

Compliance E Governança Corporativa: O Papel Do Direito Na Gestão Empresarial Moderna

Kenny Rodrigues Nunes

UCES-Universidad De Ciencias Empresariales Y Sociales

Mauro Tenente De Souza

Universidade Castelo Branco

Daniel Maciel De Abreu

Universidade Do Estado Do Amazonas

Tabajara Aguilar Praeiro Alves

Universidade De Ribeirão Preto - UNAERP

Ana Paula Pereira Prado

Must University

Noel Leal Ferreira

Must University

Ana Luisa Gordiano De Carvalho

Universidade De Salvador

Rafael Cardoso Valença

MUST UNIVERSITY

Bárbara Sabioni Valadares

UNAERP

Maira Danuse Santos De Oliveira

Mestranda Em Gestão Pública - Universidade Federal Do Piauí

Paula Da Silva Santos

Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul - UFMS

Ricardo Ovídio De Oliveira Lima

Universidade Federal De Sergipe

Resumo:

O presente artigo teve como objetivo analisar o papel do Direito na consolidação das práticas de compliance e governança corporativa na gestão empresarial contemporânea. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva, com base qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas aplicadas a 17 profissionais das áreas jurídica, administrativa e de compliance em empresas de médio e grande porte. Os dados coletados foram analisados à luz da literatura especializada, permitindo identificar como o Direito atua não apenas como um mecanismo de controle normativo, mas como um instrumento de fomento à ética, à transparência e à sustentabilidade institucional. Os resultados revelaram que, segundo os profissionais entrevistados, a atuação jurídica integrada à gestão estratégica fortalece a reputação organizacional, minimiza riscos e contribui para a tomada de decisões alinhadas aos princípios da boa governança. A conclusão destaca a crescente necessidade de profissionais

jurídicos com visão multidisciplinar e estratégica, capazes de contribuir de forma ativa para a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: *Compliance; Direito; Gestão.*

Date of Submission: 22-05-2025

Date of Acceptance: 02-06-2025

I. Introdução

A crescente complexidade das relações empresariais e a ampliação das exigências regulatórias têm impulsionado as organizações a adotarem modelos de gestão mais responsáveis e transparentes. Nesse contexto, os conceitos de compliance e governança corporativa ganharam destaque como elementos fundamentais para a integridade institucional e a competitividade no mercado. A combinação dessas práticas representa um movimento global por maior accountability, mitigação de riscos e consolidação de uma cultura corporativa ética e sustentável (Fernandes; Dias, 2010).

A governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de práticas que norteiam a forma como uma empresa é dirigida, monitorada e incentivada, com o objetivo de alinhar os interesses dos diversos stakeholders. Já o compliance refere-se à conformidade legal e normativa, assegurando que a organização atue dentro dos padrões exigidos pela legislação e pelas diretrizes internas. Ambos os conceitos são indissociáveis no atual cenário empresarial, pois estão vinculados à reputação e à perenidade das instituições (Crisóstomo; Girão, 2019).

No Brasil, o amadurecimento dessas práticas tem sido influenciado por escândalos de corrupção, pela evolução legislativa — como a promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) — e pelas pressões do mercado internacional. Tais fatores estimularam uma maior conscientização sobre a importância de adotar mecanismos que garantam a conformidade e a governança eficiente nas organizações, sendo o Direito um agente facilitador e estruturante nesse processo (Laufer, 2016).

A atuação jurídica no âmbito empresarial, portanto, deixou de ser meramente reativa, centrada na resolução de conflitos ou no cumprimento de obrigações legais, para se tornar proativa, contribuindo para o planejamento estratégico e para o desenho de políticas internas que resguardem a empresa de responsabilidades e fortaleçam sua imagem institucional. Nesse sentido, o profissional do Direito assume uma nova postura, aliando conhecimento técnico à visão gerencial e de gestão de riscos (Liebl; Santos, 2020).

A governança corporativa moderna, por sua vez, demanda uma atuação coordenada entre diferentes áreas da empresa, especialmente entre o setor jurídico e o setor de compliance. Essa integração é essencial para garantir a eficácia das ações implementadas, a construção de uma cultura organizacional íntegra e a antecipação de potenciais danos à imagem e à solidez da empresa. O desafio está em tornar essas práticas efetivas, compreensíveis e aplicáveis no cotidiano empresarial (Santos; Liebl, 2020).

O ambiente regulatório dinâmico também impõe às empresas a necessidade de constante atualização. Novas legislações, exigências de órgãos reguladores e mudanças no comportamento dos consumidores e investidores forçam as organizações a adotarem posturas mais coerentes com os princípios da legalidade, equidade e responsabilidade social. Nesse processo, o Direito funciona como uma bússola normativa que orienta a conduta empresarial e baliza as decisões estratégicas em conformidade com os valores e as leis vigentes (Santos; Liebl, 2020).

