

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

BRUNA TAMIARANA DE CARVALHO

***COMPLIANCE TRABALHISTA COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR OS
RISCOS EMPRESARIAIS: uma perspectiva da advocacia corporativa***

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2024

BRUNA TAMIARANA DE CARVALHO

**COMPLIANCE TRABALHISTA COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR OS
RISCOS EMPRESARIAIS: uma perspectiva da advocacia corporativa**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*,
apresentado à Coordenação do Curso de Graduação
em Direito do Centro Universitário Doutor Leão
Sampaio, em cumprimento às exigências para a
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Francisco Thiago da Silva
Mendes.

BRUNA TAMIARANA DE CARVALHO

**COMPLIANCE TRABALHISTA COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR OS
RISCOS EMPRESARIAIS: uma perspectiva da advocacia corporativa**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso de BRUNA TAMIARANA DE CARVALHO.

Data da Apresentação: 05/12/2024

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: PROF. ME. FRANCISCO THIAGO DA SILVA MENDES

Membro: PROF. ME. CLÁUVER RENNÊ LUCIANO BARRETO

Membro: PROF. ESP. FRANCISCO GLEDISON LIMA ARAUJO

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2024

COMPLIANCE TRABALHISTA COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR OS RISCOS EMPRESARIAIS: uma perspectiva da advocacia corporativa

Bruna Tamiarana de Carvalho¹
Francisco Thiago da Silva Mendes²

RESUMO

As crescentes alterações nas normas trabalhistas têm levado à necessidade da aplicação de um mecanismo capaz de garantir a conformidade. Com isso, a pesquisa proposta visou analisar a atuação da advocacia corporativa na aplicação e no monitoramento de normas de conformidade trabalhista como ferramenta para mitigar os riscos empresariais. O método utilizado para a coleta de dados foi delineado a partir da aplicação de uma entrevista estruturada com cinco advogados de dois municípios da Região do Cariri, atuantes no programa de *Compliance* e selecionados por acessibilidade com o intuito de analisar suas percepções. Caracterizou-se por ser uma pesquisa básica estratégica e de natureza descritiva para investigar o fenômeno. Os resultados comprovam que o advogado corporativo executa um trabalho essencial na construção do programa e em seu monitoramento. Os advogados participantes apontaram a essencialidade da criação de um código de ética e conduta para se originar a cultura do *Compliance*. Além disso, a pesquisa revelou que a aderência ao plano de *Compliance* propicia vantagens relevantes, como a diminuição dos custos operacionais e a melhoria do ambiente organizacional e reputacional. Desse modo, verificou-se que a dinâmica atuação do advogado no contexto das organizações assegurará não só a conformidade legal, mas também o fomento de práticas éticas e sustentáveis, o que se confirma na fala dos participantes.

Palavras-Chave: *Compliance* trabalhista; advocacia corporativa; mitigação de riscos.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço e o destaque do *Compliance*, normatizado na legislação brasileira através da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), propagou-se uma emblemática discussão perante a sua vinculação e aplicação aos mais diversos ramos do direito brasileiro, com foco nos setores empresariais, possuindo forte implementação no âmbito trabalhista interno. Segundo Ubaldo (2017), a adoção do programa de *Compliance* em uma empresa diz respeito ao seguimento de um conjunto de procedimentos domésticos, segundo o qual evitará ou reduzirá a possibilidade de descumprimento de leis ou outras normas que regulam suas atividades e, ainda, caso alguma violação subsista, ser capaz de corrigi-la de imediato.

¹ Graduanda do Curso de Direito do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão. E-mail: brunatamiarana.br@gmail.com

² Professor do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, Mestre em Direito das Empresas e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Direito Penal e Criminologia pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Graduado em Direito pela Universidade Regional do Cariri (URCA). E-mail: thiagomendes@leaosampaio.edu.br

Em geral, estar em *Compliance* significa dizer que é estar em conformidade com uma cultura ética que execute regras e normas entre todos os membros da organização, ou seja, é uma responsabilidade das empresas em cumprir e fazer cumprir às leis e regulamentos a elas aplicáveis, trazendo diversos benefícios para aquelas que adotam o programa (Assis, 2018). Em outras palavras, compete dizer que ao descumprirem as legislações, especialmente a legislação trabalhista, estão sujeitas à exclusão do atual mercado competitivo, uma vez que sua reputação será negativamente impactada, desconectando-as de investidores e consumidores. Pode-se dizer, portanto, que o *Compliance* funcionará como uma verdadeira ferramenta corporativa de condutas que tende a cumprir a legislação.

À vista disso, ainda é importante exprimir que para sua concretização, não é suficiente a mera determinação abstrata das condutas no regulamento interno, pois necessitam serem executadas e fiscalizadas e, para isso, denota-se que a advocacia corporativa desempenha um papel crucial na sua implantação, pois, segundo Mateus Abreu de Albuquerque (2016), ela constitui-se em uma atuação preventiva, exclusivamente empenhada em avaliar os riscos e a maneira jurídica mais adequada para agir em situações específicas.

Em síntese, verifica-se que a atuação da advocacia corporativa no programa de *Compliance* conduzirá a efetivação e conservação das boas condutas, de modo que resguardará as empresas contra exposições vulneráveis aos riscos comerciais e as incentivarão cada vez mais na adesão às normas legais e não legais em todos os seus setores que, por consequência, agregar-lhe-ão valores, pois, investirão e garantirão uma postura sólida e eficaz, assim como na continuidade de suas operações, dado a figura do advogado como precursor na mitigação de falhas jurídicas que possam colocar a atividade empresarial susceptível às incertezas e ameaças (Mendes; Carvalho, 2017).

Considerando-se, portanto, o atual contexto de mutações em que as organizações executam seus empreendimentos, os riscos empresariais manifestam-se intrinsecamente à própria natureza organizacional. Nesse aspecto, ver-se o programa de *Compliance* não apenas no sentido de evitar litígios ou sanções legais, mas também no gerenciamento da imagem de uma empresa perante diversos sujeitos, reconhecendo o cumprimento das leis trabalhistas como estratégia de negócios essencial para proteger e elevar a reputação e identidade das organizações.

De acordo com uma pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil, realizada pela empresa KPMG em 2019, na sua 4ª edição do estudo, 63% dos participantes apontaram que não conhecem ou não usam tecnologia para a sua implementação, bem como ainda apontaram que 82% dos riscos concentram-se em questões trabalhistas, especialmente nos aspectos de

segurança do trabalho, juntamente com assuntos previdenciários e tributos. Logo, observa-se que ainda há lacunas significativas na compreensão dos problemas que as empresas enfrentam na proporção que possam tomar e na melhor forma de implementar mecanismos eficazes para gerir esses riscos, bem como na literatura e na prática quanto à sua aplicação específica no cenário trabalhista e sobre a atuação da advocacia corporativa nesse processo.

Sendo assim, verifica-se que as práticas de *Compliance* trabalhista nas organizações permanecem estáticas, embora essas relações comerciais ganhem destaque e são expostas a riscos pela própria natureza como atividades e pela obrigatoriedade em observarem as normas do direito do trabalho e suas constantes mudanças. Com base nisso, este estudo explora a seguinte pergunta: até que ponto as práticas de *Compliance* trabalhista são eficazes como ferramenta para mitigar os riscos empresariais e qual o papel da advocacia corporativa na implementação e monitoramento dessas práticas?

