, o *Compliance* é elemento integrador das boas práticas corporativas com impactos em toda a organização protegendo-a de atos ilegais ou antiéticos.¹¹¹ Trata-se de um instrumento destinado a estabelecer medidas que assegurem que as regras que lhe são impostas sejam, de fato cumpridas.

A relação e a integração do setor de PCT com todos os outros setores da empresa possibilita um ambiente de trabalho apto a lidar com questões regulatórias e legais, além da promoção de valores éticos com a participação de todos os atores de forma dinâmica e contínua.¹¹² Esse contexto ético, superando uma mera abordagem legalista, pode representar o “prenúncio de um tempo em que se espera que a ideia de integridade seja um vetor fundamental do comportamento humano.”¹¹³

¹⁰⁹ COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 96.

¹¹⁰ IBGC. *op. cit.*, p.14.

¹¹¹ ASSIM, M. **Gestão e Compliance e Seus Desafio**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

¹¹² PRADO, J. de P. T. Efetividade e Praticabilidade ao *Compliance* com o Emprego do Método 70:20:10 nas Organizações. In: SIMÃO FILHO, A.; GABRICH, F. de A. (coord.). **Direito Empresarial**. Florianópolis, CONPEDI, 2017. Disponível em: <http://conpedi.danielolr.info/publicacoes/27ixgmd9/acmnhs72/1fUIT2C-ndnuD3TL5.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

¹¹³ CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. *op. cit.*, p. 15.

No entanto, ao lidar com o comportamento humano e traçar as políticas e os procedimentos no âmbito da empresa, costuma-se lidar com um cenário presente e futuro que seja variável e duvidoso gerando o efeito da incerteza sobre os objetivos.¹¹⁴ Assim, torna-se imprescindível discutir o gerenciamento do risco o qual auxilia desde um melhor planejamento estratégico da empresa até a tomada de decisões mais acertadas.

Afinal, toda atividade empresarial é considerada de risco e nela estão contidas as oportunidades e também as incertezas do mercado, assim é preciso identificar, mensurar e gerenciar os riscos numa perspectiva de assegurar os objetivos finais da empresa.

2.4 A gestão de riscos e o controle interno ante a implementação do PCT

De ordem prática, o gerenciamento de riscos se dedica aos “eventos que possam trazer consequências financeiras adversas para a organização, promovendo medidas para salvaguardar a entidade dos riscos causados por tais eventos, prevenindo-os ou minimizando sua ocorrência”.¹¹⁵ Para tanto, visa relacionar e analisar os riscos enfrentados a partir de sua identificação, do seu impacto potencial e da tomada de decisão considerando o grau de relevância de cada risco para a empresa.¹¹⁶

Sendo assim, a gestão de riscos é um processo conduzido pela administração da empresa, incluindo os seus diretores e empregados, para definir as estratégias compatíveis com o “apetite a risco” ou a “tolerância aos riscos” da própria organização para arrazoar um nível de segurança em relação aos objetivos pretendidos.¹¹⁷ Enquanto o “apetite a risco” se refere ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar,¹¹⁸ a “tolerância ao risco” se volta a disposição da organização em suportar o risco após o tratamento que se dará ao risco.¹¹⁹

¹¹⁴ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro, 2011.

¹¹⁵ FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. Research Paper nº 492, 2003. In: MELO, H. P. A. de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2017.

¹¹⁶ FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. *op. cit.*

¹¹⁷ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise risk management. 2007. Tradução da versão original. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

¹¹⁸ BRASIL, **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016. Art. 2º, II.

¹¹⁹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *op. cit.*

Cabe aqui destacar que a gestão de riscos não se confunde com o *Compliance*, pois esse programa apenas reforça as estratégias dessa gestão influenciando a disposição para o comprometimento ético de conformidade com os procedimentos, normas e padrões da empresa. Também não se confunde com o controle interno que é uma interseção com o sistema de gerenciamento de riscos e busca assegurar que as operações da empresa sigam conforme o planejado.¹²⁰

Por sua vez, o controle interno deve ser desenhado para fornecer garantia razoável aos objetivos traçados pela gestão de riscos considerando a eficácia e eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.¹²¹ Aliás, com respaldados pela Lei Anticorrupção (Lei nº. 12.846/13), o *Compliance* possibilita o poder de controle do comportamento de seu próprio pessoal e de regulação dos critérios nas relações entre demais pessoas naturais ou jurídicas.¹²² Assim, reforçar uma ação fiscalizatória que permite apuração de irregularidades e ilegalidades e que podem ser denunciadas perante o TCU inclusive através do direito de petição, garantido constitucionalmente.¹²³

Nesse cenário, o PCT pode desenvolver instrumentos internos (controle, prevenção e procedimentos) através da regulamentação privada de decisões, dos valores, da missão e da atuação dos diretores, gestores e demais empregados¹²⁴. Logo, os sistemas de controle interno e de gestão de risco podem lançar mão de marcos reguladores para atingir objetivos e atividades de âmbito interno atentos aos limites da autorregulação em harmonia com a ordem jurídico-político-social que a empresa se insere.

Numa relação sistêmica, o *Compliance* operacionaliza estratégias de aderência às normas e procedimentos para mitigar os riscos e prevenir atos de corrupção e de fraude nas organizações¹²⁵ enquanto serve como um receptor dos controles internos que são

¹²⁰ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – **Gerenciamento de riscos corporativos**: uma análise das diretrizes e das práticas. 2015. Disponível em:

http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/serieshist/estudos/anexos/Gerenciamento-de-riscos_final_151015.pdf. Acesso em: 15 de set. de 2020.

¹²¹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.

Enterprise risk management. 2007. Tradução da versão original. Disponível em:

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

¹²² ZENNI, A. S. V.; BAPTISTONI, B. Trabalho e tecnologia: reconfiguração do direito do trabalho em prol da pessoa humana., p. 35. In: COUTINHO, A. R.; NETO, A. C.; SILVA, A. B. da. **Direito, compliance e tecnologia**. São Paulo: Tirant lo Blanch. p. 90, 2019., p. 2.

¹²³ CRFB/88, Art. 74, §2º.

¹²⁴ DUTRA, L. Z. *op. cit.*, p. 6.

¹²⁵ COSTA, S. C. O compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n. 03, jul/dez 2012.

traçados em função da conformidade alinhando os ativos e os recursos disponíveis alocando-os para alcançar os objetivos da empresa.

O *Compliance* não coloca a organização plenamente a prova dos desvios de conduta, dos conflitos de interesse ou das crises institucionais. O programa se disponibiliza a reforçar uma cultura da integridade que gere efeitos eficazes na redução dos riscos, no aperfeiçoamento dos sistemas de controles internos, promovendo a busca pela “aderência entre a ética individual e coletiva”¹²⁶.

De certo, as empresas precisam assumir riscos para que possam obter lucros e gerar valores, por isso traçam estratégias de negócios fundamentando a tomada de decisões que exigem clara compreensão da constituição e do alcance dos riscos submetidos para que possa se adequando aos controles e normas estabelecidas. Contudo, não basta adotar estratégias baseadas apenas em criar mais regras, ou reforçar o rigor da conformidade, pois continuam a ter uma eficácia limitada.¹²⁷ Por isso, ter uma cultura de integridade desloca o foco das políticas para enfatizar um comportamento dentro de um contexto, assim é importante considerar os cenários analisados através das variáveis disponíveis e dos riscos expostos.¹²⁸

É comum abordar a temática dos riscos sob uma perspectiva mais negativa dos fenômenos, no entanto há de se perceber nos riscos a existência das oportunidades que geram um impacto positivo. Numa tentativa imparcial quanto aos impactos a definição de risco pode se referir apenas a uma exposição à mudança, ou a probabilidade de que eventos futuros ocorram.¹²⁹

Os riscos tratam dos desvios em relação ao planejado e estão presentes na dinâmica organizacional tanto quanto as incertezas. Nesse contexto, o risco não se confunde com a incerteza, para diferencia-los o “risco se aplica a resultados que, embora não certos, tenham probabilidade que possam ser estimadas (...), já a incerteza está presente quando o resultado não pode ser previsto.”¹³⁰ Ambos interferem na geração dos resultados e, portanto, se tornam ponto de atenção e decisão para os administradores.

¹²⁶ SANTOS, R. A.; GUEVARA, A. J. H.; AMORIM, M. C. S.; FERRAZ NETO, B. H. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Revista Einstein**, 2012.

¹²⁷ ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECNOÔMICO - OCDE. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Tradução não oficial. Mar. 2018a, p.7. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em 21 de abr. de 2018

¹²⁸ *Idem*.

¹²⁹ PAXSON, D.; WOOD, D. The Blackwell encyclopedic dictionary of finance. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1998. In: MELO, H. P. A. de. *op. cit.* p. 42.

¹³⁰ MARSHALL, C. Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras. São Paulo, Qualitymark, 480, 2002. In: MELO, H. P. A. de. *op. cit.* p. 44.

Na definição das estratégias para gerenciar o risco é necessário identificar e classificar os riscos existentes. A classificação dos riscos pode se utilizar das seguintes categorias: operacionais (riscos que geram perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, das falhas no gerenciamento, nos controles ou advindas das fraudes ou do erro humano), os estratégicos (riscos referentes às mudanças sensíveis em relação à economia e à política) e os financeiros (riscos que estão ligados às perdas no mercado financeiro).¹³¹

Noutra classificação, quanto aos fatores de origem, se pode classificar os riscos de forma interna ou externa. Tendo a seguinte subcategoria, os de origem interna: infraestrutura (em relação aos custos inesperados de reparo e baixa capacidade de produção); pessoal (compreendendo o aumento no número de acidentes de trabalho ou das atitudes fraudulentas); processo (incluindo as deficiências na qualidade do produto ou excesso de tempo inativo de equipamento de produção); e tecnologia (referindo-se às necessidades de mudanças ou atualizações de sistemas).¹³²

Os considerados de origem externa são: economia e negócios (abrangendo competição e movimentos de mercado, nos níveis macro e microeconômicos); meio ambiente (incluindo desastres naturais e desenvolvimento sustentável); política (como eleição de novos representantes, legislação e regulamentação); social (incluindo mudanças demográficas, novos métodos de colheita e preparação de alimentos e mudanças em estrutura familiar); e tecnologia (abrangendo itens como comércio eletrônico e facilidade de acesso a informações).¹³³

Após a identificação e classificação dos riscos, faz-se uma avaliação do impacto que cada um pode representar levando em consideração o ponto de vista financeiro, na viabilidade e nos objetivos da organização. Há também a avaliação da probabilidade de ocorrência a partir de uma condição provável, possível ou remota para que se possa elaborar respostas mais adequadas no sentido de evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos.

Dentre os procedimentos de identificação e de análise de riscos, ainda que de forma primária, podem ser adotadas as seguintes estratégias: entrevistas, workshops, brainstorming, questionários, mapeamento dos processos e das dependências que causam

¹³¹ JORION, P. *Value at risk*: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2000.

¹³² STEINBERG *et al.* *apud* BERTOLUCCI, R. G.; PADOVEZE, C. L. **Gerenciamento de risco corporativo em controladoria**: enterprise risk management (ERM). São Paulo: Atlas, 2013.

¹³³ *Idem.*

impacto externo (órgãos reguladores, legislação, clientes, fornecedores etc.) e internos (empregados, tecnologia, ativos físicos), usam-se também as comparações ou discussões com outras empresas ou aquelas que são coligadas.¹³⁴

Diante de uma resposta apropriada, o *Compliance* representa um fator preponderante no processo para a redução da probabilidade de ocorrência do risco, considerada como uma importante estratégia disponível para: evitar (deixando de realizar algumas atividades), reduzir ou mitigar (implementando ferramentas e estratégias como medidas); transferir ou compartilhar (repassando todo o risco ou uma parcela); aceitar (deixando-se afetar pela probabilidade ou grau de impacto dos riscos).¹³⁵

Na implementação estratégica do PCT, a criação e a manutenção do código de condutas comportamentais diminuem os riscos em relação às práticas antiéticas e ilegais, sejam elas praticadas com boas intenções ou de má-fé. Além de mitigar os conflitos advindos dos relacionamentos entre os empregados, como acontece entre os colegas de trabalho ou entre os gestores e seus subordinados e que podem gerar ações trabalhistas onerosas para a empresa.¹³⁶ Também para evitar o descumprimento por desconhecimento, já que as leis são imperativas, e é vasto e diversificado o cardápio das normas trabalhistas.