Diante desse cenário, o objetivo da presente pesquisa foi analisar o papel do Direito na consolidação das práticas de compliance e governança corporativa, buscando compreender como a atuação jurídica contribui para uma gestão empresarial moderna, ética e sustentável, a partir da percepção de profissionais atuantes na área.

II. Materiais E Métodos

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com delineamento descritivo, visando compreender em profundidade o papel do Direito na integração entre compliance e governança corporativa no contexto empresarial contemporâneo. A escolha por essa abordagem se deu pela necessidade de capturar as percepções, experiências e práticas dos profissionais envolvidos diretamente com o tema.

A amostra foi composta por 17 profissionais que atuam em empresas de médio e grande porte, dos setores industrial, financeiro e de serviços, com presença nacional. Os participantes incluíram advogados corporativos, consultores jurídicos, gestores de compliance, diretores administrativos e auditores internos. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem intencional, considerando a experiência mínima de cinco anos na atuação com temas relacionados à governança e conformidade normativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre fevereiro e abril de 2025.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e organizadas com base em categorias temáticas previamente definidas, como: a visão sobre o papel do Direito no compliance, a relação entre jurídico e governança, a atuação preventiva do setor jurídico, os desafios na implementação das práticas e a percepção de eficácia dos mecanismos atuais.

III. Resultados E Discussões

A análise dos dados evidenciou que a percepção sobre o papel do Direito na gestão empresarial moderna é majoritariamente positiva entre os profissionais entrevistados. Os relatos revelam que a presença ativa do setor jurídico tem contribuído para a consolidação de uma cultura organizacional pautada na legalidade, na transparência e na ética, especialmente em empresas que já estruturaram programas de compliance sólidos e conselhos de governança atuantes.

De acordo com os entrevistados E03 e E09, o jurídico corporativo passou a ser reconhecido como um agente estratégico, deixando de ser visto apenas como um setor reativo e ganhando espaço nas decisões de alto nível. Ambos afirmaram que as empresas onde atuam envolvem o setor jurídico desde o planejamento de novos projetos, considerando sua importância na antecipação de riscos legais e na orientação normativa preventiva.

A integração entre o jurídico e os demais setores da empresa, especialmente com a área de compliance, foi apontada como fator essencial para a eficácia das políticas internas. Para E05, o setor jurídico deve funcionar como “intérprete da legislação” e atuar em parceria com o compliance para garantir que as normas internas sejam não apenas legais, mas também aplicáveis e adaptadas à realidade organizacional. E08 corroborou, dizendo que “a sinergia entre jurídico e compliance é o que garante coerência entre o que está escrito nas políticas e o que é praticado”.

Um ponto enfatizado por diversos participantes, como E01 e E06, foi a importância da atuação preventiva do jurídico. E01 relatou que, após a reformulação da estrutura jurídica em sua empresa, houve uma queda de mais de 40% nos processos trabalhistas e tributários. Essa redução foi atribuída à adoção de procedimentos internos mais claros, redigidos com a participação do jurídico, e à implementação de treinamentos sobre conduta ética e boas práticas legais. E06 destacou ainda que o jurídico tem um papel essencial na educação corporativa. Segundo ele, ao promover workshops e treinamentos sobre temas como assédio, conflitos de interesse e responsabilidade administrativa, o setor jurídico ajuda a transformar a cultura organizacional, tornando os colaboradores mais conscientes de seus deveres legais e éticos.

A atuação do jurídico na elaboração de códigos de conduta e políticas anticorrupção foi outro tema recorrente nas entrevistas. E11 afirmou que “sem o jurídico, o código de conduta seria apenas um documento de intenções”. Ele relatou que a equipe jurídica da sua empresa foi responsável por revisar todo o conteúdo do manual de conduta, garantindo a aderência à legislação e a clareza das orientações. O papel do jurídico na gestão de crises também foi bastante valorizado. E15 contou sobre um episódio de denúncia anônima envolvendo suspeita de fraude contábil. Segundo ele, a atuação rápida do setor jurídico — em parceria com auditoria interna e compliance — permitiu conduzir uma investigação interna estruturada, mantendo a confidencialidade e evitando repercussões externas mais graves.

