

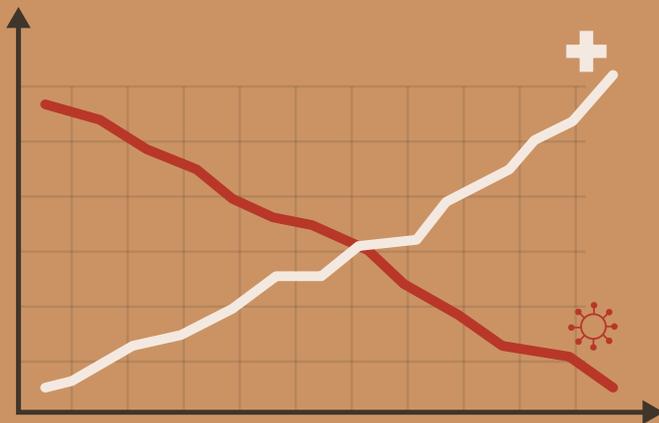
REVISTA

# GOVERNANÇA E COMPLIANCE

# ACRJ

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

Número 6 | Ano 3 | junho 2020 | ISSN 2595-458X



The image features a complex abstract composition of geometric shapes. At the top left, there is a large white square with a dark blue border and a smaller white square inside. To its right are several smaller squares, some with brown borders and some with dark blue borders. Below these, there is a grid of brown squares, some containing white squares. A large brown square with a white square inside is positioned to the left of the main title. The title itself, 'COMPLIANCE EM TEMPOS DE PANDEMIA', is written in a bold, brown, sans-serif font. Below the title, there is a dark blue horizontal bar with a small brown segment at its end. A thin brown horizontal line spans the width of the page, with a small dark blue square on it. Below this line, there is a large white rectangle with a dark blue border. At the bottom, there is another large white rectangle with a dark blue border. The entire composition is set against a white background, with a solid brown horizontal bar at the very bottom.

# COMPLIANCE EM TEMPOS DE PANDEMIA

---

REVISTA

# GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança  
e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro



1809

**ACRJ**

Rio de Janeiro  
Edição 6 - Ano 3 - junho de 2020  
Associação Comercial do Rio de Janeiro

# REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

PERIODICIDADE SEMESTRAL

## EXPEDIENTE

### Angela Costa

Presidente da ACRJ

### Humberto Mota Filho

Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance

### Humberto Eustáquio Cesar Mota

Presidente do Conselho Superior

## MEMBROS DO CONSELHO

### Alberto Blois

Sociedade Núcleo de Apoio a Produção e Exportação de Software do Rio de Janeiro

### Alexandre Rodrigues Pereira

Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro - AgeRio

### Camila Rodrigues de Almeida

Universidade Federal do Estado do RJ - UNIRIO

### Claudia Lacerda

Dufry do Brasil Duty Free Shop Ltda

### Cláudio Carneiro Bezerra Pinto Coelho

Instituto dos Advogados Brasileiros - IAB

### Cristiana Aguiar

A. Salles & Cia. Ltda.

### Dalton Sardenberg

Fundação Dom Cabral

### Daniel Soares

Marcos Valverde Sociedade de Advogados

### Ellen Carolina Sucasas Souza Vital

Secretaria Municipal de Saúde - SMS

### Evelyne Coulombe

Consulado Geral do Canadá no Rio de Janeiro

### Fernanda Freitas

Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados

### Gisela Pimenta Gadelha Dantas

Federação das Indústrias do Estado do RJ - Firjan

### Helia Lucia Patricia de Azevedo

Domingos Vargas Consultoria Empresarial

### João Laudo de Camargo

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

### Joice Bandeira Rydval

Bradesco Seguros S/A

### Lucas Paulo de Almeida Costa

Belveder Organização e Planejamento Ltda

### Luis Felipe Mariano de Barros

Sou do Esporte

### Luís Fernando Marin

Luis Fernando Marin Sociedade Individual de Advocacia

### Marcello Augusto Lima de Oliveira

Ordem dos Advogados do Brasil / RJ-OAB

### Marcelo Martins Abelha

Rio Convention & Visitors Bureau

### Marcos Andre dos Santos Caiado

Franquipar Franqueadora e Licenciadora de Marcas Ltda.

### Marianno de Azevedo Santos

Riotravel Turismo

### Marie Bendelac Ururahy

Be Coaching Brasil

### Milton Ferreira Tito

Sind Ag de Nav Marítima e Ativ Afins do Est RJ

### Nicola Moreira Miccione

Banco do Nordeste do Brasil S/A

### Patricia Charpentier

Brasif S/A - Administração e Participações

### Paulo Machado

Instituto - Compliance Rio - IC Rio

### Paulo Marcelo de Miranda Serrano

Almeida Serrano Advocacia

### Priscilla de Paula Ricci

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC RJ

### Renata Barbieri Coutinho

IAG - Escola de Negócios PUC-Rio

### Renato Cirne

FSBPAR Ltda

### Roberto Duque Estrada

Brigagão Duque Estrada Advogados

### Sheila Mayra Lustoza de Souza Lovatti

Sheila Lustoza Advocacia Criminal

### Tatiana Quintela de Azevedo Bastos

Instituto de Direito Coletivo - IDC

### Thiago Bottino

Fundação Getulio Vargas - FGV

### Tiago Martins da Fonseca

BRA Certificadora Ltda-Me

### Ulisses Martins

Total E&P do Brasil Ltda.

### Vera Elias

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

### Vitor Ferreira Alves de Brito

Sérgio Bermudes Advogados

## COORDENAÇÃO EDITORIAL

Vice-Presidente de Comunicação e Marketing da ACRJ

### Janice Caetano

Assessoria de Comunicação da ACRJ

### Cláudia Moreira

### Cristina do Carmo

### Felipe Gelani

Conselhos Empresariais

### Cecília Pires

Produção gráfica

### Adolfo Castro

Tutti Animati Produções

Impressão

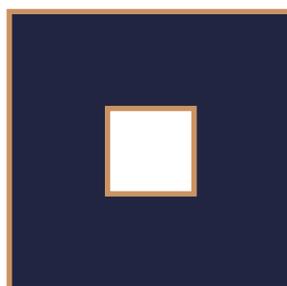
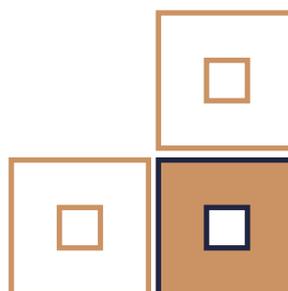
### Gráfica Walprint

O conteúdo dos artigos publicados é de responsabilidade de seus autores e não expressam necessariamente a opinião institucional da ACRJ.

# REVISTA

# GOVERNANÇA E COMPLIANCE ACRJ

**P**ublicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro, com periodicidade semestral. Conta com a colaboração de especialistas em diversos temas para o debate e fomento da cultura da integridade, com o objetivo de produzir propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.



# Sumário

5

Palavra da Presidente

6

Editorial

8

Compliance efetivo para vencer a crise  
**ANTONIO CARLOS A. TELLES**

12

A Pandemia e o Compliance  
**CRISTIANA AGUIAR**

16

Compliance em tempos de pandemia: a construção de uma nova ordem para empresas e negócios  
**DANIEL SOARES**

22

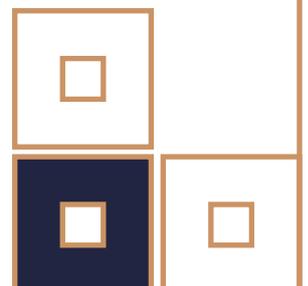
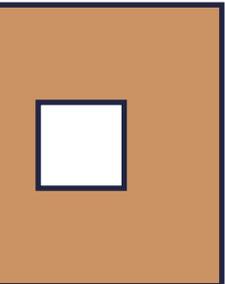
Transparência e contratações emergenciais em tempos de pandemia  
**HUMBERTO MOTA FILHO**

26

Transparência fiscal na execução orçamentária da Emenda Constitucional  
**VANESSA CERQUEIRA REIS DE CARVALHO**

34

Trabalho remoto e Compliance em tempos de pandemia  
**VERA ELIAS**



# Palavra da Presidente

## Caros Amigos,

O combate à pandemia do coronavírus tornou-se um grande desafio. E exige sensibilidade para amenizar os efeitos da doença sem paralisar totalmente a atividade econômica. Há que preservar vidas e também empregos. Diante desse quadro, é bastante oportuno o lançamento da sexta edição da Revista de Governança e Compliance da ACRJ. Seu foco está concentrado exatamente na importância da boa governança para a execução de medidas que reduzam o impacto da Covid-19.

O conjunto de artigos mostra que empresas e órgãos públicos que seguem os princípios de Compliance estão mais preparados para enfrentar a crise. A integridade, a ética e a transparência tornam-se mais do que nunca ferramentas estratégicas. Por coincidência histórica, a questão sanitária também esteve presente nos primórdios dos programas de Compliance. O primeiro documento a fixar um conjunto de regras desse teor para as empresas foi o Food and Drug Act, de 1906, que regulou o comércio de medicamentos e alimentos nos Estados Unidos.

Como bem ressalta o presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, Humberto Mota Filho, responsável por esta publicação, é preciso ter certeza que a estratégia escolhida no combate ao coronavírus está sendo implementada segundo as leis e as melhores práticas. “Em tempos de pandemia, mais transparência nas contratações públicas pode salvar muitas vidas e poupar muito sofrimento”, ressalta ele.

Muito se diz que nada será como antes, depois que essa tempestade passar. Haverá um “novo normal” nas relações humanas e na vida empresarial. Um exemplo importante, aqui ressaltado, será a necessária adaptação dos princípios de Compliance à prática do “home office”, que se expandiu em razão das medidas de isolamento social. O ambiente de teletrabalho se consolidou e, sem dúvida, vai exigir das empresas novas ferramentas, com o objetivo de preservar sigilos e prevenir condutas ilícitas.

## Angela Costa

Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro

# Editorial

POR

**HUMBERTO MOTA FILHO**

Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ

## CAROS LEITORES,

O Brasil e o mundo atravessam um momento atípico que não pode e não deve nos paralisar. É preciso entender que essa pandemia é uma crise global e, portanto, afeta a todos nós de maneiras distintas. Apesar de todas as incertezas que este período nos impõe, não podemos perder de vista que a transparência deve ser, principalmente agora, uma prioridade para instituições, empresas e para o Poder Público.

A sexta edição da Revista Governança e Compliance, tradicional publicação semestral do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro, não poderia fugir do debate e definiu o tema “Compliance em tempos de Pandemia” para provocar uma discussão de qualidade sobre este momento. Para isso, convidou especialistas renomados para abordar em artigos a importância do Compliance e da governança nesse contexto.

São artigos que nos levam a refletir de que maneira podemos lidar com todas as questões impostas pela pandemia, seja no âmbito das relações profissionais, da legislação, das compras públicas, da saúde, entre outras. E, especialmente, como agir rápido, mapeando riscos e administrando as crises que possam surgir a partir das novas situações que se apresentam.

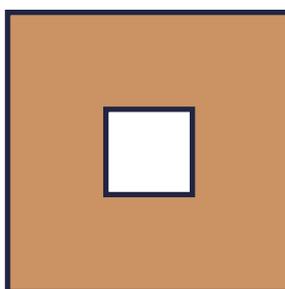
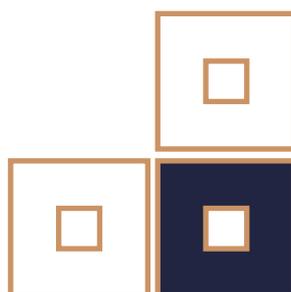
E qual será o novo normal? Muito se fala sobre esse assunto, como a realidade se apresentará daqui pra frente e que novos hábitos vamos adotar? Ainda há muitas dúvidas, mas devemos aproveitar este período para estabelecer um planejamento, onde todas as variáveis estejam contempladas.

