



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

ÉSHYLLA MYLLENE SANTOS DO NASCIMENTO

**COMPLIANCE TRABALHISTA: DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA EMPRESAS E
TRABALHADORES**

**JOÃO PESSOA
2024**

ÉSHYLLA MYLLENE SANTOS DO NASCIMENTO

**COMPLIANCE TRABALHISTA: DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA EMPRESAS E
TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

Orientadora: Dr.^a Larissa Teixeira
Menezes de Freitas.

**JOÃO PESSOA
2024**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244c Nascimento, Eshylla Myllene Santos do.
Compliance trabalhista: desafios e benefícios para
empresa e trabalhadores / Eshylla Myllene Santos do
Nascimento. - João Pessoa, 2024.
57 f.

Orientação: Larissa Teixeira Menezes de Freitas.
TCC (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. compliance trabalhista. 2. redução de demandas
judiciais. 3. ambiente de trabalho. I. Freitas, Larissa
Teixeira Menezes de. II. Título.

UFPB/CCJ CDU 34:331

ÉSHYLLA MYLLENE SANTOS DO NASCIMENTO

COMPLIANCE TRABALHISTA: DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA EMPRESAS E TRABALHADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de João Pessoa do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientadora: Dr.^a Larissa Teixeira Menezes de Freitas.

DATA DA APROVAÇÃO: 30/04/2024.

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a Larissa Teixeira Menezes de Freitas.
(ORIENTADORA)


Prof.^a Dr.^a Marília Marques Rêgo Vilhena
(AVALIADORA)


Dr. Felipe Mendonça Vicente
(AVALIADOR)

Ao meu querido avô, João Serafim, cuja vida simples e honesta me inspira todos os dias. Seu sonho de ser advogado, mesmo não realizado, vive em mim de forma honrosa, pois é pela mesma profissão que tanto almejou que hoje pretendo trilhar meus passos. À minha amada avó, Cecília Leite, exemplo de sabedoria, carinho e dedicação. Seu amor incondicional foi o alicerce que me sustentou durante toda a minha jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, especialmente à minha querida tia do coração, Ana Helena. Seu apoio incansável ao longo da faculdade, especialmente nos últimos anos, foi fundamental. Ela desempenhou o papel de uma mãe em minha vida, sempre cuidando de mim e preocupando-se com cada situação. Agradeço-lhe imensamente por tudo.

Aos meus avós, Cecília e João, dedico minha sincera gratidão pelo cuidado e carinho que sempre demonstraram por mim. Agradeço também à minha tia Vani por sua presença em momentos tão especiais, pelos dias de alegria e pelas conversas divertidas. Sua ajuda durante toda a minha educação de base foi inestimável, sempre presente e dedicada.

Aos amigos que compartilharam comigo toda a jornada acadêmica, especialmente à minha amiga Nathália Queiroz, que se mostrou uma companheira constante nos últimos anos, oferecendo conselhos honestos e palavras de conforto que foram inestimáveis em um período marcado pela pandemia. Agradeço também aos amigos Emmanuel Lima, Lucca Cunha Lima, Sérgio Everton, Maria Eduarda Macêdo, Maria Ruanna, Maria Cecília, Lara Pinheiro, Bruna Garcia, Antônio Lucas Lira e Luana Renata, por suas contribuições em trabalhos acadêmicos e momentos de descontração.

Aos amigos que conheci durante o estágio, meu profundo agradecimento, em especial à minha amiga Danielle Massena, exemplo de humanidade, amizade e brilhantismo na advocacia. Sua presença e apoio nos momentos difíceis foram fundamentais. Agradeço também à minha amiga Isabela Sena, a quem tenho grande admiração pela inteligência, bondade e altruísmo que a tornam uma pessoa única, sempre disposta a ajudar. E à minha amiga Camila Rabello, cujo jeito brincalhão e amável trouxe momentos de riso e aprendizado inesquecíveis, ensinando-me a ser forte.

Aos amigos Patrícia Coelho e Pedro Augusto, que foram luz nos meus dias, com quem compartilhei as dores e alegrias do início da vida adulta. Morar longe da família nem sempre é fácil, mas a presença de vocês tornou essa distância suportável. Considero-os como irmãos e guardarei nossos momentos juntos para sempre.

Por último, mas não menos importante, sou grata ao Dr. Felipe Mendonça pelos ensinamentos de vida e profissionais, e por proporcionar-me a oportunidade de amar a advocacia e crescer tanto pessoal quanto profissionalmente.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo estudar o *compliance* trabalhista e analisar como a implementação de programas nessa área pode contribuir para a redução das demandas judiciais nas empresas. É notório que o termo *compliance* tem ganhado bastante força ao longo dos anos, tornando a análise do *compliance* voltado para o direito do trabalho de extrema importância. Isso se dá especialmente quanto à efetividade das ferramentas de *compliance* na transformação do ambiente de laboral, com o propósito de evitar problemas judiciais e aprimorar as conexões do negócio, proporcionando harmonia entre as relações internas e externas do empreendimento. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma análise bibliográfica e doutrinária, com o intuito de compreender os benefícios da implementação do *compliance* e os desafios que podem ser enfrentados para sua efetivação. A partir disso, foram expostas as principais percepções acerca do tema, verificando como o *compliance* pode ser benéfico para diferentes tipos de empresa, independentemente do porte. Além disso, foi destacado que o *compliance* trabalhista também é de grande importância para o contexto social, pois facilita a criação de ambientes de trabalho propício a boas relações.

Palavras-chave: *compliance* trabalhista; redução de demandas judiciais; ambiente de trabalho

ABSTRACT

This monograph aims to study labor compliance and analyze how implementing programs in this area can contribute to reducing legal demands in companies. It is evident that the term compliance has gained significant strength over the years, emphasizing the importance of analyzing compliance focused on labor law. This happens especially given the effectiveness of compliance tools in transforming the work environment, aiming to prevent legal issues and enhance business connections, fostering harmony in both internal and external relationships of the enterprise. To achieve this objective, a bibliographic and doctrinal analysis was conducted to comprehend the benefits of implementing compliance and the challenges that may arise during its implementation. As a result, the primary insights into the topic were presented, demonstrating how compliance can be advantageous for various types of companies, regardless of size. Furthermore, it was highlighted that labor compliance is also of great importance for the social context, as it facilitates the creation of work environments conducive to fostering positive relationships.

Key-words: labor compliance; reduction of legal demands; Desktop

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

TST- TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE TRABALHISTA.....	13
2.1 <i>PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE DE TRABALHO HARMONIOSO</i>	<i>13</i>
2.2 <i>REDUÇÃO DE DEMANDAS JUDICIAIS.....</i>	<i>16</i>
2.3 <i>EFICÁCIA ECONÔMICA NAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELAS EMPRESAS</i>	<i>20</i>
3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE TRABALHISTA.....	23
3.1 <i>RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL</i>	<i>23</i>
3.2 <i>COMPLEXIDADE DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.....</i>	<i>26</i>
3.3 <i>NECESSIDADE DE MUDANÇA CULTURAL.....</i>	<i>28</i>
4 PROGRAMAS DE COMPLIANCE TRABALHISTA - ESTRATÉGIAS E ELEMENTOS ESSENCIAIS	32
4.1 <i>ESTRATÉGIAS EFICAZES NA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE.....</i>	<i>32</i>
4.2 <i>ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UM PROGRAMA COMPLIANCE TRABALHISTA EFETIVO.....</i>	<i>36</i>
5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO COMPLIANCE TRABALHISTA	43
5.1 <i>RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE EM PEQUENAS EMPRESAS.....</i>	<i>43</i>
5.2 <i>REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO COMPLIANCE NA GESTÃO EMPRESARIAL.....</i>	<i>47</i>
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O direito do trabalho é uma área complexa e no que concerne às suas fontes formais é sem dúvidas amplo, é preciso destacar que além da amplitude com relação a suas fontes, a legislação trabalhista apresenta constantes mudanças, fato este que muitas vezes dificulta que algumas empresas consigam se manter em conformidade.

Ocorre que os desafios enfrentados por diversas empresas no campo trabalhista podem resultar em litígios que são dispendiosos e prejudiciais tanto para os empregadores quanto para os empregados, gerando na maioria dos casos perdas econômicas para o negócio.

Nessa circunstância, surge a importância de examinar como a implementação de programas de *compliance* trabalhista pode exercer um papel fundamental na redução das demandas judiciais e na organização da empresa com fim de melhoria das relações internas.

A ideia implícita ao *compliance* trabalhista é que, ao se adotar medidas preventivas com o fim de viabilizar um ambiente de trabalho voltado para a conformidade com as normas legais vigentes, as empresas possam evitar litígios dispendiosos e melhorar as relações laborais, promovendo assim um ambiente de trabalho harmonioso, e por consequência serão evitados gastos repentinos oriundos de ações trabalhistas, como também ocorrerá a efetivação de direitos fundamentais laborais.

Ademais, o *compliance* vem se destacando na atualidade por estar se tornando mais acessível a diferentes empresas, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte, portanto a aplicação de ferramentas de *compliance* com fim a melhorar a gestão empresarial e minimizar os riscos de litígios trabalhistas pode ser aproveitado por diferentes tipos de negócios.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa propõe uma análise detalhada dos benefícios da prática do *compliance* trabalhista nas empresas e como o *compliance* trabalhista pode ser implementado e otimizado para evitar conflitos e demandas judiciais e assim, por consequência contribuir para a edificação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e economicamente sustentável, no qual os direitos dos trabalhadores são respeitados e as empresas operam em conformidade com a lei.

Deste modo, o presente trabalho busca analisar quais os desafios e os benefícios para na implementação do *compliance* trabalhista nas empresas e se tal

implementação pode vir a contribuir na otimização do trabalho, como também na redução de litígios.

Assim, a problemática a ser enfrentada consiste em investigar como a implementação de *compliance* trabalhista pode ajudar a diminuir as demandas judiciais e, conseqüentemente, promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e economicamente eficiente?

Para que tal problemática seja alcançada é necessário tomar como objetivo principal o estudo do *compliance* trabalhista investigando e analisando como a implementação de programas de *compliance* trabalhista pode contribuir para a redução das demandas judiciais nas empresas.

Portanto, o método adotado para alcançar tal questão consiste na adoção de uma abordagem qualitativa focada na revisão de bibliografia com o intuito de examinar como a implementação de programas de *compliance* trabalhista influencia a redução das demandas judiciais nas empresas.

Com esse fim, foi realizado estudo de artigos científicos e livros voltados ao tema, com intuito de pesquisar e aprofundar os conhecimentos a fim de encontrar possíveis respostas para a problemática levantada.

No que concerne a distribuição dos capítulos, estes foram elencados de modo a facilitar o entendimento do leitor acerca do tema, seguindo uma determinada sequência que irá se afunilando no foco da pesquisa ao decorrer dos tópicos a serem tratados.

Pois bem, o primeiro capítulo aborda os benefícios do *compliance* trabalhista, citando alguns dos principais pontos benéficos para as empresas a partir da adoção de ferramentas de *compliance*. O segundo capítulo, por sua vez, aponta quais os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação do *compliance* trabalhista.

O terceiro capítulo quais as estratégias mais eficazes a serem adotadas por empresas no âmbito do *compliance* trabalhista, além disso, expõe os principais elementos para um programa de *compliance* trabalhista efetivo.

O quarto e último capítulo dispõe acerca de recomendações para a implementação do *compliance* trabalhista nas empresas de pequeno porte, apresentando reflexões acerca do *compliance* na gestão empresarial.

Por fim, são expostas considerações finais acerca do tema abordado, evidenciando como a temática do *compliance* está se inserindo no mercado empresarial e quais as vantagens podem ser extraídas.

2 BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE TRABALHISTA

Ao se pensar no *compliance* trabalhista dentro das empresas, é natural imaginar antecipadamente o impacto positivo nas diversas áreas da relação empresarial trabalhista ocasionadas por alterações disciplinares de práticas efetivas de *compliance*.

Notório que o Direito é um campo dinâmico que passa por alterações constantes. Diante de tantas atualizações no âmbito jurídico, muitas vezes o mundo empresarial não consegue acompanhar com a mesma velocidade, e tal fato dificulta-se, em alguns casos, que as empresas sigam corretamente o disposto na legislação trabalhista.

Tal fator, somado à falta de organização interna do negócio, dificulta o bom andamento da atividade empresarial e resulta em muitos casos em problemas internos relativos ao andamento do negócio, até problemas externos voltados a demandas judiciais.

Diante disso, é importante destacar os benefícios decorrentes da implantação de estratégia de efetivação do *compliance* trabalhista dentro das empresas, destacando que estas "compõem-se de rotinas e práticas concebidas para prevenir riscos de responsabilidade empresarial decorrentes do descumprimento de obrigações legais ou regulatórias" (Cueva; Frazão, 2018, p. 54).