Ao ignorar os riscos, sejam eles os operacionais, os estratégicos ou os financeiros, tendo ainda origem interna (infraestrutura; pessoal; processo; e tecnologia) ou externa (economia e negócios; meio ambiente, política; social; e tecnologia), as empresas não conseguem lidar de forma segura com seus problemas a ponto de evitar ou diminuir os prejuízos de diversas naturezas.

Portanto, o PCT não consegue comprometer-se com os melhores resultados sem mapear e gerenciar seus riscos. Na seara trabalhista, são muito comuns os riscos de origem interna no âmbito da empresa, tais como os acidentes de trabalho ou em relação a saúde do trabalhados, além das práticas discriminatórias, assédio moral e sexual, dentre outras além de outros riscos de ordem externa.

No campo dos riscos, o PCT avalia os processos adotados pelo departamento de pessoal, a partir dos registros documentais dos contratos de trabalho e a verificada a conformidade com a legislação trabalhista, além das demais normas aplicáveis. O objetivo é o de evitar a ocorrência de sanções administrativas, processos judiciais,

¹³⁴ *Idem.*

¹³⁵ COSTA, S.C. *op. cit.*

¹³⁶ GIEREMEK, R. **Compliance trabalhista**. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-trabalhista>. Acesso em: 27 dez. 2019.

interrupção das atividades empresariais e a busca de constantes aprimoramentos no clima organizacional da empresa.

É oportuno citar que o programa de *Compliance* não deve ser confundido com auditoria interna. Uma vez que as atividades de *Compliance* fazem parte do cotidiano das empresas, mantendo uma ação permanente para o cumprimento das normas e dos processos internos, também para prevenir e controlar os riscos das atividades. Já a auditoria implementa ações eventuais e de forma pontuais para averiguar e corrigir irregularidades, melhor se relacionando com o mecanismo de controle.

Nesse aspecto, o PCT tem uma preocupação acentuada a respeito das principais legislações, práticas e rotinas que necessitam de atenção com foco na centralidade dos direitos humanos sociais e na preservação de litígios. Com vistas a garantir o cumprimento das normas trabalhistas (função de cumprimento), evitando riscos previstos ocorram (função de prevenção) e estimulando a adoção de boas práticas destinadas a valorização do capital humano das empresas (função de excelência laboral).¹³⁷

É fato que o tratamento preventivo a partir da consciência dos riscos, além de cuidar dos objetivos da empresa, valorizando a imagem e promovendo estabilidade no mercado, também passa a configurar como uma conduta essencial para a consecução de função social da empresa em correspondência ao desejo de uma relação social democrática de direito.

Então, ao se articular com os sistemas de análises de riscos, das decisões e planejamentos traçados, das medidas de condutas e avaliações implementadas, o PCT pode expandir-se para além da estratégia de evitar ilegalidades e irregularidades, mas colhendo outros benefícios advindos dessas práticas. De tal modo, pode promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável com impactos na qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores, otimizando também as rotinas de produção para dar transparência às formas de fiscalização das auditorias e dos órgãos públicos e elevar o nível de confiança dos investidores, fornecedores e clientes das empresas.

Para tanto, o PCT pode ser aplicado de forma permanente, mantendo seu tratamento aos assuntos relativos a força de trabalho da empresa, de forma dinâmica,

¹³⁷ ANDRADE, F. M. de.; FERREIRA, I. C. *Compliance* trabalhista: compreendendo a prevenção de risco trabalhista por meio de programa de integridade. **Revista Síntese trabalhista e previdenciária**, n.331, jan, 2017. p. 81.

atendendo as demandas atuais de mercado, e de forma multidisciplinar, relacionando-se com as outras áreas e demais estruturas da empresa.

3.0 AS ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* TRABALHISTA

Para compreender o formato estrutural do PCT nas empresas privadas, esse terceiro capítulo do trabalho adentrará o cenário estratégico de implementação do programa, evidenciando as políticas internas e os métodos de normatização das condutas que estejam aliadas às práticas garantidoras dos direitos trabalhistas relacionados aos objetivos da empresa; notadamente para além de evitar a responsabilização judicial ou administrativa, robustecer a valorização de uma cultura empresarial ética.¹³⁸

Para isso, apresentará inicialmente as reflexões sobre uma cultura empresarial definida sob o argumento da ética como pressuposto para mudanças nos processos e nos comportamentos institucionais aderentes a efetividade do PCT.

Na sequência, será apresentado de forma sistemática o contrato de emprego, expondo os aspectos jurídicos pré-contratuais e contratuais, por considera-lo como principal vínculo jurídico entre empregados e empregadores capaz de dar a representação material e objetiva das garantias e dos direitos trabalhistas, devendo ser por isso o objeto de maior precaução do PCT.

Ainda nesse capítulo, debaterá os aspectos elementares e ao mesmo tempo relevantes para a elaboração e a implementação do PCT, contudo, sem se referir a um modelo único ou a uma receita pronta, uma vez que ainda não há evidências científicas que apontem para um padrão como único formato de garantia de êxito do programa em análise.

Ao final, o capítulo tecerá considerações sobre a forma de avaliar o PCT, expondo os objetivos e a essencialidade desse procedimento para que haja não somente a continuidade e a consistência do programa, mas também para oportunizar a prospecção dos melhores resultados e a verificação de sua efetividade.

¹³⁸ SOUZA, R. F. de.; BELLINETTI, L. F. Programa de *compliance* trabalhista: uma análise a partir da função social da propriedade e da responsabilidade socioambiental da empresa. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**. PPGD PUCRS: Belo Horizonte, ano 13, n. 40, jan./jun. 2019. p. 221-238.

3.1 A cultura empresarial e o argumento da ética corporativa

Como o direito, a cultura é um fenômeno complexo e está presente nas mais diversas interações humanas em função da dinâmica social. Ambos atuam regulando ou modificando os comportamentos dos indivíduos em sociedade quer de maneira voluntária ou de maneira obrigatória. No âmbito empresarial, o direito e a cultura se entrelaçam mediante os objetivos traçados pela organização para influenciar as condutas do sujeito em relação ao que se pratica e o que se espera.

A cultura organizacional, empresarial ou corporativa, pode ser conceituada como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização"¹³⁹. Nesse sentido, a cultura corporativa expõe a mentalidade predominante da empresa e que é compartilhada e manifestada através dos processos e comportamento entre as pessoas.

Frente a esse quadro, as dinâmicas corporativas apresentam uma cultura observável capaz de fomentar a estrutura do PCT. Pois a cultura representa o universo das relações entre as pessoas e dos acontecimentos que estão regulados pela definição dos objetivos e dos valores da empresa, refletindo, assim, o modelo de comportamento ético das pessoas envolvidas bem como de todos os elementos que determinam o fluxo teórico e prático do negócio.

Portanto, a cultura empresarial conjectura a estratégia de negócio podendo então ser desenhada, planejada, organizada e construída ou reconstruída a fim para gerar os melhores resultados possíveis. Os valores da marca, a relação com o mercado, a qualidade dos produtos e dos serviços, os relacionamentos entre as pessoas e a sistematização das formas e do ambiente de trabalho são cotidianamente afetados pela cultura da empresa.

A instauração de uma cultura empresarial sob os reflexos do PCT pode não ser suficiente para tornar a empresa uma instituição à prova de crises, mas pode promover maior comprometimento ético dos atores envolvidos, aprimorar a gestão dos riscos, qualificar os sistemas de controles internos e tonar o cumprimento das normas mais eficaz.¹⁴⁰

¹³⁹ CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 154.

¹⁴⁰ ARGENTI, P. A. *apud*; MANZI, V. A. **Compliance no Brasil - consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 39.

Independente da implantação do PCT, uma empresa pode estabelecer na sua cultura organizacional elementos próprios para sua proteção ou para o seu fortalecimento, a saber: “valores da organização, código de conduta, educação e treinamento, canais de denúncia e de esclarecimento, processo investigatório, comitês de ética, mecanismos de relacionamento ético (...), auditorias internas e independentes; políticas internas e externas.”¹⁴¹

No entanto, o PCT pode intensificar a relação dialógica entre esses elementos e os diversos atores ou processos envolvidos buscando assegurar maior eficácia nos objetivos e atuar não só em relação ao cumprimento normas existentes, mas também orientando quanto à implantação das rotinas que possam beneficiar ou à prevenção das atividades e das condutas que possam representar riscos a empresa inclusive quanto a sua imagem e reputação.

A concepção dos valores e a instituição de normas para a empresa dependem do comportamento de seus agentes, sendo assim o estabelecimento de uma cultura empresarial está imbricada a uma conduta ética dos sujeitos envolvidos e que se estabelece sob o véu da moral social porquanto a ética refere-se ao conjunto de procedimentos humanos que atuam na concepção do dever-ser da moral.¹⁴²

Aliás, a cultura empresarial está firmada pelo conjunto dos comportamentos éticos dos sujeitos envolvidos. A palavra “ética” deriva etimologicamente do grego “*ethos*”, que denota “o modo habitual de agir, o costume” e se refere, portanto, ao “conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade.”¹⁴³

De fato, algumas empresas “vivem uma atrofia ética nos seus valores instituidores (...) contribuindo para a desestabilização do mercado e danos sociais subjacentes a essa conduta.”¹⁴⁴ Ao estabelecer um PCT diligente a empresa espera a constituição de uma cultura de conformidade pautada na ética colaborando assim com a proteção e o cumprimento das normas especialmente as mais sensíveis ou as mais importantes diante das aspirações institucionais e sociais.

¹⁴¹ GIOVANINI, W. *Compliance*. A excelência na prática. Wagner Giovanini: São Paulo, 2014.

¹⁴² CASTRO, C. A. P. de. *Sociologia do direito*: fundamentos de sociologia geral; sociologia aplicada ao direito. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 230.

¹⁴⁶ MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso: 12 nov. 2020.

¹⁴⁴ ABOUD, G.; MENEZES, P. R. B. T. de. Programas de *compliance* e a proteção do mercado: o combate à corrupção e à deslealdade concorrencial. *Revista dos Tribunais*. Vol. 1007/2019, Set/2019. p. 37-64.

As empresas devem manter sua rede de relações no mercado tanto quanto possível de forma transparente e segura “para a inserção da honestidade no mercado, bem como para diminuição das possibilidades de práticas ilícitas.”¹⁴⁵ Para tanto, as empresas têm se utilizado dos princípios, dos fundamentos e dos valores instituídos como pressuposto para a edificação dos seus aspectos procedimentais e comportamentais pois são esses que atuam como principais vetores da cultura escoreta na empresa.

Superando a mera cultura do controle, tradicionalmente adotada pelas empresas, o *Compliance* deve ser capaz de estabelecer parâmetros de atuação que possibilitem a escolha de decisões éticas de forma a energizar o mercado. Oportunidade de tornar as práticas empresariais comuns cada vez mais claras e otimizadas além de impulsioná-las para a inovação sem o descuido com a ordem jurídica brasileira e a internacional.

As políticas econômicas e as de mercado, abalizadas pela legislação, sistematizam os critérios para a criação e a existência das empresas brasileiras. Esses critérios preveem uma relação de competitividade sadia e a promoção do lucro de forma honesta, de modo que todas as ações da empresa estejam relacionadas às condutas íntegras exigindo uma atenção para as questões éticas que envolvam os negócios.

No ambiente empresarial mais propício às reflexões e condutas éticas, o *Compliance* pode promover maior transparência no cumprimento das normas além de criar mecanismos fiscalizatórios a partir dos compromissos impostos ou firmados pela empresa. No campo trabalhista, o PCT pode utilizar-se do código de conduta tanto para proteger ainda mais o cumprimento dos contratos de trabalho como para agregar compromissos sociais e institucionais a esses contratos permitindo que políticas positivas sejam implementadas nas empresas.