Esperamos que nossa publicação possa contribuir para este debate. Certamente muita discussão ainda está por vir, mas estaremos sempre atentos e disponíveis para abordá-la.

Defendemos sempre que todas as informações sejam transparentes para termos a segurança jurídica necessária para a tomada de decisões. Esse é o desafio.

Aproveito para agradecer à presidente Angela Costa pelo apoio de sempre, ao vice-presidente de Relações Institucionais e de Conselhos Empresariais, José Domingos Vargas, aos conselheiros, autores e às equipes de Comunicação e de Conselhos Empresariais pela parceria contínua.

Boa leitura!



# COMPLIANCE EFETIVO PARA VENCER A CRISE

**ANTONIO CARLOS A. TELLES**

Consultor/Representante na LRN Ethics&Compliance. Responsável pela ACTelles Management Consulting. Coordenador do GT Efetividade do Instituto Compliance Rio - ICRio e membro do Conselho Editorial do ICRio.

“

Um alicerce fundamental para sustentação das organizações são os valores éticos. Somente serão alicerces sólidos, de fato, se saírem dos powerpoints, murais e manuais e penetrarem profundamente nas mentes e corações, especialmente daqueles que tomam decisões críticas. Assim como os abalos sísmicos testam a resistência dos prédios japoneses, as crises testam a resiliência dos valores

”

**N**ovos problemas exigem novas respostas! Porém, o notável futurista Alvin Tofler advertia: “a pergunta certa é ordinariamente mais importante do que a resposta certa à pergunta errada”. Nesse sentido, poucas vezes, pessoas, organizações e nações estiveram tão perplexas e unidas em torno de interrogações comuns, em todo o planeta. Como será o futuro? Como atravessaremos essa crise, sem precedentes, de forma saudável? Como planejar diante de um cenário tão conturbado? Como encontrar equilíbrio justo no enfrentamento simultâneo da crise humanitária e de saúde e a crise econômica?

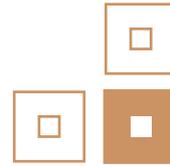
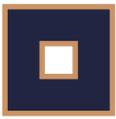
Nesse ambiente complexo, qual o papel e desafio do presidente e demais líderes da alta administração, e das diversas áreas numa empresa privada ou instituição pública?

Qual o papel do Compliance? Em que medida a Integridade Corporativa se tornaria ainda mais relevante em tempos de crise do que em tempos “normais”?

Uma construção só resiste a abalos violentos se tem sólidos alicerces de sustentação. Caso o alicerce não seja resistente há sério risco de deformações na estrutura. O Japão é talvez o país mais bem preparado para um terremoto. Lá os prédios são concebidos para resistir a grandes abalos, com amortecedores: balançam durante as catástrofes, mas se mantêm erguidos.

Pessoas e organizações de qualquer natureza são como “construções”: podem levar décadas para construir uma reputação, que podem ser abaladas e destruídas em um dia.

Um alicerce fundamental para sustentação das organizações são os valores éticos. Somente serão alicerces sólidos, de fato, se saírem dos powerpoints, murais e manuais e penetrarem profundamente nas mentes e corações, especialmente daqueles que tomam decisões críticas. Assim como os abalos sísmicos testam a resistência dos prédios japoneses, as crises testam a resiliência dos valores.



Avanços têm sido observados na sociedade, nos governos e nas empresas quanto ao debate da postura ética e das consequências de se buscar fazer o que é certo.

Criaram-se leis, regulamentações, programas, códigos de conduta, estruturas, processos e controles. Mecanismos de integridade nasceram e isso é muito positivo,

porém em que medida têm sido efetivos? Em que medida ficaram no “papel”?

## INTEGRIDADE PÚBLICA ABALADA

Examinemos o caso do estado que abriga uma das sete maravilhas do mundo, nosso Cristo Redentor. Nos últimos dois anos, o governo do Rio adotou duas medidas relevantes:

1. Instituiu o programa de integridade pública (Decreto 46.745/2019) no âmbito da administração direta, autarquias e outros organismos. Definiu a necessidade da devida gestão dos bens públicos e da transparência e do combate à corrupção, visando à melhoria do serviço público com um todo.
2. Tornou obrigatória (Lei 7753/20170) a adoção de programas de Compliance pelos fornecedores de bens e serviços do estado, e definiu parâmetros para aplicação dessa medida.

Que resultados efetivos foram obtidos? Embora sejam medidas recentes, os fatos revelam preocupação.

Esse ano, líderes políticos e um grupo de empresários, fornecedores de produtos e serviços para o governo do Estado, que representa a segunda maior economia do país, foram alvo de operação da Lava-Jato por fraudes e superfaturamento de contratos. Como isso pode ocorrer em meio a maior pandemia global, em que uma doença infectocontagiosa de alta morbidade e mortalidade, se dissemina rapidamente exterminando vidas? Estudo do Laboratório de Inteligência em Saúde da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (USP) indica que o Brasil está se tornando o epicentro, o polo

mais importante de disseminação do vírus Covid-19 do mundo.

As investigações revelam que empresas e pessoas se aproveitaram da situação de calamidade pública, do agravamento da pandemia e das brechas nos processos e regras, que autorizaram contratações emergenciais, para conquistar contratos milionários de forma ilícita.

Não basta “ter” um programa de Compliance: ele precisa “ser” efetivo!



## NECESSIDADE DE SE APRIMORAR A AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO COMPLIANCE

Estudo publicado na Harvard Business Review de julho/2019 (“How to Scandal-Proof Your Company”) concluiu: “Se crescem, como nunca, os esforços para reprimir atividades ilegais, por que crimes como fraude, suborno, peculato e lavagem de dinheiro ainda são comuns nas corporações? A principal causa do problema não são regulamentações e sistemas de Compliance ineficientes. São as lideranças fracas e falhas na cultura corporativa.”

Em abril de 2019, o documento do DOJ - Departamento de Justiça dos EUA, “Evaluation of Corporate Compliance Programs”, foi ampliado em mais de 100% (de 8 para 19 páginas) introduzindo questões sobre cultura organizacional e lideranças sênior/média que não constavam do documento de 2017, tais como:

- Como e com que frequência a organização mede sua cultura de Compliance?
- Que passos ou medidas a organização adota em resposta

aos resultados da medição da cultura de Compliance?

- A organização busca investigar junto aos funcionários, em todos os níveis, se eles percebem o comprometimento de liderança sênior e média em relação ao Compliance?

Avaliar efetividade do Compliance implica em avançar nas perguntas formuladas em dois processos existentes sobre os comportamentos observados.

No primeiro grupo de perguntas é comum usar um checklist processual sobre elementos existentes tais como:

- Tem Código de Ética?
- Tem Canal de Denúncias para público interno, fornecedores e terceiros?
- Tem Política Anticorrupção?
- Tem Comitê de Ética e Compliance?
- Há um Plano de Comunicação de Ética & Compliance?

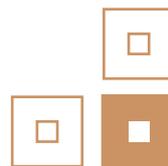
Já o segundo grupo de pergun-

tas (complementar) aprofunda a avaliação. Verifica indicadores sensíveis de efetividade, medindo a cultura pelos comportamentos observados:

- Em que medida as pessoas fazem a escolha certa, mesmo que não seja de seu melhor interesse pessoal?
- Como a organização reconhece e celebra condutas éticas notáveis? Comunicações? Premiações? Avaliação de Desempenho e Promoções?
- Em que medida as pessoas levantam questões éticas nas reuniões de equipe mesmo com a presença do chefe?
- Em que medida as pessoas sentem confiança em relatar as más condutas observadas?

Na retomada pós-pandemia aperfeiçoar a forma de avaliação da efetividade de Compliance deveria ser uma prioridade moral e econômica.

E durante a pandemia, como o Compliance pode agregar valor no enfrentamento da crise?



## COMO A CRISE CRIA OPORTUNIDADES PARA O COMPLIANCE?

Como o Compliance pode ajudar a organização, com sabedoria, a navegar nos mares turbulentos da crise sem naufragar? Pandemia significa múltiplos riscos. Mas risco é uma das especialidades do Compliance: seus líderes e especialistas aprenderam a fazer perguntas, que agora precisam ser ajustadas aos desafios do momento atual, in-comum:

- Quais os riscos gerados por exceções abertas e flexibilização de regras?
- Qual o risco de funcionários mal intencionados, agora em home office, se aproveitarem das brechas, gerando prejuízos?
- Quais os riscos que diretrizes sejam burladas sob o argumento e justificativa de que na crise vale tudo?
- Qual o risco do Compliance perder credibilidade pela omissão ou inação?

Que questões poderiam ser consideradas como oportunidades para o Compliance, visto que

áreas meio correm o risco de perder relevância:

- Como o Compliance pode marcar presença, de forma proativa, junto à alta administração, junto aos gestores intermediários e de base, e juntos aos “embaixadores” nos diversos processos de negócio?
- Como assumir protagonismo através de iniciativas, formais e informais, de comunicação e educação, ajudando líderes e funcionários a cumprirem suas responsabilidades e metas tendo os valores éticos como força propulsora e não como obstáculo?
- Como tirar proveito dos novos hábitos de trabalho remoto e comunicação coletiva online para reforçar e agilizar programas de capacitação das pessoas, substituindo iniciativas presenciais por EAD, especialmente em temas-chave, como segurança da informação, proteção de dados, comunicações cuidadosas e redes sociais, canal de denúncias, conflitos de interesses e outros?

Nunca é demais enfatizar que a efetividade do Compliance depende de uma sinergia entre todas as áreas da organização e seus times. A pandemia oferece desafio singular: mais integração no “isolamento” e mais aproximação no “distanciamento”. O Compliance não será efetivo se for apenas responsabilidade de uma área. Será efetivo quando todos se sentirem responsáveis e com coragem de fazer o que é certo, de fazer escolhas difíceis.

Finalmente, em tempos de incertezas em que há o risco maior de prevalecer a indiferença ética, vale refletir sobre as palavras simples e sábias dos pais da civilização moderna. Adam Smith, pai da economia, em “Teoria dos Sentimentos Morais”, afirma que “a virtude é o que mais conserva a sociedade humana, e o vício o que mais a perturba”. Aristóteles, um dos pais da ética, nos lembra que “a virtude nasce do hábito”.

# A PANDEMIA E O COMPLIANCE

## CRISTIANA AGUIAR

Economista e membro do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ

**O** Brasil está na iminência de se tornar o novo epicentro da pandemia da Covid-19. Atrás apenas dos EUA, com mais casos da doença no mundo, atingiu o primeiro lugar em número de mortes diárias, e segundo estudos do Instituto de Métrica da Universidade de Washington, pode chegar à exorbitância de 125.000 mortes até agosto.

A América Latina, muito embora seja uma das regiões mais exuberantes e repletas de riquezas naturais do mundo, tem sofrido com as recorrentes crises políticas, desigualdade social e má gestão dos recursos públicos.

Estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em meados de 2019, mostrava que o desperdício de recursos públicos no Brasil chegou a representar um prejuízo de US\$ 68 bilhões por ano ou 3,9% do Produto Interno Bruto. De acordo com o mesmo levantamento, na média da América Latina, essa taxa de ineficiência chegou a 4,4%. O número do Brasil, no entanto, foi maior do que o de

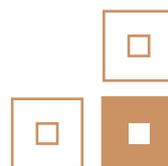
países como Uruguai, Peru e Chile. A Argentina teve a pior marca, com 7,2% do PIB desperdiçado. A pesquisa levava em consideração recursos mal direcionados em áreas como transferências de renda, compras governamentais e subsídios.

Especificamente no Brasil, temos avançado, no entanto, há muito ainda que se caminhar. Trazendo luz a esse caminho, a transparência tem crescido e sido perseguida em empresas do setor público, privado e do terceiro setor.

Em face a enorme crise que se apresenta, a integridade, a ética, a governança e o Compliance são algumas das principais ferramentas para o enfrentamento das inúmeras consequências que a pandemia, aliada a problemas políticos e socioeconômicos, podem causar às pessoas, empresas e sociedade.

Obviamente, aguardamos da ciência a solução para a contenção e o rechaçamento da doença, no entanto, enquanto esse glorioso dia não chega, cabe unirmos forças oriundas dos setores pú-





blico e privado para atravessarmos esse período, alicerçados sempre pela ética, integridade e transparência nas ações entre os setores. Esses três pilares, entre outros aspectos, são relevantes mitigadores de riscos.

Sem margem de dúvidas, em tempos de imprevisibilidade, empresas que se prepararam para os riscos têm mais maturidade para atravessar problemas inesperados.

A falta de prevenção configura-se em uma enorme falha, trazendo incerteza, até mesmo quanto à sobrevivência das organizações.

Infelizmente não são poucas as vezes que, mesmo conhecendo os riscos, empresas e instituições

apostam na sua não materialização. Contudo, existe também o fato do desconhecimento dos riscos e, quando isso acontece, implica em um problema maior ainda, a falta de tempo para aplicação das melhores soluções.

Diante desse cenário, se negligenciada a integridade, empresas e instituições poderão, por exemplo, ser flagradas em irregularidades contempladas pela Lei Anticorrupção. A situação muito provável é que venham a sucumbir, não apenas por consequência das pesadas multas e penalidades, mas, principalmente, pelo impacto irremediável a sua imagem. Em um mundo onde todos de alguma forma estão se reinventando, apenas as “marcas” éticas sobreviverão.

Cabe lembrar o efeito danoso da corrupção. Sem dúvida, é um dos maiores males que assolam algumas nações.

A Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846/13), mais adequadamente denominada de Lei da Empresa Limpa, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014, tem como propósito auxiliar a construção de um Brasil melhor, com mais ética e integridade. O intuito é eliminar a figura do corruptor, com a criminalização severa de empresas privadas ou estatais, implicadas em ilicitudes contra a administração pública.

Com um mecanismo de integridade bem desenhado e implementado, as empresas terão um controle social, no qual os pró-



Estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em meados de 2019, mostrava que o desperdício de recursos públicos no Brasil chegou a representar um prejuízo de US\$ 68 bilhões por ano ou 3,9% do Produto Interno Bruto. De acordo com o mesmo levantamento, na média da América Latina, essa taxa de ineficiência chegou a 4,4%





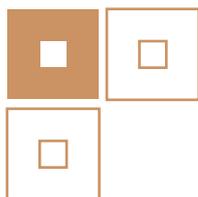
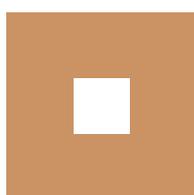
prios colaboradores poderão ajudar a coibir práticas inadequadas. Além de proteger as instituições, cada um contribuirá na preservação de seus próprios empregos. Atualmente podemos constatar, em grande parte das empresas, a colaboração concreta, honesta e efetiva dos colaboradores em temas de diversas naturezas.

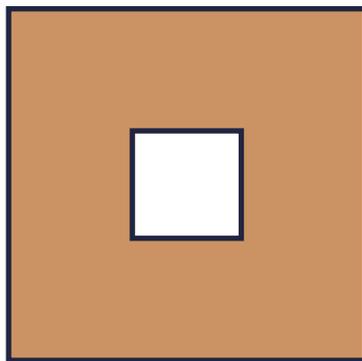
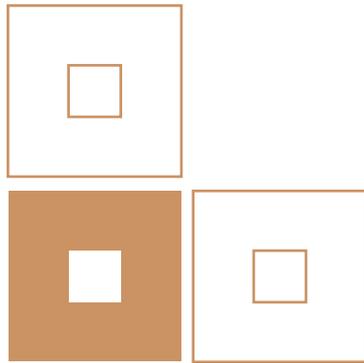
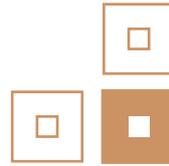
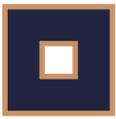
Considerando os dias atuais, um colaborador em home office, sua produtividade, dedicação, cumprimento das regras e respeito à confidencialidade das informações serão imprescindíveis para conferir um resultado valoroso para a organização. Certamente, cada um agirá de acordo com seus princípios e valores, porém, a existência ou não de treinamentos, boa comunicação e exemplos positivos dos superiores, farão considerável diferença.

Para uma organização onde não haja um código de ética ou um simples manual de conduta, o tempo para prevenir não existe mais, sua inexistência tornou-se

fato consumado e pode acarretar em dano considerável. Desse modo, haverá uma probabilidade muito maior de sucesso no enfrentamento dessa crise, para aquelas com políticas e procedimentos de governança e Compliance bem estruturados.

Com toda certeza estamos caminhando em direção a um novo mundo. Um mundo onde palavras como antifrágil e resiliência vem saindo na frente, até mesmo das tão mencionadas inovação disruptiva, contudo, indubitavelmente, a palavra que sobreviverá a qualquer tempestade é honestidade!





# COMPLIANCE EM TEMPOS DE PANDEMIA: A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA ORDEM PARA EMPRESAS E NEGÓCIOS

DANIEL SOARES

Advogado e membro do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ

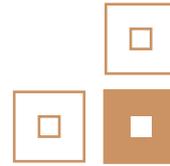
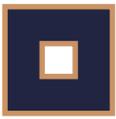
Com a edição do Decreto Estadual nº 46.973<sup>1</sup> e do Decreto Municipal nº 47.263, em 16 e 17 de março, respectivamente, o Estado e o Município do Rio de Janeiro reconheceram oficialmente a situação emergencial de saúde pública nos limites dos seus territórios em decorrência da pandemia do coronavírus (Covid-19). Esses instrumentos legislativos foram seguidos de uma série de outros com o propósito de restringir a circulação e aglomeração de pessoas, evitando-se o avanço do contágio e o consequente crescimento acelerado de internações na rede hospitalar pública, que já se encontrava à beira do colapso, muito antes da chegada dessa doença infecciosa ao país.

Diante de medidas rígidas para forçar o isolamento social, diversas empresas foram obrigadas a, subitamente, suspender suas atividades, paralisando negócios e assumindo riscos concretos de fechamento em definitivo após a liberação das restrições. Em

meio a um ambiente de tamanha perplexidade e insegurança, a expectativa de um retorno à normalidade no menor prazo possível tornou-se um desejo comum a todos os empresários, sem perceberem que, em vista de tantas incertezas quanto ao futuro, uma nova realidade está se impondo e de forma bastante rápida.

A retomada do curso dos negócios ainda que lenta tem revelado novos hábitos e a certeza de que nada será como antes. Coube às empresas o desafio de repensar sobre a maneira de conduzir suas atividades de agora em diante e se adaptarem a uma nova realidade que não é passageira. A explosão de compras online e dos serviços de entrega, sem o deslocamento aos centros de consumo e entretenimento, a redução drástica de viagens de negócios, a execução do trabalho de forma remota (teletrabalho) e as reuniões e atividades de ensino e treinamento virtuais já estão incorporadas ao universo corporativo de maneira definitiva.

<sup>1</sup>Revogado pelos Decretos nº47.006, de 27.03.2020, e nº 47.027, de 13.04.2020, mas mantido o reconhecimento do estado de emergência em saúde pública.



É uma questão fundamental e necessária para a sobrevivência das organizações e de seus negócios o reconhecimento dessa nova ordem, em que o trabalho remoto se torna regra, as interações pessoais deixam de ser físicas passando a quase que exclusivamente virtuais, da mesma forma que as experiências de consumo de bens e serviços e até mesmo de lazer são feitas sem sair de casa. Nada ou muito pouco será como antes e, quanto mais rápido essa percepção for assimilada, maiores serão as chances de uma recuperação e até mesmo de exercer um protagonismo no novo mundo dos negócios, que está sendo redesenhado.

Em meio a tantas transformações ocorrendo simultaneamente, o Compliance revela-se uma importante ferramenta para que essa transição aos novos tempos ocorra de forma eficaz e amparada pelos valores que inspiraram a própria criação de cada empresa, sem perder de vista a missão instituída pelos seus fundadores. As mudanças comportamentais trazidas pelo coronavírus são de fato profundas, mas os valores, princípios e a missão de cada organização permanecem inalterados e precisam ser preservados e defendidos, especialmente num cenário que se avizinha de crise e retração da economia mundial.

Os efeitos da pandemia do coronavírus representam um teste aos valores, princípios e missão das empresas e, se eles forem sólidos e estiverem enraizados na cultura de cada empresa, maiores e melhores as chances de atravessar as intempéries.

Mas qual a relevância do Compliance em meio a tantas decisões difíceis a serem tomadas por empresários envolvendo, por exemplo, redução de pessoal, corte de despesas, renegociação e rescisão de contratos, queima de estoques, mudança de fornecedores e reposicionamento no mercado de atuação?



---

A retomada do curso dos negócios ainda que lenta tem revelado novos hábitos e a certeza de que nada será como antes. Coube às empresas o desafio de repensar sobre a maneira de conduzirem suas atividades de agora em diante e se adaptarem a uma nova realidade que não é passageira. A explosão de compras online e dos serviços de entrega, sem o deslocamento aos centros de consumo e entretenimento, a redução drástica de viagens de negócios, a execução do trabalho de forma remota (teletrabalho) e as reuniões e atividades de ensino e treinamento virtuais já estão incorporadas ao universo corporativo de maneira definitiva



É natural pensar num primeiro momento que, com tantos desafios a serem superados, o Compliance seja visto como uma questão de menor importância, ocupando uma posição inferior numa escala de prioridades.

Entretanto, o Compliance pode ser um forte aliado nos diversos processos decisórios assim como um mitigador de riscos cuja materialização pode causar danos irreversíveis à imagem das empresas, sem mencionar enormes prejuízos financeiros para empresários que já contam com a escassez de capital. Além disso, pode inspirar e engajar ainda mais os colaboradores e fidelizar clientes que, face ao encolhimento econômico, estarão cada vez mais seletivos nos seus gastos e investimentos.

As organizações que não demonstrarem apreço à vida humana, recusando-se a fornecer equipamentos de proteção individual e treinamentos apropriados, que desvalorizarem aspectos pessoais dos seus colaboradores, que não permitam o seu convívio social

e familiar e que não oferecerem empatia e solidariedade aos que estiverem em situação vulnerável estão fadadas à extinção, num processo mais célere do que se possa imaginar. O recolhimento e o receio de um contágio súbito com risco real de morte têm conduzido a uma forte reflexão por todos os agentes da economia, desde os clientes até os financiadores. O Compliance poderá ser um dos fatores determinantes das muitas escolhas a serem feitas, seja por consumidores, seja pelos profissionais talentosos que as organizações pretendam reter ou, ainda, por investidores que tenham interesse em aportar recursos em novos negócios.

