

**A PROSPECÇÃO DE UMA CULTURA DE INTEGRIDADE: A IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE E DA GOVERNANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

**PROSPECTING A CULTURE OF INTEGRITY: THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE AND GOVERNANCE IN JUDICIAL POWER**

**Jenyfer Michele Pinheiro Leal<sup>44</sup>  
Adriane Garcel<sup>45</sup> Augusto  
Cesar Piakoski<sup>46</sup>**

**INTRODUÇÃO**

O que retrata uma boa imagem perante a sociedade? Possuir fama, alta lucratividade, poder, integridade, ética ou, talvez, uma relevante posição no mercado? Sem dúvida, na contemporaneidade, todos esses caracteres representam atributos que qualificam a reputação de uma pessoa ou de uma instituição.

A boa reputação de um indivíduo pode representar, por exemplo, a chance de ele conquistar um excelente emprego no mercado de trabalho ou a possibilidade de cooptar bons negócios financeiros ou familiares. A de uma empresa ou instituição pode significar, todavia, uma posição distinta e de destaque no mercado concorrencial, portas abertas para imersão de negócios no cenário internacional, a oportunidade de relacionar-se com a Administração Pública, a obtenção da confiança dos consumidores, um tremendo sucesso em seu ramo de atuação e uma imbatível geração de lucros.

**Recebido em: 12 de setembro. 2022**

**Aceito em: 23 de dezembro. 2022**

**DOI: <https://doi.org/10.37497/revistacejur.v10i1.388>**

<sup>44</sup> Graduada em Direito pelo Centro Universitário Internacional Uninter. Pós-Graduada em Direito Processual Civil pela Anhanguera (LFG) e Pós-Graduada em Direito Tributário pela Unfitec/Ênfase. E-mail: jenyfer.leal@tjpr.jus.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1532-1707>. Lattes: 5796521272697187

<sup>45</sup> Orientanda\* e Mestranda em Direito Empresarial e Cidadania no Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA. Pós-graduada em Direito Aplicado pela Escola da Magistratura do Paraná – EMAP. Pós-graduada em Ministério Público “Estado Democrático de Direito” pela Fundação Escola do Ministério Público – FEMPAR/UNIVERSIDADE POSITIVO. Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho e Direito Previdenciário pela Escola da Magistratura do Trabalho – EMATRA/UNIBRASIL. Graduada em Direito pela Universidade TUIUTI do Paraná e Graduada em Letras pela UNIANDRADE. Assessora Jurídica da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e Mediadora Judicial. E-mail: [adriane.garcel@tjpr.jus.br](mailto:adriane.garcel@tjpr.jus.br) - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5096-9982> Lattes iD: <http://lattes.cnpq.br/3684019694966209>

<sup>46</sup> Mestrando em Direito Penal e Ciências Criminais pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Graduado em Direito pela Universidade Positivo. cursou parte da graduação na Fundação Getúlio Vargas - RJ com bolsa de estudos integral. Vice-presidente e membro fundador do Comitê Brasileiro de Compliance (CBC). Presidente e membro fundador do Centro de Estudos e Pesquisas Criminais (CEPCrim). Fundador e coordenador geral da Revista Núcleo Jurídico, lançada pela Editora Empório do Direito. Realiza pesquisas nas principais temáticas do Direito Penal e Processo Penal. Assessor da Presidente do Tribunal de Justiça do Paraná.

No entanto, sob outro viés, a péssima imagem de uma pessoa jurídica pode representar a falta ou, até mesmo, a quebra de credibilidade dos consumidores e do público em geral, a negativa de acesso a créditos financeiros, a sua derrocada no mercado econômico e, inclusive, a sua falência.

Lastimavelmente, nossa nação foi palco recente de escândalos com proporções significativas. Os meios de comunicação voltaram-se, basicamente, a noticiar a explosão de acontecimentos relacionados com a corrupção. O envolvimento de entidades públicas e privadas com tais fatos protagonizou o cenário midiático nacional e estrangeiro que circuitou desde a realização de prisões e a instauração de processos cíveis e criminais até a desvalorização da moeda e também de ações na bolsa de valores, além da perda de reputação.