O PCT lida com as relações humanas de cunho laboral, portanto o relacionamento entre trabalhadores ou empregados e os seus empregadores são temas importantes desse contexto que deve objetivar os comportamentos honestos e respeitosos e evitar o quanto possível os desentendimentos e desavenças entres esses sujeitos.

Embora algumas empresas se utilizem de auditorias, departamento jurídico, departamento de riscos, ouvidorias ou canais de denúncias, além de instrumentos punitivos extrajudiciais utilizados para identificar, amenizar ou tratar os comportamentos ou as relações de inadequações às normas, o PCT enfrenta as inconformidades a partir

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 39.

dos procedimentos de incentivo às condutas éticas desde o modo de prevenção até a forma de tratamento dos casos em inconformidade.

Ademais, o emprego regulado e protegido por normas jurídicas perfaz um veículo de inclusão dos indivíduos pois visa propiciar ao trabalhador um patamar consistente de afirmação individual, familiar, social, econômica e ética.¹⁴⁶ Então a cultura empresarial deve zelar pelo cumprimento dos direitos laborais não somente pelo critério do rigor normativo, mas também pelo compromisso com o contrato de trabalho pelo seu viés social conforme o texto constitucional.

Não obstante, para as empresas a relação de emprego é objeto de precaução e sua celebração jurídica é tema evidente na jurisdição trabalhista, prova disso é que, através do relatório geral da justiça do trabalho, o TST informou que, no ano de 2019, os assuntos mais recorrentes na justiça do trabalho foram os relativos ao aviso-prévio e às multas rescisórias, matérias próprias da rescisão contratual empregatícia.¹⁴⁷

Ao implementar o PCT, observa-se no campo de suas inquietações a forma e os sujeitos envolvidos na força produtiva da empresa. Então, as diversas configurações para obtenção e manutenção dos trabalhadores sinalizam um campo essencial para a instrumentalização do programa, especialmente as relações de emprego as quais se decidiu destacar nesse estudo.

3.2 O realce ao contrato de emprego na estrutura do PCT

Juridicamente, o contrato individual de trabalho é a base da relação de emprego cujo instrumento negocial se manifesta sob duas modalidades volitivas: a expressa (onde as partes delimitam de forma prévia seus direitos e obrigações) e a tácita (sem que haja um acordo prévio, a conduta das partes identifica uma relação empregatícia nos termos da lei).¹⁴⁸

Apesar do debate doutrinário apresentar pontos divergentes, no campo no negócio jurídico o contrato individual de trabalho demonstra uma natureza híbrida, assim considera-se uma perspectiva diferenciada e especial, em função de uma visão que está

¹⁴⁶ DELGADO, M. G. Direitos fundamentais na relação de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**. n° 2, 2007. p. 19.

¹⁴⁷ BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho**. Relatório Geral: sítio do Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/relatorio-geral> Acesso em: 06 dez. 2020.

¹⁴⁸ CLT, Art. 442.

sob as inferências do direito público e do direito privado ao mesmo tempo, podendo ainda ser considerado um negócio jurídico de natureza mista ou classificado apenas como um direito social.

Nessa relação jurídica negocial de caráter híbrido, o empregado se obriga a realizar uma prestação, de forma pessoal, subordinada e não eventual, pela qual terá uma contraprestação ao disponibilizar a sua força de trabalho ao empregador o qual assumirá as obrigações e riscos econômicos dessa atividade.¹⁴⁹

Apesar da utilização do termo contrato de trabalho como expressão sinônima do contrato de emprego esses institutos não se confundem. Considera-se o primeiro como um gênero do qual o segundo é espécie. Para essa distinção, utiliza-se o critério técnico-legislativo que enfatiza os seguintes pré-requisitos de uma relação de emprego: pessoalidade, não eventualidade, onerosidade, subordinação jurídica e o trabalho realizado por pessoa física¹⁵⁰. Esses pré-requisitos devem estar todos contemplados numa relação de emprego, contudo para que tenhamos consubstanciada uma relação jurídica de trabalho basta a ausência de apenas um deles.

Considerando a fase que antecede o processo de formalização da contratação de empregados, é importante analisar seus reflexos para evitar conflitos justralhistas. A fase pré-contratual é também um período sensível ao respeito aos direitos trabalhista e pode abranger diversas ações da empresa tais como os anúncios para vagas de emprego, o processo de seleção, as dinâmicas, as entrevistas, o pré-cadastro, o recebimento e o armazenamento de currículos dentre outras práticas e métodos para recrutar possíveis empregados.¹⁵¹

Nessa fase, a empresa deve evitar uma conduta arbitrária e manter cautela ao definir seus critérios para recrutamento. Os descuidos com a legalidade, ou ao assumir práticas ilegais, podem gerar prejuízos financeiros quanto ao dever de indenização além do prejuízo à imagem e reputação da empresa.

Ao anunciar os critérios exigidos na seleção para determinado cargo ou vaga de emprego, a empresa deve ter precaução ao indicar o gênero, a idade e tempo de experiência prévia, devendo a empresa ter uma justificativa aceitável e legal para a indicação. Desta forma, a exigência da raça ou o uso do termo “boa aparência” ensejam

¹⁴⁹ DELGADO, M. G. *op. cit.*, p. 333.

¹⁵⁰ CLT, Art. 2º e 3º.

¹⁵¹ PINHEIRO, I.; SILVA, F. L. **Manual do programa de compliance trabalhista: teoria e prática**. Salvador: Editora Juspodivm, 2020. p. 107.

uma situação discriminatória. A Constituição veda o ato discriminatório¹⁵² que também recebe o reforço da legislação infraconstitucional. Ademais, esses critérios, como também as entrevistas, as dinâmicas ou demais métodos seleção não podem utilizar-se de práticas vexatórias ou constrangedoras etc. Tais práticas podem levar a punição criminal¹⁵³ além da indenização por danos extrapatrimoniais¹⁵⁴.

Quanto a esses critérios, a legislação trata da experiência prévia que pode ser exigida que é de no mínimo seis meses¹⁵⁵, contudo não há legislação que trata da exigência quanto a formação ou qualificação profissional, porém é razoável que essa indicação seja justificada pela especialidade da função ou cargo. Quanto a indicação da idade, há a proibição de qualquer trabalho aos menores de dezesseis anos¹⁵⁶, salvo na condição de aprendiz a partir dos quatorze anos¹⁵⁷.

Há ainda a vedação de trabalho do menor de 18 anos para determinadas atividades em razão do potencial lesivo à saúde, além da hipótese do trabalho no subsolo que é permitido apenas aos homens com idade entre 21 e 50 anos.¹⁵⁸ Ainda, o Estatuto do Idoso veda a discriminação em relação a fixação de limite máximo de idade ressalvados os casos em que a natureza do cargo exigir¹⁵⁹.

No liame de outras exigências contratuais que restringem o perfil dos candidatos, a legislação brasileira não tolera a discriminação em razão do gênero, sexualidade, cor, raça, etnia, origem, nacionalidade, crença religiosa, convicção filosófica ou política. Pois, são considerados bens juridicamente tutelados a qualquer pessoa física: a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física.¹⁶⁰ Além da proibição constitucional quanto o obstaculizar os direitos por motivo de crença religiosa, convicção filosófica ou política.¹⁶¹

Nesse contexto, há uma exceção a ressaltar: a denominada “*bona fide occupation qualification - BFOQ*”¹⁶² que considera como lícitas algumas exigências para o cargo em

¹⁵² CRFB/88 Art. 3º. e 7º. XXXI.

¹⁵³ Lei nº 9.029/95, Art. 2º.

¹⁵⁴ CLT, Art. 223-A e 223-G.

¹⁵⁵ CLT, Art. 442-A.

¹⁵⁶ CRFB/88, Art. 7º, inciso XXXIII.

¹⁵⁷ Lei nº 10.097/2000.

¹⁵⁸ CLT, Art. 301.

¹⁵⁹ Lei nº 10.741/2003, Art. 27.

¹⁶⁰ Lei nº 13.467/2017, 223-C.

¹⁶¹ CRFB/88, Art. 5º, VIII.

¹⁶² ZANDONAI, C. D. Discriminação indireta e o estudo da teoria do impacto desproporcional nas relações de trabalho. **Revista da Escola do Judiciário**. TRT4, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 91-117, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://rejrtr4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/34/25> Acesso 15 nov. 2020.

razão do exercício peculiar para determinada atividade, justificando assim a determinação de um perfil étnico, como no exemplo da seleção de cozinheiros de origem italiana para trabalhar em restaurante italiano. Outro exemplo refere-se à produção de comerciais, vídeos ou cinema, no qual se divulga o perfil ético, racial, gênero ou idade dos atores. Em todo caso, há de se ter cautela em relação as exigências respeitando uma proporcionalidade dos critérios diante da natureza do negócio ou da necessidade da empresa (*business necessity*).¹⁶³

Ainda em relação a seleção dos candidatos ao emprego, outros temas que requerem cuidados dizem respeito a exigência de comprovações referentes à vida financeira dos candidatos que não é admissível por violar esfera íntima do trabalhador.¹⁶⁴ Também a investigação dos antecedentes criminais que somente é aceitável para os seguintes casos excepcionais: empregados domésticos; cuidadores de idosos, crianças e incapazes; no manuseio de armas ou substâncias entorpecentes; no acesso a informações sigilosas e transporte de carga, entre outros equiparados.¹⁶⁵ A exigência de informações familiares, como o estado civil, ter ou não filhos ou o exame médico da situação gravídica¹⁶⁶ apresenta critérios limitados pela legislação¹⁶⁷.

Outro ponto de atenção, refere-se ao armazenamento de dados dos candidatos, diante da LGPD¹⁶⁸ no que se aplicar a relação de emprego pois, ressalvado o justificável argumento quanto ao interesse da empresa, só é possível manter nos seus arquivos as informações dos currículos e dos atos pré-contratuais referentes aos seus candidatos ou empregados contratados se houver a permissão dos indivíduos aos quais pertencem os respectivos dados sensíveis.

Cabe ainda salientar que, em função das novas demandas do mercado, a influência das transformações do mundo do trabalho e os impactos da chamada quarta revolução industrial 4.0 ou indústria 4.0, novas habilidades são exigidas para um perfil do empregado, assim competências relacionadas a criatividade, inteligência emocional e flexibilidade frente as novas demandas são pré-requisitos.¹⁶⁹

¹⁶³ *Idem*.

¹⁶⁴ Lei nº 12.347/10, revogando na CLT o Art. 508.

¹⁶⁵ TST. Processo nº 243000-58.2013.5.13.002. SDI-1.

¹⁶⁶ CLT, Art. 373-A, II.

¹⁶⁷ Lei nº 9029/1995, art. 1º, da CLT, art. 373-A, I.

¹⁶⁸ Lei nº 13.709/2018.

¹⁶⁹ SCHWAB, Klaus, **A quarta revolução industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019.