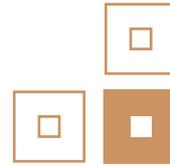
E quais medidas concretas podem ser adotadas de imediato, no universo do Compliance, para que as empresas possam transmitir mensagens alinhadas à nova ordem em tempos de pandemia e assim evitar a exposição a riscos desnecessários?

Há diversas ações a serem praticadas no campo do Compliance

com forte impacto no cotidiano das empresas e na preservação dos seus negócios. O distanciamento físico imposto temporariamente não é impeditivo para que essas ações possam ser iniciadas desde logo, sem que seja necessário incorrer em gastos expressivos. Como ponto de partida, é preciso que as empresas reforcem o programa de integridade existente, bem como promovam uma reciclagem, incorporando novas políticas, orientações e protocolos adequados às exigências dos novos tempos.

O Código de Ética e Conduta das empresas é um veículo fundamental para orientar e inspirar tanto os seus colaboradores como os terceiros que tenham interesse em desenvolver relações de negócios. O Código encerra os valores, princípios, a missão e as regras necessárias para a condução da atividade empresarial. Nesse contexto, os processos decisórios devem observar as disposições do Código de Ética e Conduta assim como os colaboradores devem adotar os comportamentos espe-





rados e admitidos no ambiente de trabalho, seja à distância no caso do home office, seja simplesmente quando atuarem externamente na qualidade de representante da empresa.

A recirculação do Código de Ética e Conduta em formato digital para todos os colaboradores, a promoção de reuniões virtuais para enfatizar e esclarecer as disposições do Código, a lembrança de que os processos decisórios devem ser pautados pela integridade, ética, transparência, assim como pela observância dos princípios e valores previstos no Código e os objetivos perseguidos pela empresa. Tudo isso e a constante referência ao Código nas comunicações internas aos colaboradores e a adaptação das regras existentes para refletir e disciplinar situações novas como, por exemplo, o trabalho remoto, a presença nas dependências da empresa e medidas sanitárias são alguns exemplos do muito que pode ser feito.

É preciso que os colaboradores

entendam que o distanciamento físico das instalações da empresa não significa um afastamento das regras existentes no Código de Ética e Conduta e que novos cuidados precisarão ser adotados ao retornarem ao seu posto de trabalho como medida de prevenção e manutenção de um ambiente sadio.

Os colaboradores deverão estar cientes de que não se trata de uma mera faculdade cooperar com novas regras que: (i) imponham o uso de máscaras, luvas, óculos e outros equipamentos de proteção individual, (ii) recomendem evitar, sempre que possível, a aglomeração desnecessária de pessoas nas dependências da empresa, (iii) fixem horários de comparecimento aos refeitórios e estabeleçam limites do número de pessoas em eventos internos, (iv) estimulem reuniões virtuais em lugar de presenciais, (v) exijam a higienização de bens da empresa após o seu uso e devolução como laptops, ferramentas e veículos, (vi) determinem na entrada a verificação de temperatura e o

preenchimento de questionários, (vii) obriguem o descarte adequado de resíduos que possam estar contaminados, e (viii) estabeleçam o distanciamento entre as estações de trabalho, entre tantos temas relevantes que vão merecer uma regulação específica.

O trabalho remoto também conhecido como home office é uma realidade irreversível para muitas empresas, mas requer cuidados adicionais por parte dos colaboradores para que seja preservado o sigilo de informações sensíveis e estratégicas. Novas políticas precisarão ser elaboradas com instruções para a segurança e proteção de dados, retirada e circulação de documentos para a residência do colaborador, participação e gravação de reuniões virtuais, o descarte doméstico de informações relevantes e regras de etiqueta e comportamento no ambiente corporativo virtual.

O Compliance é imprescindível para que essa nova realidade funcione dentro de parâmetros adequados e não signifique uma total

liberdade ou autonomia para que o colaborador possa agir, sem qualquer critério no ambiente de trabalho agora instalado no seu lar, colocando em risco a imagem da empresa a qual esteja vinculado, seus negócios e clientes.

O home office não apenas resultará no redimensionamento dos espaços corporativos bem como num reordenamento do seu uso, exigindo regras e políticas claras quando houver o rodízio de estações de trabalho, limites de colaboradores nas dependências da empresa e controles mais rigorosos na entrada, circulação e saída. Essas medidas podem encontrar resistências, caso não sejam devidamente explicadas, sobretudo quanto ao seu propósito de proteger a saúde e o bem-estar da coletividade. Novamente, o Compliance poderá ser um agente facilitador nesse processo de adaptação, cuidando para que as regras sejam compatíveis com a realidade da empresa e transmitidas de forma eficiente.

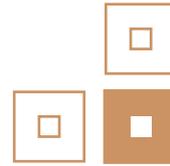
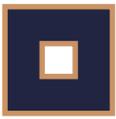
Com o fechamento e a suspensão

de diversas empresas, é natural que haja dificuldade em manter negócios com fornecedores previamente cadastrados e aprovados, sendo necessário realizar contratações emergenciais. Ainda que em caráter temporário, a área ou o gestor de Compliance precisam reforçar que, mesmo diante de um cenário tão adverso, diligências mínimas devem ser realizadas assim como a obtenção de compromissos de adesão às normas da empresa a fim de evitar contratações que possam causar mais malefícios do que trazer benefícios.

Os canais de denúncia devem se manter ativos, mesmo em tempos de pandemia, incluindo-se um rol de assuntos novos no alcance das investigações, como questões relacionadas a possíveis contaminações que não sejam relatadas, comportamentos inadequados em reuniões virtuais, afastamento de colaboradores sem o devido amparo de atestados médicos e a recusa do uso de equipamentos de proteção individual ou a ausência do fornecimento destes.

Os colaboradores não devem se sentir desamparados pelo distanciamento físico, reiterando a todos que denúncias possam ser feitas por outros meios que não apenas o presencial, incluindo-se o e-mail, cartas, mensagens por aplicativos e ligações telefônicas. Os responsáveis pela apuração das denúncias devem continuar a preservar o anonimato do denunciante e adaptar os métodos investigativos a uma realidade em que o contato interpessoal seja feito de forma segura e dentro do mínimo necessário.

Tendo em vista o aprimoramento do Código de Ética e Conduta e a adoção de políticas condizentes com os tempos atuais, alterando e introduzindo novas rotinas e hábitos para os colaboradores no desempenho de suas funções, é fundamental a realização de treinamentos. As sessões virtuais passarão a ser uma regra como medida de proteção e o conteúdo programático deverá sofrer mudanças para prever dinâmicas e exemplos práticos que envolvam situações resultantes



da pandemia do coronavírus. Os treinamentos revelam-se, ainda, uma ferramenta indispensável no fortalecimento dos valores, princípios e missão da empresa, demonstrando o cuidado e preocupação da alta administração em preservá-los mesmo durante o distanciamento físico temporário a que todos estejam submetidos.

Nesse novo cenário, o mundo virtual ganha espaço com enorme força e os gestores de Compliance podem aproveitar essas diferentes formas de comunicação para, por exemplo, organizar lives com o intuito de difundir, debater, treinar e esclarecer temas de Compliance e o funcionamento do programa de integridade existente, ampliando o debate e o acesso à informação, contando inclusive com a presença de profissionais externos. O Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ pode orientar e auxiliar essas iniciativas, e tem realizado, também, reuniões mensais abertas ao público para promover o debate so-

bre questões atuais relacionadas ao Compliance.

O apoio da alta administração a essas mudanças no programa de integridade servirá não apenas para destacar a importância das novas medidas, mas também revelar o compromisso social da organização na preservação da vida e segurança não apenas de seus colaboradores, mas da sociedade como um todo. Ainda que as novas regras possam ser consideradas, à primeira vista, rígidas demais e encontrem certa desconfiança e resistência, o efeito institucional será certamente positivo na nova realidade em construção, agregando reconhecimento e valor tanto interna como externamente. Medidas simples de Compliance poderão trazer impactos enormes e contribuir para a efetividade do programa de integridade das empresas.

A percepção de que o retorno ao status quo ante não é uma opção para as empresas, e que mudanças são necessárias e podem ser benéficas aos negócios, pode re-

presentar um grande diferencial de sobrevivência em setores competitivos e fortemente atingidos pela pandemia do coronavírus. A capacidade de adaptação e reação dos empresários, orientada por valores e princípios sólidos e objetivos claros, pode trazer inspiração e orgulho aos colaboradores e reconhecimento do mercado. O foco no desenvolvimento de relações pautadas pela ética, transparência e integridade, pelo respeito à saúde e bem-estar da coletividade, pelo consumo consciente e por uma comunicação de forma didática e acessível poderá ser evidenciado em cada iniciativa de Compliance que a empresa venha adotar.

O Compliance pode ser um elo imprescindível para que as empresas ingressem nessa nova era, marcada pelos efeitos da pandemia do coronavírus, mais fortalecidas para superar os muitos desafios que ainda estão por vir!

# TRANSPARÊNCIA E CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA

HUMBERTO MOTA  
FILHO

Advogado, Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ e do Comitê de Estudos da Transparência Pública da OAB/RJ

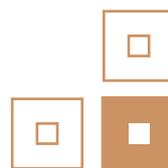
## TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

**A**s histórias das tragédias humanas e da falência de sistemas de saúde de alguns países, potencializadas pelas repercussões políticas e econômicas da crise humanitária e econômica, em escala global, em decorrência da pandemia do coronavírus (“Covid-19”), não deixam margem a qualquer dúvida: essa pandemia é o desafio da nossa geração!

Tudo isso não pode nos paralisar. Nesse momento crítico é fundamental refletir sobre como lidar da melhor maneira possível com tal pandemia e agir rápido. A Covid-19 não é de esquerda, nem de direita, não tem passaporte, nem preferências políticas e provoca uma crise global de saúde pública com grandes repercussões e certamente afeta a todos, em maior ou menor medida. Isso define um cenário de muitas incertezas e riscos, sob o qual decisões importantes sobre a saúde e a economia nacional deverão ser tomadas, sem um plano prévio ou estudo, num ambiente de pressão muito grande. Portanto, exige um enorme esforço de coordenação política e social, para que muitos dos riscos possam ser mapeados, quantificados e geridos.

Num cenário de calamidade pública declarada pelas autoridades brasileiras, não se pode correr o risco de paralisação, por conta de brigas políticas, de um apagão de canetas burocrático, pela dificuldade jurídica na implementação de medidas de flexibilização orçamentária ou de compras públicas emergenciais sem licitação, ou para a correta destinação dos recursos aos beneficiados por programas de suporte econômico e preservação de empregos. Por outro lado, não se deve permitir, tampouco, a execução de uma série de medidas ineficazes ou equivocadas, que eventualmente, façam mais mal do que bem, ainda que bem-intencionadas. Claro, haverá equívocos no caminho, mas precisamos ter certeza que a estratégia escolhida esteja sendo implementada segundo as leis e as melhores práticas de integridade exigidas agora, além de saber qual o seu custo e, num momento posterior, quais foram os seus efeitos. Acima de tudo, as informações devem ser transparentes e fornecer a segurança jurídica necessária para a tomada de decisões rápidas. Esse é o desafio! Esse é o caminho!