Assim, o presente capítulo tem como objetivo apresentar alguns dos benefícios que a implementação do *compliance* trabalhista traz para a empresa.

2.1 PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE DE TRABALHO HARMONIOSO

Um dos principais pilares da implementação do *compliance* trabalhista nas empresas é, sem dúvida, garantir um ambiente laboral harmonioso. Do ponto de vista social, uma empresa com uma estrutura de trabalho saudável é interessante para toda a sociedade. Neste sentido, leciona Christian K. de Lamboy:

não se pode perder de vista que uma sociedade composta por organizações íntegras constitui-se uma sociedade mais justa e harmoniosa, com maior respeito aos direitos individuais, com menos corrupção e pobreza. Assim, o *compliance* não protege apenas a organização em si, mas a sociedade como um todo (Lamboy, 2018, p. 4).

Necessário esclarecer que embora muitas empresas tenham uma postura ética e sustentável com seus trabalhadores e com a sociedade em geral, ainda assim, é necessária a incorporação de um elemento que envolva as boas práticas para que tal discurso seja continuamente apresentado, e tal elemento harmônico é, sem dúvidas, um programa de *compliance* (Lamboy, 2018, p. 5).

É natural que a partir do instante em que uma empresa se compromete a promover um ambiente mais saudável, respeitando a legislação trabalhista e as necessidades de seus trabalhadores, "consequentemente aumenta a satisfação do quadro funcional e a fidelização do empregado, desembarcando no envolvimento, comprometimento e melhoria do rendimento e clima do ambiente laboral" (Silva; Cordeiro, 2018, p. 22, 23).

Nesse viés, tem-se que um dos principais benefícios diante da implementação do *compliance* trabalhista é, sem dúvidas, a promoção de um ambiente harmônico. Na mesma linha, as autoras Elizabet Leal da Silva e Elisangela Cordeiro apontam:

Como benefício importa destacar a melhoria do clima organizacional, a redução do *turn over*, a fidelização dos colaboradores, o aumento da produtividade dos colaboradores, minimização dos acidentes de trabalho, agrega valor à imagem da organização e consequentemente colabora com a redução do passivo trabalhista (Silva; Cordeiro, 2018, p. 28).

No mesmo sentido, o autor Siqueira (2020, p. 12) discorre que com a implementação do *compliance* trabalhista no interior das corporações, é um fator diretamente relevante para concretização de um ambiente de trabalho sadio.

No entanto, é necessário destacar que a implementação do *compliance*, por si só, não blinda totalmente a empresa, conforme destaca Lamboy:

A implementação de um programa de compliance pode não ser suficiente para tornar uma organização, seja ela pública ou privada, à prova de desvios de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, servirá como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes (Lamboy, 2018, p. 5).

Neste sentido, o *compliance* deve ser visto como uma armadura que irá revestir a atividade empresarial e garantir ao "usuário" uma série de benefícios. No entanto, mesmo existindo a precaução, é preciso entender que, embora sejam aplicadas tais técnicas a atividade empresária, por si só, é abarcada por riscos.

Sendo assim, é preciso que o *compliance* trabalhista seja pensado como "ferramenta de redução de riscos da atividade" e não como uma solução mágica para os problemas decorrentes da atividade empresária no âmbito das relações de trabalho (Silva; Pinheiro, 2020, p. 68).

Notadamente, a bonança de um ambiente de trabalho sadio proporciona relações interpessoais harmônicas e favorece um maior comprometimento por parte dos trabalhadores, resultando, conseqüentemente, no aumento da produtividade.

Diante disso, os autores Silva e Pinheiro apontam:

é necessária a conscientização de que o capital humano é um importante pilar das organizações e que o descumprimento da legislação trabalhista, além de poder gerar grandes passivos financeiros, pode prejudicar o clima organizacional, com altos índices de absenteísmo, interferindo na produtividade, ocasionando problemas interpessoais e prejuízos para imagem e reputação da empresa (Silva; Pinheiro, 2020, p. 52).

Segundo Lamboy (2018, p. 11), "as organizações são mais dependentes da produtividade e do comprometimento dos empregados". Neste sentido, se uma empresa tem diretrizes bem alinhadas que enfatizam as boas maneiras no ambiente laboral, gerará como efeito colateral uma melhor relação entre seus trabalhadores.

No mesmo sentido, complementa o autor, observe-se:

Uma organização que se comporta de forma ética em relação aos seus funcionários aumenta a satisfação das pessoas que nela trabalham e, por consequência, a sua fidelidade, desembocando em maior comprometimento e rendimento do trabalho, melhorando, ainda, o clima e o ambiente organizacional.

O alinhamento com base nas mesmas regras amplia a coesão do público interno, favorecendo a criação de um espírito de trabalho em equipe e contribuindo para o sentimento de pertencer a uma determinada comunidade, com valores e fins próprios. Isto eleva o compromisso dos empregados com os objetivos e as metas da empresa (Lamboy, 2018, p. 11).

Portanto, um ambiente de trabalho saudável não favorece apenas aos trabalhadores, mas também a própria empresa em um sentido mais amplo, pois a aceitação desta empresa perante a sociedade é aumentada de forma exponencial.

Sendo assim, mesmo que o objetivo inicial de determinada empresa no momento da implementação de ferramentas de *compliance* seja apenas voltado para a organização interna, ainda assim, paralelamente a tal circunstância, a imagem externa do negócio só tende a melhorar.

2.2 REDUÇÃO DE DEMANDAS JUDICIAIS

Nos últimos anos, após a reforma trabalhista de 2017, a quantidade de litígios trabalhistas teve uma queda considerável. No entanto, o Brasil é um país extremamente litigante, no que concerne à justiça do trabalho.

Segundo a autora Selma Carloto, "o Brasil é o campeão no número de ações trabalhistas do mundo. Com a reforma trabalhista este número chegou a reduzir" (Carloto, 2019, p. 20).

Muito embora a autora acima apresentado destaque que os números de ações trabalhistas tenham diminuído a partir da reforma trabalhista de 2017, tal quadro modificou-se após o período de pandemia do COVID-19¹, conforme foi apresentado pelo Relatório Geral da Justiça do Trabalho no ano de 2022:

Após dois anos consecutivos de redução no quantitativo de recebidos, fato possivelmente explicado pelo período da pandemia de Covid-19, o ano de 2022 mostrou-se de retomada da busca por justiça social por parte dos jurisdicionados, com incremento de 9% nos processos recebidos em relação ao ano anterior. Nas Varas do Trabalho, esse aumento foi de 6%, nos Tribunais Regionais do Trabalho, de 17%, e no Tribunal Superior do Trabalho, de 4% (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2022).

Ou seja, o cenário anteriormente promissor, diante da reforma trabalhista de 2017, teve mudanças significativas, conforme os dados apresentados pelo TST. Sendo assim, é notório que não basta apenas uma reforma na legislação para que ocorra a redução de litígios, sendo necessário ir mais além para que o problema seja realmente enfrentado.

Neste sentido, é necessário partir de um viés preventivo, voltado para a estrutura interna dos negócios, visando resolver as questões a partir de uma estratégia proativa.

De acordo com os autores Silva e Pinheiro (2020, p. 71) o *compliance* trabalhista tem como uma das principais vertentes a função de prevenção, isto é, a partir do momento que são implementadas ferramentas de *compliance* dentro das empresas o esperado é que as normas trabalhistas passem a ser cumpridas com maior excelência e os litígios sejam evitados.

¹ A pandemia do COVID-19 durou entre os períodos de 30 de janeiro de 2020 até 5 de maio de 2023 conforme destaca a OMS. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>

Conforme o relatório do Conselho Nacional de Justiça "Justiça em Números", no ano de 2022, na esfera trabalhista, os principais assuntos dos processos ingressados foram referentes a temas envolvendo rescisão do contrato de trabalho, duração do trabalho, responsabilidade civil do empregador, entre outros.

Vejamos o que fora apresentado no relatório:

Na Justiça do Trabalho, com 10% do total de processos ingressados, há uma concentração no assunto “rescisão do contrato de trabalho” – o maior quantitativo de casos novos do Poder Judiciário. Os outros assuntos que aparecem com frequência, tanto nos dados gerais quanto por instância, são: duração do trabalho, verbas remuneratórias, indenizatórias e benefícios, contrato individual de trabalho e responsabilidade civil do empregador (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2023, p. 274)

Diante dos dados expostos pelo CNJ, é possível perceber que muitos dos litígios envolvendo causas, como as apresentadas pelo relatório analítico do Justiça em Números, poderiam ser facilmente evitados através de estratégias preventivas, as quais seriam aplicadas a partir de ferramentas de *compliance*.

Notório que o principal papel do *compliance* trabalhista, segundo a autora Selma Carloto, é de reduzir as demandas judiciais que ocorrem entre empregados e empregadores. Mas, embora a diminuição de litígios seja um fator que agrada e que gere o interesse dos empresários na implementação de ferramentas de *compliance*, este é apenas um dos muitos vieses benéficos que podem ser extraídos a partir da conformação da empresa com as regras trabalhistas (Carloto, 2019, p. 21)

É necessário destacar que o *compliance* pode ser aplicado a diferentes empresas independentemente do porte e "os benefícios podem ajudar todos os tipos de negócios, notadamente pelos danos que podem ser evitados através da cultura de integridade" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 55).

Nesta mesma linha, é importante ressaltar que, embora empresas de pequeno porte não se preocupem tanto com a implementação de *compliance* trabalhista, os pequenos negócios são os mais afetados quando se tratam de litígios, pois, diferentemente de grandes empresas, as microempresas podem ir à falência apenas com uma única condenação na Justiça do Trabalho. Nesse contexto, a autora Bruna Couto ressalta:

Sendo um dos maiores geradores de empregos do país, os pequenos negócios também são os mais afetados com os processos trabalhistas. Ainda que sejam empresas menores, o prejuízo que as condenações judiciais

causam aos pequenos negócios é infinitamente maior do que o causado nas grandes empresas (Couto, 2020, Online).

Ou seja, a redução de litígios não é atraente apenas aos empresários de grande porte, mas principalmente aos microempresários, uma vez que isso irá proporcionar a continuidade de seu negócio, sem ter que passar por situações que lhe sejam economicamente preocupantes.

Sendo assim, a necessidade da implementação do *compliance* não se limita a grandes corporações, mas abarca toda a esfera empresarial.

No mesmo viés aponta a autora Michele Vargas Brasil:

Compliance não é somente para grandes organizações, tendo em vista que se aplica a todos os tipos de empresas, independentemente de seu tamanho e ramo de negócio. Assim como a sociedade, que vem sofrendo uma mudança cultural gradativa, o próprio mercado empresarial exige cada vez mais a adoção de condutas éticas, íntegras e de conformidade com a legislação (BRASIL, 2021, p. 95)

Notório destacar que muito embora as repercussões financeiras decorrente de litígios trabalhistas sejam, sem dúvidas, negativas para o aspecto econômico do empreendimento, elas também geram uma imagem negativa para o negócio.

Os autores Kruppa e Gonçalves (2020, p. 63) evidenciam que muito embora um dos objetivos do *compliance* trabalhista seja a redução de demandas judiciais envolvendo a empresa, o fim de tal objetivo é a preservação da aparência e da reputação do negócio.

Neste norte, a avaliação do negócio e a aplicação de estratégias de *compliance* que melhor se adequem a empresa é fundamental, conforme aponta a autora Jaíne França (2018). Por tal razão, as técnicas de *compliance* devem ser interligadas para que seja garantido um melhor resultado com relação a redução de ações judiciais, conforme expõe a autora:

[...] é fundamental, além da criação de regras internas; a instituição de programas de cargos e salários, afim de incentivarem os trabalhadores a executarem cada vez melhor o seu trabalho; a serem comprometidos; a cumprirem as normas e a se sentirem realizados no emprego. [...] todas as práticas de compliance aplicadas à área trabalhista ajudam a dirimir conflitos e evitar ações judiciais, diminuindo, conseqüentemente, o prejuízo das empresas, proporcionando a satisfação dos funcionários, a expansão das atividades e o aumento dos lucros (França, 2018, p. 164).

Ademais, muito embora a redução de litígios trabalhistas seja o principal foco de implementação do *compliance* nas empresas, ainda assim, é necessário pensar que boas práticas de *compliance* não envolvem apenas na redução de ações ingressadas na Justiça do Trabalho, mas podem prevenir quanto a responsabilização na esfera criminal.

Sobre o tema, Selma Carloto aponta:

Por meio do *compliance trabalhista* podemos evitar inclusive a responsabilidade penal por práticas discriminatórias, que são consideradas como crime pela Lei n. 9.029/95, sendo sujeitos ativos desses crimes a empregadora, o representante legal do empregador ou mesmo o dirigente, direto ou por delegação, de órgão públicos e entidades das administrações públicas direta, indireta e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos do artigo 2º desta lei (Carloto, 2019, p. 22).