Tais fenômenos deram enfoque à importância da preservação da imagem e aos reflexos que ela detém. Empresas que estavam no auge do mercado concorrencial foram, com a notícia de sua participação em ilícitos, praticamente a ruína.

Isso deixou claro que o êxito de uma pessoa jurídica está nitidamente vinculado a um comportamento ético, ancorado em imperativos regulatórios e legais, alinhado com os costumes da sociedade em que atua e ao atendimento às boas práticas e respeito ao meio ambiente. Mas, se esses fatores são tão relevantes por que a prática é permeada de contraexemplos? Bom, não há uma resposta pronta para essa indagação. O que, no entanto, se pode argumentar na busca dessa resposta é que o mundo real e, principalmente, o mercado é marcado por pressões e competitividade que conduzem a dilemas, que fazem com que sistemas e certezas sejam fragilizados. Se isso não bastasse, o ser humano é ambicioso e nem sempre age com racionalidade, características que o leva a praticar ações a qualquer custo.

O patrimônio empresarial de um país espelha a mais preeminente fonte geradora de riqueza e renda. Quaisquer desvios, que tenham potencial de colocar em xeque reputações e ameaçar a continuidade de instituições, têm a capacidade de gerar repercussão social para além das fronteiras de uma operação comercial individual, dado que podem fazer com que uma pessoa jurídica seja extinta, postos de trabalho sejam dizimados e produtos e serviços sejam extirpados.

Incomensurável, portanto, a necessidade de que se introjete na nossa nação a cultura de integridade. É preciso que os valores republicanos, guiados pelo governo das leis e marcados pela obediência de critérios universais e objetivos sejam internalizados, de modo que se afaste o governo dos homens movido por arbítrios e desejos individualistas e mesquinhos.

Essa é a concepção que deve ser aceita e posta em prática, sobretudo, nas instituições públicas. A presença e atuação, ainda que regulatória, delas

na sociedade reclama a inserção e o constante aprimoramento de mecanismos e padrões de conformidade, transparência, governança e integridade, considerada a sua alta capacidade de influenciar o ritmo de desenvolvimento do país e, especialmente, o grau de bem-estar da sociedade, tendo em vista a magnitude e a relevância dos serviços públicos para a população.

Com o fim de cumprir os mandamentos constitucionais, os agentes públicos precisam agir o tempo todo com lisura e com os olhos voltados unicamente para a execução das funções e atividades para os quais foram incumbidos.

Para isso, é importante que haja um gerenciamento dos riscos que possam, de alguma forma, embarçar a consecução dos objetivos – o principal deles, com certeza, no Judiciário é a prestação de uma atividade jurisdicional mais célere e efetiva – e proporcionar um ambiente organizacional que priorize a atuação em conformidade com as leis, regulamentos e boas práticas de gestão.

É fundamental que tais desígnios sejam alcançados para que o sistema judicial se transforme em um sistema, verdadeiramente, eficiente e que, com isso, se possa recuperar a confiança e a credibilidade que se tinha nele. Porém, tais propósitos apenas serão, de fato, tornados realidade se as instituições tiverem em mãos instrumentos aptos a sua concretização, como, por exemplo, o *compliance* e a governança corporativa.

O pequeno retrato da dimensão que a boa imagem ou reputação de uma pessoa, empresa ou instituição possui e os estrondosos impactos que ele gera na sociedade revela, certamente, que se deve empreender todos os esforços para criá-la ou nutri-la. O Poder Público - e, principalmente ao que nos diz respeito, o Judiciário - precisa dar bons exemplos e cumprir com a sua missão constitucional. Assim, empregar todos os recursos disponíveis, sobretudo aqueles que são capazes de produzir bons e valorosos frutos - como o *compliance* e a governança - simboliza a medida mais precisa possível. Sendo assim, crucial se torna explorar o tema no seio acadêmico com o fim de prestigiá-lo e aprofundá-lo, fazendo que com as mais variadas questões relacionadas a ele sejam objeto de reflexões, a bem de que essas ferramentas deixem de ser apenas teoria para se materializarem como uma prática recorrente.