Como Kahneman já nos ensinou, decisões sob pressão num cená-



rio de incertezas precisam contar com filtros. O melhor filtro que já foi inventado é a transparência pública. É preciso agir, é preciso salvar vidas e preservar empregos e, também, é preciso acompanhar, de perto, como tudo isso está sendo

feito. Hoje, em nosso país, a regra é a transparência pública. E, tanto as audiências públicas para reunir especialistas da saúde na comunicação de protocolos, quanto as consultas aos órgãos de governo sobre os pedidos de informações

acerca das medidas adotadas pelos envolvidos no combate ao coronavírus e, para a preservação da atividade econômica, podem ser feitas, na maioria dos casos, eletronicamente, sem comprometer as medidas de isolamento social.

## GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO E LAÇOS DE CONFIANÇA

A transparência das ações do governo no enfrentamento dessa pandemia pode ser estimulada, com boas práticas de gestão, pela simplificação no acesso eletrônico às propostas de peças orçamentárias discutidas no Congresso, em caráter emergencial, sua divulgação em links abertos, dedicados a evolução online dos gastos com as compras

públicas emergenciais, divulgação dos fornecedores e, a definição de contas específicas destinadas aos gastos ao combate do vírus, facilitando sua fiscalização e a avaliação posterior dos seus resultados.

E, como comunicar as informações transparentes existentes? Num cenário de incertezas e riscos, a Orga-

nização Mundial de Saúde funciona como um hub de informações científicas confiáveis, cumprindo seu papel institucional. Tais informações precisam ser disseminadas de forma íntegra e com a rapidez necessária a todos os países do mundo. Em termos gerais, é preciso atentar para a governança da informação, ou seja, para o conjunto de normas,



Como Kahneman já nos ensinou, decisões sob pressão num cenário de incertezas precisam contar com filtros. O melhor filtro que já foi inventado é a transparência pública. É preciso agir, é preciso salvar vidas e preservar empregos e, também, é preciso acompanhar, de perto, como tudo isso está sendo feito. Hoje, em nosso país, a regra é a transparência pública. E, tanto as audiências públicas para reunir especialistas da saúde na comunicação de protocolos, quanto as consultas aos órgãos de governo sobre os pedidos de informações acerca das medidas adotadas pelos envolvidos no combate ao coronavírus e, para a preservação da atividade econômica, podem ser feitas, na maioria dos casos, eletronicamente, sem comprometer as medidas de isolamento social



diretrizes e controles de responsabilidade desenvolvidos a fim de assegurar o valor, a qualidade e o Compliance das informações relacionados ao coronavírus. Assim, todos nós brasileiros devemos agir com responsabilidade e não disseminar informações sem fonte confiável e que promova pânico ou desinformação.

Cada vez mais transparência será essencial no esforço de comunicação do governo e seus líderes, profissionais de saúde e burocratas para fortalecer os laços de confiança e de solidariedade na sociedade, ao revelar os propósitos das medidas, suas consequências esperadas, e o que realmente ainda não se sabe sobre o vírus. Isso permitirá adotar medidas duras como o isolamento social por mais tempo, se necessário, e na assimilação de protocolos de combate ao coronavírus, baseados em evidências científicas. Os laços de confiança surgidos de uma comunicação cla-

ra, honesta e transparente poderão impactar positivamente o comportamento esperado da população e gerar resultados mais rápidos na redução do padrão de curva de transmissão viral esperada.

Para tanto, aqui no Brasil, como estratégia de transparência ativa, a divulgação dos dados e das informações das políticas públicas desenvolvidas em virtude da pandemia da Covid-19 devem estar disponíveis e centralizadas num portal eletrônico, no âmbito de cada esfera de governo e serem atualizadas constantemente, com as justificativas devidas. Só isso garantirá que os brasileiros possam monitorar o avanço dessas ações, em números, independentemente do papel dos órgãos de controle. Assim, talvez, o isolamento social possa transformar alguns de nós em participantes ativos da fiscalização dessas medidas e até em monitoradores se sua efetividade, dentro da sua realidade particular. Essa é uma forma de

controle social que não podemos desprezar, tornando-a, até quem sabe, um legado positivo, ao impulsionar um novo tipo de relação de cooperação público-privado.

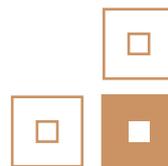
Ações transparentes, principalmente em momentos de crise, têm maiores condições de cristalizar boas práticas e introduzir outras práticas positivas para a gestão pública. Nosso foco principal é a preservação da vida dos brasileiros. Mas, isso pode ser feito consagrando boas práticas de transparência pública. Não há nada de incompatível nisso. Para tanto, devemos preservar a Lei de Acesso à Informação e suas conquistas institucionais e combater a epidemia de desconfiança nas informações ou campanhas de desinformação, a qual também pode fazer suas vítimas. Um dos melhores usos para a Lei de Acesso à Informação nesse momento é o monitoramento das contratações emergenciais.

## CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS

Nessa crise da pandemia, mais do que nunca, é preciso desenvolver as boas práticas de transparência pública para monitorar as contratações emergenciais de bens e serviços, destinadas às ações go-

vernamentais no enfrentamento da Covid-19, ao flexibilizar alguns dos normativos de seleção de fornecedores da administração pública. Para tanto, é válido observar os novos marcos legais do Governo

Federal e as recomendações de boas práticas da Transparência Internacional, do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.



O Governo Federal brasileiro regulamentou contratações de bens e serviços para a contenção da Covid-19, na Lei Federal nº 13.979 de 2020, complementada pelas Medidas Provisórias nº 926 e 951 de 2020.

Foram estabelecidas regras excepcionais para as contratações emergenciais, tanto com dispensa de licitação, quanto por pregões abreviados. Estados e municípios seguiram esta linha, regulamentando processos de contratação simplificados em seus âmbitos locais.

Todas as contratações ou aquisições realizadas com fulcro nesta Lei serão imediatamente disponibilizadas em sítio oficial específico na rede mundial de computadores (internet), contendo, no que couber, além das informações previstas no § 3º do art. 8º da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, o nome do contratado, o número de sua inscrição na Receita Federal do Brasil, o prazo contratual, o valor e o respectivo processo de contratação ou aquisição (§ 2º, art. 4, da Lei nº 13.979 de 2020).

A Transparência Internacional e o TCU editaram recomendações normativas e boas práticas para

as contratações emergenciais, no sentido de:

- normas seguras, claras e disponíveis;
- parâmetros de qualidade e clareza para informações, com espaço centralizado e dedicado às compras emergenciais;
- acompanhamento pelos órgãos de controle, das fases das contratações;
- justificar, com destaque, a contratação de fornecedor declarado inidôneo ou suspenso (art. 4, § 3º da Lei nº 13.979 de 2020);
- elaboração ou endosso de uma lista de produtos e serviços de referência no combate da Covid-19;
- tratamento prioritário para solicitação de informações sobre compras ref. Covid-19;
- espaço sobre pedidos de acesso à informação relacionados à Covid-19 no relatório periódico estatístico de transparência (o art. 30, III da Lei nº 12.527 de 2011).

Por sua vez, o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, pela Nota Técnica nº 001/2020, de 27 de março de 2020, do TCE/RJ, in-

dica que o processo administrativo deve:

- mencionar expressamente a situação emergencial e, fundamentar relação de adequação entre a contratação e os fatos;
- responsabilizar fornecedor pelas condições de uso dos bens de segunda mão;
- comunicar a contratação direta em três dias à autoridade superior, para ratificar e publicar no DO, em cinco dias, para a eficácia do ato (art.26, caput, da Lei n.º 8.666/93).

Em conjunto com as flexibilizações legais, essas recomendações de boas práticas pretendem gerar mais monitoramento e transparências para os processos administrativos das compras emergências de combate à Covid-19, em todas as esferas governamentais. Com mais transparência, governança da informação e Compliance, esses processos terão mais instrumentos e condições de se tornar eficazes e passíveis de controle, fornecendo informações valiosas para a administração pública sobre o que deve ser aperfeiçoado e o que está funcionando bem. Enfim, em tempos de pandemia, mais transparência nas contratações públicas pode salvar muitas vidas e poupar muito sofrimento.

# TRANSPARÊNCIA FISCAL NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 106/2020

VANESSA CERQUEIRA  
REIS DE CARVALHO

Procuradora do Estado do Rio de Janeiro  
Doutoranda em Direito Financeiro e Econômico Global

**E**m um momento em que nada se sabe e tudo se está a reaprender e a construir, no meio do percurso, inclusive em bases orçamentárias, nada mais apropriado do que aplicar a transparência na integralidade dos atos praticados pelo gestor público. É mais fácil corrigir a rota, caso apareçam desvios, do que descobrir, tempos à frente, que chegamos a um destino totalmente diferente do minimamente programado. De acordo com o artigo “Managing Fiscal Risks Under Fiscal Stress” (“Gestão dos riscos fiscais em um ambiente de tensão fiscal”, tradução nossa), produzido pelo Fundo Monetário Internacional (2020):

*[...] a transparência na divulgação dos riscos fiscais contribui significativamente para o monitoramento e mitigação desses riscos. Os governos devem investir na compreensão do possível impacto das diversas mudanças nas condições financeiras e macroeconômicas sobre seu orçamento, e na identificação e quantificação dos principais passivos con-*

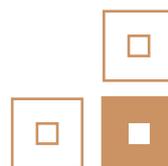
*tingentes e a possibilidade de sua materialização. O foco inicial deve ser nos itens maiores, com maior probabilidade de materialização; devem ser considerados os passivos contingentes implícitos e explícitos (tradução nossa)<sup>1</sup>.*

Portanto, seja para controlar desvios, seja para minimizar o impacto nas gerações futuras e repensar em uma retomada, nada pode ser realizado sem a transparência das ações, aqui, propriamente, a transparência fiscal. É isso que se espera da execução orçamentária da Emenda Constitucional nº 106/2020, dado que a transparência dos atos do gestor público não está ligada à simples publicação, e sim, possui seu nascedouro na moralidade política, preconizada por Dworkin (2012)<sup>2</sup> como a moralidade da governação justa, bem como do resultado justo.

Apesar de o objeto do presente trabalho ser a Emenda Constitucional nº 106/2020, as conclusões e apontamentos servem para todas as normas orçamentárias a

<sup>1</sup> O Fundo Monetário Internacional está a publicar uma série especial, na qual especialistas produzem artigos para ajudar os membros a lidar com os efeitos econômicos da Covid-19. O presente foi preparado por Emre Balibek, Amanda Sayegh, Sandeep Saxena, Michelle Stone e Claude Wendling. Disponível em: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/special-series-on-covid-19-managing-fiscal-risks-under-fiscal-stress.ashx>. Acesso em: 22 mai.2020.

<sup>2</sup> DWORKIN, Ronald. Justiça para Ouriços. Coimbra: Almedina: 2012, p. 17.



serem executadas dentro desse período emergencial. Segue-se ao texto da norma, com destaque a alguns de seus dispositivos que serão detalhados. Primeiramente, cabe destacar que a Emenda Constitucional nº 106/2020 não cita sequer uma única vez a palavra “transparência”, mas possui dispositivos que a consagram e poderiam, inclusive, ser mais explícitos.

A exemplo do artigo 3º da EC 106/20, que afasta os dispositivos do artigo 14 e 16 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que tratam da renúncia de receita e da adequação orçamentária, porém, não cita nominalmente os consagrados ditames<sup>3</sup>. O ar-

tigo 14 da LRF trata da renúncia de receita e como devem ser os mecanismos compensatórios. Totalmente compreensível afastar a estimativa de impacto de receita decorrente de renúncias fiscais e demais medidas compensatórias, em um atual panorama de necessidade de fomento da atividade produtiva. Já o artigo 16 da LRF dispõe sobre o aumento de despesa decorrente de ação governamental, dentro do atual orçamento, que deve indicar: (i) o impacto orçamentário da despesa no exercício, que deve entrar em vigor, e nos dois anos subsequentes; e (ii) a compatibilidade na Lei Orçamentária, Lei de Diretrizes Orçamentárias e no Plano Plurianual, declarada pelo

ordenador de despesa.