Desse modo, como objetivo geral da pesquisa, buscou-se analisar a atuação da advocacia corporativa na aplicação e no monitoramento de normas de conformidade trabalhista como ferramenta para mitigar os riscos empresariais. Para alcançar esse objetivo foram traçados alguns objetivos específicos, tais como: apresentar os mecanismos de *Compliance* trabalhista e sua forma de aplicação; apontar o papel da advocacia corporativa na implementação e fiscalização das normas trabalhistas e, por último, analisar desafios e benefícios de sua aplicação na mitigação de riscos.

A relevância desse estudo não está apenas no fato de apontar as dimensões e privilégios do programa sob a perspectiva da advocacia corporativa, mas também por apresentar mecanismos trabalhistas práticos e sua real aplicação e positividade nos resultados das empresas. Contribuindo, portanto, no desenvolvimento e fomento de estratégias específicas pertinentes às demandas relativas à gestão de risco, principalmente sobre questões trabalhistas. No âmbito acadêmico, servirá como uma fonte de referência para estudos posteriores sobre *Compliance* em diversas áreas ou ramificações, em especial, aos estudantes do curso de direito.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza estratégica, uma vez que busca investigar e analisar a atuação da advocacia corporativa com a implementação de práticas de *Compliance* trabalhista na mitigação dos riscos empresariais. Para Gil (2022), essa pesquisa explora a aquisição de

novos entendimentos que abrangem diversas áreas, tratando de uma questão prática e sua resolução. Além disso, aborda o problema de forma qualitativa, caracterizado pela ligação entre a coleta de dados e a compreensão do fenômeno que será objeto de estudo, tendo como dados, informações expressas em palavras. (Walliman, 2015).

Quanto à sua fonte, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para selecionar e analisar a literatura existente do *Compliance* trabalhista e da atuação da advocacia corporativa. Gil (2022) menciona que esse tipo de pesquisa se baseia em fontes publicadas, tradicionalmente, como artigos, livros, dissertações e entre outros ou em matérias acessíveis na internet. O objetivo, portanto, é descritivo, pois visa descrever e analisar as abordagens da advocacia quanto ao *Compliance* trabalhista, ou seja, nas palavras de Sordi (2017), a pesquisa descritiva visa expandir o entendimento do tema em análise, buscando uma extensa gama de informações, abrangendo diversos atributos e variáveis para embasar as respostas em questionamentos.

Para tanto, foi realizada no entorno de dois municípios na Região do Cariri, com profissionais da advocacia que possuem conhecimento ou atuam com o programa de *Compliance*, considerando-se a carência desses profissionais especializados na região, selecionados por acessibilidade, uma técnica de amostragem não probabilística, que corresponde na escolha dos participantes baseada em sua disponibilidade e conveniência (Creswell; Creswell, 2024), uma vez que esse público-alvo possui difícil acesso na região, ou seja, não se há um efetivo conhecimento de advogados que atuam com o programa. Sendo assim, ver-se que a natureza da população escolhida é homogênea, em que foram recrutados cinco participantes.

Na etapa da coleta, utilizou-se de um roteiro de entrevista estruturada com perguntas abertas, as quais foram gravadas para posteriormente serem transcritas e analisadas. Segundo Walliman (2015), a entrevista é o instrumento ideal para se obter respostas precisas em questões complexas. As questões abertas, segundo Sordi (2017), permite que os participantes respondam livremente às indagações, logo, esse método torna-se apropriado, tendo em vista que os entrevistados possuem conhecimento prévio sobre o tema em estudo. As respostas dos participantes sobre a discussão dos resultados foram observadas e analisadas de forma individual, de acordo com a técnica de conteúdo de Bardin. Para a autora (1977), essa análise objetiva investigar o que se foi dito em meio a um estudo, elaborando e apresentando conceitos do objeto de estudo, devendo se seguir etapas, quais sejam pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, classificadas pela união de recursos metodológicos.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 *Compliance*: conceito, origem e contexto

Estar em *Compliance* se diz agir em conformidade com regulamentos internos e externos que afetam as operações de uma organização com o objetivo de reduzir os riscos relacionados à reputação e ao cumprimento das leis e regulamentos (Coimbra; Manzi, 2010). Em outras palavras, agir em conformidade consiste em estipular e executar ações assumidas pelas próprias empresas para que, assim, possam garantir o cumprimento desses preceitos, preservar a ética empresarial e mitigar a prática de possíveis ilegalidades. Assim, a aplicação do programa de *Compliance* protegerá as organizações não só por cumprirem uma norma que possui força coercitiva, mas sim, a partir da busca constante pela observância dos valores existentes em cada sujeito parte de uma organização (Carloto, 2023).

Desse modo, compreende-se que o *Compliance* nada mais é do que uma ferramenta de controle e prevenção, um complexo de práticas e regramentos a serem seguidos pelas empresas com a finalidade de administrar seu próprio comportamento organizacional através de um efetivo gerenciamento interno. No entanto, seria incongruente dizer que sua aplicabilidade garantirá uma total imunidade a vulnerabilidades operacionais, mas é certo dizer que irá arquitetar e intensificar o controle interno corporativo, assim como proporcionará uma gestão de riscos mais eficaz, evoluindo para uma autorregulamentação contextualizada a partir de suas individualidades e aos seus mais determinados setores (Pfaffenzeller, 2015).

O conceito de *Compliance*, embora fora da esfera jurídica, incorporado pelo nosso ordenamento através da lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), teve sua origem, essencialmente, em 1913, quando os Estados Unidos criaram o Banco Central norte-americano, mais precisamente, quando objetivavam fortalecer o sistema financeiro do seu país. Dessa forma, a busca por um sistema eficiente e, sobretudo, seguro, trouxe consigo a imprescindibilidade em se estabelecer um conjunto de regras específicas a certos âmbitos, decorrendo, portanto, na aparição das primeiras práticas e implementação de medidas de conformidade (Trapp, 2014).

Em 1960, na chamada “era do *Compliance*”, com a iniciativa da *Securities and Exchange Commission (SEC)* em instigar as empresas americanas, através de uma campanha para contratar “*Compliance Officers*”, a expansão e o desenvolvimento do fenômeno passaram a ser evidentes e aplicáveis ao passo que tal campanha incentivou a criação de regulamentos próprios de controle, como o treinamento de funcionários e no seguimento de suas regras internas, visando facilitar a supervisão das operações empresariais (Trapp, 2014).

No Brasil, o seu conceito, compreensão e, inclusive, a formação da área específica de conformidade no setor financeiro já havia sido iniciada antes mesmo da implementação da Lei Anticorrupção, mais precisamente, 14 anos antes. Ainda assim, o que não se sabia referente ao *Compliance* eram os benefícios alcançados pela incumbência de uma cultura ética e preventiva. Com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção, sobreveio a possibilidade de examinar a conduta social das empresas, isto é, avaliar sua personalidade e identidade, o que veio a contribuir mais ainda na amplificação do programa de *Compliance* (Marconi, 2021).

Conquanto, ainda que seu surgimento tenha se dado em um contexto estritamente bancário, o conceito e a aplicação do programa de *Compliance* não se restringe apenas a essas instituições, pois a execução deste programa é um ponto revolucionário e que deve ser implementado como ferramenta para o bom desempenho da gestão corporativa de toda e qualquer organização (Carloto, 2023), haja vista que a prática de conformidade é conceituada como uma cultura preventiva aplicável a todas as atividades e setores empresariais para o seguimento de regras, sejam elas internas ou legais.