Neste ínterim, a adequação da empresa a legislação vigente previne não somente o empregador com relação a litígios trabalhistas, aos quais muitas vezes será oneroso para o empreendimento, mas também evita a responsabilização na esfera penal, a qual pode fazer com que o empregador ou representante legal seja penalizado com restrição de sua liberdade. Um dos exemplos é a lei n. 9.029/95, a qual prevê pena de detenção de um a dois anos e multa para praticantes de atos discriminatórios previstos no artigo Art. 2º do diploma legal:

Art. 2º Constituem crime as seguintes práticas discriminatórias:

I - a exigência de teste, exame, perícia, laudo, atestado, declaração ou qualquer outro procedimento relativo à esterilização ou a estado de gravidez;
II - a adoção de quaisquer medidas, de iniciativa do empregador, que configurem;

a) indução ou instigamento à esterilização genética;

b) promoção do controle de natalidade, assim não considerado o oferecimento de serviços e de aconselhamento ou planejamento familiar, realizados através de instituições públicas ou privadas, submetidas às normas do Sistema Único de Saúde (SUS).

Pena: detenção de um a dois anos e multa (BRASIL, Lei n. 9.029, de 13 de abril de 1995).

Conforme exposto, é possível notar que quando a empresa não está em conformidade com a legislação poderá vir a sofrer com demandas judiciais que em alguns casos ultrapassam a competência da Justiça do Trabalho e entram na esfera penal.

2.3 EFICÁCIA ECONÔMICA NAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELAS EMPRESAS

A conformidade das empresas com as normas trabalhistas resulta em uma maior eficiência operacional e sem dúvidas evita custos relacionados a processos trabalhistas e multas.

Segundo Selma Carloto "prevenir passivos na empresa é sinônimo de investimento e na seara laboral se traduz também em um meio ambiente de trabalho saudável e que assegura a dignidade do trabalhador" (Carloto, 2019, p. 21).

Neste viés, ao passo que a empresa começa a investir em ações preventivas para evitar litígios, isso também garante uma economia financeira que pode ser posteriormente investida no próprio negócio.

Para melhor exemplificar, imagine uma empresa de médio porte que tenha 50 funcionários e que, por ano, encare uma média de 5 ações judiciais relacionadas à Justiça do Trabalho. Vamos supor que cada ação custe em torno de 10 mil reais, sem considerar os gastos operacionais decorrentes de tais demandas. Na situação hipotética apresentada, por ano, essa empresa teria um ônus de 50 mil reais. Se a empresa estivesse seguindo a legislação trabalhista, esses gastos seriam evitados ou, ao menos, minimizados, e ela teria a possibilidade de investir tal quantia no próprio negócio.

Por tal razão a implementação do *compliance* é primordial para todos os tipos de empresas, sejam estas de pequeno ou grande porte. Inclusive, segundo Bruna Couto (2020, online), "o empresário não tem amplo conhecimento do Direito do Trabalho, ficando impossibilitado de entender todos os reflexos que compõem os cálculos de uma condenação judicial trabalhista".

Sendo assim, partindo do ponto de vista econômico, uma empresa que utiliza de mecanismos que possibilitam o cumprimento da legislação trabalhista terá um resultado econômico vantajoso.

Inclusive, é válido destacar que a punição na esfera trabalhista vai muito além das condenações do judiciário, conforme enfatiza Selma Carloto:

A empresa que atualmente não se adequar à legislação trabalhista será punida não apenas com altas condenações no Judiciário, como multas decorrentes do não cumprimento das normas-regras, inclusive pelo eSocial, já que este veio para ampliar a fiscalização (Carloto, 2019, p. 21).

Ou seja, as condenações em ações trabalhistas são apenas um dos ônus decorrentes da falta de implementação de ferramentas que possibilitem o cumprimento da legislação vigente.

Ademais, conforme mencionado em tópico anterior, uma condenação na Justiça do Trabalho é enfrentada de diferente forma quando se trata de empresas de pequeno porte ou microempresas. Em alguns casos, uma única condenação em pecúnia pode ser responsável por levar uma microempresa à falência.

Em síntese, se as micro e pequenas empresas ²são as mais afetadas quando se trata de processos judiciais, tal fator pode ser, do ponto de vista financeiro, extremamente preocupante, uma vez que tais negócios são responsáveis por gerar inúmeros empregos no Brasil e assim movimentar a roda econômica.

De acordo com pesquisa realizada pela Agência Sebrae de Notícias, no ano de 2022, cerca de 80% dos empregos gerados no Brasil foram oriundos de pequenas e micro empresas (SEBRAE, 2023).

Neste norte, é notável a importância dos pequenos negócios para a economia brasileira, ou seja, mas para que tais empreendimentos possam continuar crescendo é necessário que estejam em conformidade com a legislação com fim de evitar litígios e resguardar seu capital.

Ou seja, muito embora a redução de litígios seja de suma importância, estar em conformidade com a legislação proporciona não apenas uma economia para a empresa, mas também, em alguns casos, a manutenção do negócio.

A eficácia econômica resultante de práticas de *compliance* trabalhista dentro das empresas vai muito além da redução de litígios ou de prevenir aplicação de multas, uma vez que se a empresa tem uma boa imagem perante a sociedade tal fato também agrega valor ao negócio.

Sobre o tema, os autores Ricardo Cueva e Ana Frazão explicam:

A função protetiva corresponde ao objetivo primordial dos programas de conformidade, ou seja, evitar infrações de regras por meio de medidas organizacionais preventivas [...] Com isso, a empresa tende a evitar não apenas ônus financeiros ou limitações às suas atividades, mas também danos à sua reputação (Cueva; Frazão, 2018, p. 57).

² De acordo com o art. 3º da Lei Complementar 123/2006 são consideradas microempresa aquelas que apuram receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, já as empresas de pequeno porte são as que aferem receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 reais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.

Diante do exposto, resta claro que o *compliance* deve ser visto como um investimento por parte da empresa, pois os seus benefícios são inúmeros, sendo este necessário para uma boa gestão do negócio. Nestes termos, a autora Selma Carloto destaca:

O cumprimento da norma vem sendo cada vez mais cobrado dentro das empresas e o *compliance* trabalhista passou a ser uma necessidade para as organizações. As multas do programa eSocial vieram para reforçar mais ainda a necessidade de todas as empresas, para subsistirem, possuírem um programa de *compliance* trabalhistas (Carloto, 2019, p. 23).

Ademais, conforme apontam as autoras Elizabet Leal da Silva e Elisangela Cordeiro (2018, p.28) a implementação do *compliance* dentro das empresas além de trazer um ambiente harmônico melhora a produtividade. Neste sentido, sem dúvidas, uma empresa com melhora na gestão interna e aumento de produtividade tem maiores chances de apresentar crescimento econômico.

Diante deste cenário, é evidente que o *compliance* é cada vez mais essencial dentro de empresas que visem manter um ambiente laboral sério e comprometido com os direitos trabalhistas, como também que tenha perspectiva de crescimento econômico e melhora das relações internas.

3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE TRABALHISTA

A mudança dentro da organização interna de empresas nunca é uma tarefa fácil, pois envolve enfrentar primeiro a resistência dos antigos hábitos para posteriormente modificar o sistema de funcionamento interno da empresa, ou seja, as relações entre trabalhadores.

Neste viés discorrem os autores Araújo et al. (2020):

Ao se implementar um programa de Compliance, diversos são os desafios na busca das empresas pela sua efetividade. É necessário desenvolvê-lo com base em requisitos legais, sob o enfoque da atividade empresarial realizada, com segurança e qualidade, sendo imprescindível contar com especialista (s) nas mais diversas áreas para auxiliar a organização (Araújo et al., 2020, p.138).

Inúmeros são os desafios a serem enfrentados, mas a mudança dos costumes da empresa é sem dúvida uma das principais questões a serem abordadas, pois envolve a aceitação e comprometimento dos trabalhadores com as novas regras a serem aplicadas. De acordo com os autores Araújo et al. (2020, p. 138) "retirar do papel o conceito de empresa íntegra, segundo os ditames estabelecidos, e aplicar na prática diária de uma empresa, inegavelmente é um dos grandes desafios".

Quando o *compliance* é voltado para a parte trabalhista da empresa tais obstáculos versam não apenas na resistência organizacional e mudança cultural, mas principalmente na complexidade da legislação trabalhista a qual se molda principalmente pelo fato da amplitude das fontes formais do direito do trabalho.

Assim, o presente capítulo tem como objetivo analisar os principais desafios para a implementação do *compliance* trabalhista nas empresas.

3.1 RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conforme expõe o autor Espíndola (2023, online) "a implementação de medidas de *compliance* pode trazer diversas dificuldades para as empresas". Mas, a implementação de estratégias de *compliance* não deve ser vista como dificuldade e sim como desafio, pois embora não seja fácil é um obstáculo que pode ser facilmente enfrentado, caso exista organização e empenho na aplicação das técnicas.

No entanto, antes de implantar qualquer ferramenta de *compliance* dentro da empresa é necessário ter atenção aos riscos de uma má organização, assim como expõe os autores Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro:

Os programas de compliance, quando mal estruturados e implementados, podem representar perigos para a empresa. Neste aspecto, sérios problemas podem ser causados por programas criados apenas para o cumprimento dos requisitos formais, sem a efetiva preocupação com objetivo de integridade (Silva; Pinheiro, 2020, p. 72, 73).

Dentre as principais dificuldades em inserir um programa de *compliance* eficiente dentro do negócio destaca-se a ausência de engajamento ativo dos trabalhadores. Pois, é imprescindível que toda a equipe esteja envolvida e interessada na mudança para que esta possa surtir efeito (Espíndola, 2023).

A resistência interna se evidencia principalmente pela modificação, muitas vezes drástica, do funcionamento da empresa, tendo em vista que as ferramentas de *compliance* exigem comprometimento e esforço.

Para que o programa seja realmente concreto é essencial o engajamento de toda a equipe, desde a parte operacional até a parte tática. Nesta perspectiva, os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão apontam:

O programa de *compliance* não será efetivo se os funcionários e as partes relacionadas não tiverem segurança de que as denúncias serão devidamente analisadas, dentro de um ambiente de segurança institucional, ou se desconfiarem que o programa de detecção de fraudes é seletivo. Essa credibilidade é fundamental para o correto funcionamento do *compliance* (Cueva; Frazão, 2018, p. 112).

Muito embora existam alguns entraves com relação a mudança de comportamento dentro das empresas, é necessário que seja estabelecido uma base segura, na qual os trabalhadores tenham acesso ao treinamento eficaz para que assim, os valores aprendidos possam ser replicados na execução de suas atividades e nas relações interpessoais no ambiente de trabalho (Silva; Pinheiro, 2020, p. 80).

Ainda que a adaptação possa ser árdua, diante da mudança de comportamento e da cultura da empresa, os benefícios para o negócio são inúmeros, dos quais podemos destacar a "sustentabilidade da empresa", "ganho de imagem, credibilidade e reputação", "redução de risco financeiro e do custo de capital" (Cueva; Frazão, 2018, p. 111).

Não obstante, a implementação de ferramentas voltadas ao *compliance* trabalhista seja algo desejável dentro da empresa, o aspecto da mudança pode ser visto de modo mais cuidadoso. Pois, conforme aponta o autor Couto et al. (2023, p. 478), "mesmo que a mudança seja, teoricamente, idealizada para a melhoria do cenário organizacional, a sua implementação nunca acontecerá despercebida".

Conforme já ressaltado alhures (página 25), a mudança na parte organizacional da empresa não irá depender apenas dos administradores do negócio, mas também de seus trabalhadores (Couto et al., 2023, p. 478).

Muito embora, a resistência na implementação do *compliance* parta, em alguns casos, do operacional da empresa, pois os trabalhadores já estão acostumados com a forma como funciona o negócio, e mudanças podem não ser tão bem vistas. Ainda assim, a objeção pode partir, também, dos próprios empresários, pois a implementação de manobras de *compliance* envolve muitas vezes custos elevados como "salário das equipes, recursos materiais, investimentos em processos e sistemas, programas de treinamento e comunicação, contratação de terceiros, alocação de tempo da alta administração e funcionários [...]" (Cueva; Frazão, 2018, p. 111).

Por tais motivos, empresários de pequenas e médias empresas têm receio na implementação de tais estratégias, tendo em vista os custos envolvidos. No entanto, é de salientar que "não há impedimento para que pequenas e médias empresas, mesmo com orçamentos reduzidos, também implementem programas de compliance" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 54).

De acordo com a autora Michele Vargas Brasil (2019, p. 97) "para implementação do programa deve-se analisar o risco de cada empresa. Mesmo que pequena, a empresa tem seus riscos próprios, de acordo com sua realidade e tipo de atividade".

Ou seja, para que uma empresa de pequeno porte possa montar e implementar estratégias de *compliance*, basta que os moldes da conformidade trabalhista se adequem aos recursos financeiros do negócio. Neste viés, "as estruturas deverão ser adaptadas à realidade da empresa, conforme sua disponibilidade de recursos" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 55).