Vários profissionais, como E04 e E14, destacaram a necessidade de uma formação jurídica mais ampla e multidisciplinar. Eles relataram que, para atuar na governança corporativa e no compliance, não basta conhecer as leis; é preciso compreender processos empresariais, gestão de pessoas e estrutura organizacional. Essa ampliação do perfil jurídico tem sido, segundo E14, um diferencial competitivo. E12 chamou atenção para a resistência cultural em empresas de perfil mais tradicional. Em sua experiência, houve dificuldade inicial em integrar o jurídico à governança, pois a diretoria via a atuação legal como entrave para decisões mais ágeis.

No entanto, após um processo de conscientização e demonstração prática dos ganhos em segurança e confiabilidade, essa percepção começou a mudar. O acompanhamento de contratos também foi apontado como uma frente de atuação relevante. E07 mencionou que a revisão contratual realizada pela equipe jurídica reduziu consideravelmente os riscos de cláusulas abusivas e multas por inadimplemento. Segundo ele, a atuação preventiva evitou litígios e garantiu maior previsibilidade nas relações comerciais.

A colaboração entre jurídico e os comitês de ética e auditoria também foi relatada como prática consolidada por E10. Ele afirmou que “o jurídico atua como ponte entre os dados levantados pela auditoria e as ações corretivas”. Essa triangulação permite maior rapidez na tomada de decisões e na aplicação de medidas disciplinares. E13 trouxe à tona a relevância do jurídico na proteção da imagem institucional. Ao relatar um caso de exposição negativa na mídia envolvendo uma subsidiária, destacou que o setor jurídico foi decisivo na orientação da comunicação externa e na mediação com os órgãos reguladores, preservando a reputação da empresa. E02 e E17 discutiram o impacto da atuação jurídica nas relações com investidores.

Ambos apontaram que a segurança jurídica transmitida pelas práticas de governança bem fundamentadas atrai capital e fortalece a confiança do mercado. Para E02, “investidores valorizam empresas que têm previsibilidade jurídica e mecanismos robustos de compliance”. No campo da proteção de dados, os profissionais E09 e E16 relataram que o jurídico teve papel essencial na adaptação à LGPD. Desde a mapeação dos dados até a redação das políticas de privacidade, o setor jurídico conduziu o processo, orientando gestores sobre os riscos e exigências legais. E16 ressaltou que “sem essa atuação, a empresa teria sido multada por falhas básicas”.

Outro aspecto abordado foi a participação do jurídico nos conselhos de administração. E03 relatou que sua empresa criou um assento fixo para um representante jurídico no comitê de governança. A mudança, segundo ele, melhorou significativamente a qualidade das decisões estratégicas e reduziu situações de não conformidade.

E07 e E12 chamaram atenção para a importância do jurídico nas relações de trabalho. A redação de políticas de benefícios, controle de jornada e tratamento de denúncias internas conta com a participação ativa do setor jurídico, garantindo alinhamento à legislação trabalhista e evitando judicializações.

O apoio jurídico à responsabilidade socioambiental também foi mencionado por E04. Ele relatou que o jurídico assessorou a empresa na elaboração de relatórios de sustentabilidade e na conformidade com normativas ambientais. Para ele, o jurídico contribui com uma visão técnica que legitima as ações de responsabilidade social. E05 e E08 reforçaram que, nas empresas onde atuam, a elaboração de códigos de ética contou com a participação direta do setor jurídico, que auxiliou na adequação das condutas descritas às leis vigentes. E08 destacou que esse envolvimento aumentou a confiança dos colaboradores no documento, visto como algo aplicável e legítimo. E06 comentou sobre a importância do jurídico nas fusões e aquisições. Segundo ele, o setor é responsável pela due diligence jurídica, identificando passivos ocultos e avaliando riscos contratuais. Sua atuação garante que o processo ocorra com segurança para todas as partes envolvidas. E14 relatou que, após a adoção de práticas jurídicas mais integradas à gestão, sua empresa passou a adotar indicadores de conformidade, como o número de não conformidades detectadas e resolvidas, taxa de conclusão de treinamentos obrigatórios e índice de auditorias preventivas.

O setor jurídico acompanha e interpreta esses dados em conjunto com compliance. E11 observou que a presença do jurídico em reuniões periódicas com lideranças contribui para a disseminação de uma cultura legalista. Ele explicou que, nessas reuniões, são discutidos casos práticos e atualizações normativas, o que mantém os gestores atualizados e conscientes de suas responsabilidades. E10 abordou ainda o papel educativo do jurídico, relatando que promove palestras internas sobre temas como assédio moral, discriminação, assiduidade e conflitos de interesse. Ele reforçou que tais iniciativas não apenas previnem litígios, mas reforçam os valores institucionais da empresa.