Nos dias de hoje, o entendimento de *Compliance* tem-se alargado, mesmo que não venha a ser uma novidade em escala global ou nacional. Não é um tema contemporâneo, mas a compreensão sobre ele e sua aplicação vem sendo bastante discutida atualmente. Ademais, tem perpassado a atuação de uma única alçada jurídica, sendo interpretado e efetivado pelos mais diversos ramos do direito ou de outras áreas do conhecimento, superando, ainda, o rigor positivista, à medida em que não se limita apenas a uma conjuntura de cumprimento de um dever legal, mas em agir em consonância com moralidade e princípios legitimados pela organização, não apenas quanto a sua administração como empresa, mas no que tange a todas as posturas das pessoas que a compõem (Giovanni, 2014).

A implementação do programa é complexa, uma vez que sua eficácia está atrelada a diversos fatores. No entanto, esse é justamente o principal desafio, pois garantir que todos os colaboradores e empresários compreendam e adotem a cultura do *Compliance* requer um trabalho de conscientização para que possa produzir seus efeitos, desde os líderes, empresários e os demais funcionários, garantindo ainda mais o engajamento e fomento da filosofia ética do *Compliance*, eliminando o conflito de interesses (Knoepke, 2019).

Apesar disso, sua aplicação no âmbito trabalhista interno também vem ganhando destaque e imprescindibilidade em decorrência das discrepâncias existentes nas relações de trabalho, sendo, portanto, responsável por efetivar os direitos dos trabalhadores que, indiscutivelmente, formam o pilar precípua de qualquer empresa. Logo, a sua aplicabilidade nas mais diversas empresas, seja qual for seu ramo de atividade ou porte, deverá adotar práticas

de conformidade trabalhista para mitigar ameaças ao descumprimento das normas que disciplinam as relações de trabalho (Carloto, 2023), o que será discutido a seguir.

2.2.2 *Compliance* trabalhista

As relações de trabalho na contemporaneidade são tuteladas pelo Decreto Lei nº 5.452, pela chamada Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tendo a sua definição construída no decurso da evolução da sociedade e representada pelas interações entre indivíduos que executam tarefas moldadas pela força humana (Boulhosa, 2012). Nesse cenário, as normas trabalhistas regulamentadoras das relações jurídicas laborais passam a adquirir mais robustez na instituição de regras que equilibram o convívio entre empregado e empregador, isto é, disciplinando o elo de subordinação. É, portanto, uma área específica do direito que se concentra em um conjunto particular de leis, regulamentos e práticas legais para tutelar os interesses dos trabalhadores na sociedade contemporânea (Delgado, 2020).

Nessa vertente, a implementação do programa de *Compliance* pelas empresas nas relações de trabalho corresponde no agir em conformidade com as normas trabalhistas, isto é, prevenirá a prática de condutas que possam resultar na violação das mais diversas normas que tutelam o trabalho humano, como leis, portarias, regulamentos internos, normas regulamentares, normas internacionais e acordos coletivos (Nascimento, 2014). Dessa forma, o cumprimento dessas regulamentações, legais ou não, denota-se como uma estratégia fundamental no gerenciamento de prejuízos oriundos de vínculos laborais que podem, subitamente, afetar seus objetivos e desempenhos (Mendes; Carvalho, 2017).

Acrescentando, vale dizer que a adesão ao programa de *Compliance* trabalhista está por se adequar a todos os indivíduos que compõem as interações de trabalho, seja qual for o nível de hierarquia, pois estar em conformidade também concerne ao comportamento ético, intrinsecamente ligado ao conjunto de princípios que regem os intermediadores de uma organização, os quais não serão meros produtos eficientes e lucrativos resultantes das práticas de conformidade, mas sim, justos e adequados (Barrilari, 2021). Dessa forma, as organizações evidenciarão ainda mais seus compromissos com a função social, garantindo a continuidade de suas atividades empresariais.

Considerando os interesses interconectados à própria natureza do empreendimento, é fundamental enfatizar que as empresas que atentarem o ambiente de trabalho como um lugar prioritário para a promoção de segurança e qualidade emergirão perante o mundo empresarial e social como organizações dotadas de inovações, o que lhes assegurarão vantagens competitivas. Exatamente sob essa compreensão, ver-se o *Compliance* trabalhista como uma

ferramenta crucial na elaboração e aplicação de medidas para a prevenção de riscos, já que a probabilidade de uma não observância às normas trabalhistas e, conseqüentemente, seus prejuízos serão reduzidos.

Tendo em vista a clareza e a precisão do programa, entende-se que para o seu efetivo cumprimento e a garantia de sua eficácia, é necessário à participação de cada indivíduo, cujos atos vinculam a organização, como por exemplo, na hipótese de existência de condutas lesivas deve haver a comunicação à empresa por quaisquer meios, como um canal de denúncias, bem como a realização de auditorias e monitoramento para se medir a eficácia. (Vesolok; Zambam, 2022). Nesse mesmo sentido, a KPMG (2019) defende a utilização de tecnologias para se medir a eficácia, uma vez que possibilita a análise de desempenho para indicar e gerir os riscos, monitorando e prevenindo condutas com a obtenção de dados estatísticos, além de apontar que a falta do uso pode limitar a aplicação do *Compliance* na empresa.

Com efeito, a aplicabilidade desse programa resultará em uma série de benefícios variados aos empregadores e empregados de forma a alinhar seus interesses para alavancar a segurança da atividade e a garantia dos direitos sociais dos empregados. Segundo França (2018), a satisfação recíproca ajuda dirimir os conflitos e prejuízos das empresas, propiciando o bem-estar dos empregados, à medida que se alinha com as normas de saúde e segurança do trabalho, elevando os lucros da sociedade, pois as garantias dadas aos trabalhadores validarão sua imagem perante o mercado de trabalho. Portanto, tendentes a gerar reflexos positivos no consumo, uma vez que, segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE (2016), a concorrência econômica e a sociedade são privilegiadas com o programa.

Nessa linha, os benefícios de uma cultura de *Compliance* aplicáveis na esfera trabalhista, na prática, proporcionam uma efetiva prevenção de riscos, ao passo que podem reduzir o número de ações trabalhistas e auxiliar na resolução de conflitos desde sua origem, o que levará a diminuição de custos e substanciará uma cultura organizacional direcionada e distinta. A adoção dessa cultura como um preceito fundamental da organização desenvolverá uma ética empresarial que não visará o lucro em si, mas o limitará como uma consequência de suas práticas. Em outros termos, com o programa de *Compliance*, as empresas buscarão desenvolver estratégias éticas que garantam sua integridade perante o mercado de trabalho, como a criação de um Código de Ética, priorizando a cultura e os valores da organização como uma estratégia de alinhamento com o objetivo de alcançar benefícios financeiros, pois a finalidade é assegurar sua atividade como empresa (Gama, 2019).

Em aspectos práticos, dentre as principais metas e vantagens promovidas pelo programa nas relações empresariais apontadas pelo CADE (2016) estão: a prevenção de riscos,

concernente à mitigação de descumprimentos da lei; o benefício reputacional, que se concentra em transmitir comprometimento com consumidores, investidores e com os trabalhadores, à medida que promoverá o fomento e o cumprimento dos direitos trabalhistas; conscientização dos funcionários, atinentes a estimulá-los na execução de normas e diretrizes da empresa, capacitando-os para identificar situações violadoras; identificação antecipada de problemas que promovem agilidade e prevenção; reconhecimento de ilicitudes em outras organizações que possibilita à análise por parte dos empregados, que outras organizações, violam à lei; por fim, a redução de custos e contingências que inibirão a atenuação ou perda da atividade empresarial.