Neste sentido, é possível notar que embora existam adversidades a serem enfrentadas, as bonanças a longo prazo, para toda a equipe, são extremamente atrativas.

Conforme exposto, muito embora os custos para a manutenção dos programas de *compliance* possam parecer exagerados e assustar os empresários, é melhor que seja feito tal investimento do que ter que arcar com gastos decorrentes da não implementação, como, por exemplo custos resultantes de despesas com advogados e processos na Justiça do Trabalho (Cueva; Frazão, 2018, p. 80).

É de se ressaltar que, quando a empresa está em conformidade com a legislação trabalhista isso irá resultar na prevenção de gastos oriundos de condenação na Justiça do Trabalho e/ou do pagamento de multas resultantes de processos administrativos do Ministério Público do Trabalho, por exemplo. Neste sentido, o *compliance* pode ser pensado, não como um gasto, mas como investimento para o negócio.

3.2 COMPLEXIDADE DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

O Direito do trabalho sofreu uma recente reforma, mais precisamente no ano de 2017, a chamada reforma trabalhista, a qual ensejou significativas alterações na legislação trabalhista brasileira, e muitos empresários ainda estão se adaptando a estas mudanças trazidas pela reforma.

Somada a uma alteração legislativa, tecnicamente recente, como também ao fato do direito do trabalho ter como fonte formal não apenas a lei, mas também as convenções coletivas de trabalho e os acordos, muitas vezes o mundo empresarial acaba se perdendo na burocracia legal e cometendo deslizes que causam sérios riscos ao negócio, principalmente do ponto de vista financeiro.

Quanto às fontes do direito do trabalho, discorre o autor Gustavo Filipe Barbosa Garcia:

No Direito do Trabalho, o pluralismo das fontes é demonstrado pela existência de normas jurídicas emanadas não só do Estado, mas de certos grupos sociais, como ocorre com as convenções e acordos coletivos de trabalho. Em razão desse pluralismo, verificado de forma nítida no Direito do Trabalho, as fontes formais podem ser classificadas em autônomas e heterônomas, conforme a sua origem e a participação, ou não, dos destinatários principais das normas jurídicas, na sua produção. [...] As fontes do Direito do Trabalho podem, ainda, ser classificadas em internacionais e nacionais. As normas internacionais de Direito do Trabalho se consubstanciam nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho, podendo existir, ainda, tratados internacionais (bilaterais e multilaterais) versando sobre Direito do Trabalho (Garcia, 2023, p.26).

Por tal razão, não basta apenas o interesse na implementação de estratégias de *compliance* nas empresas, sendo imprescindível, que efetivação do *compliance* ocorra através de profissionais capacitados, que tenham o conhecimento técnico trabalhista, no sentido amplo, como também que seja capaz de apresentar estratégias que se adequem ao negócio.

Destaca-se que a aplicação do *compliance* é uma tarefa que exige muito engajamento e esforço, não apenas para enfrentar os desafios da implementação, mas também, para conseguir manter o que fora implementado, nesse viés leciona a autora Selma Carloto:

A gestão de pessoas não é uma tarefa fácil nas empresas, principalmente porque as mesmas se responsabilizam de forma objetiva pelos atos dos seus empregados e prepostos, podendo a imagem da empresa ser destruída e comprometida por um ato ilícito daqueles, já que os mesmos exteriorizam as condutas e a imagem da empresa, que ao contratar, treinar e valorizar pessoas íntegras, assim se apresentará para o mundo empresarial. A empresa deve executar um plano de ações para tentar melhorar os conflitos entre colegas e entre gestores e seus subordinados, já que muitos destes, ao não serem resolvidos preventivamente e na empresa, transformam-se em ações trabalhistas (Carloto, 2019, p.24).

Portanto, é necessário que a depender do porte da empresa exista a contratação de um "diretor de compliance" ou até mesmo um "comitê de compliance" com o fim de aprimorar a aplicação das técnicas, como também de garantir o observância das normas. Neste sentido, destaca os autores Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro:

Para devida implementação de programas de compliance, controle e supervisão do cumprimento normativo pelas empresas, a depender do porte da empresa, pode ser necessária designação de uma pessoa (compliance officer/diretor de compliance) ou a criação de um órgão específico (comitê de compliance), que terá a função de implementar o programa dentro da empresa elaborando modelos de organização, prevenção e gestão de riscos de conformidade" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 82).

Assim, embora a legislação trabalhista tenha as suas peculiaridades, diante da amplitude de fontes formais, e isso muitas vezes possa trazer insegurança aos empresários no que concerne ao cumprimento da lei, caso o *compliance* implementado na empresa tenha fontes sólidas e seja feito corretamente, as chances de prevenir riscos são inúmeras.

Porém, é preciso que o *compliance* seja corretamente executado, para não gerar riscos ainda maiores. Conforme apontam os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão:

Os programas de *compliance* também podem representar perigos para a empresa, seja porque fundados em premissas falsas, seja porque mal executados. Assim, pode ocorrer o agravamento das sanções quando os programas tenham sido mal concebidos ou mal implementados (Cueva; Frazão, 2018, p. 61).

Neste contexto, é preciso ainda atentar para os programas de fachada, no qual é colocado uma "máscara" sobre o negócio, mas que na realidade esconde inúmeras irregularidades. De acordo com os autores Silva e Pinheiro (2020, p, 73) esta tática é denominada *bluewashing*.

Acerca do *bluewashing*, o autor WAKAHARA expõe:

Já *bluewashing* é termo similar ao *greenwashing*, porém aplicável ao campo social. Ou seja, é a prática corporativa na qual a empresa se autodenomina "azul", ou seja, socialmente responsável, mas, na verdade, desrespeita os direitos sociais de forma grave e constante ou desagrega ainda mais uma determinada comunidade marginalizada. Dentre os possíveis direitos sociais que se encaixam nesse quadro estão os direitos fundamentais laborais (Wakahara, 2017, p. 169).

Neste sentido, existem os casos em que determinadas empresas se apresentam como respeitadoras da legislação, mas na realidade mascaram inúmeras irregularidades, conforme apontam os autores Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro, "as empresas apresentam-se como observadoras da legislação trabalhista e socialmente responsáveis, mas na realidade, descumprem reiteradamente os preceitos que dizem observar" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 73).

Deste modo, embora a legislação trabalhista, em primeiro olhar, pareça um pouco confusa diante das variedades de fontes formais, no caso da implementação do *compliance* é imprescindível que esta seja realizada por profissionais capacitados que tenham o conhecimento técnico da lei, como também que saibam implementar as estratégias.

3.3 NECESSIDADE DE MUDANÇA CULTURAL

Para que possa ocorrer a implementação do *compliance* é de suma importância a superação da resistência organizacional, mas também é imprescindível uma mudança cultural voltada para a ética e conformidade.

De acordo com Rodrigues (2019, p. 3) “observa-se que o grande desafio da implantação de *compliance*, com certeza é a mudança cultural e comportamental que estão sedimentados em cada membro da empresa, principalmente quando se trata de uma empresa familiar”.

Neste sentido, um passo importante a ser dado perante uma empresa que deseja implementar ferramentas de *compliance* trabalhista é a mudança da cultura organizacional para que esta seja voltada à ética e ao comprometimento em seguir com as normas legais vigentes.

Mas, a alteração dos padrões culturais é ainda mais difícil em empresas familiares, ou seja, empresas pequenas tendem a relutar na mudança das estratégias dentro do negócio (Rodrigues, 2019, p. 3).

Neste sentido, expõe a autora Taciane Agner de Faria Rodrigues:

O ser humano impõe resistências quando se trata de mudanças comportamentais e culturais, pois o novo traz insegurança, compelindo o indivíduo a sair da sua zona de conforto, com a implantação da ferramenta os membros da empresa terão que trabalhar com situações, que no momento, não fazem parte de seu cotidiano, e por tal motivo algumas precauções deverão ser tomadas para contorná-las (Rodrigues, 2019, p. 4).

No entanto, não basta apenas estar disposto a aderir a determinada mudança cultural, pois é necessário que as modificações passem a ser seguidas de forma natural por todos da empresa, ou seja, que ocorra uma real transformação corporativa.

Neste sentido, disciplinam os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão:

Como adverte o Guia de Compliance do CADE, a efetividade do compromisso dos agentes econômicos com os valores e objetivos expressos no Código de Ética exige não apenas a instituição de uma série de procedimentos de controle, mas principalmente uma mudança na cultura corporativa (Cueva; Frazão, 2018, p. 100).

Diante disso, deve ocorrer um rearranjo dos hábitos da empresa e que tal modificação passe a ser seguida até que se torne uma prática comum. Sendo esse, sem dúvida um dos principais desafios na implementação do *compliance* trabalhista

dentro das empresas, conforme evidenciam os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão "o principal desafio que se apresenta às empresas é a redefinição da cultura empresarial" (Cueva; Frazão, 2018, p. 62).

Para que a mudança seja efetiva é imprescindível que todos sigam as alterações previstas no programa de *compliance* implementado, principalmente que tais mudanças partam dos superiores para que sirvam de exemplo para toda a equipe operacional. Pois, muitas vezes os trabalhadores podem resistir a modificação de rotina e novas exigências, o que pode dificultar a aplicação das medidas de *compliance* (Espíndola, 2023).

Destaca-se que para que as ferramentas de *compliance* implementadas em uma empresa possam realmente surtir efeitos é preciso que ocorra a colaboração conjunta da equipe, pois caso contrário a empresa pode recair no que os doutrinadores conceituam como *bluewashing* o qual, conforme mencionado no tópico anterior, corresponde a um véu que dará o aspecto de conformidade, mas que na realidade esconde sérios erros no ambiente corporativo da empresa.

Deste modo, os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão apontam que para que o *compliance* funcione dentro da empresa é necessário, de primeiro plano, a aceitação da mudança e que os trabalhadores possam seguir as regras, ou seja, estarem dispostos a cumprir com as ferramentas do *compliance* (Cueva; Frazão, 2018, p. 62).

Acerca disso, expõe a autora Silvina Bacigalupo:

Desde esta perspectiva un «programa de cumplimiento normativo» debe incluir el respeto de las normas jurídicas y la definición de los valores de la actividad empresarial que pueden incorporar el amplio elenco existente de normas de voluntario cumplimiento como compromiso de una actividad empresarial basada en los máximos estándares de buen gobierno corporativo (Bacigalupo, 2021, p. 267).

Nesta perspectiva, conforme evidencia Silvina Bacigalupo (2021) é necessária a implementação de uma cultura de boa governança, ou seja, boas práticas. Após tal implementação aos poucos os padrões internos irão se moldando ao ponto em que as práticas de conformidade serão tidas como comuns e se tornarão culturalmente aceitas.

É de se destacar que a implementação do *compliance* favorece também a relação entre empresas, pois conforme destaca a autora Taciane Agner de Faria

Rodrigues “uma empresa que possui a ferramenta de compliance, procura trabalhar com outras com o mesmo comportamento cultural, para evitar futuros aborrecimentos” (Rodrigues, 2019, p. 15).

Ou seja, trabalhar em conformidade, além de trazer inúmeros benefícios internos também proporcionar firmar laços com empresas que tenham a mesma cultura de *compliance*.

Neste sentido, é preciso que a mudança cultural seja efetiva, pois caso existam resquícios de práticas que vão de encontro aos bons modos do *compliance* trabalhista todo o investimento feito será em vão, conforme destaca a autora Taciane Agner de Faria Rodrigues:

O administrador precisa entender que o respeito às leis deve tornar-se um dos valores fundamentais do seu negócio, sem este entendimento todo dinheiro despendido para implantação do programa de compliance seria considerado perdido (Rodrigues, 2019, p. 22).

Portanto, o aspecto de mudança cultural se enquadra entre os principais desafios a serem enfrentados com relação a implementação do *compliance* trabalhista, principalmente em pequenas e médias empresas, conforme evidenciado.

4 PROGRAMAS DE COMPLIANCE TRABALHISTA - ESTRATÉGIAS E ELEMENTOS ESSENCIAIS

É inegável que nos dias atuais a maioria das grandes empresas utilizam ferramentas de *compliance* trabalhista, diante dos inúmeros benefícios trazidos. Tendo como benefícios, por exemplo, os já apresentados no capítulo 2, deste trabalho.

Mas para que ocorra a implementação eficaz de manobras de *compliance* é necessário a cooperação de todos os setores da empresa, assim como expõe Ribeiro (2020, p.14) "todos os setores da empresa devem se comunicar, estando a par do programa de compliance, com a cooperação e treinamento de todos os funcionários".