Portanto, também totalmente incabível indicar no orçamento em vigor qual foi e qual será o impacto do aumento de despesas com ações governamentais, decorrentes da pandemia, que não poderiam sequer, minimamente, estarem previsíveis no curso orçamentário. Porém, quantificar com precisão agora as despesas realizadas, para minimizar os riscos, isso, sim, é possível.

Pois bem, o afastamento dessas duas regras contidas nos artigos 14 e 16 da LRF, que consagram os princípios da transparência, do equilíbrio e da prudência orçamentária, pode ser considerado

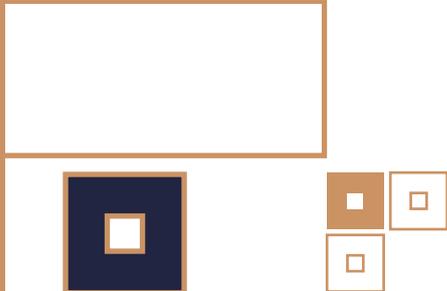


Portanto, além de enviar a conta para o futuro, tal conta não pode ser uma eterna porta aberta, não pode ser obscura ou opaca, com dados superficiais. Deve-se valer do princípio da transparência fiscal para a exata noção dos atos praticados para nortear o rumo a ser retomado.



<sup>3</sup> Art. 3º Desde que não impliquem despesa permanente, as proposições legislativas e os atos do Poder Executivo com propósito exclusivo de enfrentar a calamidade e suas consequências sociais e econômicas, com vigência e efeitos restritos à sua duração, ficam dispensados da observância das limitações legais quanto à criação, à expansão ou ao aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento de despesa e à concessão ou à ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita.

Parágrafo único. Durante a vigência da calamidade pública nacional de que trata o art. 1º desta Emenda Constitucional, não se aplica o disposto no § 3º do art. 195 da Constituição Federal.



como a positivação legislativa do concedido na Medida Cautelar na ADI nº 6357, pelo Ministro Alexandre de Moraes, em que tais dispositivos, ao lado dos artigos 17 e 24 da LRF e 114, caput, in fine, e § 14, da LDO/2020, foram momentaneamente afastados, considerados os gastos atuais com a pandemia como “gastos orçamentários destinados à proteção da vida, saúde e da própria subsistência dos brasileiros afetados por essa gravíssima situação”<sup>4</sup>.

Quanto ainda ao artigo 3º da EC 106/20 destaca-se especialmente seu parágrafo único, que libera as empresas em débito com a seguridade social para poderem contratar e receber benefícios fiscais, sem um patamar mínimo de contrapartidas, o que poderia incluir a manutenção de empregos, por exemplo. Tal medida encoraja a inadimplência da já sofrida seguridade social, diminuindo a base de custeio. Pelo menos, seria necessário prever-se a proibição para utilização da norma por empresas devedoras contumazes<sup>5</sup>. Na ótica da transparência, advinda da moralidade política, o artigo deveria conter

restrições mínimas para a subsunção do gozo do referido benefício.

Outro destaque de transparência fiscal é o contido no parágrafo único do artigo 4º, que afasta a “regra de ouro”, a qual, a grosso modo, preceitua que Estado não pode se endividar para o custeio de despesas correntes. Dispõe seu parágrafo único acerca da obrigatoriedade do Ministério da Economia em publicar, a cada 30 dias, um relatório com os valores e o custo das operações de crédito realizadas no período de vigência do estado de calamidade pública nacional, de que trata o art. 1º desta Emenda Constitucional. Esse relatório diferenciado, a meu ver, também deverá ser consolidado, ao final do exercício, com os Relatórios de Execução Orçamentária e de Gestão Fiscal, importantes instrumentos de transparência orçamentária.

A Emenda Constitucional nº 106/2020, ainda quando tramitava como Projeto de Emenda Constitucional nº 10/2020, era apelidada como “Orçamento de Guerra”. No entanto, apesar

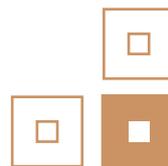
de não prever a inclusão literal de um “quarto” do orçamento, ao lado dos três já previstos no artigo 165, parágrafo quinto da Constituição Federal – a saber: Fiscal, Seguridade e de Investimento das Estatais –, também não rechaça a ideia de um documento “orçamentário em paralelo”, a ser consolidado no final do exercício financeiro.

Dispõe o artigo 5º que as autorizações de despesas relacionadas ao enfrentamento da calamidade pública nacional, de que trata o art. 1º desta Emenda Constitucional e de seus efeitos sociais e econômicos, deverão:

- I. constar de programações orçamentárias específicas ou contar com marcadores que as identifiquem; e
- II. ser separadamente avaliadas na prestação de contas do Presidente da República e evidenciadas, até 30 (trinta) dias após o encerramento de cada bimestre, no relatório a que se refere o § 3º do art. 165 da Constituição Federal.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADI6357MC.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.

<sup>5</sup> Ainda que o conceito não tenha sido delineado pela lei, alguns critérios objetivos deveriam ser disciplinados em normas de cunho hierárquico inferior.



Portanto, quando o inciso I do artigo 5 dispõe sobre “programações orçamentárias específicas”, está a tratar de algo muito mais denso do que um regime jurídico diferenciado, ainda mais quando dá a opção de marcadores que as identifiquem. Ou seja, tal como ocorre com a norma prevista no artigo 8º da LRF, na qual há previsão da edição de ato do Poder Executivo que estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso, a interpretação mais consentânea da aplicabilidade da norma, com a transparência fiscal, clama por um documento “orçamentário paralelo”, que deverá ser consolidado no final do exercício.

O inciso II do artigo 5º, que trata da elaboração do Relatório Resumido de Execução Orçamentária, na prestação de contas do Presidente da República, é um importante instrumento de transparência fiscal previsto no artigo 52 da Lei de Responsabilidade Fiscal. De acordo como previsto no referido artigo 52 da LRF, a obrigatoriedade de sua elaboração é dos Poderes e do Ministério Público. É claro que a maioria dos atos e

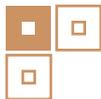
legislações será proveniente do Poder Executivo, mas, mesmo que o texto não expresse na literalidade essa menção, o artigo 5º inciso II da Emenda Constitucional 106/2020 deve ter compatibilidade com a LRF, no âmbito de sua atuação. De igual maneira, mesmo sem a referência nominal, não foi afastada a obrigatoriedade na emissão do Relatório de Gestão Fiscal, previsto no artigo 54 da LRF, com as adaptações necessárias referentes, principalmente, à suspensão da “regra de ouro”, em atenção ao princípio da transparência.

Aguarda-se, por fim, relativamente ao artigo 5º e seu parágrafo único, a edição de Decreto do Presidente da República no prazo de 15 dias após a entrada em vigor da Emenda Constitucional, que disporá sobre a forma de identificação das autorizações de que trata o caput deste artigo, incluídas as anteriores à vigência da Emenda Constitucional. Até o momento não foi editado o referido Decreto, o que não impede de tecer algumas considerações aplicáveis a necessidade de transparência fiscal<sup>6</sup>.

Primeiramente, espera-se que a data não seja posterior à edição da Lei nº 13.979/20, de 07 de fevereiro de 2020, que foi o primeiro dispositivo legal a dispor sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto de 2019. Como muito bem elucidado pelo professor de Economia, na Universidade do Minho, Rui Nuno Baleiras, coordenador da Unidade Técnica de Apoio Orçamental (UTAO) da Assembleia da República de Portugal, muitos dos efeitos orçamentais já aconteceram, até mesmo antes da disseminação do vírus e outros muitos já estão a ocorrer até a essa altura. Segundo Baleiras (2020), em artigo de opinião publicado na página Expresso:

*Para começar, convém dizer que a doença Covid-19 produz quatro tipos de efeito orçamental. O primeiro tipo decorre do impacto da doença nas regras do sistema económico-orçamental do país instituídas antes da disseminação do vírus: hospitais aumentam despesa com consumíveis para rastrear pacientes e tratar*

<sup>6</sup> Até a data de hoje, 30/6/2020, não consta no site da Presidência decreto regulamentar. Acesso <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/decretos1/2020-decretos>.



*internados, subsídios de doença e desemprego aumentam à medida que mais baixas médicas são emitidas e mais pessoas perdem o posto de trabalho, e as receitas fiscais e contributivas caem em resultado da redução na actividade económica e do aumento do desemprego. O segundo tipo reúne os efeitos das medidas de política tomadas para combater os danos na saúde provocáveis pelo vírus SARS-CoV-2. Exemplos são o regime excepcional de gestão de recursos humanos na saúde, na protecção civil e nos serviços prisionais, a criação de uma reserva nacional de equipamentos de protecção individual para emergência médica nos corpos de bombeiros, a equiparação do isolamento profiláctico a doença para efeitos de elegibilidade no acesso ao subsídio de doença, bem como o apoio à família para acompanhamento de dependentes privados de actividades presenciais na escola ou em equipamentos sociais. Temos ainda um terceiro tipo de efeitos orçamentais que agrega os decorrentes das medidas de política tomadas especificamen-*

*te para combater as consequências da doença na economia, i.e., a fragmentação da capacidade produtiva. Neste grupo, incluem-se, a título ilustrativo, o apoio para manutenção do emprego, suspensão de contratos ou redução de horários de trabalho em empresas, a isenção temporária ou o diferimento do pagamento de contribuições para a Segurança Social, o diferimento no pagamento de IRC, e as linhas de crédito para empresas com garantia do Estado. No futuro, haverá um quarto tipo de efeitos nas finanças públicas: virão das medidas de política que forem desenhadas especificamente para relançar a economia<sup>7</sup>.*

Portanto, cabem preocupação e olhar atento de todos os órgãos de controle e dos próprios cidadãos sobre as despesas computadas e a transparência em sua alocação. Além das questões emergenciais de curto prazo, deverão vir ainda planos de médio e longo prazo para a recomposição e a recuperação da saúde e da economia, a fim de reduzir a tensão sobre as gerações futuras.

Essas já devem retomar as metas fiscais e a busca da retomada do equilíbrio fiscal, imprescindível para a busca de outro princípio, que é o da equidade intergeracional.

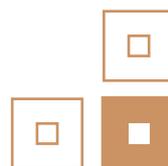
Como bem alertado pelo professor Marcus Abraham, em artigo intitulado “Orçamento de Guerra contra a Covid-19” (2020),

*[...] trata-se de uma situação extraordinária a exigir medidas extremas, não apenas para movimentar a economia, mas principalmente para salvar vidas. Todavia, a conta deste orçamento extraordinário será paga no futuro, quando da quitação das dívidas públicas contraídas, o que de alguma maneira afeta o princípio fundamental da equidade intergeracional, ao transferir para gerações vindouras o custo financeiro do presente<sup>8</sup>.*

Nas palavras de Carla Sofia Dantas Magalhães, em sua pesquisa de mestrado, intitulada Regime Jurídico da Despesa Pública: do direito da despesa ao direito à despesa (2011), a autora discorre

<sup>7</sup> Disponível em: <https://expresso.pt/opiniaio/2020-05-08-Como-ler-os-efeitos-COVID-19-nas-financas-publicas-.> Acesso em: 22 mai. 2020.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.jota.info/opiniaio-e-analise/colunas/coluna-fiscal/orcamento-de-guerra-contra-a-covid-19-09042020>. Acesso em: 21 mai. 2020.