Contudo, salienta-se que o programa, isoladamente, não promoverá os privilégios apresentados, pois para sua efetivação é fundamental o compromisso e participação preventiva de alguns atores designados (Borges, 2020). Portanto, pensa-se no perfil do advogado como um ator essencial em todas as fases da aplicação do programa nas relações jurídicas de trabalho, tendo em vista que conhece as prescrições legais subordinadas. Para tanto, o CADE (2016) reconhece que dentro de cada organização e suas especificidades devem-se adotar algumas mediadas como: eventos, reuniões entre a gestão do *Compliance* e a administração, assim como entrevistas com funcionários para se avaliar as sujeições aos riscos. Deste modo, na próxima seção será apresentado a atuação da advocacia preventiva no ambiente corporativo perante a aplicabilidade do programa de *Compliance*.

2.2.3 A advocacia no ambiente corporativo

As organizações estão sujeitas a constantes alterações em suas relações. Assim, estabelecer e investir em mecanismos determinantes que priorizam uma construção sólida deve garantir o crescimento contínuo a longo prazo, que é decorrente de uma governança corporativa eficaz alinhada à convergência de interesses de todos os seus participantes, os chamados *stakeholders*. A governança corporativa preocupa-se em introduzir e fortalecer o controle interno, diagnosticando e gerenciando os riscos (Rossetti, 2011). Daí surge, então, o indispensável papel do advogado na atuação preventiva, isto é, concentrando esforços para reduzir e inibir litígios no contexto empresarial, integrando-se ao corpo da gestão corporativa.

Nesse contexto, deve-se pensar na advocacia com uma abordagem mais integrada, estendendo-se para além da mera resolução de conflitos que se podem desencadear e incluir em sua atuação a supressão desses conflitos. Desse modo, exige-se que as empresas revisem suas concepções quanto à estruturação de seus setores jurídicos privativos, pois estes, atuando

conjuntamente com todo o quadro de gestão, auxiliarão na localização das origens dos fatores que levaram a estes problemas, assim como ajustarão as condutas das empresas frente a estas circunstâncias preliminares que os provocaram (Albuquerque, 2016).

No entanto, a assimilação da advocacia no nosso país ainda é voltada para a prática contenciosa, limitada ao papel de proponente ou defensora de demandas judiciais, ou seja, só é requisitada para lidar com litígios já instalados. Essa cultura de litigiosidade, além de agravar os gastos, confronta a ideia de gerenciamento de riscos e a maximização de sucesso, ao passo em que expõe as empresas em uma posição desvantajosa em face dos *stakeholders*. Logo, considerar a figura do advogado como pertencente a estrutura organizacional e, conseqüentemente, como um prévio garantidor de direitos pode-se construir reputações integras, confiáveis e legítimas para cada empresa integrativa desse modelo (Miranda; Moreira, 2022).

Além disso, é importante destacar, ainda, que advocacia corporativa, ao aferir potenciais problemas legais e oferecer orientações personalizadas, consolidará resultados desejados a partir não só do seguimento aos preceitos legais, mas também considerando os objetivos e valores de cada organização, à medida que busca identificar possíveis fragilidades e implementar estratégias proativas para mitigar quaisquer riscos dentro de suas especificidades. Para isso, deve-se valer de algumas ferramentas principais para garantir a efetivação de uma política de prevenção e gestão de riscos jurídicos dentro da empresa (Albuquerque, 2016), como a adequação e o seguimento às normas trabalhistas.

Partindo do que já foi discutido, é fundamental ressaltar que uma cultura de controle interno nas organizações dará formação a uma ferramenta capaz de atuar com a prevenção de práticas infracionais. Somando-se a isso, o advogado atuará no controle e na garantia dessa cultura, promovendo a conscientização de todos os integrantes ao seguimento das regras de condutas estabelecidas, considerando a ausência de benefícios pelos seus descumprimentos (Coimbra; Manzi, 2010). Assim, com a implantação de uma política preventiva aliada com a advocacia corporativa, transformarão as transgressões comumente cometidas em práticas atípicas.

De acordo com os dados do Conselho Nacional de Justiça, no relatório de Justiça em Números, de 2024, no final de 2023 existiam 83,8 milhões de processos pendentes no país (2024). Desse modo, a atuação de um profissional que realiza um exame preventivo das exigências legais pode mitigar as probabilidades de riscos e prejuízos advindos das sucessivas ações judiciais, revelando-se como uma abordagem diferenciada da atividade jurídica, à medida que trará imensuráveis vantagens aos seus clientes com o fomento à conformidade. (Lôbo,

2007). A despeito dessa inobservância, Matheus Abreu de Albuquerque (2016) afirma que a depender da situação, evidentemente, poderá comprometer a atividade empresarial, tendo em vista que estarão sujeitas a demandas litigiosas que poderiam ter sido remediadas.

Nas entrelinhas do *Compliance* e da advocacia corporativa, encontramos uma característica em comum, a cultura de prevenção. Isso porque, ambos buscam, entre outros aspectos, ajustar as condutas dos integrantes das organizações às constantes transformações das normas jurídicas. O advogado, portanto, manifesta-se como um profissional capaz de inspecionar as diretrizes e normas da empresa através das técnicas de *Compliance*. Assim, a advocacia preventiva em conjunto com o programa de conformidade proporcionará ao empresário uma maior eficácia e segurança jurídica em suas transações, direcionando-o para um caminho menos oneroso e, tecnicamente, mais eficiente (Costa, 2014).

Entender e estimar os riscos gerados pelo não cumprimento à legislação trabalhista em uma empresa se revela como uma tática fundamental para aquelas que objetivam analisar os efeitos benéficos que as determinadas regras produzirão. Nessa mesma perceptiva, o economista britânico Ronald Coase, em sua obra intitulada *O Problema do Custo Social* (1960), desenvolveu o “Teorema de Coase” que, segundo este, uma vez estabelecidos e alcançados os requisitos essenciais, os atores de mercado podem obter inúmeros resultados vantajosos, pois, na sua visão, são capazes de diretamente solucionarem a mitigação de prejuízos advindos de transações e, conseqüentemente, projetarem a maximização de vastos resultados econômicos através de uma estratégia própria mais benéfica e efetiva (Netto; Fogaça; Garcel, 2020), assim como o exercício da advocacia no ambiente corporativo, em consonância com o programa de *Compliance*.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados a partir dos objetivos específicos traçados anteriormente, os quais foram avaliados de forma individual e coletiva.