## 1 O COMPLIANCE E A GOVERNANÇA EMPERSPECTIVA

O *compliance* e a governança nunca pulsaram tanto nos debates nacionais quanto nos últimos anos. Apesar de não serem institutos novos, eles apenas começaram a ganhar o devido destaque a partir da revelação de fatos relacionados a grandes esquemas de desvios e corrupção - tal como o mensalão e a operação lava jato - e a publicação da Lei Anticorrupção.

A relevância atribuída a estes institutos a partir desses acontecimentos, indubitavelmente, desperta reflexões muito pertinentes, tais como: o que eles são afinal ou o que representam? Quais as consequências práticas da sua implementação por empresas e instituições públicas?

Em relação ao *compliance*, giza-se, de início, que o seu termo representa um substantivo que deriva da expressão inglesa “*to comply with*” que representa, basicamente, o “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal” (MANZI, 2008, p. 15).

No âmbito corporativo, estar em *compliance* significa estar alinhado às regras da empresa ou instituição e, além disso, observá-las e cumpri-las meticulosamente. É atuar em conformidade com as leis, regras, regulamentos e processos.

Mudanças regulatórias, risco de danos à reputação, multas vultosas aplicadas por órgãos de fiscalização, pressão dos acionistas e *stakeholders*. Todos esses fatores fizeram com que os executivos passassem a enxergar o *compliance* como um investimento e não como um custo. Contribuíram também para que sua definição, antes restrita às questões regulatórias e legais, ganhasse contornos mais flexível e passasse a englobar ética, sustentabilidade, cultura corporativa, risco cibernético, gerenciamento de dados e informações de clientes, cadeia de suprimentos, entre outros diversos riscos emergentes (KPMG, 2018, p. 3).

Neste viés, tem-se que, modernamente, o *compliance* representa um sistema de gestão estruturado a partir de um conjunto de regras e normas legais que regem políticas e diretrizes internas e externas de uma organização, estabelecendo um padrão de negócio baseado em boas práticas, relações transparentes e éticas, além de estabelecer planos e ações para sanar as não conformidades detectadas no desenvolvimento das suas atividades e de substituir instrumentos tradicionais de combate ao crime por meio da prevenção.

É fundamental que as políticas, as regras, os negócios, os controles internos e externos, as relações com as contrapartes e as atividades de uma organização sejam pautadas nos mais altos valores de ética, integridade e transparência, em estrita observância às normas e às leis nacionais e internacionais aplicáveis. Assim como é essencial que ela possua mecanismos que sejam hábeis a inibir violações de comportamentos e mitigar o risco da ocorrência de desvios de condutas, sobretudo fraudes e corrupção. E, isso tudo é possível através da instituição de um programa de *compliance*.

Através da implantação do *compliance* em sua base, uma organização, com foco e domínio de conhecimento sobre o seu negócio, metas e objetivos, consegue avaliar quais são os riscos regulatórios, legais e aqueles vinculados

à reputação aos quais está sujeita, as implicações que advirão destes riscos se materializados e, a partir disso, tem em mãos a possibilidade de encontrar meios para mitigá-los através do desenvolvimento de soluções que sejam capazes de garantir o cumprimento destas normas.

Um programa desse jaez permite que a instituição atue, prioritariamente, de forma preventiva com relações a desvios de condutas, tendo em vista que internaliza na organização parâmetros éticos por meio de mecanismos e técnicas que irão dirigir as suas ações e decisões estratégicas.

