

Por Rodrigo Pironti (*)

O primeiro passo para a eficiência de um programa de integridade é o comprometimento da alta administração desde a sua implantação até sua manutenção e monitoramento contínuo. O conceito de *tone at the top* deve ser explícito e visível para todos que se relacionam com a empresa.

O programa de integridade consiste, resumidamente, no desenvolvimento e criação de políticas, processos, procedimentos e treinamentos que direcionem a forma de agir dos gestores, colaboradores e partes interessadas (fornecedores, terceirizados e parceiros de negócios, entre outros).

As capacitações e treinamentos possuem intuito de promover o comportamento ético, apresentar as políticas internas, os canais de comunicação entre a empresa e seu público, bem como incentivar a prática de denúncias de desvios de conduta.

Entretanto, a credibilidade do programa de integridade está intrinsecamente vinculada ao exemplo prático de seus gestores, tendo em vista que de nada vale a capacitação e treinamento quando a alta administração não demonstra interesse no tema e suas atitudes não se coadunam com o conteúdo das normas da entidade, seus valores e os treinamentos ministrados.

Segundo determina a ISO 19.600/14, “um *compliance* eficaz requer um comprometimento ativo do órgão de controle e da Alta Administração, que permeie toda a organização”, e, de acordo com a DSC 10.000/15, “a cultura do *Compliance* deve permear a organização através do exemplo de seus dirigentes e atingir todos os níveis hierárquicos por meio de atitude a ações da chefia”.

Para que um programa de integridade possua engajamento, e conseqüentemente sucesso em suas atividades, se faz necessário que os gestores da organização reflitam exemplos de conduta ética em sua atuação profissional, de acordo com os valores da entidade e com as normas que a permeiam.

O decreto regulamentador da Lei Anticorrupção determina ainda que, para fins de reduções às sanções previstas na Lei Anticorrupção, será considerado como um dos critérios de avaliação de existência e aplicabilidade do programa de integridade o “comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa”.

Portanto, os discursos, pronunciamentos da alta administração e os comunicados institucionais devem demonstrar a relevância do programa de integridade e a importância que a estatal confere ao comportamento íntegro e ético em suas relações.

Tendo em vista a previsibilidade de alteração do corpo diretivo da empresa, salutar que o patrocínio da alta administração seja formalizado nos documentos institucionais da organização, preferencialmente àqueles que necessitem de quórum para aprovação de alterações.

Desta forma, as atividades de *compliance* serão realizadas com mais segurança, uma vez que os documentos constitutivos, planos estratégicos e orçamentários e regulamento interno das empresas viabilizam os procedimentos do programa de integridade e, portanto, eventuais alterações na cúpula diretiva não justificarão mudanças drásticas em suas diretrizes.

Dispositivos normativos que versem sobre o programa de integridade e sua estrutura são importantes não somente para difundir o posicionamento da alta administração em relação ao programa de integridade, mas também para sedimentar as demais políticas e procedimentos de *compliance* que devem ser instituídos no âmbito das empresas.

Assim, a expressão *tone at the top*, que significa o engajamento da alta administração da organização, ganha contornos ainda mais relevantes na estruturação de um programa efetivo de

compliance, pois, para além de conformar o necessário exemplo dos mais altos níveis de hierarquia, também tem o condão de perenizar a cultura de *compliance* na empresa, conduzindo suas atividades a uma normalidade ética e relacional.

(*) **Rodrigo Pironti** é advogado, pós-doutor em Direito Público pela Universidad Complutense de Madrid e doutor e mestre em Direito Econômico pela PUCPR.

Fonte: [Revista Consultor Jurídico](#), em 27.09.2018.