CATEGORIA 1: Mecanismos de <i>Compliance</i> Trabalhista		
Sujeitos	Respostas	Subcategorias
ADV 1	Então, há algumas políticas que a gente, quando entra numa empresa, pede logo para que o empresário comece a aderir. Um código de ética e conduta. Esse código de ética tem como objetivo fazer com que todos os funcionários cumpram aquele código de ética. Evita assédio, evita comportamentos indesejados. Então, uma das coisas que a gente faz é o código de ética e de conduta. É uma das coisas que eu acredito, a meu ver, que são imprescindíveis. O canal denúncia, poucas empresas se utilizam desse canal. A gente pegou uma reclamação trabalhista	Código de Ética e Conduta Canais de Denúncia e Auditorias

	recentemente em cuja audiência mesmo o juiz perguntou: “existe algum mecanismo interno da empresa que vocês se utilizem para saber o que está acontecendo dentro dos seus funcionários?” E foi um caso de assédio. Eu considero um dos mais importantes esse canal de denúncia.	
ADV 2	Hoje um dos principais mecanismos que a gente utiliza é o manual de <i>Compliance</i> e o código de ética. Nesses manuais de <i>Compliance</i> e no próprio código de ética, a gente coloca os canais de comunicações, facilitando para que os colaboradores da empresa possam informar se viram algum tipo de descumprimento. E a utilização e a criação dentro da empresa de um setor que fique responsável por acompanhar se as normas estão sendo cumpridas. Vai servir para empresa como um setor de fiscalização.	Código de Ética e Conduta Canais de Denúncia e Auditorias Manual de <i>Compliance</i> Criação de Departamentos/ Setores Específicos
ADV 3	O código de condutas. E assim, tem algumas especificidades que são do próprio local, por exemplo, você citar umas que aconteceram e aconteciam numa empresa que a gente prestou assessoria e fez o código. Uma delas era o fato de que os funcionários não queriam ir para reunião e aí a gente teve que colocar no código de condutas uma obrigatoriedade de comparecer.	Código de Ética e Conduta
ADV 4	Uma dessas maneiras de organização, como a Dra. já falou, é o código de condutas, que a gente vai analisar a cultura da empresa, o que é que o gestor entende de cultura daquela empresa, o que é que ele espera. Aí vem missão, visão e valor e a gestão dele naquela empresa.	Código de Ética e Conduta
ADV 5	[...] você tem que atribuir a vertente da legislação trabalhista, mas também tem que existir umas normas internas que façam com que o funcionário, o empregado, tenham uma conduta de comportamento. E essas normas internas fazem parte da legislação trabalhista [...]. Essas rédeas de <i>Compliance</i> , dentre elas, as normas internas, esse código de ética, ele adaptava a cada situação. [...] outro tipo de regra é atender às normas trabalhistas no que concerne ao contrato de trabalho. Uso de EPIs, jornada de trabalho, salário, se tiver direito a uma insalubridade, uma periculosidade, se tiver direito a um salário de família, são as regras básicas do contrato de trabalho. [...] e a terceira, que eu acho muito importante, é a parte de qualificação profissional. A partir do momento em que você tem uma equipe de trabalho, você tem como padrão a necessidade e a obrigação de você estar melhorando o padrão de comportamento. E você fragmentar, setorizar é de fundamental importância para que cada um tenha seu papel. E é importante que cada um tenha seu papel.	Código de Ética e Conduta Políticas de Segurança do Trabalho Criação de Departamentos/ Setores Específicos.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao se analisar a percepção dos advogados entrevistados sobre os mecanismos de *Compliance* trabalhista, observa-se uma forte incidência da categoria “Código de Ética e Conduta”, destacada por todos os participantes. Isso confirma a importância ressaltada por Gama (2019), ao passo que enfatiza a criação de um código de ética como essencial para garantir os valores de cada empresa. Ademais, a categoria “Canais de Denúncia e Auditorias” foi evidenciada em dois depoimentos, o que salienta a necessidade de mecanismos internos que permitam aos colaboradores reportarem irregularidades, uma imprescindibilidade já referida

por Vesolosk e Zambam, (2022), em que argumentam que a promoção desses canais proporciona clareza sobre a efetividade ou não do programa.

A categoria “Criação de Departamentos/Setores Específicos” foi mencionada por dois participantes, consistindo com a ideia de Albuquerque (2016), que defende a necessidade de setores dedicados ao programa, facilitando a identificação e a resolução de problemas. Ademais, a categoria “Políticas de Segurança do Trabalho”, citada por um participante, dialoga com a ideia firmada por França (2018), que aponta o cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho como uma medida a ser adotada. Observa-se, portanto, que a implementação de mecanismos de *Compliance* trabalhista ajuda não apenas na mitigação de riscos, mas também promove uma cultura organizacional que prioriza a ética e a transparência empresarial, refletindo a compreensão destacada por Carloto (2023).

CATEGORIA 2: Papel da Advocacia Corporativa no <i>Compliance</i>		
Sujeitos	Respostas	Subcategorias
ADV 1	A gente faz o monitoramento, o advogado uma vez na semana está na empresa, porque, às vezes, o advogado junto com o RH, que também é um órgão indispensável, anda muito junto. [...] então o advogado adentra em todos os setores da empresa. E ele adentra como um fiscal mesmo. O que é que está funcionando dentro da lei, o que é que não está funcionando, que a gente pode fazer funcionar através de mecanismos jurídicos. Então, além de auditorias internas também, que a gente sempre disponibiliza e o canal denúncia, e o advogado se torna totalmente indispensável dentro dessas empresas que tem um número grande de funcionários e empresas menores também, porque você acaba construindo junto com esse empresário o que é necessário ter dentro da empresa dele. Então, auditorias. Outras questões que a gente faz é o treinamento e a capacitação.	Monitoramento e Fiscalização Auditorias e Revisões de Práticas Internas Educação e Treinamento
ADV 2	Acho que um dos principais papéis é realmente fomentar. É para o empresário e para a empresa dele a necessidade de cumprir as normas e de ter uma cultura de cumprimento de normas, então, acho que a maior responsabilidade é ter um papel de conscientizador, fazer entender que o <i>Compliance</i> auxilia tanto nas reduções de risco da atividade empresarial como um todo, como principalmente poder evitar trazer grandes prejuízos como é o caso de demandas trabalhistas que possam vir a surgir por inobservância à legislação.	Fomento e Conscientização às Práticas de boa Conduta
ADV 3	A conscientização. E eu acho que o papel da conscientização vai muito além. [...]. Quando eu digo que vai para além, é tanto em situações básicas como numa situação que está bem comum hoje, que é até um ditado de nossos avós que “de médica e advogada todo mundo tem um pouco”. Se antes já tinha pouco, hoje está muito pior, porque a gente tem a inteligência artificial, o Google e as pessoas pesquisam e acham que entendem tudo. E por último, uma conscientização de que se eles produzirem os documentos certos, eles podem, sim, ir para a Justiça do Trabalho e ter um resultado positivo.	Fomento e Conscientização às Práticas de boa Conduta