Conforme já mencionado no capítulo anterior, é preciso que as manobras de *compliance* sejam realmente aplicadas em todos os setores de forma ostensiva para evitar programas de *compliance* fraudulentos. Neste sentido destaca Ribeiro:

sobre o programa de compliance é relevante atentar para o seu efetivo controle, sob pena de criação de técnicas meramente teóricas, sem que exista aplicação e não alcance o objetivo, que é evitar ações judiciais trabalhistas, um ambiente de trabalho harmônico e transparente, e que propicie o desenvolvimento econômico de ambos os lados (Ribeiro, 2020, p. 15).

Outro ponto que merece se atentar ao implementar programas de *compliance* é quanto às estratégias utilizadas, pois para que o *compliance* trabalhista se adeque a empresa é preciso fazer o estudo de qual a melhor abordagem a ser utilizada, ou seja, quais ferramentas irão melhor se moldar ao tipo de negócio. Tal abordagem, vai depender muitas vezes do porte da empresa, quantidade de funcionários, dentre outros fatores.

Portanto, é preciso que sejam firmadas boas estratégias para a aplicação de ferramentas de *compliance* dentro das empresas. Deste modo, o presente capítulo tem por objetivo apresentar as estratégias mais eficazes a serem adotadas por empresas no âmbito do *compliance* trabalhista, como também, expor os principais elementos para um programa de *compliance* efetivo.

4.1 ESTRATÉGIAS EFICAZES NA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE

A implementação do *compliance* trabalhista em todos os âmbitos da empresa, desde a gestão de contratos até a parte voltada para segurança do trabalho é de suma importância, não apenas para o desenvolvimento do negócio, como também para preservar as relações de cooperação e ética entre os trabalhadores (Costa, 2023, p.33).

Na atualidade o uso do *compliance* nas grandes empresas brasileiras é bastante comum, inclusive, existindo prêmios de incentivo para aqueles que buscam a regulação interna de seus negócios com a legislação vigente. Um dos exemplos é o prêmio *Compliance* Brasil realizado pelo grupo Ambipar, o qual tem por objetivo “valorizar quem realmente busca o cumprimento voluntário das leis, quem possui critérios de autocontrole e autogestão e para quem busca a sustentabilidade e a integridade através do compliance” (AMBIPAR, 2022, Online).

Conforme já discorrido ao longo do texto, o *compliance* é uma ferramenta importante para empresas que pretendem deixar o seu negócio organizado e em conformidade com a legislação, mas também, conforme apresenta o autor Felipe Almeida de Mello, “ao criar um ambiente positivo para o compliance, as empresas podem influenciar positivamente o comportamento dos seus funcionários e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo” (Mello, 2023, p. 10).

Não existe uma receita a ser seguida quando se fala da implementação do *compliance* trabalhista, pois este pode ser realizado de vários pontos de vista, ou seja, a estratégia a ser utilizada pode variar de empresa para empresa, assim como expõe a autora Lúcia Darque Ribeiro Macêdo Costa, “a implementação deste Programa pode ser feita de diversas formas, mas todas devem estar alinhadas com a cultura organizacional da empresa e serem acompanhadas de perto para garantir sua eficácia” (Costa, 2023, p. 31).

De acordo com Bento (2018, p. 101), “a estruturação de um programa de Compliance deve ser bem planejada e estruturada, [...] uma vez que poderá vir de encontro com a cultura de pessoas e até mesmo da própria empresa”.

Sendo assim, não existe um padrão estratégico a ser seguido para que possa se aplicar o *compliance* trabalhista em empresas. Segundo Wagner Giovanini (2014, p. 61) “não há fórmula padrão para tal e, portanto, qualquer que seja a recomendação, faz-se necessária a customização para adequá-la a uma empresa”.

Em tese, o que vai diferenciar a abordagem na implementação de estratégias de *compliance* eficazes é sem dúvidas a funcionalidade da empresa. Neste sentido,

"as primeiras providências permeiam o conhecimento dos objetivos, metas, princípios e visão da empresa. É essencial conhecer bem o negócio e entender a área de atuação é requisito primordial" (Bento, 2018, p. 102).

Claro que, dependendo do porte da empresa será imprescindível a existência de um diretor de *compliance*, alguém especializado para organizar a estrutura do negócio e deixá-la em conformidade, mas é necessário que esse gestor saiba quando é o momento de avançar e de recuar, uma vez que a cultura de não conformidade pode estar inteiramente entranhada nas bases do negócio e uma mudança muito repentina pode causar agitação e desconforto (Bento, 2018, p. 103).

Neste sentido, é desconexo expor uma receita de implementação de *compliance* quando na realidade não existe o caminho certo ou errado, mas sim o caminho que melhor irá se adequar às necessidades de cada empresa.

Acerca disso, expõe a autora Lúcia Darque Ribeiro Macêdo Costa:

Apesar de os elementos serem comuns a praticamente todas as organizações, a forma como implementá-los irá variar e, portanto, torna-se um equívoco buscar copiar Mecanismos de Integridade e Sistemas de Compliance prontos, ou seja, implantar estratégias e mecanismos específicos de uma outra realidade. Nesse sentido, vale salientar a importância da elaboração do Compliance específico para cada realidade (Costa, 2023, p. 21, 22).

Resta evidente que para concretizar o programa de *compliance* trabalhista dentro de uma empresa poderão ser adotadas algumas táticas, as quais serão moldadas e organizadas a depender da finalidade.

De acordo com o autor Wagner Giovanini (2014, p. 61) existem algumas etapas na implementação de programas de *compliance*, sendo elas "identificação dos riscos; definição dos requisitos; estruturação de um projeto; desenho dos processos e controles; geração das evidências; auditoria; ajustes e reteste".

Ao vislumbrar as etapas apontadas pelo autor Giovanini é possível perceber que estas delineiam um caminho, uma determinada estratégia, ou melhor dizendo um norte a ser seguido.

A primeira etapa a ser tomada para a implementação do programa de *compliance* é a análise dos riscos, ser capaz de identificar quais são os principais problemas que a empresa pode enfrentar, posteriormente, é necessário estabelecer o que pode ser feito para evitar tais riscos. Na etapa seguinte, será criado um projeto de *compliance* (Giovanini, 2014).

Acerca do projeto de *compliance* a ser desenhado, Wagner Giovanini destaca:

Pode-se dizer que o projeto de implementação do Programa de Compliance compara-se a um "tratamento de choque". Dessa forma, a organização colherá os frutos rapidamente e, vendo os resultados, as pessoas darão mais apoio às novas iniciativas, gerando assim, "um círculo virtuoso" de sucesso (Giovanini, 2014, p. 65).

Após a fase de criação do projeto, é preciso que seja realizado desenho dos processos e controles, a qual corresponde a uma fase de suma importância, pois se não for feita corretamente não apresentará resultados práticos. As partes seguintes das etapas de implementação são mais efetivas, pois colocarão no plano real tudo que foi delineado para que posteriormente sejam analisados os resultados, a partir da auditoria e após serão feitos ajustes, para melhorar o projeto (Giovanini, 2014).

Mas, para que possam ser seguidas as etapas expostas acima, é imprescindível que o gestor de *compliance* conheça bem o negócio, ou seja, que tenha uma visão panorâmica de todos os aspectos da empresa, desde os seus princípios até as questões culturais (Bento, 2018, p. 104).

Muito embora o programa de *compliance* vise a conformidade da empresa com a legislação para evitar determinados problemas, ou seja, atue de forma preventiva, ainda assim, podem vir a ocorrer situações das quais serão necessárias uma postura defensiva da empresa no caso de circunstâncias de não conformidade.

Sobre isso, discorre a autora Lúcia Darque Ribeiro Macêdo Costa:

Caso ocorra uma situação de não conformidade com as leis e regulamentações trabalhistas, o advogado pode atuar na defesa da empresa, buscando soluções que minimizem os impactos legais e financeiros. Ainda, é importante destacar que a atuação do advogado em casos de não conformidade deve ser vista como uma medida de última instância, uma vez que a prevenção de riscos é a principal estratégia do programa de Compliance trabalhista (Costa, 2023, p. 43).

Necessário, portanto, destacar a figura do advogado trabalhista que atuará traçando melhores caminhos para resolver possíveis problemas no âmbito trabalhista, para minimizar os danos que podem ser causados diante dos litígios (Costa, 2023, p. 43).

Logo, não obstante qual seja o método adotado para a implementação do *compliance* trabalhista na empresa, será de suma importância a presença de um

profissional capacitado para atuar em meio a parte jurídica, ou seja, um advogado trabalhista.

Acerca do mencionado, destaca a autora Lúcia Darque Ribeiro Macêdo Costa:

Em linhas gerais, o profissional do Direito tem um papel crucial na implantação e gestão do programa de Compliance trabalhista, contribuindo para garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentações trabalhistas, bem como promovendo um ambiente de trabalho saudável e ético. O profissional do Direito pode auxiliar na elaboração de políticas e procedimentos internos, na identificação e análise de riscos trabalhistas, na elaboração de treinamentos e materiais de conscientização para os funcionários, no monitoramento e avaliação do programa de Compliance e na atuação em casos de não conformidade (Costa, 2023, p. 44).

Portanto, muito embora o foco do *compliance* trabalhista seja evitar problemas, ainda assim, não será possível afastar-se de todos os riscos, mesmo que nos programas mais estruturados, sendo assim, imprescindível se faz a organização de estratégias de defesas ligadas a profissionais capacitados para por tais manobras em prática.

4.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UM PROGRAMA COMPLIANCE TRABALHISTA EFETIVO

Para que o programa de *compliance* seja legitimamente efetivo é preciso que a empresa, independentemente do seu porte ou área de atuação, adote alguns elementos essenciais para o correto funcionamento do *compliance* trabalhista.

Dentre os elementos essenciais em um programa de *compliance*, podemos mencionar os citados pela autora Selma Carloto (2020, p. 37) os quais são os seguintes: Códigos de ética, conduta e canais de denúncias.

Muito embora tais códigos sejam imprescindíveis, concordo com Severino (2019, p. 40) que antes de tudo deve ser realizado um determinado mapeamento com o fim de analisar os riscos do negócio e proporcionar uma implementação mais cuidadosa voltada para as necessidades da empresa.

Conforme esclarece Severino (2019) a análise dos riscos da empresa é um elemento essencial para o aprimoramento de um bom programa de *compliance* trabalhista, pois é necessário delinear os riscos, tanto do ponto de vista legal quanto com relação a imagem da empresa.

Muito embora, os problemas legais sejam os que mais incomodam os empresários, os potenciais impactos na reputação da empresa não podem ser ignorados, pois quando a empresa apresenta uma imagem sólida e ética é mais fácil de se engajar no mundo empresarial, ou seja, uma boa reputação pode ser capaz de abrir a porta para novos negócios, ganhar premiações e melhorar as vendas, por exemplo.

É notório que, "a adoção de programas de governança corporativa e *compliance* tem um grande impacto no fortalecimento da imagem e reputação da empresa, que passa a demonstrar maior credibilidade e segurança, agregando valor ao negócio" (Silva; Pinheiro, 2020, p. 52).

Após serem analisados e mapeados os riscos existentes no negócio será possível partir para os próximos passos. De acordo com a autora Dandara Benedett Severino (2019, p. 43) o melhor enfoque a ser tomado em um programa de *compliance* é a formulação baseada nos riscos da empresa.

A estratégia de implementar um programa de *compliance* trabalhista voltado para uma abordagem focada nos riscos da empresa pode ser de extremo interesse para empresas de grande porte, por exemplo, uma vez que nem sempre é possível detectar todos os aspectos a serem melhorados.

Deste modo, necessário destacar, que quanto maior for o tamanho da empresa maior também é o cuidado tanto na implementação das ferramentas de *compliance*, como na efetivação deste programa e para que isso ocorra de forma correta é necessário que "seja criado um comitê ou um departamento na própria empresa, para que este fique responsável pela aplicação efetiva e funcionamento no dia a dia" (Severino, 2019, p. 42).

Ademais, ainda na perspectiva da análise dos riscos do negócio, destacam os autores Fabricio Lima Silva e Iuri Pinheiro:

Sob o viés trabalhista, é muito importante que sejam avaliados os processos adotados pelo departamento pessoal, os registros documentais dos contratos de trabalho e a verificação de conformidade com a legislação trabalhista e demais normativos aplicáveis aos contratos de trabalho (Silva; Pinheiro, 2020, p. 77).

Partindo agora para os elementos mencionados pela autora Selma Carloto (2019, p. 37), "no *compliance* trabalhista temos como importantes ferramentas, e que

são ferramentas de compliance em geral, os códigos de conduta e ética de funcionários e os mecanismos de denúncia (canais de denúncia)".

Sem dúvidas, um elemento essencial para o *compliance* trabalhista é a criação de um código de ética e conduta da empresa, pois a partir deste serão delineados os limites e regras a serem seguidos por todos os trabalhadores e até mesmo pela própria equipe que gerencia o empreendimento.