A empresa aderente ao PCT assegura para a fase pré-contratual definições de procedimentos éticos e legais alinhados aos objetivos e valores da empresa. Indica antecipadamente o tipo de contrato que deverá ser firmando a partir das qualificações e obrigações exigidas para as condições do cargo com o objetivo de gerar melhores soluções pra para a empresa não só através de vantagens no orçamento mas em função de uma atividade empresarial íntegra e ética.¹⁷⁰ Portanto, deve definir o modelo de contrato laboral diante das várias modalidades em relação ao prazo (determinado, indeterminado ou intermitente), empregado ou terceirizado, presencial ou teletrabalho além dos tipos especiais de contrato do menor aprendiz, de estágio e do contrato verde e amarelo.¹⁷¹

Na formalização do contrato de emprego, através do PCT deve-se tanta atenção às regras gerais quanto às de natureza especial como por exemplo em relação ao sujeito (idade, gênero, necessidades especiais) ou quanto ao objeto (exclusividade, confidencialidade), além desses também outros aspectos como na aplicação da técnica “*know your employee – KYE*”, sob tradução “conheça seu empregado”, na qual busca-se revelar um perfil mais preciso para a contratação nivelando a do contratando com as políticas da empresa.¹⁷²

Portanto, a criatividade no processo de contratação ou elaboração do contrato de emprego, deve obedecer aos limites, especialmente os impostos pela lei, pois as cláusulas contratuais em desacordo com a legislação laboral são consideradas nulas para todos os efeitos.¹⁷³ Contudo, é possível inovar para promover melhorias da condição social do empregado além das melhorias já previstas constitucionalmente.¹⁷⁴

Como objeto da relação empregatícia, o empregado aliena sua força de trabalho em função dos objetivos da empresa se subordinando juridicamente aos comandos do seu empregador e em favor das atividades e objetivos da empresa. O empregador detém um conjunto de prerrogativas para comandar os seus empregados sob a ótica do chamado de poder do empregador que tem um campo de atuação delimitado pela legislação vigente o qual o PCT deve se atentar.¹⁷⁵

¹⁷⁰ KNOERR, F. G. MARCHI, S. P. BALDISSERA, L. *op. cit.*, p. 189.

¹⁷¹ Medida Provisória nº 905/19.

¹⁷² MORAIS, U. M. de. Programa de *compliance* trabalhista: a utilização da lei anticorrupção como instrumento de prevenção de conflitos de natureza trabalhista. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**. Vol. 85. nº 1. São Paulo. jan/mar. 2019. p. 238.

¹⁷³ CLT, Art. 9º.

¹⁷⁴ CRFB/88, Art. 7º.

¹⁷⁵ DELGADO, M. G. *op. cit.*, p. 492.

O poder do empregador, ou poder patronal,¹⁷⁶ desdobra-se em outras submodalidades (poder diretivo, poder regulamentar, poder fiscalizatório, poder disciplinar e o poder punitivo) representadas nas normas estipuladas pela relação contratual empregatícia. Tais normas estabelecem condutas a serem observadas (deveres e obrigações) e que podem incluir benefícios ou aplicar sanções aos empregados, no entanto não permitir um poder de inovação que seja contrário a legislações vigentes. A isso, o PCT deve estrita atenção, evitando os excessos ou quaisquer privilégios para a empresa em detrimento do aviltamento dos direitos dos trabalhadores. É nessa intenção de moderar o uso do poder, tendo cautela e adequação para encontrar meios convergentes entre o campo de interesse da empresa e os direitos sociais do empregado.

A esse respeito e para exemplificar, em relação ao poder punitivo ou poder disciplinar não pode o empregador criar novos tipos de condutas para dar justa causa na rescisão trabalhistas além das já elencadas legalmente¹⁷⁷ nem atuar de forma imoderada nos tipos de sanções disciplinares. Assim também, em relação ao poder fiscalizatório que, embora sob o argumento da preservação do patrimônio da empresa, não deve o empregador realizar arbitrariamente a revista pessoal e íntima dos empregados¹⁷⁸, especialmente por ser possível utilizar novas tecnologias que permitem a fiscalização sem o contato no corpo do empregado.

Outro ponto, referente ao poder regulamentar, diz respeito ao objetivo da empresa em gerar uma identidade ou imagem corporativa aliada ao ambiente de respeito, higiene, bem-estar ou qualidade laboral para seus empregados, então o empregador passa a criar ou indicar quais uniformes, vestimentas ou fardamentos serão obrigatórios para a atividade diária ou os eventos corporativos.¹⁷⁹ Nesse aspecto cabe observar que, a exigência de padrões de imagem através da composição por vestimentas, cabelo ou maquiagem, no que não houver objeções legais, todo o material deve ser fornecido pelo empregador. Aliás, além do custo com o “*dress code*” (código de vestimenta)¹⁸⁰, a empresa deve ponderar os padrões sugeridos para que não sejam constrangedores ou vexatórios a ponto de ferir a dignidade do trabalhador.

¹⁷⁶ CLT, Art. 2º.

¹⁷⁷ COUTINHO, A. R. Breves considerações sobre *compliance* e um direito punitivo do trabalho. In: COUTINHO, A. R.; BUSATO, P. C. (org.). *op. cit.*, p. 46.

¹⁷⁸ CRFB/88, Art. 5º, X e XX.

¹⁷⁹ Lei nº 13.467/2017, Art. 456-A.

¹⁸⁰ PINHEIRO, I.; SILVA, F. L. *op. cit.*, p. 317.

Em atenção ao poder fiscalizatório e ao poder regulamentar, a partir da LGPD¹⁸¹ e demais legislações aplicáveis, a política empresarial deve preocupar-se com a forma de monitoramento do uso da internet, dos softwares, o uso de correio eletrônico e dos aplicativos de comunicação entre seus empregados, também quanto ao uso da tecnologia no registro biométrico, a utilização de geolocalização dos empregados além dos limites para o uso de áudio e vídeo no monitoramento da atividade laboral.

Outro aspecto diz respeito a política empresarial na qual o empregado faz uso do dispositivo tecnológico pessoal para trabalhar, o chamado “*bring your own device*” (BYOD),¹⁸² prática cada vez mais comum pela qual se pressupõe uma adesão voluntária do empregado ao uso do seu aparelho mas que deve celebrar um acordo quanto aos critérios para a utilização dos dispositivos, traçando regras que tratem desde o sigilo das informações sensíveis da empresa até as questões que afetem o cunho privado do empregado.

Ainda, no campo considerado da esfera íntima dos empregados por se tratar do impedimento ou do controle dos relacionamentos afetivos dos empregados entre si ou demais integrantes da empresa, com a finalidade de evitar por exemplo as tensões ou favorecimentos nas relações hierárquicas, desde 2016 a jurisprudência¹⁸³ manifestou-se favorável a tal proibição ou regulamentação, no entanto esse controle não deve extrapolar o universo interno da empresa.

Esses casos apresentados visam exemplificar nuances mais comuns no campo factual com repercussão normativa incidentes nas relações laborais. Há que se considerar as diversas normas gerais e especiais aplicáveis (normas jurídicas, administrativas, internas, externas) além das normas de cunho moral, cultural e até quanto a ética de mercado as quais todas repercutem, em menor ou maior grau, em um vasto e complexo rol de assuntos no campo das relações trabalhistas, desde antes da concepção do contrato de emprego, com efeitos durante, até a sua extinção e posteriormente também.¹⁸⁴

Aliás, a respeito da expectativa de finalização do contrato de emprego, há também se ter uma atenção adequada e preventiva em relação aos regramentos. Assim, é possível que o marco definitivo que extingue uma relação empregatícia seja saudável e sem

¹⁸¹ Lei nº 13.709/2018.

¹⁸² CASSAR, V. B. **Princípios trabalhistas, novas profissões, globalização da economia e flexibilização das normas trabalhistas**. Rio de Janeiro: Impetus, 2010. p. 183.

¹⁸³ TST, RR-190-38.2014.5.04.0841.

¹⁸⁴ NASCIMENTO, V. H. A. do. Os desafios do *compliance* contemporâneo. In: ONO, J. M. (Dir). **Revista dos Tribunais**. Ano 108. Vol 1003. São Paulo, mai. 2019. p. 57.

prejuízos. A técnica para dispensa deve se dar de forma planejada e alinhada as recomendações normativas legais dando o caráter solene para garantir cumprimento aos direitos do empregado.¹⁸⁵ A dispensa não pode desconsiderar sua formalidade em relação as exigências normativas, não pode também ser imoderada, abusiva ou ocorrer por motivo discriminatório, sob risco de acabar tornando-se objeto de litígio judicial.

Sobre a extinção do contrato de trabalho, há de haver uma observação sobre o motivo da dispensa, cuja motivação precisa ter cautela, como no exemplo da despedida do empregado doente, pois não pode ser discriminatória e para isso o TST se manifestou catalogando os tipos de doenças que sejam estigmatizantes (como o caso de empregado portador do vírus HIV) e as que não sejam estigmatizantes com vistas a proteger empregados da dispensa por causa de mero preconceito.¹⁸⁶ Ainda, há os casos de dispensa arbitrária quando o empregado goza da estabilidade na garantia de emprego, ambos vedados expressamente por lei.

Dentre outros temas relacionados a extinção do contrato de trabalho está o PDV (Programa de Demissão Voluntária), que possui requisitos específicos conforme a Lei 13.467/2017, que trata também do programa de incentivo a rescisão contratual ou plano de demissão incentivada. Ademais, a operação para encerramento do contrato a partir de uma justa causa também merece devida atenção a respeito da conduta do empregado a qual deve estar necessariamente tipificada¹⁸⁷.

De todo modo, ao fim a essência do PCT deve-se à suas práticas preventivas ou corretivas como forma de mitigar os riscos pautados excepcionalmente no cumprimento da legalidade e dos acordos existentes. Assim, a preservação que se quer manter em excelência deve ser em respeito à função social da empresa e às normas trabalhistas em função do Estado Democrático de Direito.

3.3 Os aspectos da elaboração e implementação do PCT

Para implementar do PCT, as empresas apoiam-se em manuais ou outras literaturas voltadas para a perspectiva da gestão do programa. Nesse objetivo, o IBCG sugere a atenção aos princípios da governança corporativa, os quais foram abordados no

¹⁸⁵ DELGADO, M. G. *op. cit.*, p. 1310.

¹⁸⁶ TST, Súmula nº 443 e Res. 185/2012.

¹⁸⁷ CLT, Art. 482 e Art. 158, parágrafo único, a e b.

segundo capítulo desse trabalho (equidade; prestação de contas ou *accountability* e responsabilidade corporativa).

A LEC (*Legal Ethic Compliance*), empresa de treinamentos na área de *Compliance*, sugere aplicação de dez princípios os quais também chama de pilares (compromisso da alta direção; estrutura da área; documentos: código de conduta e políticas; canal de denúncia; procedimentos de controle, prevenção e de apuração; treinamento e comunicação; *due diligence*; auditoria e monitoramento; diversidade e inclusão).¹⁸⁸

Há também a apresentação de uma estrutura do PCT organizada com base em três fases (formulação, implementação e consolidação ou aperfeiçoamento),¹⁸⁹ ou através da indicação de regras pautadas em sete princípios (separação de poderes; documentação e verificabilidade para controle dos atos; congruência e coerência nas operações; transparência na gestão empresarial; imparcialidade e independência dos órgãos de controle; cumprimento e explicação e, finalmente confidencialidade)¹⁹⁰.

Como já mencionado, considerando que não há uma receita ou modelo tamanho único para a elaboração e implementação do PCT, esse estudo comentará os elementos que considera básicos para sua formulação do programa, dentre eles: a adesão da alta administração, o mapeamento dos riscos, os documentos regulamentares, as ferramentas de controle e os canais de comunicação.

Inicialmente, o PCT precisa ter a adesão e o comprometimento irrestrito a Alta Direção que deverá proceder com o apoio e o suporte necessários, devendo participar integralmente do planejamento e das atividades do programa. Ao comprometer-se, a alta direção estimula as demais pessoas e setores da empresa, considerando o efeito “*Tone from the Top*”, que pode ser traduzido literalmente como “o exemplo vem de cima”.¹⁹¹

Qualquer que seja estrutura básica para o bom funcionamento do PCT, é necessário disponibilizar recursos humanos e financeiros. Portanto, é preciso relacionar a demanda sob a qual se fará um investimento orçamentário e argumentar as vantagens e benefícios que o programa reverterá à empresa. Assim, a instrumentalização do Programa

¹⁸⁸ LEC (*Legal, Ethics & Compliance*). Disponível em: <https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

¹⁸⁹ VERÍSSIMO, C. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 230.

¹⁹⁰ MARTIN, V. G. *Compliance y derechos de los trabajadores*. In: *Compliance y teoría del derecho penal*. Madrid: Marcial Pons, p. 128, 2013. In: COUTINHO, A. R. *op. cit.* p. 42.