ADV 4	[...] Os empresários, quando imaginam abrir uma empresa, constituir uma empresa, uma atividade empresarial, buscam, a priori, um contador. E aí o contador faz o seu trabalho de abertura da empresa, de constituição da empresa, mas eles, por vezes, esquecem da figura do advogado para um contrato social, para verificar como está sendo a contratação com os funcionários. [...] é realmente muito importante a figura do advogado para que os empresários tenham essa conscientização que a Dra. falou no início, para que eles saibam de fato como é que a coisa tem que funcionar, quais são os riscos que ele tem, como é que pode fazer para amenizar esses riscos e trabalhar com esses riscos, não exaurir.	Fomento e Conscientização às Práticas de boa Conduta
ADV 5	[...] aqui no meu escritório, eu tenho um contador, tenho um administrador de empresas, tenho um advogado, que sou eu, e tenho uma equipe de advogados. Para que você faça com que o trabalho da advocacia tenha uma harmonia com a conduta você tem que ter não só o conhecimento específico do joguinho, você tem que ter o conhecimento técnico, contábil, você tem que ter o conhecimento administrativo, você tem que ter o nicho, o olho do comerciante também. Isso faz com que a advocacia fique próxima à realidade da empresa e ela seja como se fosse um maestro. O maestro lê, interpreta e transmite aquela informação. O advogado pega as normas, estabelece um padrão para aquela empresa.	Competências Multidisciplinares e Liderança Estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao questionar a percepção dos entrevistados sobre o papel da Advocacia Corporativa no *Compliance*, mostra-se a presença da categoria “Fomento e Conscientização às Práticas de boa Conduta” em quatro falas, reforçando a figura do advogado como promotor da cultura de conformidade, alinhando-se às ideias de Coimbra e Manzi (2010). A categoria “Monitoramento e Fiscalização”, fora refletida na fala de um participante, sublinhando a ideia de Costa (2014), que menciona o advogado como um fiscal ativo. Já a categoria “Educação e Treinamento” se evidencia em uma fala, em que ressalta a implementação de treinamentos como fundamentais para facilitar a supervisão das operações, conforme menciona Trapp (2014).

A categoria “Competências Multidisciplinares e Liderança Estratégica”, apresentada na fala de um (01) participante, destaca a proposta de Albuquerque (2016). Por fim, a categoria “Auditorias e Revisões de Práticas Internas”, citada por um participante, vai de encontro com o que relatou Vesolosk e Zambam, (2022), que defendem a averiguação da eficácia do programa. Assim, constata-se que a atuação da advocacia preventiva é de extrema importância para garantir a aplicabilidade do programa, assim como defende Costa (2014).

CATEGORIA 3: Benefícios a Longo Prazo do <i>Compliance</i> Trabalhista		
Sujeitos	Respostas	Subcategorias

ADV 1	A redução de custos operacionais, porque tem muitas pessoas que falam: “aqui nesse setor eu preciso contratar 10 funcionários”, posteriormente ao <i>Compliance</i> a gente vê que 5 dariam conta, com metas alcançáveis, com o aumento da produtividade. A gente vê também o fortalecimento até mesmo da reputação da empresa, da imagem corporativa, que melhora de maneira significativa. Tem empresas aqui na região que, quando você vai para uma audiência, é comum você até falar assim: “a empresa tal, de novo...”. Ou então, “eita, hoje não teve audiência de empresa tal”, porque já é tão comum essa empresa sofrer reclamação de trabalhistas, e acaba não investindo mesmo no <i>Compliance</i> , não investindo num advogado que tenha essa especialidade. E a melhoria também no clima organizacional, a melhoria em como o funcionário A trata o funcionário B dentro do ambiente da empresa, dentro da organização, promover mesmo o bem-estar, a satisfação dos colaboradores, aumento da produtividade também dentro do ambiente de trabalho.	Redução de Custos Operacionais e/ou Passivos Trabalhistas. Melhoria da Reputação e Confiabilidade Melhorias no Clima e na Cultura Organizacional
ADV 2	Ele auxilia a diminuir os riscos da atividade trabalhista, da atividade, diminui os riscos trabalhistas e consequentemente diminuindo esses riscos, vai, na maioria das vezes, evitar que a empresa venha a ter processos que podem trazer prejuízos financeiros, principalmente.	Redução de Custos Operacionais e/ou Passivos Trabalhistas
ADV 3	Eu vejo uma infinidade de benefícios. Um deles, que eu vejo, e o empresário se alegra muito, é o fato de ter o exercício do Poder Diretivo de forma mais assertiva, e ter um resultado com aquilo. Porque existem muitos empregados hoje que têm ações de insubordinação, ações de desídia, e aí é uma situação que torna insustentável o ambiente de trabalho. E como benefício a longo prazo, a gente teria também a questão da organização, até de o funcionário também sentir-se que está mais seguro.	Bom Exercício do Poder Diretivo Melhorias no Clima e na Cultura Organizacional
ADV 4	É justamente o passivo trabalhista, porque a empresa que não tem esse programa de <i>Compliance</i> , não tem o acompanhamento de uma assessoria jurídica, a longo prazo ela vai sofrer com um contencioso trabalhista considerável, a depender da quantidade de funcionários que essa empresa tem.	Redução de Custos Operacionais e/ou Passivos Trabalhistas.
ADV 5	Não precisa nem ser um programa robusto. Mas só em ter, você saber ser regra de <i>Compliance</i> já traz benefícios imediatos. Porque a partir do momento que você tem regras, você não perde tempo, e tempo em empresa é dinheiro. Você não tem um desgaste na relação humana, porque um empregado insatisfeito, um gerente insatisfeito, um setor insatisfeito, ele vai trazer um prejuízo para a empresa. Você traz uma economia financeira imediata, você evita o passivo trabalhista e ações trabalhistas. Tudo isso aí são custos que fazem com que a atividade da empresa melhore ou piore de acordo com aquela conduta que ela estabelecer. A partir do momento em que você diminui os custos com a correção, você está ganhando em duas vertentes.	Redução de Custos Operacionais e/ou Passivos Trabalhistas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No tocante aos benefícios percebidos e relatados pelos participantes, quatro dos cinco, expuseram a “Redução de Custos Operacionais e/ou Passivos Trabalhistas”, que, indubitavelmente, podem comprometer a atividade empresarial. Dois deles ainda mencionaram a “Melhoria no Clima e na Cultura Organizacional”, atestando a acessão de ambiente de trabalho saudável e satisfatório e, consequentemente, produtivo. A “Melhoria da Reputação e Confiabilidade” ainda fora destacada por um participante, concentrando-se em cultivar também

o comprometimento, estando, tais percepções, de acordo com as vantagens desenvolvidas pelo CADE (2016).

Outro benefício mencionado por um dos participantes foi o “Bom Exercício do Poder Diretivo”, que enfatizou que o programa possibilita ao empresário atuar de forma mais assertiva e organizada, proporcionando maior eficácia e segurança jurídica nas transações, dialogando diretamente com a ideia de Costa (2014).