Nestes moldes, destaca a autora Dandara Benedett Severino:

A partir do mapeamento das principais áreas de riscos, o setor de compliance, desenvolverá regras, controles e procedimentos, com objetivo de diminuir a possibilidade de práticas de condutas ilícitas ou inadequadas pelos colaboradores, ditando em um Código de Ética e Conduta que deverá ter uma linguagem simples e clara, contendo os princípios da corporação/empresa, os valores, os procedimentos e padrões a serem seguidos, tendo livre acesso e compreensão aos empregados a quem se destinem (Severino, 2019, p. 43, 44).

De antemão, é preciso evidenciar que não basta apenas a empresa ter os códigos de ética e de conduta, sendo imprescindível que exista os canais de denúncia, os quais deverão ser seguros para que os funcionários "se sintam à vontade para se queixar, antes de tomar uma medida, como pedido de demissão, ou mesmo a propositura de uma reclamação trabalhista" (Carloto, 2019, p. 38).

Portanto, os canais de denúncia contribuem, também, de forma preventiva, pois a partir da apuração de determinada queixa poderá ser possível evitar um problema litigioso, por exemplo.

Neste viés, é necessário destacar, que os códigos de conduta não são necessários somente em grandes organizações, mas também em micro e pequenas empresas, pois podem facilitar na organização do negócio e estabelecer normas a serem seguidas o que irão contribuir significativamente com a gestão e favorecer um ambiente de trabalho harmônico.

Ademais, necessário destacar que os canais de denúncia devem ser estruturados de modo a abarcar não apenas denúncias internas, mas também denúncias externas com o fim de averiguar e cauterizar o problema e evitar danos não somente relativos à imagem da empresa, mas também danos aos próprios trabalhadores, até mesmo pelo fato de que o bem-estar dos empregados também deve ser um fim da atividade empresária (Carloto, 2019, p. 38).

Acerca do apontado acima, a autora Lúcia Darque Ribeiro Macêdo Costa expõe:

O programa de Compliance traz consigo a luta pela humanização e a política dos Direitos Humanos. As batalhas travadas para o reconhecimento dos direitos constitucionais e direitos humanos persistem também na atualidade. A efetivação dos direitos humanos envolve necessariamente um conjunto amplo de normas positivas e um processo complexo de implementação (Costa, 2023, p. 13).

Ademais, é necessário que o código de conduta seja preferivelmente apresentado de forma clara para todos e que seja também de amplo acesso, pois "a criação de um código de conduta claro e prático influencia para que a sua aplicação seja realmente eficaz" (Severino, 2019, p. 44).

Neste sentido, é preciso que o código de conduta seja pautado nos principais riscos avaliados. Destaca-se, ainda, que os riscos devem sempre ser reavaliados para que caso necessário sejam feitas adequações nos códigos de ética e de conduta da empresa.

Podemos citar como exemplo de código de conduta a do grupo Natura³, o qual estabelece parâmetros gerais de valores, compromisso e boas práticas, tanto do ponto de vista legal, como do ponto de vista ético.

Necessários destacar que a empresa Natura é mundialmente conhecida por sua gestão responsável e isso se deve, em parte, pela boa gestão e utilização de ferramentas de conformidade.

Acerca do exposto acima, destaca o autor Felipe Almeida de Mello:

A Natura foi a única empresa brasileira avaliada como uma das empresas mais éticas do mundo segundo o Ethisphere Institute - "2021 World's Most Ethical Companies". A Natura também é negociada na bolsa de valores no segmento de governança do Novo Mercado (B3, 2017) e faz parte do índice de sustentabilidade empresarial (B3, 2022). A empresa também participa do Pacto Global das Nações Unidas, tendo seu presidente executivo e CEO do Grupo como membro do conselho do Pacto Global desde 2020 (Formulário de referência 2022) (Mello, 2023, p. 5).

³Disponível em:

https://static.rede.natura.net/html/2021/br_01/20210121/etica_compliance/GCOC_PT.pdf?iprom_id=eticaecompliance_icons&iprom_name=destaque5_condigodeconduta_portugues&iprom_creative=pdf_baixearqui_codigodeconduta&iprom_pos=1

Portanto, é notório que a instalação de um código de ética e conduta servirá também de forma benéfica para a imagem da empresa e facilitará a realização de negócios, pois demonstrará uma postura íntegra.

Outro elemento de suma importância, conforme já mencionado anteriormente, é o canal de denúncias, pois ele é imprescindível na detecção e prevenção de riscos (Severino, 2019, p. 48).

É de se destacar que para que o canal de denúncias realmente funcione e traga resultados é necessário a manutenção do anonimato, pois "a mera existência de uma ferramenta para receber a denúncia não assegura a sua eficácia como instrumento de prevenção dos riscos de compliance ou de detecção de sua materialização" (Silva; Melo; Sousa, 2020, p. 26).

Notório que, o canal de denúncias, além de ser anônimo deve ter amplitude para além das portas da empresa, pois só assim poderá se aproximar de um programa de *compliance* sério (Severino, 2019).

Inclusive, existe uma enorme importância no que tange ao anonimato das denúncias, pois a maior parte das denúncias que são apresentadas em empresas se referem a questões de assédio, tanto moral como sexual. Tal ponto é extremamente delicado e pode chegar a causar constrangimento às vítimas, por isso a importância do anonimato (Carloto, 2019).

No mesmo íterim, complementa a autora:

A principal finalidade que se destaca no preventivo por meio dos canais de denúncia, no compliance trabalhista, é o combate ao assédio moral, ao assédio sexual, à discriminação e a agressões e brigas entre colegas. Estatísticas comprovam o alto índice de denúncias de assédio moral quando existem os canais de denúncia (Carloto, 2019, p. 41).

É imprescindível destacar que o assédio moral no ambiente de trabalho é uma questão muito delicada e que pode vir a ocasionar litígios trabalhistas capazes de incidir em altas condenações a título de dano moral (Carloto, 2019).

Inclusive é de se mencionar que o assédio moral no ambiente de trabalho é uma problemática séria e que merece extrema atenção, pois pode ser capaz de causar inúmeros danos às vítimas, conforme destaca a autora Juliana Souza do Nascimento:

As principais consequências geradas pelo assédio moral no ambiente de trabalho são agravos à saúde mental e física do trabalhador (vítima), causando um resultado imediato, esses danos são péssimos ao ambiente de

trabalho como um todo, gerando prejuízos enormes à empresa, uma vez que a capacidade laboral, não só da vítima, mas também de seus companheiros de trabalho, acaba por ser prejudicada, tendo consequências como a perda de produtividade (Nascimento, 2021, p. 19).

De outro norte, muito embora exista a possibilidade da realização de denúncias anônimas, isso não retira o caráter da seriedade na apuração dos fatos e responsabilização dos culpados.

Acerca do exposto, a autora Selma Carloto destaca que "a denúncia poderá ser anônima, mas deverá possuir elementos suficientes para a apuração e verificação dos fatos. Deverão existir mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que utilize o canal de denúncias" (Carloto, 2019, p. 38).

Sendo assim, o canal de denúncia corresponde a um elemento essencial e imprescindível para o *compliance* trabalhista da empresa. Nestes termos, destacam os autores Sebastião e Borba:

Para contribuir com este processo de compliance é relevante a existência de canais de denúncia anônima que possibilitem a denúncia de ações antiéticas, fraudes contábeis, corrupção, roubo, lavagem de dinheiro, suborno, entre outras situações que estejam em desacordo com as condutas adotadas pela empresa estabelecidas no código de conduta e ética ou também ações que estejam em desacordo com a legislação vigente (Sebastião; Borba, 2020, p. 150).

Mas, para que ocorra a efetividade dos canais de denúncia, é imprescindível que exista determinada autonomia, pois sem essa ficará impossível a realização de condutas voltadas para manutenção da integridade dentro da empresa.

Sobre o mencionado acima, autora Selma Carloto destaca:

Os profissionais designados ou a área responsável por estes canais de denúncia, dentro do Programa de Integridade, devem ter total autonomia e independência para desenvolver esta importante atividade, já que terão acesso a toda a empresa e deverão ainda contar com o auxílio dos profissionais de recursos humanos e da alta administração (Carloto, 2019, p. 39).

Uma das principais funcionalidades do canal de denúncias em uma empresa é evitar passivos trabalhistas, pois caso a implementação seja feita da forma correta, ele irá auxiliar a detectar o problema e evitar que este se agrave. Como também, a neutralização de problemas mediante a utilização do canal de denúncias ajuda a manter a imagem da empresa limpa (Carloto, 2019).

Portanto, embora não exista uma obrigatoriedade legal na implementação dos canais de denúncia em empresas privadas, esse elemento é essencial para uma empresa que vise a implementação do *compliance* trabalhista, diante dos inúmeros benefícios.

5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO COMPLIANCE TRABALHISTA

Conforme discutido ao longo do presente trabalho, a implementação do *compliance* trabalhista traz inúmeros benefícios para uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. No entanto, por mais benéfico que seja o uso de ferramentas de *compliance*, estas devem ser feitas da maneira correta, pois a má-implementação pode gerar riscos ao negócio, ou apenas corresponder um gasto de dinheiro sem retorno.

Deste modo, no momento de implementar o *compliance* trabalhista é preciso analisar as nuances do negócio, verificar o porte da empresa e a relação social existente, traçar estratégias, para que essas possam vir a dar resultados sólidos.

Sendo assim, o presente capítulo tem o intuito de apresentar determinadas recomendações para a implementação do *compliance* em pequenas empresas, como também, reflexões acerca do papel do *compliance* na gestão empresarial.

Para tanto, serão discutidos a importância de programas de *compliance* customizados para determinadas empresas, com fim de atender as demandas específicas destas. Ademais, com relação ao *compliance* na gestão empresarial será demonstrado a importância do *compliance* na sustentabilidade corporativa.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE EM PEQUENAS EMPRESAS

Conforme discutido no capítulo 4, nos programas de *compliance* devem ser adotadas estratégias específicas para cada tipo de empresa e dentro de tais programas devem ter elementos fundamentais, ou melhor dizendo, essenciais.

Quando se reflete acerca da implementação do *compliance* surgem diversas dúvidas, como por exemplo, qual estratégia utilizar, quem contratar, quais elementos devem ter no programa, ou seja, muitas nuances devem ser discutidas antes de colocar em prática a execução das ferramentas de *compliance*.

Diante de tais circunstâncias, existem diferenças práticas principalmente com relação a aplicação do *compliance* a depender do porte da empresa. Em linhas gerais, a aplicação do *compliance* se dá em grandes corporações, conforme destaca o autor Steffisson Oliveira da Cruz:

[...] é comumente encontrado em grandes empresas onde se utilizam desses instrumentos para captar mais investimentos, nos pequenos negócios, na maioria das vezes, os empresários pensam que não tem muita necessidade da implantação de ferramentas de Compliance, como o código de conduta e o regimento interno, vezes por acreditarem que não estão correndo riscos devido ao tamanho do negócio, vezes por falta de conhecimento sobre o programa em si (Cruz, 2022, p. 25, 26).

Mas, nada impede a implementação em pequenas empresas, inclusive, diante da era da informação a aplicação do *compliance* em empresas pequenas também é importante, pois para manter o negócio é necessário, entre outras coisa, uma boa imagem perante a sociedade e como as notícias nos dias atuais se espalham exponencialmente, então é preciso que a empresa tenha total controle interno para passar uma boa imagem e evitar problemas.

Acerca do mencionado, destaca a autora Marizete Carrijo Leati:

A adoção do Compliance é benéfica para qualquer tipo de organização, desde as microempresas até as grandes empresas. [...] Por ser fundamentado na transparência, o Compliance melhora a imagem da empresa perante consumidores que têm se tornado cada vez mais exigentes. Em época tecnológica, em que as pessoas têm voz ativa nas redes sociais, é necessário que as empresas se preocupem com sua imagem e atuem de acordo com ela, pois, caso não estejam em consonância, podem ser facilmente levadas ao ostracismo. Neste caso, o Compliance age como um aliado garantindo que a empresa não somente transmita uma mera imagem para a sociedade, mas que consiga consolidar suas condutas com base na ética (Leati, 2021, p. 6).

De acordo Rossana Ribeiro (2022), a falta do *compliance* em pequenas empresas pode ser notada principalmente quando ocorrem relações empresariais que são dificultadas pela falta de conformidade mínima, por exemplo, vejamos o que argumenta a autora:

Olhando superficialmente podemos verificar que quem não tem implementado em sua empresa um critério mínimo de conformidade poderá, supostamente, se deparar com um fornecedor de matéria-prima que fechou contrato com uma grande corporação e, conseqüentemente, foi obrigado a se adequar – e que, por conta disso, só poderá lhe fornecer a tal matéria-prima se tiver como comprovar que a mesma também está em conformidade, obedecendo critérios como ter documentos digitalizados e armazenados que comprovem o recolhimento de impostos e contribuições devidas enquanto não ocorrer a decadência ou a prescrição, ou, declarar (certificar) não haver trabalho escravo ou infantil em sua cadeia de fornecedores de insumos utilizados nas suas etapas de produção, ou, ainda, disponibilizar informações sobre o tratamento de dados pessoais e atender às requisições dos titulares em conformidade obedecendo os critérios da lei vigente. E isto não é diferente para quem presta serviços em relação aos seus parceiros de negócios, fornecedores, clientes, com a possibilidade de rescisão de contrato, corte do

fornecimento de sua matéria-prima, e consequente perda de clientes (Ribeiro, 2022, online).