Ademais, faz com que se institua uma política de tolerância zero no que concerne à prática de atos ilícitos, estabelecendo processos capazes de responder a eles. Assim, todos os indícios de desvios de conduta são apurados e medidas são, imediatamente, adotadas com o fim de promover a sua interrupção e reparação de eventuais danos ocasionados por eles, de forma que se punam os responsáveis na proporcionalidade das consequências geradas por seus atos.

Mais além, um programa de *compliance* cria na organização raízes relacionadas à sustentabilidade e a cultura de ética e integridade no relacionamento entre colaboradores, gestores e *stakeholders*.

A sua implementação prática requer uma atuação estratégica da organização através da criação de códigos de ética e de conduta, da adequação de seus contratos, do mapeamento de riscos, da instituição de canais de denúncia, da instauração de controles internos e auditorias, da constituição de um departamento especializado em *compliance*, do treinamento sucessivo de seus colaboradores, inclusive gestores que compõem o alto escalão, e, principalmente, do compromisso de toda a instituição para com essas ações.

Se a visão, as estratégias, operações, metas, processos, atividades e a missão da organização refletirem um compromisso sério com estas ações de *compliance*, que permeiem todos os níveis da instituição, que almejem o fomento de uma cultura ética e respeito aos seus valores e à legislação e sejam ajustados com a finalidade de ser referência em transparência, ética e integridade, certamente se estará diante de um ambiente seguro ao processo de tomada de decisão, que espelha credibilidade na sua atuação e sirva de exemplo positivo às demais organizações e principalmente à sociedade. Enfim, é possível observar a partir destas asserções que o termo *compliance* está intimamente ligado ao respeito às regras e à gestão de riscos. Ele se revela como um instrumento da governança corporativa, eis que transparece intuitivo que a conformidade com as leis concerne a um objetivo que deve ser perseguido de cima para baixo nas organizações. Mas, afinal de contas o que é a governança corporativa ou que ela significa? Concisamente, ela refere-se à área que trata das relações entre os *shareholders* e os *stakeholders* de uma instituição.

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Noutros termos, ela se traduz numa ferramenta de gestão voltada para a eficiência, ante o seu comprometimento com a geração de resultados e na impessoalidade administrativa em virtude de suas práticas serem baseadas na transparência para os seus diferentes públicos. Centra-se na equidade de tratamento entre os envolvidos nas atividades da organização, na garantia do cumprimento de obrigações e no alinhamento dos propósitos e valores das pessoas que exercem a função de gerência com o que realmente ela propõe.

Ela robustece a reputação da organização ao trabalhar as vantagens que dimanam de uma atuação estruturada e guiada por parâmetros éticos, enfatizando a importância disso aos *stakeholders*.

Frisa-se, por sua relevância, que a governança corporativa se estrutura em quatro princípios básicos, consistentes na transparência, na equidade, na prestação de contas (*accountability*) e na responsabilidade.

Quanto ao primeiro princípio, mais do que a obrigação de informar, a transparência representa o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2009, p. 19).

A equidade, por sua vez, caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015, p. 21).

Com relação à *accountability* tem-se que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2015, p. 21). Já a responsabilidade corporativa revela que os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando

à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009, p. 19).

## **2 A INSTITUIÇÃO DO COMPLIANCE E DA GOVERNANÇA NO ÂMBITO PÚBLICO**

A Administração Pública no Brasil corrompe, porém é igualmente corrompida. Eis um fato histórico que transcende ideologias e até mesmo ao tempo. Sua afirmação diária, levada a cabo por agentes públicos e privados submersos em uma cultura profundamente patrimonialista é de fato o aspecto fundante das relações sociais no Brasil, o país do “jeitinho”. A corrupção, para bem mais do que simplesmente corroer o erário, destrói a confiança do cidadão no Estado, gerando um impacto nefasto em todas as áreas da sociedade. Se de um lado a mais primacial das atividades estatais é a aplicação isonômica da lei, de outro a corrupção nada mais é do que a subversão da norma por aqueles que têm a função precípua de guardá-la e de fazer cumpri-la (BREIER, 2015).