CATEGORIA 4: Desafios na Implementação e Fiscalização do Compliance		
Sujeitos	Respostas	Subcategorias
ADV 1	Eu acredito que o pior é colocar na mente do empresário, principalmente desses empresários mais antigos da região, a necessidade. Porque você chegar para um empresário, reunir-se e dizer: olha, a tua empresa está precisando de um disque denúncia, que a empresa está precisando de um regulamento interno mais dirigido que realmente encontre os principais obstáculos dos seus funcionários, que blinde de muita coisa”. E ele diz: “não, mas do jeito que eu faço é o jeito certo porque eu nunca sofri uma reclamação trabalhista”. É essa conscientização da prevenção. Aqui na região a gente tem muitos empresários que eles esperam acontecer para correr atrás de um advogado.	Resistência e Conscientização dos Colaboradores e/ou Empresários na Cultura Organizacional
ADV 2	Acho que o maior desafio é você implementar a cultura. Porque assim você pode fazer manual de <i>Compliance</i> ; pode fazer código de ética e pode fazer treinamento. Se a empresa não tiver a cultura de cumprir as normas, não vai adiantar. E isso começa dos gestores. A conscientização. O funcionário vai se espelhar no que o gestor está fazendo.	Resistência e Conscientização dos Colaboradores e/ou Empresários na Cultura Organizacional
ADV 3	Pessoas. É a maior dificuldade, acho que são as pessoas. o empresário, o funcionário, às vezes, o empresário mais a família do empresário. Tem muito negócio que a família vai para dentro e aí acaba interferindo. Tem essa conscientização também. Eu acho que o que eu vejo como o mais desafiador é isso, até porque, como eu já disse, não tem como a gente ficar 100% do tempo verificando o que eles tão fazendo e nem sempre eles tão fazendo da forma correta.	Resistência ao Distanciamento Gerencial Resistência e Conscientização dos Colaboradores e/ou Empresários na Cultura Organizacional
ADV 4	Um dos pontos que eu queria destacar é justamente esse conhecimento que a gente falou no início. A cultura da nossa região não é de se fazer um trabalho preventivo [...]. Modificar essa cultura, transmitir esse conhecimento, transmitir essas informações para que as pessoas saibam que existe a possibilidade de se proteger, existe a possibilidade de não haver um contencioso gigante na sua empresa [...]. E não precisa de muito, tem muitas coisas que podem ser feitas, na grande maioria das normativas, das determinações normativas, podem ser seguidas, e não vai trazer um custo imediato, mas vai trazer uma prevenção que evita um custo gigantesco na frente. Então, considero muito que um dos grandes desafios é esse conhecimento, essa percepção.	Resistência e Conscientização dos Colaboradores e /ou Empresários na Cultura Organizacional

ADV 5	[..] muitas vezes, o empresário quer estar ali, quer estar tendo contato direto com o empregado, Ele quer estar ali a todo tempo, mandando, estabelecendo regras, mas não necessariamente isso aí significa uma eficiência, porque a partir do momento que você chega na empresa, você tem as regras pré-estabelecidas, não precisa ver que uma pessoa está ali exigindo. E a cultura inicial que você tem que quebrar é essa cultura de exigir a todo momento. Então, quando você for fazer uma intervenção, faz a intervenção pontual. E acho que essa cultura ainda tem que ser trabalhada, principalmente, na pequena e média empresa. E, principalmente, nas empresas familiares. A minha maior dificuldade é nas empresas familiares onde o pai, a mãe e o filho, às vezes, fazem parte da gestão da empresa.	Resistência ao Distanciamento Gerencial
-------	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que diz respeito aos Desafios na implementação e fiscalização do *Compliance*, todos os advogados destacaram a "Resistência e Conscientização dos Colaboradores e/ou Empresários na Cultura Organizacional" como o principal entrave, sobretudo por parte dos empresários mais tradicionais, predominantes na região. Além disso, a “Resistência ao Distanciamento Gerencial”, citada duas vezes, apresenta mais uma dificuldade na implementação e fiscalização do programa, impedindo um gerenciamento qualificado e direcionado, refletindo a complexidade na mutação da cultura das empresas já apontada por Knoepke (2019).

CATEGORIA 5: Indicadores de Desempenho e Avaliação da Eficácia do <i>Compliance</i>		
Sujeitos	Respostas	Subcategorias
ADV 1	Então, tem entrevistas, na maioria das vezes, uma vez por mês, para saber como o funcionário está se sentindo diante dessas mudanças, e quando a gente fala em <i>Compliance</i> , não é sobre números, é sobre pessoas, sonhos, é sobre uma empresa que a pessoa se utiliza dela para ter comida na mesa, é sobre aquela pessoa que está todos os dias dentro da empresa, mesmo doente, e a gente chega, através de mecanismos, diminuir a pressão que é um trabalho.	Entrevistas, Reuniões e Feedbacks Pessoal
ADV 2	Relatórios. O setor da própria empresa repassa para a gente, repassa para o jurídico, até pra que possamos analisar o que está acontecendo, um exemplo, nessa situação: “ah, de 30 relatos ao RH, caiu pra 15, certo? Mas a gente ainda está com 15 situações que são recorrentes. O que é que a gente pode fazer para essas situações não acontecerem mais?”. Então, isso auxilia para a gente poder ter um norte e direcionar o programa de <i>Compliance</i> , porque o programa de <i>Compliance</i> não pode ser estático. Você não pode fazer e deixar lá.	Relatórios
ADV 3	Como espécie de termômetro, a gente não tem nada objetivo [...]. É basicamente ir às visitas ou conversar com eles e com os funcionários e estar ali compreendendo o que está acontecendo.	Entrevistas, Reuniões e Feedbacks Pessoal

ADV 4	O que a gente costuma fazer são reuniões, encontros, conversas com os donos das empresas, os empresários, com os setores para saber como é que está o andamento, como é que está a eficácia. Porque assim, as relações, por elas serem dinâmicas, a gente consegue prever; existem aquelas que já são habituais e a gente consegue definir e existem aquelas que a gente consegue prever pela experiência. E a nossa ideia é questionar por quê? Porque se surgirem novas que não foram previstas nem são habituais, a gente tentar identificar e reduzir.	Entrevistas, Reuniões e Feedbacks Pessoal
ADV 5	Você pode fazer uma pesquisa todo final de ano com o funcionário, uma pesquisa sem identificação. A pesquisa secreta: deixo um livrinho lá na sala de descanso para falar o que está achando das relações de trabalho. Inclusive, traz uma segurança para o funcionário que quer se manifestar e você recebe uma informação mais transparente e sem aquele receio de ser penalizado ou ter algum problema interno.	Desenvolvimento de Materiais para Feedback Espontâneo Anônimo

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O objetivo desta questão foi detectar a existência de indicadores de desempenho e avaliação da eficácia de *Compliance*, em que a realização de “Entrevistas, Reuniões e Feedbacks Pessoal” fora constatada na fala de três advogados; “Desenvolvimento de Materiais para Feedback Espontâneo Anônimo” apontado por um participante e a indicação de elaboração de “Relatórios” por outro advogado. No entanto, embora todos eles entendam e mencionem o gerenciamento do programa, não indicam nenhuma técnica capaz de mensurar o desempenho e sua eficácia, e segundo o relatório de “Maturidade do *Compliance* no Brasil”, realizada pela empresa KPMG (2019), a indicação da eficácia do programa deve ser medida através de meios tecnológicos que sejam capazes de gerar dados e informações precisas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças e impasses das normas trabalhistas e a premissa de uma postura empresarial ética vêm posicionando o advogado em um arranjo estratégico no que tange ao programa de *Compliance*, deturpando o conceito de uma atuação voltada à resolução de litígios, na via contenciosa. Nesse cenário, o advogado atuará na construção e monitoramento de práticas de conformidade, indo além do mero cumprimento do dever legal para a integração de valores nas organizações.

Na análise das entrevistas, pelas falas dos participantes, verificou-se que há conhecimento quanto aos mecanismos aplicáveis, destacando-se principalmente a construção de um código de ética e conduta como um dos principais pilares para se firmar a cultura de *Compliance*. Ademais, os resultados mostram que a aderência ao programa poderá trazer um acervo de benefícios, como a redução dos custos operacionais e a melhoria no clima

organizacional e reputacional, corroborando na prevenção de litígios e na construção de uma postura internamente e externamente mais confiável, mitigando os riscos da atividade.

A pesquisa ainda revelou a importância da atuação da advocacia corporativa na aplicação e no monitoramento de normas de conformidade trabalhista, evidenciada pela forte ênfase na necessidade e emergência em fomentar e conscientizar às práticas de boa conduta, dado que o advogado, atuando preventivamente em conjunto com o programa, transmitirá os valores éticos a serem venerados por cada organização. Verifica-se, portanto, a relevância da figura do advogado de forma mais ativa no ambiente corporativo, garantindo não só a conformidade legal, mas da ética e sustentabilidade organizacional.