Portanto, muito embora empresas de pequeno porte, na maioria dos casos, negligencie a aplicação do *compliance*, muitas vezes por conta de desafios financeiros, isso pode ser um ponto que atrapalhe o crescimento econômico da própria empresa, pois, conforme mencionado pela autora transcrita acima, nas relações empresariais entre grandes empresas com empresas menores é necessário, em alguns casos, que ambas as empresas tenham um controle interno pautado na conformidade.

Claro que a implementação de ferramentas de *compliance* envolve certos custos, os quais dependendo de como será feita a implementação podem ser muito altos para empresas de pequeno e médio porte. No entanto, pode sim existir uma abordagem mais econômica, a qual se baseará inicialmente no mapeamento dos riscos da empresa e instalar estratégias que sejam mais econômicas e se adequem à situação evidenciada.

Acerca do exposto acima, a autora Rossana Ribeiro aponta:

se pode mapear os riscos e fazer um código de conduta ética mais modesto dentro da realidade da empresa e ir acertando os riscos de níveis moderado e baixo em etapas. No entanto, isso também irá depender do apetite de risco da empresa. Por exemplo, uma grande corporação poderá receber os indicadores do seu compliance e ver que determinado risco pode trazer um prejuízo de milhões, mas considerar esse valor muito pequeno comparado ao seu faturamento na operação – o que indica que, então, poderia valer a pena correr o risco (Ribeiro, 2022, online).

De acordo com Cruz (2022, p. 26) "o programa de Compliance não deve ser apenas aplicado nas grandes empresas, ele pode ser aplicado em todos os tipos de empresas, independente da dimensão do negócio". Nítidas são as palavras do autor anteriormente mencionado, as quais tem total concordância, pois estar em conformidade é fundamental para todo negócio.

Muito embora, a implementação do *compliance* trabalhista não seja o propósito de toda empresa, é necessário que os gestores tenham em mente que o *compliance* lhes trariam uma maior tranquilidade e segurança de que o seu negócio estaria o mais bem estruturado possível e que isso viria a diminuir os riscos da atividade empresária (Ribeiro, 2022).

É de salientar que as micro e pequenas empresas podem englobar a cultura de *compliance* a partir de pequenas ações, como por exemplo a estruturação de um código de ética, voltado para os riscos internos, e um ponto simples, mas crucial que é um líder comprometido, tanto com uma mudança benéfica quanto com a continuidade de uma cultura voltada a conformidade (DURANS et al., 2022).

Este também é o entendimento do autor Steffisson Oliveira da Cruz:

Contudo, a grande dificuldade das micro e pequenas empresas está relacionada a como realizar a implantação do programa de Compliance. Nesse cerne, é essencial que esses pequenos empresários se conscientizem quanto a importância do programa e as ferramentas e mecanismos que o compõe, pois estes serão o suporte que assegurará a integridade de todo o negócio (Cruz, 2022, p. 27).

Portanto, para que possa ocorrer a concretização de um programa de *compliance* trabalhista é imprescindível que a gestão participe ativamente e quando falamos de pequenas empresas, em linhas gerais, a gestão é composta pelo próprio dono do negócio e em alguns casos por sua família (Cruz, 2022).

Neste sentido, a aplicação de pequenas ações de *compliance* trabalhista em empresas de pequeno porte pode fazer uma total diferença, pois "a ausência de algumas ferramentas do Compliance trabalhista, [...] pode gerar danos graves nas micro e pequenas empresas, como uma condenação que poderia ser evitada perante a Justiça do Trabalho" (Cruz, 2022, p. 26).

Não obstante as pequenas práticas de *compliance*, caso uma empresa de pequeno porte tenha interesse na implementação mais ativa do *compliance* trabalhista é preciso "estruturar uma equipe de trabalho, que deverá fazer um mapeamento de toda empresa, buscando adversidades e resolução das problemáticas" (Leati, 2021, p. 11).

Destaca-se que embora a implementação do *compliance* de uma forma mais rígida e sólida, através de uma equipe alinhada na estruturação, possa parecer uma tarefa difícil, não é algo que seja tão moroso, pois uma empresa pequena tem menos nuances a serem abordadas do que uma grande corporação.

Claro que, mesmo em pequenas empresas, é necessário que exista um planejamento tático eficiente, o qual deve ter em conta a estrutura interna da empresa, a cultura enraizada e demais pormenores a serem abordados.

Sobre o mencionado, destaca o autor Steffisson Oliveira da Cruz:

A implantação de um programa de Compliance requer um vasto esforço e planejamento estratégico por parte das micro e pequenas empresas, devendo levar em consideração as especificações particulares da instituição para que o programa seja implementado de maneira eficiente. Além disso, ele deve ser claro, simples e de adesão voluntária, ou seja, não pode possuir caráter de imposição (Cruz, 2022, p. 33).

Deste modo, é evidente que embora o primeiro passo de implementação não seja fácil, pois será necessário enfrentar alguns desafios, ainda sim, é um caminho extremamente promissor, pois permite que pequenas empresas se organizem e isso é benéfico também para o crescimento de tais empresas, pois muitos litígios serão evitados e a imagem da empresa perante a sociedade irá melhorar, o que pode facilitar as relações empresariais.

5.2 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO COMPLIANCE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Ao decorrer dos últimos anos o *compliance* foi ganhando um maior enfoque quando se trata de gestão empresarial, estar em conformidade com a legislação vigente é um fator imprescindível para qualquer empresa de sucesso, então o uso de ferramentas de *compliance* proporciona não apenas uma tranquilidade para o negócio, mas também garante que a empresa tenha uma boa reputação e isso fortalece o relacionamento da marca com a própria sociedade.

Neste sentido, estar em conformidade ou melhor dizendo, estar em compliance proporciona a empresa uma posição confortável, pois garante uma maior segurança na gestão do negócio e facilita relações externas, ou seja, relações de mercado.

De acordo com o autor Robert Lee Segal (2018, p. 17) o *compliance* é fundado "em princípios éticos, incorporados internamente pelas organizações, a conformidade legal parece agregar valor às suas próprias atividades e às suas respectivas imagens diante dos acionistas, dos fornecedores, da comunidade etc".

Justamente pela importância e benefícios que o *compliance* trás para a esfera empresarial, estes vêm se tornando uma ferramenta imprescindível na mitigação de riscos judiciais, principalmente na esfera trabalhista, mas também ajuda a preservar a reputação da empresa (Segal, 2018).

Acerca do mencionado, destaca o autor Rodolfo Fernandes de Souza Salema:

As empresas que estão alinhadas a uma efetiva política de Compliance certamente garantirão credibilidade frente ao mercado, valorização da sua marca, e confiabilidade dos seus produtos e serviços, as quais, juntas, representam condições essenciais para a gestão estratégica e o resultado das corporações (Salema, 2020, p. 3).

É necessário refletir que o papel do *compliance* vai muito além da mitigação de riscos, claro que, a maior parte do interesse da implementação do *compliance* dentro de empresas se dê visando o benefício de diminuir os litígios, mas, o *compliance* não pode ser abordado visando este único fim, pois conforme destacam os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão (2020, p. 433) "os programas de *compliance* [...] têm o propósito de oferecer a todos aqueles que realizam negócios ou subscrevem contratos com as empresas uma garantia de transparência e de que suas afirmações sejam verazes e aferíveis".

Quer dizer, o *compliance* é uma ferramenta imprescindível ao ramo empresarial, pois levanta um leque de possibilidades e benefícios e por mais que sua implementação possa envolver certos custos, ainda assim, não é impossível de ser aplicada, conforme já delineado no tópico anterior.

Neste sentido, os autores Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro apontam:

O *compliance* trabalhista é uma ferramenta essencial para prevenção e gestão de riscos na área trabalhista, cuidando de garantir o cumprimento das normas trabalhistas (função de cumprimento), evitando que os riscos previstos ocorram (função de prevenção) e estimulando a adoção de boas práticas destinadas à valorização do capital humano das empresas (função de excelência laboral) (Silva; Pinheiro, 2020, p. 71).

Mas, do campo de vista empresarial, a aplicação do *compliance* tem se tornado necessária em grandes empresas. Segundo os autores Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão (2020, p. 362-364), existem diferentes fatores que apontam a necessidade da implementação do *compliance* em empresas brasileiras, no contexto atual. Dentre tais fatores os autores destacam os seguintes: "reputação do Brasil"; "complexidade do amparo legislativo brasileiro" e "exigência legal para que empresas possam participar de contratações públicas".

Os fatores citados acima demonstram que as grandes corporações não têm mais como escapar de estar em conformidade, ou seja, para que a gestão empresarial

possa fluir e assim, a empresa continue se mantendo nos eixos é preciso um investimento em *compliance*.

Para os pequenos negócios, a imposição do *compliance* ainda não é tão eminente, embora seja necessária, mas diante do cenário atual, ao passar dos tempos será imprescindível que as empresas brasileiras mantenham ferramentas de conformidade.

Do ponto de vista trabalhista social, a implementação do *compliance* em amplitude territorial, ou seja, em várias empresas pelo Brasil gerará inúmeros benefícios para os trabalhadores e ao passar do tempo, de forma otimista, existirá uma gradativa diminuição de demandas na justiça do trabalho.

Portanto, o *compliance* deve ser visto não apenas como o cumprimento da legislação, mas o olhar deve ser amplo, diante das inúmeras benesses que podem ser alcançadas.

Acerca do mencionado, destaca o autor Rodolfo Fernandes de Souza Salema:

As organizações devem compreender que a gestão de Compliance vai muito além do cumprir leis e normas, prevenir sanções, comportamentos antiéticos e desvios de conduta, devendo sempre pautar sua atuação no fortalecimento da integridade corporativa e na preservação da boa imagem institucional junto aos clientes, investidores, Poder Público e sociedade" (Salema, 2020, p. 18).

Do ponto de vista trabalhista empresarial, o *compliance* não serve apenas para diminuir riscos econômicos, mas também promover um ambiente laboral sadio, com melhores condições de trabalho e voltado para a integridade, o que irá proporcionar um crescimento não apenas para a empresa, mas para a sociedade em geral, pois a atividade empresária é importante para o crescimento de cidades, estados e do próprio país, ou seja, os reflexos de uma gestão bem feita não tem impactos apenas dentro do negócio, mas pode fazer uma diferença social (Cueva; Frazão, 2020, p. 433).

Nesta perspectiva, a implantação do *compliance* trabalhista nas empresas, independentemente do porte ou da área de atuação traz inúmeros benefícios, principalmente com relação a uma gestão mais séria, pautada na ética e nos bons costumes.

Portanto, o *compliance* tratado do ponto de vista da gestão empresarial pode e deve ser vislumbrado como uma ferramenta que proporciona, além de tudo, a efetivação dos direitos dos trabalhadores e a garantia de uma gestão que envolva a

transparência, como também que seja voltada para a resolução dos problemas de forma amigável, partindo sempre do diálogo (Cueva; Frazão, 2020, p. 434).

Portanto, a implantação do compliance trabalhista nas empresas auxilia em uma melhora na gestão empresarial. Facilitando as relações interpessoais e auxiliando na construção e manutenção de uma imagem sólida para o negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, após delinear os aspectos que entornam o *compliance* trabalhista e diante de uma longa análise, foi possível chegar à conclusão quanto à problemática apresentada ao início deste trabalho.

Ao longo do presente trabalho buscou-se compreender os pormenores que rodeiam o *compliance* trabalhista, tendo sido destacado os principais benefícios, como também as dificuldades na implementação de programas de *compliance*. Foram quatro capítulos que destacaram as principais implicações da implementação do *compliance* trabalhista em empresas de diferentes portes.

Destacou-se também, a partir desta dissertação, as particularidades envolvendo os programas de *compliance* e como tais programas devem ser implementados com o fim de se esquivar do chamado "*compliance* de fachada".

Os capítulos foram apresentados visando uma sequência lógica, de forma que a problemática fosse enfrentada de forma concisa ao longo de cada tópico. Em primeira linha, foram apresentados três dos principais benefícios da implementação do *compliance* trabalhista em empresas, os quais são a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso, a redução de demandas judiciais e a eficácia econômica nas atividades desempenhadas pelas empresas.

Por sua vez, o capítulo seguinte apresentou os principais desafios enfrentados na implementação do *compliance* trabalhista, pretendendo de forma sutil, destacar que embora existam certas dificuldades, estas podem ser superadas se o *compliance* for aplicado de forma correta.