Desvios, fraudes, corrupções: estes são apenas alguns dos exemplos que fazem com que o espaço e os bens públicos, que deveriam servir ao interesse e ao proveito da sociedade, se tornem objeto de privatizações de cunho particular e instrumentos de satisfação de interesses pessoais. Essa subversão da ordem das coisas provoca o abalo da credibilidade das instituições e a sangria dos cofres públicos. Tal panorama, realçado intensamente nos noticiários que retrataram os inúmeros escândalos envolvendo o relacionamento de organizações privadas com o Poder Público, trouxe à tona uma necessidade de premente e improrrogável realização: a implantação de mecanismos e ações capazes de combater atos ilícitos no seio das instituições e enraizar nestas a cultura da integridade.

A edição da lei federal 12.846/13 (Lei Anticorrupção ou Lei da Probidade Empresarial) foi o pontapé inicial na prevenção e combate de prática de ilícitos contra a Administração Pública, ao entabular incentivos favoráveis às empresas privadas para instituição de mecanismos de integridade, auditoria e instigação à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos internos de ética e de conduta.

Com o mesmo propósito é que, quando da edição do estatuto das estatais – Lei 13.303/16 – impôs-se a obrigatoriedade das empresas públicas e sociedade de economia mista adotarem estruturas, regras e práticas de gestão de riscos e controle interno que abrangessem desde o estabelecimento de códigos de conduta, a implantação de sistema de auditorias, canal de denúncias, até o estabelecimento de sanções para comportamentos violadores das regras de ética e de conduta.

Na mesma linha, deu-se a edição da Lei 13.848/19 - que dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras – que prevê que estas agências devem adotar práticas de gestão de riscos e de controle interno e elaborar e divulgar programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção.

No âmbito da administração pública direta há diversos diplomas que perseguem esse objetivo central como, por exemplo, a lei de improbidade administrativa (Lei 8.429/92), a lei de responsabilidade fiscal (LC 101/00), a lei de acesso à informação (lei 12.527/11), a lei que dispõe sobre conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no Poder Executivo Federal (lei 12.813/13), o Decreto 9.203/17 que regula a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sem contar com as mais variadas recomendações elaboradas por órgãos e gestores públicos rumo à difusão e incentivo da adoção de boas práticas.

Esse simplório esboço concemente a algumas das normas que buscam consolidar mecanismos e procedimentos de integridade na sociedade revela que a aspiração do agir com comprometimento ético, probo e honesto não se limita mais ao setor privado. Esse desejo transpassou, ardorosamente, para o âmbito público. Transcendeu as fronteiras das corporações para abarcar o ambiente público, a partir da revelação de grandes esquemas de corrupção, fraude e suborno que, diuturnamente, ocorreram no âmago das instituições.

A realidade fez reluzir, mais do que nunca, o fato de que o cumprimento da missão constitucional atribuída às instituições só será realmente alcançado se houver um alinhamento em sua postura com os valores, princípios e normas éticas que sustentam e priorizam o interesse público em detrimento de interesses privados.

Construir uma boa reputação, transmitir credibilidade, incutir confiança, ser promotor da prestação de um serviço de qualidade à população e edificar uma história erigida sobre os pilares da ética e da boa governança representa a execução das atividades, sob sua incumbência, com transparência, eficiência e impessoalidade. A esses propósitos, não basta a mera obediência às leis.

Para tanto, é necessário que se produza uma visão clara dos objetivos da organização, da natureza de sua atuação, da função pública que lhe concerne, dos riscos a que se subordina, dos resultados que dela se espera pela sociedade. E este processo de conhecimento apenas é possível através da institucionalização de uma política de integridade, de conformidade, de governança e, sobretudo, da constituição e desenvolvimento de uma cultura organizacional ética que percorra todos os níveis estruturais da instituição.

