

Por Maria Luiza Gorga (\*)

O advento da chamada Lei Anticorrupção ([Lei 12.846/2013](#)) trouxe a nosso ordenamento dispositivo bastante inovador, que encoraja a criação e efetiva implantação de programas de compliance [1] nas empresas, fazendo-o através da previsão de que serão levados em conta, na apuração das sanções administrativas, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” [2].

Tal disposição é excelente para o fomento do mercado jurídico na área, que, além das disposições inerentes a si, abrange diversos setores mais tradicionais do Direito — trabalhista, societário, criminal, tributário, entre outros —, sendo que, quanto mais completa a área de compliance de uma organização, mais resguardada estará a entidade contra riscos internos e externos de sua atividade.

Ocorre que um problema dos programas de conduta tradicionais é o foco quase que exclusivo nas chamadas “*bad apples*” (maçãs podres, em tradução livre). A elaboração de códigos de conduta e mecanismos internos que visam “manter na linha” aqueles indivíduos que atuam em áreas sensíveis e podem potencialmente agirem de forma prejudicial para a organização. Conquanto este deva, sem dúvida, ser um dos objetivos dos programas, existe outra faceta da questão, constantemente ignorada, mas que pode igualmente trazer danos para as empresas, qual seja, o controle dos indivíduos em geral, para que estes não se transformem nas malfadadas “*bad apples*”.

Igualmente importante para a proteção das organizações é o foco dos manuais de conduta e do *compliance officer* em técnicas e procedimentos que permitam um desenvolvimento saudável da cultura organizacional, bem como encorajem os colaboradores a adequarem-se às normas internas e externas sem sentirem-se pressionados ou transformados por estas.

A linguagem por vezes bélica utilizada no meio empresarial bem como o constante foco em resultados a todo custo, com a existência de diversos pontos de pressão — tempo, lucro, posição hierárquica, dentre outros — podem vir a criar a chamada cegueira ética (*ethical blindness* [3]), uma condição na qual o indivíduo passa a atuar, inconscientemente, sem levar em consideração diversos elementos que deveriam compor uma boa decisão, podendo incorrer em condutas antiéticas ou mesmo ilegais sem perceber.

Trata-se, assim, não de condutas realizadas por pessoas “más”, que sopesaram os riscos e decidiram pelo caminho que traria o maior benefício apesar dos pontos negativos e ilegalidades incorridas, mas de atitudes tomadas com completa cegueira acerca dos potenciais efeitos negativos para o indivíduo e para a empresa [4].

Para evitar este risco, bons programas de *compliance* devem prever ferramentas que busquem contornar os pontos geradores de pressão extrema e de criação de gatilhos para esta cegueira ética.

Como exemplos de tais ferramentas, temos a modulação da linguagem utilizada — a aplicação de termos menos agressivos no cotidiano leva a uma redução da cultura de “nós vs. eles” que muitas vezes impera —, o treinamento dos cargos de chefia para que estes possuam um melhor relacionamento com seus subordinados — permitindo, assim, que estes possam trazer a sua atenção problemas da organização e também para que não se sintam constantemente pressionados por seus superiores —, e até mesmo uma revisão da cultura organizacional, estimulando valores positivos e não apenas a obtenção de resultados a qualquer custo, bem como tratando os componentes individuais como seres autônomos, evitando-se comparações gerais e desmoralização de integrantes.

Sendo assim, as bancas jurídicas devem aproveitar o presente momento para o desenvolvimento de programas de conduta para empresas, focando-se não apenas no quesito tradicional de tais programas, como também em evitar que maus resultados ocorram devido a atitudes inconscientes de indivíduos geralmente bem intencionados.

Desta forma, trabalhando tanto o lado de “manter na linha” — e, caso necessário, prontamente extrair — aqueles indivíduos que não se alinham com os ideais da organização, quanto o lado de fomentar uma cultura organizacional saudável e livre de pontos de pressão extremos, o programa de *compliance* será completo e apto a proteger a empresa da melhor forma, beneficiando a todos.

---

[1] Entendido como “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal”. Cf.: MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil*. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008. p. 15

[2] “Art. 7º: Serão levados em consideração na aplicação das sanções: VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”

[3] Cf.: HOFFRAGE, Ulrich. KRINGS, Franciska. PALAZZO, Guido. Ethical Blindness. *Journal of Business Ethics*, n. 109, p. 323-338, 2012. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2212617](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2212617). Acessado em: 12.12.2014.

[4] Exemplos de casos nos quais tais circunstâncias imperaram são o do Ford Pinto e da Enron, ambos nos Estados Unidos.

(\*) Maria Luiza Gorga é advogada no [Costa, Coelho Araújo e Zacris Advogados](#).

**Fonte:** [Consultor Jurídico](#), em 30.12.2014.