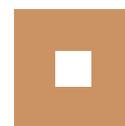


sobre a importância da proporcionalidade na divisão dos encargos intergeracionais:

*O princípio da equidade intergeracional faz parte do elenco do regime fundamental do processo orçamental, i.e., integra os princípios orçamentais da LEO, como teremos a oportunidade de analisar no Capítulo III. O Direito da Despesa define-se como o conjunto de normas que disciplina a actividade financeira do Estado na determinação das necessidades públicas ou colectivas, na provisão dos bens públicos e nos demais actos que envolvam a utilização/realização do dinheiro público, como vimos. No processo de decisão da Despesa Pública – um processo orçamental –, devem ser atendidas as necessidades públicas presentes numa relação de solidariedade na proporção sacrifício/benefícios das gerações vindouras. O princípio da equidade intergeracional reclama desta feita, o respeito pelo princípio da proporcionalidade na repartição dos encargos e a*

*promoção do princípio da solidariedade na maximização da Despesa Pública ou dos Direitos Fundamentais Sociais, em ordem à justa satisfação das necessidades públicas, no Meio<sup>9</sup>.*

Portanto, além de enviar a conta para o futuro, tal conta não pode ser uma eterna porta aberta, não pode ser obscura ou opaca, com dados superficiais. Deve-se valer do princípio da transparência fiscal para a exata noção dos atos praticados para nortear o rumo a ser retomado. No mais, de acordo com o filósofo Byung-Chul Han<sup>10</sup>, em seu livro Sociedade da Transparência (2017, p. 94: “Transparência e poder não se coadunam muito bem. O poder prefere velar-se no oculto, e a práxis arcana é uma das práxis do poder”).



<sup>9</sup> Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20398/1/Tese\\_Carla%20Sofia%20Dantas%20Magalh%C3%A3es.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20398/1/Tese_Carla%20Sofia%20Dantas%20Magalh%C3%A3es.pdf). Acesso em: 21 mai. 2020.

<sup>10</sup> O filósofo sul coreano, professor na Alemanha, fala, nesse livro, sobre outros pontos referentes à transparência comportamental, em uma abordagem diferente da transparência na sociedade, agindo como forma de pasteurizar a mesma: “Quem relaciona a transparência apenas com a corrupção e a liberdade de informação desconhece seu real alcance. Ela é uma coação sistêmica que abarca todos os processos sociais, submetendo-os a uma modificação profunda. Hoje, o sistema social submete todos os seus processos a uma coação por transparência, para operacionalizar e acelerar esses processos. A pressão pelo movimento de aceleração caminha lado a lado com a desconstrução da negatividade. A comunicação alcança sua velocidade máxima ali onde o igual responde ao igual, onde ocorre uma reação em cadeia do igual. A negatividade da alteridade e do que é alheio ou a resistência do outro atrapalha e retarda a comunicação rasa do igual. A transparência estabiliza e acelera o sistema, eliminando o outro ou o estranho. Essa coação sistêmica transforma a sociedade da transparência em sociedade uniformizada (gleichgeschaltet). Nisso reside seu traço totalitário, em uma nova palavra para dizer uniformização: transparência” (HAN, 2017, p. 10-11). E ainda acrescenta: “Está comprovado que uma maior quantidade de informações não leva necessariamente à tomada de decisões mais acertadas. A intuição, por exemplo, transcende as informações disponíveis e segue sua própria lógica. Hoje, por causa da onda crescente e até massificante de informações, está se encolhendo cada vez mais a capacidade superior de juízo. Muitas vezes um minus de informações ocasiona um plus. Não é raro que a negatividade do abandonar e do esquecer tenha um efeito produtivo. A sociedade da transparência não tolera lapsos de informação nem lapsos visuais, mas o pensamento e a inspiração necessitam de um vazio” (HAN, 2017, p.15). No entanto, para fins do que se destina, a referência a poder é plenamente adequada, pois o poder, esse ligado não ao seu uso, mas ao seu abuso, efetivamente, não suporta conviver com a transparência.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus. Orçamento de guerra contra a Covid-19. Jota, 09 abr. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-fiscal/orcamento-de-guerra-contra-a-covid-19-09042020>. Acesso em: 21 mai. 2020.

BALEIRAS, Rui Nuno. Como ler os efeitos COVID-19 nas finanças públicas? Expresso, 08 mai. 2020. Disponível em: <https://expresso.pt/opiniao/2020-05-08-Como-ler-os-efeitos-COVID-19-nas-financas-publicas->. Acesso em: 22 mai. 2020.

BALIBEK, Emre et al. Managing Fiscal Risks Under Fiscal Stress. Fundo Monetário Internacional, Special Series on Fiscal Policies to Respond to COVID-19, 3 abr. 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/covid19-special-notes/special-series-on-covid-19-managing-fiscal-risks-under-fiscal-stress.ashx>. Acesso em: 22 mai. 2020

BRASIL. Emenda Constitucional nº 106, de 7 de maio de 2020. Institui regime extraordinário fiscal, financeiro e de contratações para enfrentamento de calamidade pública nacional decorrente de pandemia. Diário Oficial da União, Brasília, 8 mai. 2020.

\_\_\_\_. Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 5 mai. 2000.

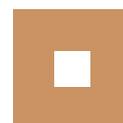
\_\_\_\_. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, 7 fev. 2020.

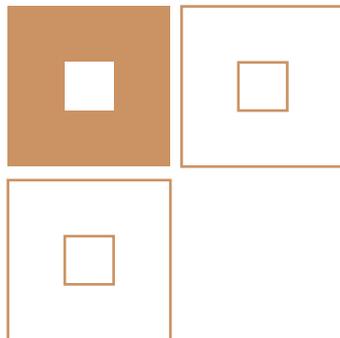
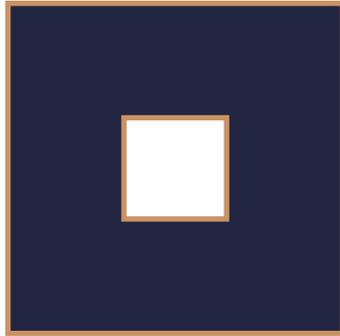
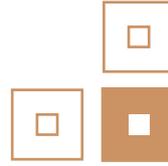
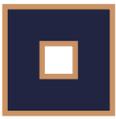
DWORKIN, Ronald. Justiça para Ouriços. Coimbra: Almedina: 2012, p. 17

HAN, Byung-Chul Han. Sociedade da transparência. Tradução Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2017.

MAGALHÃES, Carla Sofia Dantas. Regime Jurídico da Despesa Pública: do direito da despesa ao direito à despesa. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Tributário e Fiscal) - Universidade do Minho, Braga, 2011. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20398/1/Tese\\_Carla%20Sofia%20Dantas%20Magalhães.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20398/1/Tese_Carla%20Sofia%20Dantas%20Magalhães.pdf). Acesso em: 21 mai. 2020.

STF. Supremo Tribunal Federal. Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.357. Relator Ministro Alexandre de Moraes. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADI6357MC.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.





# TRABALHO REMOTO E COMPLIANCE EM TEMPOS DE PANDEMIA

VERA ELIAS

Coordenadora do Capítulo Rio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC e membro do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ

Atualmente, o assunto mais evidenciado pela mídia ao redor do mundo é a pandemia da Covid-19 e seus inúmeros efeitos adversos enfrentados pelos setores de saúde, economia e política. Diante desse cenário de grande instabilidade global, é necessário atentar para o fato de que toda crise configura, em última análise, um estado de anormalidade e, com isso, torna-se um ambiente propício para o desenvolvimento de irregularidades. Nesse contexto, a prática do Compliance assume papel fundamental na prevenção e combate de atividades fraudulentas.

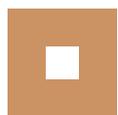
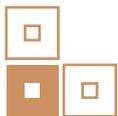
Especificamente no que tange ao aspecto econômico, é sabido que muitos profissionais vêm sofrendo perdas financeiras relevantes e, infelizmente, não faltam exemplos para demonstrar esse impacto. Para fins de ilustração, pode-se citar as seguintes circunstâncias: cortes salariais, queda de ações na bolsa de valores, suspensão de contratos de trabalho, diminuição da disponibilidade de renda em razão da perda de emprego de um cônjuge ou até mesmo a perda de poder

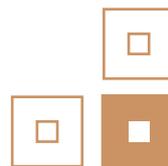
aquisitivo diante do aumento do custo de produtos.

Todas as situações mencionadas acima têm importante repercussão no campo do Compliance, uma vez que os indivíduos podem tentar compensar suas perdas financeiras por meio de atitudes irregulares. Em outras palavras, o atual contexto de riscos e inseguranças pode impulsionar a prática de atitudes fraudulentas, na medida em que pode ser visto por alguns como uma oportunidade para burlar leis e regulamentos.

Essa linha de raciocínio também encontra respaldo na aplicação de análises de dados. De acordo com a estatística, parece que a máxima contida no velho ditado popular de que “a ocasião faz o ladrão”, de fato, aplica-se à realidade.

Explica-se. Em uma pesquisa sobre fraudes e crimes econômicos, conduzida a nível global pela PricewaterhouseCoopers Brasil LTDA. (“PWC”), foi apresentada a tese de que um ato fraudulento é originado pela associação de três fatores: (i) um incentivo (nor-





malmente, pressão por desempenho); (ii) oportunidade e; (iii) processo interno de racionalização; sendo certo que a “oportunidade” é o elemento que merece maior destaque, pois configura o principal fator que leva um empregado a cometer fraude .

Segundo o estudo realizado, em um contexto mundial, a oportunidade contribui para 59% do risco de fraude. Já no cenário brasileiro, a oportunidade alcança dimensão ainda maior, representando 65% do risco de fraude .

Diante dos fatos e informações expostas, é crucial que as empresas percebam a relevância da “oportunidade” para fraudes

dentro do ambiente de trabalho.

Esse ponto ganha ainda maior relevância com adoção do teletrabalho ou trabalho à distância, também conhecido como home office.

Como se sabe, em razão da pandemia da Covid-19, o home office foi adotado por muitas empresas com o objetivo de reduzir o contágio pelo coronavírus SARS-CoV-2 (“coronavírus”) e de proteger seus funcionários.

O teletrabalho não é exatamente uma novidade para o mundo corporativo. Essa modalidade de trabalho é, inclusive, disciplinada pela Consolidação das Leis Tra-

balhistas (“CLT”) e, de maneira simplificada, pode ser definida como uma prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador. Ou seja, trata-se de uma situação em que o colaborador presta serviços de maneira remota, podendo estar em casa ou qualquer outro lugar que não seja as dependências da empresa.

O uso do modelo de trabalho à distância implica aumento na qualidade de vida dos colaboradores, que deixam de gastar incontáveis horas com deslocamento. Ao mesmo tempo, possibilita que as empresas reduzam gastos, uma vez que se desvencilham da necessidade de ocupar



O uso do modelo de trabalho à distância implica aumento na qualidade de vida dos colaboradores, que deixam de gastar incontáveis horas com deslocamento. Ao mesmo tempo, possibilita que as empresas reduzam gastos, uma vez que se desvencilham da necessidade de ocupar espaços físicos enormes. Com o passar dos anos, essas e outras vantagens atribuídas à prática do home office fizeram com que esse modelo de trabalho ganhasse popularidade. Não obstante, muitos empregadores ainda preferem que seus colaboradores atuem dentro das dependências da empresa



espaços físicos enormes.