### 3 OS DESAFIOS PRÁTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE E DA GOVERNANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

Os esforços empreendidos pelo Poder Judiciário no enfrentamento a corrupção e a atos ilícitos vão além do julgamento de processos de ordem cível e criminal, quando a sua gestão administrativa estabelece programas de *compliance* e de governança.

Implementar práticas que se ordenem a evitar, ou ao menos atenuar, a prática de condutas em desconformidade com as leis, regulamentos, e de maneira geral, que sejam contrárias ao objetivo da estrutura institucional é fundamental para o bom desempenho da gestão administrativa e para o próprio sucesso da organização, dado que o estabelecimento de ferramentas que estimulem a eticidade no seio institucional pretende afirmar o acesso à justiça e garantir uma prestação jurisdicional adequada e eficiente.

E estruturar um sistema de governança e *compliance* é uma tarefa fácil? Claramente não é. Idealizar um programa e aplicá-lo no ambiente institucional, criar e instituir um código de ética e conduta e fazer com que ele seja cumprido por todos os colaboradores, gerenciar uma plataforma de reclamações/denúncias e investigá-las a fim de punir os infratores, implantar tecnologias adequadas e eficientes para promover o gerenciamento de riscos, prestar treinamentos, melhorar a comunicação, promover a integração, auxiliar na avaliação de desempenho e no cumprimento das normas, ou seja, ter um sistema apto a apontar os riscos em tempo real, proporcionar respostas rapidamente e gerar bons *insights* é, sem dúvidas, um grande desafio.

É claro, não há um *script* a ser seguido pela instituição para implementação do programa, por isso é preciso ter cautela, analisar todos os riscos inerentes à atuação institucional para que sejam implantadas ferramentas, verdadeiramente, eficientes. E não só: é preciso que a própria organização e todos os seus colaboradores estejam comprometidos com a missão, a visão e os valores institucionais, respeitando as normas de conduta e ética, fazendo com que o *compliance* seja algo intrínseco à organização e não algo meramente superficial, interligando os seus colaboradores, os seus servidores, os departamentos e inclusive aqueles que compõem o alto escalão de direção, para que se crie um ambiente incorruptível e probó.

Mas afinal, quais são os obstáculos práticos para a implementação de um sistema de governança e de *compliance* no âmbito do Judiciário?

É cediço que a adoção de políticas de *compliance* não é, por si só, suficiente para obter uma transformação na instituição, pois é necessário que se saiba administrá-la. Acima de tudo é essencial que haja comprometimento de todos aqueles que integram a organização para a consecução de bons resultados.

A partir disso, nota-se que um dos grandes desafios para a execução de um sistema de conformidade e integridade e que, aliás, constitui um dos primeiros passos nesse sentido, é a definição das políticas, das regras e das possíveis penalidades, além dos procedimentos e das ferramentas de monitoração a serem adotados.

Outro desafio é propiciar conhecimento aos integrantes da organização acerca da política de governança e *compliance*, sobretudo porque não faria sentido algum ter um departamento, um núcleo ou uma comissão responsável pela monitoração, se os colaboradores não tiverem conhecimento do que isso representa, da sua relevância e da sua função. A disseminação do conhecimento dentro da própria instituição é basilar para que todos os servidores não só tenham ciência de que serão punidos se praticarem quaisquer comportamentos em desacordo com as normas, mas também para que possam internalizar em suas mentes a necessidade de que a ética se torne algo inato no âmbito institucional.

A monitoração constante do cumprimento das regras também é uma necessidade com tom desafiador. Normas devem ser rememoradas de forma contínua, o servidor deve ter ciência de que elas servem para auxiliá-lo e, ao mesmo tempo, protegê-lo. E a cultura do seguimento das regras deve ser incorporada e seguida não só pelos colaboradores do menor processo hierárquico corporativo, mas também por parte do mais alto escalão, para que a prática de uma boa governança corporativa seja posta em evidência.