¹⁹¹ DAVID, D. F.; MACCOPP, J. A. Norma de criminal *compliance* como reconstrução da natureza jurídica das normas jurídicas: da valorização e imperatividade à construção do imaginário social. In: COUTINHO, A. R.; NETO, A. C.; SILVA, A. B. da. *op. cit.*, p. 90.

dará efetivas condições para levantar e analisar dados e informações, detectar problemas, apurar denúncias, realizar treinamentos e ações de comunicação.¹⁹²

Ao estipular um profissional ou uma equipe encarregada do setor de PCT deve-se certificar que haja o conhecimento técnico necessário para a implantação, o monitoramento e o controle das medidas assumidas pelo programa de forma comprometida e diligente para alinhá-lo a condução dos negócios na empresa. Deve atuar de forma ética com vistas a melhorar as condições de trabalho e o ambiente empresarial interno.

O gestor do setor de *Compliance* em uma empresa é chamado de *Compliance Officer* ou de *Chief Compliance Officer* (CCO) e atua para avaliar e proteger as instituições dos riscos os quais ela se expõe. Para isso articula-se na prevenção, detecção e informação implementando uma cultura de ética e de conformidade das normas. Seu poder não está em evitar as condutas ilícitas, mas em ter livre acesso para fazer a comunicação de forma pontual e urgente a respeito das inconformidades para a pessoa que tenha o cargo mais alto dentro da empresa, como por exemplo o presidente, o diretor geral ou o *Chief Executive Officer* (CEO), podendo ainda dirigir-se ao conselho de administração caso a empresa o tenha.¹⁹³

Cabe ao CCO da empresa fazer cumprir, acompanhar e analisar o PCT, identificando através de monitoria, auditoria e outras técnicas as eventuais falhas ou condutas irregulares para corrigi-las devendo utilizar e manter sob seu controle os registros e documentos necessários para medir a efetividade e demonstrar a integridade do programa na empresa.¹⁹⁴ Caso a empresa tenha um comitê de *Compliance*, composto por responsáveis pelos departamentos envolvidos nos controles internos, o CCO poderá promover a articulação entre os setores representados no comitê para uma melhor atuação interna no desempenho das atividades do programa¹⁹⁵.

Para que o CCO possa atuar com êxito, é importante dar-lhe autonomia e independência para a condução do programa, embora seu poder esteja condicionado aos comandos da alta gestão e aos objetivos da empresa, ele possui obrigações e responsabilidades legais. A esse respeito, o STF discutiu na Ação Penal 470, o tema da

¹⁹² ANTONIK, L. R. *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016, edição Kindle.

¹⁹³ BLOK, M. *Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421*. 2 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018. p. 32.

¹⁹⁴ MATHIES, A. *Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista*. Curitiba: Juruá, 2018. p. 143.

¹⁹⁵ *Ibidem*, p.147.

responsabilidade do *Compliance Officer*, levando a conclusão de que “[...] *Compliance Officer* está sujeito à responsabilidade penal, porém os meandros dessa responsabilidade ainda são um tema em desenvolvimento e dependerão das circunstâncias do caso concreto.”¹⁹⁶ Portanto, o papel de garante assumido por delegação por parte do *Compliance Officer* não é total. Ele não dispõe de faculdades executivas, nem assume, de outro modo, a obrigação de impedir quaisquer delitos.

Dentre as estratégias essenciais ao PCT está a avaliação de riscos, ou a chamada mapeamento de riscos, na qual através dos dados disponíveis e com auxílio de instrumentais próprios para uma verificação, busca-se identificar quais são os riscos e classificando seus níveis de gravidade e urgência, para a empresa decida quanto a sua exposição.¹⁹⁷ O tamanho da empresa, o tipo de negócio, as relações com o mercado dentre outros aspectos da cultura organizacional são determinantes sobre quais riscos assumir, como fazer a gestão das pessoas e, portanto, como a empresa decide atuar construindo uma cultura organizacional.¹⁹⁸

No PCT, a análise de riscos relaciona-se aos aspectos da relação contratual de trabalho abrangendo os eventos que possam estar em desconformidade com as leis, os regulamentos e as políticas internas da empresa¹⁹⁹. Além disso, verificam-se as mais diversas situações que envolvam temas como corrupção, suborno, violência, assédio, discriminação, sigilo, manipulação de dados, até a violação aos direitos humanos dentre outros.²⁰⁰

Ainda sobre o mapeamento de risco através do PCT, está o nível de conhecimento e a forma de atuação dos empregados em relação às políticas e às normas da empresa, o histórico e o conteúdo que identifica pontos de descumprimento ou ilegalidades dos contratos laborais, o fluxo de rotatividade de empregados (demandas, contratados, dispensados). Também a quantidade e o conteúdo das demandas judiciais, da fiscalização e das auditorias administrativas, bem como o número e os tipos de acidentes de trabalho.

¹⁹⁶ BLOK, M. *op. cit.*, p. 65.

¹⁹⁷ MAEDA, B. C. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, A. Del.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. (Coord.). **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

¹⁹⁸ CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. p. 12.

¹⁹⁹ JÚNIOR, D. B de M. Gerenciamento de risco, *Compliance* e geração de valor: os *Compliance* programs como ferramenta para mitigação de riscos reputacionais nas empresas. In: ONO, J. M. *op. cit.*, p. 575.

²⁰⁰ BENEVIDES, M. M. A gestão de riscos de *compliance* como aliada da boa governança corporativa. In: CANDELORO, A. P.; BENEVIDES, M. M. (coord.). **Governança corporativa em foco**: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. p. 129-130.

Deve-se ainda analisar questões relacionadas ao assédio (moral e sexual), aos direitos de personalidade, as questões relacionadas à saúde e segurança do trabalho, adequações às mudanças na legislação trabalhista, as formas de pagamento, os controles de frequência e rotina laboral, os benefícios concedidos pelo cumprimento e as sanções aplicadas pelo não cumprimento de obrigações principais e acessórias.²⁰¹

Outra questão inerente a gestão de riscos trabalhistas relaciona-se às questões psicossociais as quais afetam a saúde física e emocional do empregado e que advém da interação entre fatores humanos e as condições de trabalho. “As condições de trabalho dizem respeito ao conteúdo do trabalho a ser desenvolvido e ao clima organizacional da empresa, enquanto que os fatores humanos se referem às necessidades e habilidades do empregado as e normas internas da organização.”²⁰² No aspecto de relevância psicossocial está a gestão por *estresse* e a síndrome de *burnout* as quais a empresa deve manter atenção e cuidado.

Insta destacar alguns dos acontecimentos que geram grande risco à empresa além do prejuízo social, atingem a imagem e a integridade da empresa além de serem repudiados no âmbito do Estado Social Democrático de Direito: “assédio dos empregadores, o desrespeito aos direitos dos trabalhadores, a exploração de trabalho infantil, o destrato ao trabalho da mulher, a utilização de trabalho escravo, o local de trabalho prejudicial à saúde e integridade física dos trabalhadores”²⁰³

Após o mapeamento dos riscos e decisão da empresa sobre quais riscos irá atuar, o PCT implementa o sistema de controle que deve ser elaborado, expresso e divulgado através do regulamento interno e do código de conduta. Esses são os instrumentos que agrupam as abordagens em relação aos processos, procedimentos e comportamentos nas empresas. Por serem necessariamente funcionais, devem guardar ampla conformidade legal, além buscar garantir uma cultura de integridade e a valorização da ética.

Além disso, as empresas convivem com muitas situações às quais a norma jurídica positivada não consegue prever com exatidão ou onde ainda existem divergências jurídicas. Assim, e como forma alternativa para normatizar a relação contratual de

²⁰¹ MATHIES, A. *op. cit.*, p. 173.

²⁰² BARUKI, L. V. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. São Paulo: LTr, 2015. p. 31.

²⁰³ MATHIES, A. *op. cit.*, p. 181.

trabalho, as empresas buscam complementar a formalização da prestação de serviço por meio de um regulamento interno e do código de conduta²⁰⁴.

O regulamento interno trata da política de *Compliance*, sendo um instrumento que estabelece as regras da empresa e de seus setores, além dos direitos e deveres dos empregados. Procura assim a transparência e coerência aos negócios. O código de conduta, como supõe seu nome, orienta a comportamento das pessoas na empresa, podendo abranger não só os empregados, como também conduta de outras pessoas quanto ao relacionamento com a empresa como parceiros, fornecedores, representantes, distribuidores e clientes. Nesse campo dos relacionamentos, a empresa se resguarda através do “*due diligence*”, para estruturar seu processo de estudo, auditoria, investigação e avaliação de riscos e oportunidades em suas operações empresariais, evitando relacionamentos danosos ou muito arriscados para a empresa.

Através do regulamento interno, as regras estabelecidas, quer sejam unilaterais sob o argumento do poder diretivo do empregador quer sejam bilaterais, devem gravitar sob o contexto do direito do trabalho. Uma vez que a legislação laboral impõe não contrariar às disposições de proteção ao trabalho, os contratos coletivos e as decisões das autoridades competentes²⁰⁵. Portanto, “quanto aos empregados, há de se verificar a compatibilidade com marcos regulatórios vigentes, previstos tanto em instrumentos normativos da categoria, quanto em contratos individuais de trabalho, bem como na legislação federal vigente”.²⁰⁶

O regulamento interno pode abranger todos os temas de interesse da empresa, dentre os quais: uso de uniformes (*dress code*), cuidados no manejo dos instrumentos e equipamentos de trabalho, requisitos para contratação dos empregados, formas de indenização em razão de prejuízos causados à empresa pelo empregado, relação respeitosa, regras sobre pontualidade, faltas, licenças, pedido de férias, formas e acesso aos benefícios concedidos; práticas proibidas nas instituições etc.

Para instrumentalizar um código de conduta, o documento deve estabelecer “os valores e princípios éticos da empresa, incluindo a não tolerância a qualquer forma de corrupção”²⁰⁷, deve também mencionar a “observância aos direitos humanos e a proteção

²⁰⁴ ASSIS, M. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. p. 39.

²⁰⁵ CLT, Art. 9º e 444.

²⁰⁶ COUTINHO, A. R. *op. cit.*, p. 46

²⁰⁷ MAEDA, B. C. *op. cit.*

do meio ambiente do trabalhador”²⁰⁸ considerando a existência de muitas normas nacionais e internacionais que tratam do meio ambiente de trabalho,²⁰⁹ tratando também de outros temas de interesse da empresa.

Importante distinguir a ideia que se tem do código de conduta, em relação ao código de ética, pois “ainda que o empregado possa ter o seu contrato de trabalho vinculado tanto ao código de conduta como ao código de ética da sua profissão, os dois institutos apresentam diferenças entre si.”²¹⁰ Enquanto o código de conduta refere-se a uma normatização interna da empresa, que, entre outras situações, trata da relação entre empregado e empregador o código de ética é elaborado pela entidade de classe e traz um conjunto de normas a serem seguidas no exercício de determinada profissão.²¹¹

Após instituir um código de conduta é preciso promover a divulgação, a integração e até treinamentos que deem maior adesão ao documento. Tem maior efetividade em código de conduta que não seja dissonante entre o que expressa e o que realmente se faz na empresa. É preciso ainda cuidar para que o documento não seja nem minimalista nem muito extenso, pois o seu caráter pedagógico e não somente o punitivo ou disciplinar deve ser levado em consideração.²¹²

O código de conduta pode ainda tratar de um programa de prevenção penal tendo como objetivo o cumprimento da legislação alinhado às condutas éticas, para assim aumentar o controle de práticas de mercado, podendo realizando investigações internas e incentivos para denúncias realizadas diretamente ao empregador por parte dos empregados, chamados de *whistleblowing*,²¹³ uma espécie de denunciante de irregularidades.

No entanto, é preciso garantir que todos os empregados tenham o conhecimento sobre o regulamento interno e o código de conduta da empresa. De outra forma não será possível garantir comportamentos congruentes aos documentos e nem proceder com uma cobrança ou punições em relação ao descumprimento de uma regra que o empregado alega não conhecer. Portanto, é preciso realizar ampla divulgação desses documentos que

²⁰⁸ SILVEIRA, R. de M. J.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, direito penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

²⁰⁹ CRFB/88, Art. 200, VIII e 225, e OIT, Convenções 155 e 161.