A pesquisa buscou analisar a atuação da advocacia corporativa na aplicação e no monitoramento de normas de conformidade trabalhista como ferramenta para mitigar os riscos empresariais, objetivo efetivamente alcançado. Como limitação à pesquisa, destaca-se o alcance do público-alvo, uma vez que na região há poucos advogados que atuam diretamente com programas de conformidade trabalhista, podendo ter influenciado para a pluralidade de perspectivas e experiências apresentadas, assim como a recusa de algumas instituições privadas que possuem o programa em participar da entrevista, alegando ser um programa confidencial e que a pesquisa traria riscos para as operações internas.

Por fim, verificaram-se a insuficiência de indicadores de desempenho e avaliação do programa nas práticas advocatícias analisadas, ou seja, inexistem métodos tecnológicos que possam medir de forma categórica a eficácia do *Compliance*, impossibilitando a precisão, o avanço e o aprimoramento na análise de riscos do programa, bem como na mitigação destes. Desse modo, sugere-se como pesquisas futuras, uma investigação de indicadores que explorem a eficácia e validação do programa na melhoria da cultura empresarial, assim como ampliar a compreensão do fenômeno como uma ferramenta capaz de atenuar os riscos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. A. de. **Advocacia preventiva:** sua importância na gestão estratégica da empresa e na prevenção de litígios. 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25420/1/2016_tcc_maalbuquerque.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

ASSI, Marcos. **Compliance:** como implementar. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo.** Lisboa edições, 70, 225.

BARRILARI, C. C. **Gestão empresarial de stakeholders e ética corporativa.** In: NASCIMENTO, Juliana Oliveira do. Coordenadora. ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de

Stakeholder: A tríade Regenerativa do Futuro Global. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

BORGES, M. C. L. **Os Programas de Compliance como Instrumentos de Garantia dos Direitos dos Trabalhadores**: Uma análise sobre os impactos positivos da política de compliance nas relações de trabalho. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31602> . Acesso em: 19 set. 2024.

BOULHOSA, F. G. S. **Da relação de trabalho x relação de emprego**. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-97/da-relacao-de-trabalho-x-relacao-de-emprego/>. Acesso em: 08 maio 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Lei 12.846/2013**. Publicada em 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas sobre atos contra a administração pública, Nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 12 abr. 2024.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance**. Ministério da Justiça, Brasília/DF, janeiro, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 18 set. 2024.

CARLOTO, S. **O Compliance Trabalhista e a Efetividade dos Direitos Humanos dos Trabalhadores**. 2. ed. - São Paulo: LTr, 2023. eBook. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=QhmyEAAAQBAJ&lpg=PA7&ots=iHhRMrn8iD&dq=O%20Compliance%20Trabalhista%20e%20a%20efetividade%20dos%20direitos%20Humanos%20dos%20trabalhadores&lr&hl=ptBR&pg=PA7#v=onepage&q=O%20Compliance%20Trabalhista%20e%20a%20efetividade%20dos%20direitos%20Humanos%20dos%20trabalhadores&f=false>. Acesso em: 12 set. 2024.

COASE, R. H. **The Problem of Social Cost**. *Journal of Law and Economics* Vol. 3 (October 1960).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). **Justiça em números 2024**: ano base 2013. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 21 set. 2024.

COSTA, L. H. **Assessoria jurídica empresarial**. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/29733/assessoria-juridica-empresarial>. Acesso em: 21 set. 2024.

COIMBRA, M. de A.; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5th ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*. p.126. ISBN 9786581334192.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 23 out. 2024.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**: obra revista e atualizada. — 19. ed. — São Paulo: LTr, 2020.

FRANÇA, J. G. P. **O compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais**. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revise/article/view/5090/3148>, 2018. Acesso em 16 set. 2024.

GAMA, M. R. de C. da. **Ética Nas Empresas**: cultura de integridade e estratégias de compliance - o caso de estudo edp. Lisboa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/19931>. Acesso em: 18 set. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

GIOVANINI, W. **Compliance, a excelência na prática**. Rio Grande do Sul: Compliance Total, 2014.

KNOEPKE, Luciano. O sistema de compliance: notas introdutórias. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, v. 4, n. 2, 2019.

KPMG. **Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>. Acesso em 12 abr. 2024

LÔBO, P. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, A. D. T. N. **Compliance trabalhista**: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas. 1ª. ed. [S. l.]: Saint Paul, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pvRVEAAAQBAJ&pg=PT101&dq=compliance+trabalhista+e+riscos&lr=&hl=pt-> Acesso em: 18 set. 2024.

MENDES, F. S.; CARVALHO, V. M. de. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MIRANDA, V. F. de, MOREIRA, V. V. 2022. **Advocacia Preventiva e Compliance no Cenário Empresarial Brasileiro**. *Academia De Direito*, 4, 978–1000. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/acaddir/article/view/3949>. Acesso em 15 abr. 2024.

NASCIMENTO, S. M. **Lei Anticorrupção sob a ótica do compliance trabalhista**. Site Juseconómico, 2014. Disponível em http://www.mascaro.com.br/noticia/noticias_site/lei_anticorruptao_sob_a_otica_do_compliance_trabalhista_artigo_de_sonia_mascaro_nascimento_no_site_do_juseconor. Acesso em: 30 abr. 2024.

NETTO, J. L. de S.; FOGAÇA, A. R.; GARCEL, A. Mecanismos Extrajudiciais do Direito à Saúde Sob a Perspectiva do Teorema de Coase. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Paraná, Brasil, v. 6, n. 11, p. 381–398, 2020. DOI: 10.19135/revista.consinter.00011.18. Disponível em: <https://consinter.openjournalsolutions.com.br/index.php/ojs/article/view/121>. Acesso em: 22 set. 2024.

PFAFFENZELLER, B. **No rastro da corrupção praticada por pessoas jurídicas**: da lei 12.846/2013 ao projeto de novo código penal. In: VITORELLI, Edilson (Org.). Temas atuais do Ministério Público Federal. Salvador: Juspodivm, 2015.

ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2011.

SORDI, J. O. de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, 1ª edição. SRV Editora LTDA, 2017. *E-book*. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

TRAPP, H. L. do A. F. Compliance **Na Lei Anticorrupção: Uma Análise Da Aplicação Prática Do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013**. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 23, nº 1237. Disponível em <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/trabalhos-academicos/3421/compliance-lei-anticorruptao-analise-aplicacao-pratica-art-7-viii-lei-12-8462013->. Acesso em 30 abr. 2024.

UBALDO, F. S. **Lei Anticorrupção: a importância do programa de compliance no cenário atual**. In: PORTO, Vinicius; MARQUES, Jade (coord.). O compliance como instrumento de prevenção e combate à corrupção. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.

VESOLOSKI, S. P.; ZAMBAM, N. J. O compliance nas relações de trabalho: mecanismo de prevenção e redução de condutas desvantajosas para a garantia dos direitos sociais. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 145-160, nov. 2022. DOI: 10.5433/2178-8189.2022v26n3p145. ISSN: 2178-8189.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: Minha Biblioteca, SRV Editora LTDA, 2015. Acesso em: 10 maio 2024.