Estes são apenas alguns dos desafios que precisam ser superados. Instituir no espírito de uma corporação um programa de integridade é, decisivamente, uma tarefa complexa, mas necessária e valiosa para a mitigação de riscos para a organização, para a proteção do patrimônio público, para o desenvolvimento da eficiência e da segurança e para a formação de uma instituição de referência para a sociedade.

Particularmente, no âmbito do Poder Judiciário, inúmeras medidas já foram tomadas com o objetivo da implementação de boas práticas. Primeiramente, a iniciativa partiu do Conselho Nacional de Justiça com a publicação da Resolução 198/2014<sup>47</sup>, que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015/2020 e regulamenta a missão, a visão, os valores e os macrodesafios do Judiciário e, dentro deste último, preconiza a instituição da governança judiciária.

Nesta, o propósito é a formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela

<sup>47</sup> Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário. A Resolução foi revogada pela Resolução 325, de 29 de junho de 2020 a qual institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021/2026.

sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão (CNJ, 2020, p. 14).

Além disso, com o fim de empreender uma boa gestão administrativa dos tribunais, o CNJ possui uma Comissão Permanente de Auditoria. Somado a estas importantes medidas, aprovou as Resoluções 308/2020 e 309/2020, que definem a organização das atividades de auditoria interna da Justiça e as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário (DIRAUD-Jud), estabelecendo os princípios, os conceitos e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna. Ademais, editou a portaria 273/2020 com a finalidade de instituir grupo de trabalho destinado à elaboração de estudos visando o desenvolvimento de programas de integridade e *compliance* no âmbito do Poder Judiciário.

Esse *start* dado pelo CNJ fez com que a política de governança e *compliance* fosse adotada e aperfeiçoada no âmago dos Tribunais de diferentes regiões do país.

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) foi pioneiro nesta iniciativa. Em 10 de fevereiro de 2020 lançou o programa “Pacto pela Integridade” que se revela uma proposta de regulamentação da Lei Anticorrupção e do *compliance* público (código de integridade) como mecanismo de promoção da transparência, de prevenção e combate à corrupção na Justiça do Brasil. Através da Resolução 880/2018 do TJMG institui-se o Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), com o fim de apurar regularmente a responsabilidade administrativa e civil de pessoas físicas e jurídicas que praticarem atos lesivos contra a administração pública, no âmbito do Judiciário.

O Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) também vêm ganhando destaque nesse aspecto. Recentemente, autorizou a criação do Núcleo de Governança, Riscos e *Compliance* (NGRC) que visa desenvolver e fortalecer a governança institucional, propiciar o gerenciamento dos riscos que podem impactar no alcance dos objetivos e proporcionar um ambiente organizacional que priorize a atuação em conformidade com as leis, regulamentos e boas práticas de gestão. O cerne de suas ações é propiciar uma gestão administrativa que conduza este órgão a ser referência em eficiência, transparência e racionalização de recursos no país. Estes são apenas alguns dos exemplos dos avanços na linha de integridade e implantação de programas que tenham como foco padrões éticos de comportamentos no Poder Judiciário. Evidencia-se, com isso, que há um comprometimento dos órgãos públicos para prestação de uma tutela jurisdicional de elevado zelo e a gerência da coisa pública de modo eficiente e eficaz.

## CONCLUSÃO

A credibilidade estremecida das instituições públicas em razão de fatos ilícitos de diferentes matizes e o elevado nível de percepção da corrupção revela-nos que, em mais do que qualquer era, é premente a necessidade de uma mudança de *mindset* e de uma reformulação na forma da gestão pública.

Se realmente se quer que se construa um país, uma sociedade e organizações em que o comportamento ético, íntegro e probo seja algo natural, padrão, habitual e automático, que se faça simplesmente sem pensar, é preciso que a cultura de integridade seja introjetada nas instituições e na mente do ser humano.

Cumprir normas deve ser a régua mínima. Valores precisam representar algo inegociável, espelhar uma diretriz de conduta, sobretudo quando se está frente a um dilema ético diário. Para tanto, é fundamental que mecanismos relacionados a um eficaz sistema de *compliance* e um modelo de governança que cria, inspira e transforma sejam instituídos pelas organizações.