Com o passar dos anos, essas e outras vantagens atribuídas à prática do home office fizeram com que esse modelo de trabalho ganhasse popularidade. Não obstante, muitos empregadores ainda preferem que seus colaboradores atuem dentro das dependências da empresa.

Assim, para muitos, o primeiro contato com o trabalho à distância ocorreu recentemente e apenas em razão da situação emergencial imposta pela Covid-19.

Como era de se esperar, essa transição repentina na forma de trabalho gera dificuldades operacionais e também exige uma adaptação tanto dos empregadores quanto dos funcionários que, de uma hora para outra, tiveram suas rotinas de trabalho afetadas.

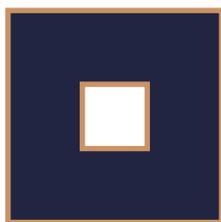
Diante dessa conjuntura de mudanças no ambiente de trabalho, é essencial que as culturas organizacionais sejam também alteradas para promover um ajuste ao

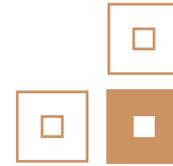
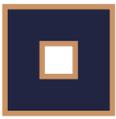
cenário atual. Assim, as empresas que passaram a utilizar o home office somente na pandemia devem definir regras a serem observadas, tanto pelo empregado quanto pelo empregador.

Com isso, o Compliance deve ganhar protagonismo, na medida em que se encarrega de definir a política do teletrabalho, com critérios que definam claramente aquilo que pode ou não ser feito e que evitem brechas para o surgimento da “oportunidade” de fraude.

Em relação a esse ponto, é necessário tecer alguns esclarecimentos sobre o Compliance. Inicialmente, faz-se necessário ressaltar que, apesar da palavra referir-se ao cumprimento de leis e regras, ela possui um alcance amplo, que engloba valores como integridade e ética. Dessa forma, compreende a vontade de fazer o certo, independentemente da existência de lei.

Nesse sentido, o Compliance atua como um orientador para que as leis e normas internas da





empresa sejam seguidas. A ele também se atribui a responsabilidade de zelar pela transparência. Além disso, cabe ao Compliance prevenir desvios e irregularidades que possam prejudicar a imagem e a credibilidade da companhia, por meio de atitudes proativas e inovadoras, pautadas nos fundamentos de prevenção, detecção e correção.

Já tendo sido explicitado que a pandemia impôs a adoção não planejada do home office para muitas empresas e seus respectivos funcionários, é importante compreender como é possível contornar os contratemplos apresentados, de forma a incorporar os preceitos do Compliance, indispensáveis a boa prática de negócios, em qualquer tipo de empreendimento.

Como se sabe, o conceito e a prática do trabalho à distância foram viabilizados a partir do desenvolvimento de instrumentos tecnológicos. Além de um local físico, a realização do teletrabalho depende de computadores/laptops, celulares e outros apare-

lhos que se conectam à internet. Assim, parece sensato iniciar a construção do raciocínio de integração do Compliance ao home office, a partir de tais ferramentas.

O estabelecimento de uma política de Compliance permite não só evitar situações constrangedoras, como também dá amparo à empresa em eventuais casos de sanções. Dessa forma, os critérios estabelecidos pela empresa devem mencionar expressamente e, de maneira clara, como os equipamentos de trabalho devem ser utilizados. Também deve existir um tópico que aborde a utilização dos aparelhos para fins pessoais, como sua utilização para acesso às redes sociais, plataformas de serviços de streaming de vídeos e respostas de e-mail após o fim do expediente.

Outra grande preocupação atrelada ao teletrabalho e aos equipamentos utilizados para tanto diz respeito à segurança da informação. Esse tema é tão relevante que se subdivide em dois aspectos.

O primeiro deles diz respeito à forma de interação e comunicação feitas pelos colaboradores. O trabalho à distância dificulta o monitoramento das atividades dos profissionais e impede que reuniões sejam realizadas presencialmente. Como resultado, muitas plataformas de comunicação e colaboração têm sido disponibilizadas gratuitamente na internet, com o propósito de suprir a necessidade de troca de ideias e compartilhamento de informações.

Para que as empresas possam manter um registro confiável das atividades e discussões ocorridas durante o período de trabalho à distância, é crucial que ressaltem aos seus colaboradores que os canais corporativos de comunicação são os únicos que podem ser utilizados. Interações realizadas por outros canais como WhatsApp, telefone e e-mails pessoais não devem ser permitidas. Essas precauções são extremamente relevantes, pois, no futuro, os registros das comunicações realizadas podem até mesmo servir como provas

em processos de investigação ou processos de controle interno.

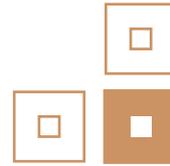
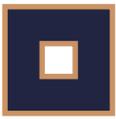
O segundo aspecto atrelado à segurança da informação diz respeito ao cuidado que se deve ter para atuar em conformidade com o disposto na Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (“LGPD”), que disciplina as atividades de tratamento de dados pessoais.

Com a adoção do home office é inevitável que os funcionários passem a utilizar dados a partir de um local distinto das dependências da empresa. Com isso, tais informações tornam-se mais vulneráveis à perda ou roubo de dados, pois certamente o ambiente de tecnologia das empresas é mais robusto e apresenta maiores garantias de segurança de informação do que um ambiente doméstico. Além disso, é necessário ter em mente que também podem ocorrer falhas no sistema de backup, roubos de senhas ou até mesmo do próprio computador.

Para evitar situações adversas, é preciso investir em todo cuidado possível para impedir que informações confidenciais da empresa ou de seus clientes sejam roubadas ou repassadas a terceiros. Com vistas a minimizar riscos, é indispensável que haja um protocolo rígido estabelecendo as regras para o trabalho a ser executado fora das instalações da empresa.

Por fim, mas não menos importante, para que haja uma prática bem-sucedida do Compliance no ambiente de home office é imprescindível que haja um apoio efetivo da alta administração. A expressão “tone at the top” ou “tone from the top” pode ser livremente traduzida como “o exemplo vem de cima” e, em linhas gerais, determina que o clima ético geral de uma organização é estabelecido por meio dos membros que compõem sua alta administração.

Esse tipo de pensamento ganha especial contorno diante do cenário de pandemia atualmente



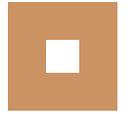
enfrentado. Assim, é preciso que ocorra um engajamento ativo por parte dos líderes das organizações. É extremamente importante que sejam tomadas medidas com o intuito de reforçar que, ainda que haja um distanciamento dos colaboradores das instalações físicas da empresa, as regras de integridade continuam valendo. Esse tipo de mensagem deve ser destinado a todos os colaboradores, sendo também importante demonstrar que existe um envolvimento da alta administração no encaminhamento desses comunicados.

Mais do que nunca, é preciso que a área de Compliance esteja presente esclarecendo dúvidas e oferecendo treinamentos a todos os colaboradores. Da mesma forma, ela deve receber denúncias por meio da criação ou da manutenção de um canal de comunicação eficaz, sendo importante estabelecer processos de apuração de denúncias e uma política de consequências bem definidas.

Ao que tudo indica, após a pandemia do coronavírus, nada seguirá funcionando como antes. Como não poderia deixar de ser, essa linha de raciocínio também se aplica ao ambiente corporativo.

No que tange aos aspectos físicos, o mundo pós-pandemia certamente exigirá estações de trabalho com maior distanciamento entre os profissionais e uma atenção redobrada com cuidados de higienização (tanto dos funcionários quanto dos espaços físicos). Além disso, como forma de evitar o contágio pelo coronavírus, será necessário estudar medidas que contribuam para tal objetivo, assim como: permitir o trânsito pelas diversas áreas da empresa sem que seja necessário tocar em botões de elevadores, interruptores de luz e maçanetas, aumentar espaços de circulação ou, até mesmo, abolir pequenos locais de convivência como copas e cafés.

Na presença de tantas incertezas, há quem já tenha se antecipado e definido o home office

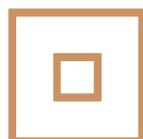
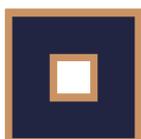
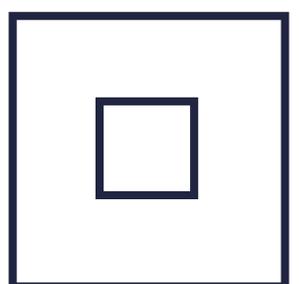
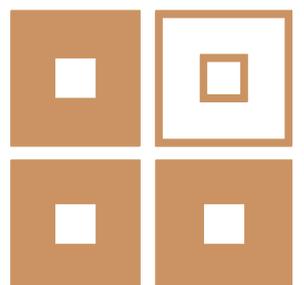
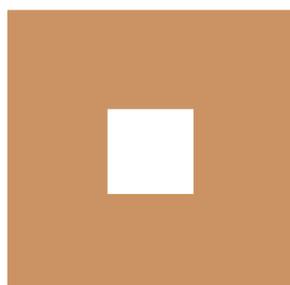
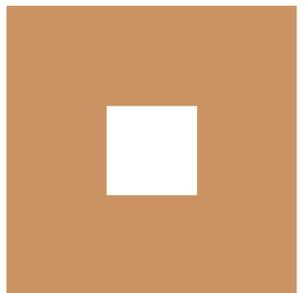
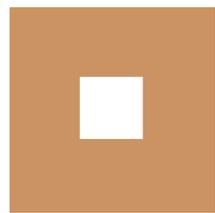
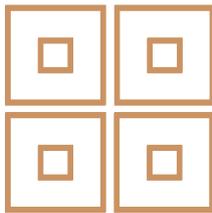
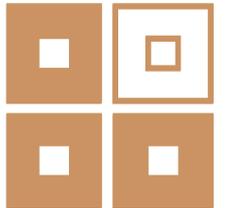
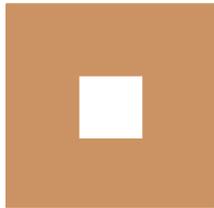


como modelo de trabalho para os próximos anos. O Twitter divulgou que os funcionários que preferirem o modelo de teletrabalho poderão seguir dessa forma para sempre, se a ocupação assim permitir. No mesmo contexto, Google e Facebook prolongaram o expediente remoto até 2021.

Como consequência, têm-se muitos indicadores de que a implementação de práticas de Compliance no ambiente de home office não será uma medida passageira. Muito pelo contrário, tem tendência a adquirir maiores proporções.

Assim, é importante que as empresas voltem sua atenção para esse tópico, de forma a manter os pilares de prevenção, detecção e correção, porém realizando um processo de adaptação de ferramentas ao ambiente de teletrabalho, objetivando identificar eventuais fraudes, condutas ilícitas ou atendimento à legislação.

Diante de todo o exposto, não há como prever como será “o novo normal” no mundo pós-pandemia. A única certeza é de que nada funcionará da mesma forma. Por conseguinte, é primordial que as empresas repensem suas estruturas organizacionais, desde já, com vistas a melhor estruturar suas metodologias de Compliance, desenvolvendo sistemas de monitoramento e controle.





1809

# ACRJ

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares  
Centro - Rio de Janeiro - RJ  
CEP.: 20091-904

Tel.: (21) 2514-1229  
[acrj@acrj.org.br](mailto:acrj@acrj.org.br)

[www.acrj.org.br](http://www.acrj.org.br)