²¹⁰ MATHIES, A. *op. cit.*, p. 149

²¹¹ ANTONIK, L. R. *op. cit.*

²¹² SROUR, R. H. Risco moral nas empresas e azares dos Códigos de Ética. A gestão de riscos de *compliance* como aliada da boa governança corporativa. In: CANDELORO, A. P.; BENEVIDES, M. M. (coord.). **Governança corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. p. 61-62.

²¹³ SILVEIRA, R. de M. J.; SAAD-DINIZ, E. *op. cit.*, p. 345.

também encampam importante função de responsabilidade social corporativa pois possibilita uma abertura para a divulgação de normas constitucionais e de proteção aos direitos humanos e laborais.²¹⁴

Quando um PCT é instituído em uma empresa, se faz necessário divulgar de forma ampla e eficaz sua existência, seus objetivos e regras além do papel de cada pessoa em relação a empresa e ao programa²¹⁵. Assim, um processo de comunicação interna é essencial para o funcionamento do programa que pode lançar mão de palestras, treinamentos, cartilhas e outras estratégias. Além da divulgação do programa e de seus documentos importantes (regulamento interno, código de conduta etc), outros temas devem fazer parte da programação de comunicação como os que estão relacionados a empresa (regras, visão, missão, valores, princípios etc), os relacionados aos direitos trabalhistas (direitos fundamentais, combate às práticas de violência, segurança e saúde do trabalho), os relacionados aos riscos averiguados dentre outros temas tais como educação para o trabalho, relacionamentos corporativos, controle de qualidade, produtividade etc.²¹⁶

Ainda sobre a questão da comunicação, o PCT deve desenvolver canais de comunicação abertos e que sejam seguros e confiáveis para receber além de sugestões, opiniões e outros assuntos também as denúncias das práticas suspeitas ou irregulares na empresa²¹⁷. A confidencialidade desses canais é imprescindível para proteger os denunciadores de quaisquer perseguições ou retaliações. Os canais de denúncia podem ocorrer através de e-mails, cartas, telefones e outras formas que possam garantir confidencialidade e anonimato dos denunciadores.

A existência de canal aberto é especialmente importante para que denúncias sobre violação e desrespeito aos direitos e às garantias dos trabalhadores sejam apuradas e até se possível corrigidas. É por meio do canal de denúncias que grande parte das irregularidades é descoberta nas empresas.²¹⁸ Esse canal de denúncia exige constante

²¹⁴ DUTRA, L. Z.; VILLATORE, M. A. C. O *compliance* e a responsabilidade social corporativa como forma de concretização de direitos humanos e laborais. In: FILHO, I. G. da S. M.; NAHAS, T. C. **RDT Revista de Direito do Trabalho**. Ano 45. Vol 201. São Paulo: Revista dos Tribunais, mai. 2019. p. 97.

²¹⁵ SIMINSEN, R. Os requisitos de um bom programa de *compliance*. In: CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. *op. cit.*, p.112.

²¹⁶ MARTINS, J. C.; MONTAL, Z. M. C. PCT e o direito à educação pra o trabalho: desafios em face da responsabilidade social da empresa. In: FILHO, I. G. da S. M.; NAHAS, T. C. **RDT Revista de Direito do Trabalho**. Ano 45. Vol. 199. São Paulo: Revista dos Tribunais, mai. 2019. p. 59.

²¹⁷ SIMINSEN, R. *op. cit.*, p.115.

²¹⁸ ANTONIK, L. R. *op. cit.*

monitoramento e ações assertivas e imediata para investigar ou se articular na resolução dos problemas.

Ao se estruturar, o PCT passa por diversas fases, começando pela elaboração (onde se deve identificar, definir e estruturar o programa com base na análise e valoração de riscos, desenhando as medidas mais adequadas para a prevenção, detecção e comunicação), passando pela implementação (através da comunicação, da promoção e observância das medidas organizacionais adotadas para condutas e processos internos), até chegar na fase de avaliação (para aperfeiçoar as medidas tornando o processo efetivo e retroalimentando-o de forma criativa e dinâmica).²¹⁹

Desta forma, o PCT mantém-se permanente, monitorado e avaliado sobre o comprometimento das pessoas em relação às normas estabelecidas avançando não só em relação aos resultados positivos para a empresa, mas garantindo precipuamente direitos fundamentais dos trabalhadores.²²⁰

3.4 Considerações sobre a forma de avaliação do PCT

Nesse tópico, pretende-se traçar considerações sobre o processo de avaliação da efetividade do PCT com o objetivo de iluminar ideias na elaboração desse processo. Assim como vem sendo abordado nesse trabalho, as exposições estão voltadas ao programa estratégico baseando-se nas normas internas e externas da empresa privada que seja atinente aos direitos trabalhistas, no entanto se espelhando nos modelos genéricos de *Compliance*.

Considerando que a perspectiva da conformidade do PCT vai fundar-se na realidade da empresa, essa será evidenciada pelas informações concebidas através de técnicas de análise preliminar e que possam garantir precisão no diagnóstico e fornecer melhor exame dos dados, sem isso não se pode definir um ponto de partida preciso para implementação do programa e estabelecer suas ações de prevenção, detecção e tratamento.²²¹

²¹⁹ VERÍSSIMO, C. *op. cit.*, p. 230.

²²⁰ MARRARA, T. Quem precisa de programas de integridade (*compliance*)? In: CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. *op. cit.*, p. 293.

²²¹ SOLTES, E. **Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs**: establishing a model for prosecutors, courts, and firms. *Journal of Law & Business*, Volume 14, Number 3, 2018. p. 1003.

Para atingir os objetivos do PCT, não basta dar-lhe uma estrutura, pois esta por si só não garantirá os resultados esperados e nem tornará uma empresa mais ética; é preciso avaliar a efetividade do programa em relação ao cumprimento das suas ações e no combate das práticas consideradas ilegais e antiéticas.²²² Portanto, após a implementação do PCT, o programa precisa ser monitorado e avaliado permanentemente.

Além disso, vale destacar que, a justificativa para avaliar a efetividade do PCT está além do interesse da empresa, que naturalmente precisará verificar a validade do investimento no programa e acompanhar a rotina dos seus objetivos; pois importam também para o mercado e para as políticas públicas e os órgãos públicos quando pretendem verificar os resultados do programa se apresentados de forma confiável e compatível com o campo de suas demandas.

No entanto, avaliar a efetividade do PCT torna-se um desafio à medida em que esboçar uma metodologia tão singular quanto a sua estrutura de implementação, adotando critérios e instrumentais comprometidos com a rigorosidade do método e a honestidade das respostas que sejam capazes de evidenciar de forma imparcial os resultados colhidos pelo programa, quer sejam positivos, negativos ou neutros. Outro desafio está em verificar a efetividade do PCT quando envolvidos não somente aspectos técnicos das ações implementadas, mas também ao levantar questões de percepção moral ou em razão aos conflitos éticos da empresa.

Como já mencionado, não há um modelo tamanho único para a implantação de um PCT pois seu caráter reside no seu amoldamento ao ambiente empresarial e, portanto, dependerá das condições, das dimensões e dos objetivos traçados para o programa. A partir desse pressuposto, avaliar o PCT depende do desenho e da dinâmica institucional não sendo possível gerar um padrão avaliativo que seja uniforme e aplicável universalmente a qualquer empresa ou ainda para seus os diversos setores internos.²²³

Por isso, a exclusividade do programa, e conseqüentemente de sua forma de avaliação, aplica-se no contexto peculiar da empresa, sujeita-se a desenvolver sua originalidade enquanto permanece dinâmico.²²⁴ Aliás, para que o PCT provoque significativa mudança na cultural organizacional, precisa ir além da abordagem legalista,

²²² MATHIES, A. *op. cit.*, p. 167.

²²³ FRAZÃO, A.; LACERDA, N. **Desafios aos programas de compliance**: como avaliar efetividade das políticas de conformidade e criar um sistema de incentivo para a sua implementação, Jota, 2019a. Disponível: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/desafios-aos-programas-de-compliance-23102019>. Acesso 20. Nov. 2020.

²²⁴ *Idem.*

e se utilizar de estratégias e disciplinas que viabilizem um constante movimento criativo e inovador.²²⁵

Deste modo, o PCT deve avaliar a efetividade da conformidade normativa com base não apenas em estar ou não cumprindo regras, mas averiguando também os excessos ou inadequação quanto ao seu cumprimento. Por conseguinte, requer o cuidado com a legalidade ponderando-se na interpretação do objetivo finalístico da norma, para identificar equívocos em razão da execução, do controle ou da fiscalização da lei que podem violar direitos assegurados aos trabalhadores tais como a imagem, intimidade, dignidade, privacidade ou liberdade.²²⁶

Embora os componentes selecionados para basilar o PCT possam representar um ponto de partida para as empresas avaliarem a efetividade do programa, a métrica em relação aos resultados deve ser graduada e ponderada em relação aos objetivos traçados, as ações aplicadas, os resultados objetivos etc.

Diante desse panorama, ao supor um procedimento para a avaliação da efetividade do PCT que seja satisfatório ou pelo menos significativo, há uma necessidade de presumir os indicadores de qualidade a partir das ações implementadas na origem e durante o percurso do programa, notadamente em relação aos seus efeitos. Espera-se, no entanto, a superação de um mero *checklist* das iniciativas tomadas para privilegiar a interpretação aprofundada, coesa e sensível dos objetivos atingidos e resultados alcançados.²²⁷ Concluída a avaliação, ela poderá servir como nova base de estruturação do PCT, revelando os avanços e os retrocessos além das perspectivas e dos desafios, apontando ou posicionando novos caminhos a percorrer.

De modo geral, ao perceber a cultura dos programas de *Compliance* no mercado brasileiro se verifica um modelo bastante refratário, e, em grande medida desorientado quanto a sua métrica de efetividade.²²⁸ Então, seria ideal elaborar referenciais de avaliação para o PCT com base e consistência científicas, a partir de uma gestão mais inteligente e direcionada a uma ética negocial menos agressiva e livre de competição para que os objetivos sociais fossem atendidos.²²⁹

²²⁵ DEL DEBBIO, A.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. da S. Temas de anticorrupção & *compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, p.167-201, 2013. In: COUTINHO, A. R.; NETO, A. C.; SILVA, A. B. da. **Direito, compliance e tecnologia**. São Paulo: Tirant lo Blanch, p. 84, 2019.

²²⁶ CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. *op. cit.*, p. 20.

²²⁷ *Idem.*

²²⁸ SAAD-DINIZ, E. **Ética negocial e compliance**: entre a educação executiva e a interpretação judicial. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019a. p. 102.

²²⁹ *Idem.*

Alguns pontos podem gerar dúvidas em relação aos resultados levantados através da avaliação da efetividade do PCT dentre eles, a falta de um rigor científico no procedimento, a insegurança em relação ao profissionalismo do programa,²³⁰ a perspectiva de seriedade de uma autovigilância da empresa, além do delicado senso de ética e integridade da cultura organizacional.²³¹

No entanto, o desenvolvimento do método de avaliação do PCT pode dispor de uma medição autêntica baseada na experiência da empresa e centrada na relação dos objetivos definidos e seus efeitos. Logo, exigirá critérios claros e bem organizados para uma apropriação prática e que levem a colheita e a utilidade dos dados obtidos.²³²

Com efeito, a implantação de uma cultura empresarial que contemple aspectos da integridade, da ética ou da conformidade através do PCT tem como intenção subsidiar um ambiente com os padrões mínimos de consonância com os valores e os objetivos da organização, firmando um compromisso permanente da gestão estratégica e da avaliação de efetividade do programa.

Diante dessas ponderações, identifica-se que o bom direcionamento do PCT está além da sua estrutura criativa, preventiva ou corretiva; submetendo-se às políticas de conformidade que enfrentam os complexos fatores do comportamento humano. Então, compartilhar e debater as metodologias de avaliação da efetividade do programa, ainda que no universo de cada empresa, podem vir a reforçar um escrutínio científico para apurar e direcionar as experiências de sucessos ou insucessos com o programa.