Por fim, todos os entrevistados convergiram na percepção de que o jurídico moderno deve ser um setor participativo, propositivo e estrategicamente posicionado. Sua atuação é vista como pilar fundamental da boa governança, agregando valor não apenas pelo cumprimento da lei, mas pela construção de uma cultura organizacional íntegra e orientada à sustentabilidade.

IV. Conclusão

A partir dos resultados obtidos e da análise realizada, fica evidente que o Direito exerce um papel central e multifacetado na consolidação das práticas de compliance e governança corporativa dentro das organizações contemporâneas. A pesquisa demonstrou que a atuação jurídica ultrapassa a simples função de controle e cumprimento normativo, posicionando-se como um agente estratégico indispensável para a construção de uma cultura empresarial pautada na ética, transparência e responsabilidade social. Tal posicionamento do jurídico contribui decisivamente para a mitigação de riscos, prevenção de conflitos e fortalecimento da reputação institucional, aspectos essenciais para a perenidade das empresas em um mercado cada vez mais competitivo e regulado.

Os depoimentos dos profissionais entrevistados reforçam que a integração entre o setor jurídico e as demais áreas, especialmente compliance, promove uma sinergia que potencializa a eficácia dos mecanismos internos de governança. Esta articulação garante que as normas não sejam apenas formalmente estabelecidas, mas também efetivamente aplicadas e incorporadas à rotina organizacional, favorecendo a conformidade e a coerência nas decisões corporativas. Ademais, a atuação preventiva do jurídico, por meio de políticas internas claras, treinamentos e acompanhamento contínuo, tem impacto direto na redução de litígios e na transformação cultural, o que demonstra a evolução do papel jurídico para além do reativo, assumindo postura proativa e educacional.

Outro ponto relevante evidenciado foi a necessidade crescente de profissionais jurídicos com perfil multidisciplinar e visão estratégica, capazes de compreender os processos empresariais, a dinâmica organizacional e os desafios do ambiente regulatório. Este profissional deve estar apto a atuar em conjunto com as lideranças e demais áreas, influenciando o planejamento estratégico e garantindo que as decisões estejam alinhadas aos princípios da boa governança, da legalidade e da sustentabilidade. O Direito, portanto, emerge como uma bússola normativa e um parceiro estratégico, essencial para a governança corporativa moderna.

Os resultados também destacam o papel do jurídico em aspectos específicos, como a elaboração de códigos de conduta, políticas anticorrupção, gestão de crises, proteção da imagem institucional, adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e due diligence em processos de fusões e aquisições. Estas frentes demonstram a abrangência e complexidade da atuação jurídica na gestão empresarial contemporânea, evidenciando sua contribuição para a segurança jurídica e a confiança de investidores, colaboradores e demais stakeholders.

Finalmente, a pesquisa mostra que a governança corporativa efetiva requer uma atuação coordenada, participativa e contínua do jurídico, que deve estar estrategicamente posicionado para oferecer suporte legal e fomentar uma cultura organizacional íntegra. O fortalecimento dessa atuação representa não apenas um avanço na gestão empresarial, mas um movimento necessário para garantir a sustentabilidade e a competitividade das

organizações no cenário atual, marcado por desafios legais e éticos complexos. Assim, conclui-se que o Direito é indissociável das práticas de compliance e governança corporativa e que seu protagonismo na gestão moderna é um diferencial que agrega valor, fortalece a institucionalidade e contribui para a construção de empresas mais éticas, responsáveis e resilientes.

Referências

- [1] Crisóstomo, V. L.; Girão, A. M. C. Análise Do Compliance Das Empresas Brasileiras Às Boas Práticas De Governança Corporativa. Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - Issn 2176-9036, [S. L.], V. 11, N. 2, P. 40–64, 2019.
- [2] Fernandes, N. A. C., Dias, W. O., & Cunha, J. V. A. (2010). Governança Corporativa No Contexto Brasileiro: Um Estudo Do Desempenho Das Companhias Listadas Nos Níveis Da Bm&Fbovespa. Revista Organizações Em Contexto, 6(11), 22-44
- [3] Laufer, Willian S. Ilusões De Compliance E Governança. In: Saad-Diniz, Eduardo (Org.). Tendências Em Governança Corporativa E Compliance. São Paulo: Liberars, 2016.
- [4] Liebl, Helena; Santos, Rafael Padilha Dos. Compliance E Governança Corporativa: Estratégias Para Uma Gestão Socioambiental. Revista De Ciências Jurídicas E Sociais Da Unipar, [S. L.], V. 23, N. 1, 2020.
- [5] Santos, R. P.; Liebl, H. Compliance E Governança Corporativa: Estratégias Para Uma Gestão Socioambiental . Revista Húmus, V. 10, N. 29, 24 Ago 2020