Sem dúvidas, o comprometimento com práticas hábeis ao desenvolvimento do controle, da liderança e de estratégias que visam direcionar, monitorar e avaliar a gestão pode ser alcançado através de um programa de governança. Aliás, possuir um programa dessa natureza é extremamente importante, pois ele permite que a instituição cumpra seu papel, gerencie os riscos, alinhe os seus objetivos ao interesse público e, ainda, preste serviços públicos de forma responsável, íntegra, transparente e, acima de tudo, com qualidade à população.

Já a consolidação do compromisso da instituição com as medidas de prevenção e combate aos atos ilícitos é possível através da implementação do *compliance* (sistema de conformidade) que contenha ferramentas que atuem na prevenção, detecção e tratamento de riscos de condutas antiéticas, irregulares e ilícitas.

A adoção dessas ferramentas no âmbito institucional representa uma proposta promissora para a conquista da confiança da população e a recuperação da sua reputação e credibilidade perante a sociedade.

Isso é inestimável, sobretudo ao Poder Judiciário. Ele que possui como missão constitucional realizar a justiça, fomentar a edificação de uma sociedade livre, justa e solidária através de uma efetiva prestação jurisdicional e fortalecer o estado democrático de direito, deve empreender todos os esforços necessários e possíveis para construir uma boa imagem perante o público e, principalmente, frente aqueles que o constituem.

E ser reconhecido como um Poder justo, efetivo, transparente, responsável, acessível, imparcial e promotor de direitos, da paz social e digno de credibilidade requer que as políticas de governança e de integridade sejam

aceitas, instituídas e concretamente efetivadas. Para muito além disso, o alcance desses desígnios requer que a integridade, a eticidade e a probidade sejam internalizadas no espírito dos Tribunais e de todos aqueles que com ele possuem alguma forma de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Danielle Ferreira Medeiro da Silva de; NOGUEIRA, Sandra Vidal; SILVA, Samara Taiana de Lima e SANTOS, Walkyria Chagas da Silva (org). *Direito: passado, presente e futuro*. Rio de Janeiro: Pembroke Collins. v. 2. 2020. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria nº 273 de 09/12/2020. Institui Grupo de Trabalho destinado à elaboração de estudos visando ao desenvolvimento de programas de integridade e *compliance* no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-273-de-11-de-dezembro-de-2020-294303323>. Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 198 de 01/07/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 308 de 11/03/2020. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/169994>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 309 de 11/03/2020. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>. Acesso em: 14 mar. 2021

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 325 de 29/06/2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Resolução nº 880/2018. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08802018.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Lei da Improbidade Administrativa. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm). Acesso: 20 mar. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 23 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de acesso a informação. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 29 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm). Acesso em: 22 mar 2021.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Lei Anticorrupção. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Lei das Estatais. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm). Acesso em: 25 mar 2021.

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Lei das Agências Reguladoras. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm). Acesso em: 24 jan. 2021.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; ZILLOTTO, Mirela Miró. Compliance nas contratações públicas: exigências e critérios normativos. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

COUTINHO, Aldacy Rachid; COPETTI NETO, Alfredo; SILVA, Alexandre Barbosa da (orgs). Direito, compliance e tecnologia. 1. ed. São Paulo: Tirant lo Balnch, 2019.

FILARDI, Rosemarie Adalardo; TOURINHO, Julia Vázquez. Mecanismos da governança corporativa e sua relação com um cenário de crise financeira. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*. v. 73/2016, p. 165 – 185, Jul - Set/2016.

FRANÇA, Philip Gil. Controle da administração pública: combate à corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica. 4. ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. KPMG. Pesquisa maturidade do compliance no Brasil. 3. Ed. 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23734/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 1. ed., 2008.

NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio Leão Bastos (coord). *Governança, compliance e cidadania*. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.