Com o fim de nortear o autor, foram apresentadas estratégias de *compliance* e elementos essenciais para a implementação, visando expor que o *compliance* pode ser implementado de forma eficiente independentemente do porte da empresa.

Por fim, o último tópico teve papel primordial ao destacar de forma sucinta determinadas recomendações de implementação do *compliance* trabalhista em empresas de pequeno porte, como também, apresentou reflexões acerca do papel do *compliance* na gestão empresarial trazendo à tona as principais perspectivas para um avanço empresarial a partir da utilização do *compliance*.

Sendo assim, conclui-se que o *compliance* trabalhista vem ganhando grande espaço no mundo empresarial e isso é especialmente justificado pelos benefícios resultantes de sua implementação.

A incorporação do *compliance* trabalhista no ambiente empresarial traz inúmeros frutos para o negócio, pois além de proporcionar que a empresa cumpra as normas trabalhistas ainda garante que os trabalhadores estejam em um local salubre no qual seja respeitados os direitos trabalhista, humanos e sociais do indivíduo.

Necessário destacar que, por mais que possa parecer oneroso a implantação de ferramentas de compliance, ainda assim, os resultados a longo prazo são evidentes para o negócio, uma vez que as demandas judiciais oriundas da justiça do trabalho tendem a diminuir, da mesma forma a relação entre os trabalhadores irá melhorar gradativamente o que interfere diretamente na produção e engajamento da equipe.

Estar em *compliance*, então, não significa apenas seguir a legislação, mas também, se comprometer com uma gestão voltada para a ética, o diálogo e a resolução de conflitos de modo adequado, buscando sempre o bem-estar dos trabalhadores, então quando uma empresa resolve utilizar-se do *compliance* é possível sim reduzir litígios trabalhista e deste modo favorecer o crescimento da empresa, tanto do ponto de vista social como econômico.

Partindo deste ponto, a inserção do *compliance* nas empresas deve ser visto como um investimento, que gerará resultados de curto e de longo prazo, e quando a diminuição dos riscos de litígios na justiça do trabalho, este incorpora como um ponto resultante das boas ações, ou seja, se a empresa promove um ambiente que além de respeitar a legislação de forma justa, também crie mecanismos que promovam a dignidade dos trabalhadores, tais circunstâncias resultarão em inúmeros frutos.

REFERÊNCIAS

AMBIPAR GROUP. **VII Prêmio Compliance ESG Brasil 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.premiocompliancebrasil.com.br/>. Acesso em: 15/03/2024.

ARAGÃO, A. et al. Startup e o desafio do compliance. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 10, não. 3, pág. 330-342, 2021. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/7270>. Acesso em: 23/02/2024.

ARAÚJO, D. F. M. D. S. D. et al. (org.). **DIREITO: PASSADO, PRESENTE E FUTURO**. Rio de Janeiro: PEMBROKE COLLINS, 2020. v. 2. 528 p. Disponível em: https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO_DIREITO_PASSADO_PRESENTE_E_FUTURO_VOL2.pdf. Acesso em: 24/02/2024.

BACIGALUPO, S. Compliance. **EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad**, n. 21, p. 260-276, 30 sep. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6348>. Acesso em: 25/02/2024.

BENTO, A. M. Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 98–109, 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/539>. Acesso em: 25/02/2024.

BRASIL. LEI Nº 9.029, DE 13 DE ABRIL DE 1995. **Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências.**, Brasília, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.029%2C%20DE%2013,trabalho%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 25/02/2024.

CARLOTO, S. **Compliance Trabalhista**. São Paulo: LTr Editora, 2019.

CARNEIRO, S. M. C.; WISSMANN, V. T. S. C. COMPLIANCE TRABALHISTA EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE DO NOROESTE DO ESTADO DO RS. In: **Salão do Conhecimento**. [s.n.], 2023. v. 9, n. 9, p. 1 – 15. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/24342/22991>. Acesso em: 13/03/2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>. Acesso em: 25/02/2024.

COSTA, L. D. R. M. **Um Estudo Sobre A Importância E As Formas De Implantação Do Compliance Trabalhista**. 2023. 48 p. Monografia (Direito) — Faculdade Evangélica De Senador CANEDO/FESCAN. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/21218>. Acesso em: 25/03/2024.

COUTO, B. **Por que as Micro e Pequenas Empresas sofrem mais com Ações Trabalhistas?** 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/>

por-que-as-micro-e-pequenas-empresas-sofrem-mais-com-aco-es-trabalhistas/925648793#:~:text=Sendo%20um%20dos%20maiores%20geradores,o%20causado%20nas%20grandes%20empresas. Acesso em: 25/02/2024.

COUTO, F. F. et al. COMPLIANCE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A Percepção de Executivos após uma Aquisição Corporativa. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 3, n. 33, p. 469 - 494, jun. 2023. ISSN 2316-7548. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372134303_Compliance_e_Mudanca_Organizacional_A_Percepcao_de_Executivos_apos_uma_Aquisicao_Corporativa. Acesso em: 24/02/2024.

CRUZ, S. O. da. **A contribuição do compliance como ferramenta de prevenção contra ações judiciais trabalhistas nas micro e pequenas empresas**. Orientadora: Yara Maria Pereira Gurgel. 2022. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Departamento de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/49395>. Acesso em: 23/03/2024.

CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 527 p.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2002. p. 136.

DURANS, A. de A. et al. Adoção Do Compliance Trabalhista Como Vantagem Competitiva: Estudo De Caso Sobre Demandas Na Justiça Do Trabalho E A Experiência Das MPes. In: **4º B-tech Congress**. [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.cest.edu.br/novosite2020/arquivos/biblioteca/extrac/ADM/arq-extrac-adm-13.pdf>. Acesso em: 13/03/2024.

ESPÍNDOLA, J. **Desafios da Implementação de Compliance nas Empresas**. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/desafios-da-implementa%C3%A7%C3%A3o-de-compliance-nas-empresas-esp%C3%ADndola/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 23/02/2024.

FRANÇA, J. G. P. O Compliance Trabalhista como Ferramenta para Evitar Ações Judiciais. **Revista de Ciências do Estado**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 147–169, 2018. DOI: 10.35699/2525-8036.2018.5090. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revce/article/view/e5090>. Acesso em: 13/02/2024.

GARCIA, G. F. B. **Curso de Direito do Trabalho**. 18. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

GIOVANINI, W. **COMPLIANCE: A excelência na prática**. 1. ed. São Paulo: [s.n.], 2014.

KRUPPA, R.; GONÇALVES, A. COMPLIANCE TRABALHISTA. **Revista de Direito da FAE**, v. 2, n. 1, p. 123 - 145, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://revistadedireito.fae.edu/direito/article/view/52>. Acesso em: 13/02/2024.

LAMBOY, C. K. de (coord.). **Manual de Compliance**. 1ª ed. São Paulo: Via Ética, 2018. 1061 p. Disponível em: <https://www.missaocompliance.com.br/public/ebooks/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 09/02/2024.

LEATI, M. C. **Compliance No Direito Do Trabalho: Uma Análise da Sua Aplicação Nas Relações De Empregos**. 2021. 19 p. Monografia (Direito) — Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11077/2097>. Acesso em: 13/03/2024.

MATHIES, A. **Assédio moral e Compliance na relação de emprego**. Dos Danos e dos Custos e Instrumentos de Prevenção. 1ª ed. Curitiba: Editora Juruá, 2018.

MELLO, F. A. D. Práticas de Compliance Empresarial no Brasil: Estudo de caso da Natura. In: **ENGEMA**. [s.n.], 2023. p. 1 – 14. ISSN 2359-1048. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/5.pdf?v=1709856763#:~:text=A%20Natura%20espera%20que%20os,para%20qualquer%20tipo%20de%20corrup%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 25/02/2024.

NASCIMENTO, J. S. do. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2021. 45 p. Monografia (Direito) — UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.ceunsp.edu.br/jspui/handle/123456789/3165>. Acesso em: 25/02/2024.

NATURA. **Código de Conduta Global**. [S.I.], 2021. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/2021/br_01/20210121/etica_compliance/GCOC_PT.pdf?iprom_id=eticaecompliance_icones&iprom_name=destaque5_condigodeconduta_portugues&iprom_creative=pdf_baixearqui_codigodeconduta&iprom_pos=1. Acesso em: 25/03/2024.

PAZ, A. P. **Compliance e a Redução da Judicialização Trabalhista**. 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/compliance-e-a-reducao-da-judicializacao-trabalhista/717633194>. Acesso em: 28/03/2024.

RIBEIRO, L. A. **Compliance e sua aplicação prática no direito do trabalho**. Orientadora: MA. Marina Rúbia Mendonça Lobo. 2020. Dissertação (Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/566>. Acesso em: 23/03/2024.

RIBEIRO, R. **COMPLIANCE PARA TODOS: Reflexão e compreensões sobre 'compliance' em microempresas e empresas de pequeno porte**. 2022. 146 – 168 p. Disponível em: <https://observatoriodacomunicacao.org.br/colunas/compliance-para-todos-reflexao-e-compreensoes-sobre-compliance-em-microempresas-e-empresas-de-pe>. Acesso em: 13/03/2024.

RODRIGUES, T. A. D. F. **COMPLIANCE, COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO NO ÂMBITO TRABALHISTA**. 2019. 38 p. Monografia (Direito) —

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, Rio de Janeiro. Disponível em: http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/104003/106059/LLM_1.17_Taciane-Agner-De-Faria-Rodrigues.pdf. Acesso em: 23/02/2024.

SALEMA, R. F. de S. ASPECTOS LEGAIS DO COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, n. 1, 2020. Disponível em: revistajuridica.esa.oabpr.org.br. Acesso em: 25/02/2024.

SEBASTIÃO, M. S.; BORBA, J. A. Compliance das Empresas Brasileiras: Características Dos Canais De Denúncia. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v. 10, n. 1, p. 146 – 168, 2020. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/issue/view/75>. Acesso em: 15/03/2024.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 70% dos empregos formais no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/comunidade/artigo/micro-e-pequenas-empresas-geram-70-dos-empregos-formais-no-brasil>. Acesso em: 24/02/2024.

SEBRAE. **Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022/>. Acesso em: 24/02/2024.

SILVA, E. L. da; CORDEIRO, E. Compliance Trabalhista: Ética, Transparência e a redução do Passivo Trabalhista. **Arquivo Jurídico**, Teresina PI, v. 5, n. 2, p. 16 – 32, 2018. ISSN 2317-918X. Disponível em: <https://comunicata.ufpi.br/index.php/raj/article/view/9889/5655>. Acesso em: 25/02/2024.

SILVA, F. L.; PINHEIRO, I. **Manual do Compliance Trabalhista: teoria e prática**. Salvador: JusPodivm, 2020. 512 p.

SILVA, G. R. da; MELO, H. P. A. de; SOUSA, R. G. de. A INFLUÊNCIA DO CANAL DE DENÚNCIA ANÔNIMA COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE. **REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS**, João Pessoa-PB, v. 8, n. 1, p. 21 – 39, 2020. ISSN 2318-1001. Disponível em: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n1.47857. Acesso em: 15/03/2024.

SILVA, M. de A. **A Efetividade do Compliance Trabalhista na Proteção dos Direitos dos Trabalhadores**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Direito) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/47730>. Acesso em: 15/03/2024.

SIQUEIRA, V. D. C. H. de. **Compliance trabalhista e efetividade do direito ao meio ambiente do trabalho saudável**. Orientador: Gilsilene Passon Picoretti Francischetto. 2020. 108 f. Dissertação (Mestrado em Direitos e Garantias

Fundamentais) - Programa de Pós-Graduação em Direitos e Garantias Fundamentais, Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2020. Disponível em: <http://191.252.194.60:8080/handle/fdv/836>. Acesso em: 25/02/2024.

SEGAL, R. L. COMPLIANCE AMBIENTAL NA GESTÃO EMPRESARIAL: distinções e conexões entre compliance e auditoria de conformidade legal. **REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 3, n. 1, 2018. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389>. Acesso em: 15/03/2024.

SEVERINO, D. B. **O Compliance Trabalhista E Sua Aplicação Na Esfera Empresarial**. 2019. 68 p. Monografia (Direito) — UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/6101>. Acesso em: 15/03/2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). Relatório Geral da Justiça do Trabalho 2022. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/18640430/24374464/RGJT.pdf/f65f082d-4765-50bf-3675-e6f352d7b500?t=1688126789237>. Acesso em: 25/02/2024.

VARGAS BRASIL, M. A importância do compliance para pequenas empresas sob aspectos trabalhistas. **J² — Jornal Jurídico**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 093–104, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/j2/article/view/471>. Acesso em: 02/03/2024.

WAKAHARA, Roberto. Bluewashing, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 50, p. 165-175, 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/108698/2017_wakahara_roberto_bluewashing_disrespect.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 23/02/2024.