Afinal, ao relacionar e compartilhar os dados e os instrumentos aplicados pelas empresas podem ser assinalados os meios mais equânimes de aplicação da avaliação adequada aos meios de efetivação do PCT, garantindo a transparência, a credibilidade e a atualização dessa política para toda a sociedade.

²³⁰ MATHIES, A. **Assédio moral e compliance na relação de emprego**: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista. Curitiba: Juruá, 2018. p.142.

²³¹ FRAZÃO, A.; LACERDA, N. *op.cit.*

²³² SOLTES, E. *op. cit.*, p. 993.

CONCLUSÃO

Esse trabalho retomou o estudo dos direitos fundamentais sociais, no quadro do Estado Democrático de Direito, para tratar do *Compliance* como meio de preservação dos direitos constitucionais trabalhistas no âmbito das empresas privadas brasileiras. Assim, analisou o PCT como estratégia de preservação desses direitos ao utilizar de políticas implementadas face ao reforço da cultura de integridade e na busca dos objetivos da empresa.

Utilizando-se o método descritivo de natureza exploratória, esse estudo identificou, de forma teórica, que o PCT representa uma estratégia para a preservação dos direitos trabalhistas e da função social da empresa, desde que seja idôneo, efetivo e diligente no âmbito institucional e destacou sua base jurídica no Estado Democrático de Direito, que representa o espaço de garantia dos direitos sociais através da estrutura principiológica da Constituição Federal.

O estudo realçou os fundamentos da atividade empresarial brasileira na ordem econômica constitucional, expondo uma estrutura de gestão estratégica com ênfase na função social e na responsabilidade social, em que se agregam os elementos da gestão corporativa relacionadas ao PCT e se presumem os componentes da elaboração e da avaliação desse programa referenciados pela cultura empresarial ética e de respeito a relação jurídica empregatícia.

Assim, conclui-se que as empresas vêm se submetendo às conjunturas que desafiam a relação mercado-trabalho-homem, corroborando na reformulação da ideia tradicional de negócios baseados na articulação dos fatores de produção para obtenção do lucro e lançando ao princípio da legalidade uma cultura corporativa reforçada pelos contornos da ética, da transparência e da integridade em suas políticas internas e externas no mercado contemporâneo.

Ainda nesse contexto, a dinâmica de mercado exige das empresas uma aptidão para lidar com constantes adequações das suas práticas, pois algumas questões provocam a necessidade de revisões normativas revelando um campo aberto para criações e inovações sempre conforme a ordem jurídica constitucional ou infraconstitucional. A exemplo dessas questões, pode-se citar as de cunho comportamental, tais como as fraudes, os erros e as corrupções, de caráter político-estatal tais como a reforma trabalhista de

2017 e a LGPD de 2018, e também as que têm impacto ambiental, sanitário ou social como é o caso da Covid-19.

Consequentemente, as mudanças no modelo de mercado também afetam os objetivos e a cultura das empresas que se transpõe para as relações jurídicas como o campo de recepção das possibilidades e dos limites de suas alterações. Logo, os vínculos empregatícios, na égide do direito do trabalho, configuram-se como campo de atenção diante do seu resguardado interesse social.

É nesse panorama que a implementação do PCT no âmbito das empresas torna-se uma relevante estratégia de prevenção, decisão, detecção, tratamento e resposta aos riscos de inadequação ou não cumprimento das normas; representando, portanto, um programa útil na gestão das práticas institucionais advindas da exigibilidade legal ou normativa.

Categoricamente, o PCT precisa lidar com o desafio de bem interpretar os objetivos da lei para melhor traduzi-los em processos e comportamentos internos, para assim oferecer estabilidade e tempestividade jurídicas para as empresas, instrumentalizando as cadeias produtivas em favor da maximização dos resultados e da diminuição dos prejuízos na centralidade da preservação dos direitos laborais e da função social da empresa.

Além disso, o PCT corteja a implementação da cultura institucional ética como forma de mitigar as tensões internas e os litígios judiciais advindas dos desrespeitos aos direitos trabalhistas que repercutem em danos diretos ou indiretos não só aos trabalhadores, mas também às empresas e à sociedade. Por isso, tem como intenção o direcionamento das políticas da empresa de forma consensual e sustentável quanto aos interesses de todas as pessoas envolvidas.

Contudo, a empresa aderente ao PCT, após traçar os objetivos do programa e estruturar sua implementação só poderá validá-lo por meio de sua efetividade. Dentre as contribuições efetivas do programa, pode-se citar: a adoção de boas práticas de inclusão, diversidade, educação, saúde e segurança no trabalho; o combate ao *dumping social*, à discriminação e ao assédio moral no trabalho; a mitigação dos conflitos justralhistas; consubstanciando, ao fim, um negócio mais profícuo para o empregado, para a empresa, para o mercado e para a sociedade.

Diante desses argumentos, vale ainda destacar quatro pontos nesta conclusão, o primeiro refere-se a adesão voluntária e comprometida da empresa para a implementar o PCT, uma vez que a implementação do programa depende do nível de maturidade e da visão de gestão da instituição. Assim, uma empresa verdadeiramente comprometida com

o PCT passa a exigir dos demais sujeitos com os quais se relaciona, uma postura compatível, ampliando o campo de alcance dos seus efeitos e gerando uma rede adepta a cultura de conformidade e da integridade.

O segundo ponto salienta o caráter prático da implementação do PCT que depende de menos burocracia e de investimentos para se tornar objetivo e autônomo dentro da empresa e para isso deve receber o apoio irrestrito da alta administração e ser estruturado por uma equipe apta a lidar profissionalmente com esse setor. As mudanças que se espera conjecturar dependem, em grande parte, desses pressupostos.

O terceiro ponto enfatiza o conjunto de temas multidisciplinares envolvidos no PCT para dar ao programa capacidade de se redimensionar na cultura empresarial refletindo nos processos e nos comportamentos para gerar resultados positivos, pois está além do campo jurídico e evolui áreas como administração, psicologia, contabilidade entre outras, o que estenderá o alcance e os efeitos do programa em relação aos seus múltiplos objetivos.

O quarto ponto destaca a necessidade de tornar o PCT um programa permanente, autônomo, dinâmico e criativo no âmbito da empresa para que ele possa pautar-se numa postura vigilante dos valores e dos princípios institucionais, inspirada nos ideais democráticos da sociedade e que reconhece o campo de luta dos direitos trabalhistas como uma seara persistente, desafiadora e progressiva.

Como registro das limitações enfrentadas para o aprofundamento da temática nesse estudo, apontam-se duas questões: a escassa literatura voltada ao Programa de *Compliance* exclusivamente da área jurídica trabalhista e a falta de documentos e registros formais das experiências com o PCT para referenciar a prática do programa. Portanto, observa-se a necessidade de manutenção das pesquisas acerca do tema, para o reforço da base teórica do PCT e da realização de registros científicos quanto à aplicação prática do programa, com o objetivo de superar os fundamentos genéricos ou superficiais e esclarecer as dúvidas e as inseguranças quanto a sua implementação.

Por fim, o trabalho defende que apesar dos entraves para sua implementação, o PCT é uma estratégia compatível com a ordem jurídica nacional, por meio da qual as empresas podem corresponder aos direitos trabalhistas garantidos pela CRFB/88 como adesão ao pacto social e compromissório expresso no Texto Constitucional com vistas à concretização dos direitos sociais.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, G.; MENEZES, P. R. B. T. de. Programas de *compliance* e a proteção do mercado: o combate à corrupção e à deslealdade concorrencial. **Revista dos Tribunais**. Vol. 1007/2019. p. 37 – 64, set., 2019.

ALEXY, R. **Constitucionalismo Discursivo**. Tradução/Organização de Luís Afonso Heck. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, p. 55-56, 2015.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, F. M. de; FERREIRA, I. C. **Compliance trabalhista**: compreendendo a prevenção de risco trabalhista por meio de programa de integridade. *Revista Síntese trabalhista e previdenciária*, n.331, pp. 81/82, jan., 2017.

ANTONIK, L. R. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016, edição Kindle.

ARRUDA, K. M. **Direito constitucional do trabalho**: sua eficácia e o impacto do modelo neoliberal. São Paulo: LTr, p. 42, 1998.

ASSIS, M. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 39, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro, 2011.

ÁVILA, H. **Teoria dos Princípios da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 17ª edição. Ed. Malheiros, pag. 50, 2016.

BAHIA, S. J. C. **Direitos e deveres fundamentais em tempos de coronavírus**. São Paulo: Iasp, p. 200, 2020.

BARUKI, L. V. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. São Paulo: LTr, 2015.

BERTOLUCCI, R. G.; PADOVEZE, C. L. **Gerenciamento de risco corporativo em controladoria**: enterprise risk management (ERM). São Paulo: Atlas, 2013.

BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421. 2 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, p. 32, 2018.

BRASIL. Congresso Nacional. **Projeto de Lei 6.787/2016**. Altera o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, e a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, para dispor sobre eleições de representantes dos trabalhadores no local de trabalho e sobre trabalho temporário, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2122076>
. Acesso em: 07 de jul. de 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 12 de abr. de 2019.

BRASIL. **Convenção OIT n. 155**: Segurança e Saúde dos Trabalhadores e o Meio Ambiente de Trabalho (Decreto Legislativo n. 2, de 17.04.1992). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 23 de set. de 2020.

BRASIL. **Convenção OIT n. 161**: Serviços de Saúde do Trabalho (Decreto Legislativo n. 127 de 22.5.1991). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 23 de set de 2020.

BRASIL. Decreto-Lei 5.452, de 1º/05/1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016. Art. 2º, II.

BRASIL. Lei 4.923, de 23/12/1965. **Institui o Cadastro Permanente das Admissões e Dispensas de Empregados, Estabelece Medidas Contra o Desemprego e de Assistência aos Desempregados, e dá outras Providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4923.htm. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

BRASIL. Lei 6.404, de 15/10/1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

BRASIL. Lei 9.029, de 13/04/1995. **Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm. Acesso em: 26 de set. de 2020.

BRASIL. Lei 10.097, de 19/12/2000. **Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

BRASIL. Lei 10.406, de 10/01/2002. **Institui o Código Civil Brasileiro**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

BRASIL. Lei 10.741, de 1º/10/2003. **Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm. Acesso em: 26 de ago. de 2020.

BRASIL. Lei 12.347, de 10/12/2010. **Revoga o art. 508 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12347.htm. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

BRASIL. Lei 13.303, de 30/06/2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 13 de jun. de 2020.

BRASIL. Lei 13.467, de 13/06/2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 13 de ago. de 2020.

BRASIL. Lei 13.709, de 14/08/2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 16 de nov. de 2020.

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho.** Relatório estatístico: dados estatísticos: março de 2019. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno judiciário do Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 2709, p. 5479, Acesso em: 25 de abr. de 2019.

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho.** Relatório Geral: sítio do Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/relatorio-geral> Acesso em: 06 de dez. de 2020.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. RR 243000-58.2013.5.13.0023. **Dano moral. Certidão negativa de antecedentes criminais.** SDI-1 do TST. 28.06.2016.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 443.** Dispensa discriminatória. Presunção. Empregado portador de doença grave. Estigma ou preconceito. Direito à reintegração - Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27/09/2012. Disponível em: https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_401_450.htm l. Acesso em: 23 de nov. de 2020.

CANDELORO, A. P.; BENEVIDES, M. M. (coord.). **Governança corporativa em foco:** inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 129-130, 2014.

CANOTILHO, J. J. G; MENDES, G. F.; SARLET, I. W.; STRECK, L. L. (Coords.). **Comentários à Constituição do Brasil.** São Paulo: Saraiva/Almedina, 2013.

CASSAR, V. B. **Princípios trabalhistas, novas profissões, globalização da economia e flexibilização das normas trabalhistas**. Rio de Janeiro: Impetus, p. 183, 2010.

CASTRO, C. A. P. de. **Sociologia do direito**: fundamentos de sociologia geral; sociologia aplicada ao direito. 8 ed. São Paulo: Atlas, 230, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. p. 154.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas. p.12, 2020.

COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial**: direito de empresa. São Paulo: Saraiva, p. 96, 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – Gerenciamento de riscos corporativos: uma análise das diretrizes e das práticas. 2015. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/ acesso_informacao/serieshist/estudos/anexos/. Acesso em: 25 de abril de 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise risk management. 2007. Tradução da versão original. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

COSTA, S.C. O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n. 03, jul/dez 2012.

COUTINHO, A. R.; NETO, A. C.; SILVA, A. B. da. **Direito, compliance e tecnologia**. São Paulo:Tirant lo Blanch. p. 35, 2019.

COUTINHO, A. R. **Reforma Trabalhista Brasileira e o Supremo Tribunal Federal**: as escolhas trágicas? *Revista da Faculdade Mineira de Direito*, v. 21, N 41. p.34, 2018. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/18564>. Acesso em: 10 de out. de 2020.

COUTINHO, A. R.; BUSATO, P. C. (org.) **Aspectos jurídicos do compliance**. Florianópolis: Empório do Direito, p. 212-213, 2017.

CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, p. 10-15, 2018.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, p. 238, 1997.

DEBBIO, A. Del; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. (coord.). **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N. **Constituição da República e Direitos Fundamentais**: dignidade da pessoa humana, justiça social e direito do trabalho. São Paulo: LTr, p. 46-185, 2012.

DELGADO, M. G. DELGADO, G. N. **A reforma trabalhista no Brasil**: com os comentários à Lei n.13.467/2017. 2. ed. p. 48-68. São Paulo: LTR, 2018.

DELGADO, M. G. **Direitos fundamentais na relação de trabalho**. Revista de Direitos e Garantias Fundamentais: n. 2. 2007. Disponível em: <http://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/40/38>. Acesso em: 31 de maio de 2019.

DUTRA, L. Z. **Compliance no ordenamento jurídico brasileiro**. Curitiba: Juruá, p. 105, 2018.

FRAZÃO, A. **Dever de diligência**: novas perspectivas em face de programas de *compliance* e de atingimento de metas. Jota. Disponível em https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/dever-de-diligencia-15022017. Acesso em 15 de out. de 2020.

FRAZÃO, A. **Função social da empresa**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. CAMPILONGO, C. F.; GONZAGA, A. de A.; FREIRE, A. L. (coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/222/edicao-1/funcao-social-da-empresa>. Acesso em 18 de set de 2020.

FRAZÃO, A.; LACERDA, N. **Desafios aos programas de compliance**: como avaliar efetividade das políticas de conformidade e criar um sistema de incentivo para a sua implementação, Jota, 2019a. Disponível: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/desafios-aos-programas-de-compliance-23102019> > Acesso 20. Nov. 2020.

GIEREMEK, R. **Compliance trabalhista**. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-trabalhista>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

GIOVANINI, W. **Compliance**. A excelência na prática. Wagner Giovanini: São Paulo, 2014.

GOVERNANÇA E DIREITOS FUNDAMENTAIS, **Revisitando o debate entre o público e o privado**. 1ª edição. Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos: Porto - Portugal. 2020.

GRAU, E. R. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

HESSE, K. **A força normativa da constituição**. Tradução Gilmar Ferreira Mendes. Sérgio Antônio Fabris Editor. Porto Alegre, pag. 12, 2002.

HOFFMANN-RIEM, W. **Proteção de dados e inteligência artificial**: perspectivas éticas e regulatórias inteligência artificial como oportunidade para a regulação jurídica. v. 16, p. 11–38, 2019. Disponível em: <http://techcrunch.com/2017/01/28/artificial-intelligence-and-the-law/>. Acesso em: 20 de jun. de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **O que é governança corporativa**. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corpo-rativa>. Acesso em: 30 de jun. de 2020.

JORION, P. *Value at risk*: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2000.

KNOERR, F. G.; SORAIA, P. M.; BALDISSERA, L. Ética empresarial, *compliance* e terceirização trabalhista: possibilidade ou utopia? **Revista DIREITO UFMS**, Campo Grande, v. 5, n. 1, p. 189–207, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/7738>. Acesso em: 12 de jun. de 2020.

LEAL, R. DE L. **Governança corporativa e compliance nas empresas estatais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, p. 66-67, 2019.

LEC (Legal, Ethics & Compliance) **Os 10 pilares de um programa de compliance**. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 26 de ago. de 2020.

LOBATO, J. D.; MARTINELLI, J. P. O.; SANTOS, H. S. (Orgs). **Comentários ao Direito Penal Econômico Brasileiro**. Belo Horizonte: D'Plácido, p. 257-282, 2018.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil** - consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, p. 39, 2008

MARCHUNHACKI, R. P. **Direitos fundamentais: aspectos gerais e históricos**. v. 1, n. 10. Blumenau, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/13>. Acesso em: 27 de mai. de 2019.

MARINI, R. M. **Dialéctica de la dependencia**. 5. ed. México: Era, p. 42, 1981

MATHIES, A. **Assédio moral e compliance na relação de emprego**: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista. Curitiba: Juruá, p. 143, 2018.

MEIRELES, E. Direitos Fundamentais Trabalhistas na Pandemia e o Não Retrocesso Social. BAHIA, S. J. C. **Direitos e deveres fundamentais em tempos de coronavírus**. São Paulo: Iasp, 2020.

MELO, H. P. A. de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de

Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE.– 2017. 212 f.

MENDES, G. F. **Os direitos fundamentais e seus múltiplos significados na ordem constitucional.** Anuário Iberoamericano de Justicia Constitucional. Núm. 8, p.131-142, 2004.

MICHAELIS moderno **dicionário** da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso: 12 de nov. de 2020.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional.** 25 ed. São Paulo: Atlas, p. 06, 2010.

NOHARA, I. P.; PEREIRA, F. de L. B. **Governança, Compliance e cidadania** [livro eletrônico], 2 ed. rev. atual e amp. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

NOVAIS, J. R. **Contributo para uma teoria do Estado de direito.** Coimbra: Almedina, p. 210, 2006.

NOVAIS, J. R. **Direitos fundamentais:** trunfos contra a maioria. Coimbra: Coimbra Ed., p.19-20, 2006.

OLIVEIRA, L. G. M. de [Org.] **Compliance e integridade:** aspectos práticos e teóricos. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, p.21, 2017.

OLIVEIRA, R. C. R.; ACOCELHA, J. **Governança corporativa e compliance.** Salvador: Editora JusPodivm, p. 13, 2019.

ONO, J. M. (Dir). **Revista dos Tribunais.** Ano 107. Vol 997. São Paulo, p. 57, nov. 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECNOÔMICO - OCDE. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Tradução não oficial. Mar. 2018a, p.7. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em 21 de abr. de 2018.

PAULINO FILHO, R. **Eficácia dos Direitos Fundamentais:** análise das teorias e sistematização. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 28, nº 1504. Disponível em <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-constitucional/3895/eficacia-direitos-fundamentais-analise-teorias-sistematizacao>. Acesso em 12 de abr. de 2020.

PINHEIRO, I.; SILVA, F. L. **Manual do programa de compliance trabalhista:** teoria e prática. Salvador: Editora Juspodivm, p. 107, 2020.

PIRES, R. R. C. **Estilos de implementação e resultados de políticas públicas:** fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil. vol.52 no.3 Rio de Janeiro, 2009

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582009000300006 Acesso em 25.04.2020.

- RAMOS, A. L. S. C.; **Direito empresarial**. p. 1001-1005, São Paulo: Método, 2020.
- REALE, M. **O Estado Democrático de Direito e o conflito das ideologias**. 3. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2010.
- RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. *Compliance* e lei anticorrupção. **Revista de Informação Legislativa**, v. 52, n. 205, p. 16–18, 2015. Senado Federal. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87. Acesso em 10 de jun. de 2020.
- SAAD-DINIZ, E. **Ética negocial e compliance**: entre a educação executiva e a interpretação judicial. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019a. p. 102.
- SAAVEDRA, G. A.; SARLET, I. W. Judicialização, reserva do possível e *Compliance* na área da saúde. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**. v. 18, n. 1, Vitória: FDV publicações, p. 257-282, 2017.
- SANTOS, R. A; GUEVARA, A. J. H; AMORIM, M. C. S; FERRAZ NETO, B. H. *Compliance* e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Revista Einstein**, 2012.
- SARLET, I. W; MARINONI, L. G. MITIDIERO, D. **Curso de direito constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- SCHMITT, C. **O Conceito do Político**. Ed. Vozes, São Paulo, p. 36, 1992.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019.
- SHAKESPEARE, W. Trad. Carlos de Almeida Cunha Medeiros e Oscar Mendes. **O mercador de Veneza**. 2 reimp. São Paulo: Martin Claret, 2008.
- SILVEIRA, R. de M. J.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, direito penal e Lei Anticorrupção**. p. 345. São Paulo: Saraiva, 2015.
- SIMÃO FILHO, A.; GABRICH, F. de A. (coord.). **Direito Empresarial**. Florianópolis, CONPEDI, 2017. Disponível em: <http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/27ixgmd9/acmnhs72/1fUIT2C-ndnuD3TL5.pdf>. Acesso em: 19 de jul. de 2018.
- SMITH, A. **A Riqueza das Nações**, Coleção "Clássicos de Ouro". 4ed. São Paulo: Nova Fronteira, p.109, 2017.
- SOLTES, E. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms. **Journal of Law & Business**, Volume 14, Number 3, p. 993. 2018.

SOUZA, J. D. G. de. **A importância da função de *compliance* em instituições financeiras**. Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7025> Acesso em 08 de set. de 2020.

SOUZA, R. F. de.; BELLINETTI, L. F. Programa de *compliance* trabalhista: uma análise a partir da função social da propriedade e da responsabilidade socioambiental da empresa. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**. PPGD PUCRS: Belo Horizonte, ano 13, n. 40, p. 221-238, jan./jun. 2019.

STEWART JR, D. **O que é o liberalismo**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, p.19, 2019.

TAVARES, A. R. **Curso de direito constitucional**. 18. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

TÔRRES, L. G. de L.; DE PAULA, M. M. *Compliance* no meio ambiente de trabalho: há necessidade de um modelo de PCT? **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. V. 29. N. 359. São Paulo, p. 59, mai. 2019.

TST. AGRAVO DE INSTRUMENTO. **RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.015/2014**. Relatora: Maria Helena Mallmann. Disponível em: <https://jurisprudencia-backend.tst.jus.br/rest/documentos/49bf09976d46658a6a2988704a45f1a1>. Acesso em 06 de jun. de 2020.

TST. AGRAVO DE INSTRUMENTO. **RECURSO DE REVISTA**. Processo: AIRR 31440-4.2004.5.04.0006. Relator: Mauricio Godinho Delgado. Disponível em: <https://jurisprudencia-backend.tst.jus.br/rest/documentos/bee364be6fe3bbeb446fe4f13aa1b5b>. Acesso em: 06 de jun. de 2020.

VERÍSSIMO, C. ***Compliance*: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, p. 230, 2017.

VITULLO, G; SCAVO, D. **O liberalismo e a definição bobbiana de democracia: elementos para uma análise crítica**. Revista Brasileira de Ciência Política. Brasília, n. 13, p. 89-105, Apr. 2014.

WAKAHARA, R. ***Bluwashing*, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/108698>. Acesso em: 20 de jul. de 2020.

ZANDONAI, C. D. Discriminação indireta e o estudo da teoria do impacto desproporcional nas relações de trabalho. **Rev. Esc. Jud. TRT4**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 91-117, jul./dez. 2019 Disponível em: <https://rejrtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/34/25> Acesso 15 de nov. de 2020.

ZANELLA, F.; ROCHA, M. O. (org.) **O primeiro ano de vigência da lei n. 13467/2017** – reforma trabalhista – reflexões e aspectos práticos. São Paulo: LTr, P.124, 2018.