

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC
CURSO DE DIREITO

Danielle Eduarda Mueller

**A ARBITRAGEM ENQUANTO MÉTODO HETEROCOMPOSITIVO DE
SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE VOLTADA AO
*COMPLIANCE***

Santa Cruz do Sul
2025

Danielle Eduarda Mueller

**A ARBITRAGEM ENQUANTO MÉTODO HETEROCOMPOSITIVO DE
SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE VOLTADA AO
COMPLIANCE**

Projeto de Trabalho de Curso, modalidade monografia, apresentado ao Curso de Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, como condição para aprovação na disciplina de Trabalho de Curso I.

Prof^a. Pós Dra. Fabiana Marion Spengler
Orientadora

Santa Cruz do Sul

2025

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da arbitragem como método heterocompositivo de solução de conflitos empresariais, à luz da prática do *compliance*. Diante do crescimento das exigências legais e da necessidade de integridade nas relações corporativas, o estudo parte da premissa de que a arbitragem pode ser uma ferramenta eficaz para tratar disputas relacionadas à conformidade normativa. Para tanto, a pesquisa adota o método dedutivo, com abordagem teórico-analítica e fundamentação bibliográfica, além da análise da pesquisa *Arbitragem em Números de 2024*. A investigação estrutura-se a partir da compreensão do conceito e evolução do *compliance*, sua vinculação aos métodos de resolução de conflitos — tanto autocompositivos quanto heterocompositivos —, e culmina na análise da arbitragem como instrumento apto a lidar com litígios empresariais de alta complexidade e relevância estratégica. Os resultados demonstram que a arbitragem, por sua celeridade, confidencialidade, especialização e flexibilidade, revela-se compatível com os propósitos do *compliance* empresarial, contribuindo para a governança corporativa, mitigação de riscos e fortalecimento da cultura organizacional ética e transparente.

Palavras-chave: Arbitragem. *Compliance*. Solução de conflitos. Direito Empresarial. Governança corporativa.

ABSTRACT

This research aims to analyze the viability of arbitration as a heterocompositive method of resolving business disputes, in light of corporate compliance practices. Considering the growing regulatory demands and the need for integrity in corporate relations, the study is based on the premise that arbitration can serve as an effective tool to address disputes arising from regulatory compliance issues. The research adopts a deductive method with a theoretical-analytical approach and bibliographic support, along with an analysis of the *Arbitration in Numbers 2024* report. The study begins with an overview of the concept and historical development of compliance, explores its connection with both autocompositive and heterocompositive conflict resolution methods, and culminates in assessing arbitration as a suitable mechanism for managing complex and strategic business disputes. The results indicate that arbitration, due to its speed, confidentiality, specialization, and procedural flexibility, aligns with the goals of corporate compliance, contributing to corporate governance, risk mitigation, and the reinforcement of an ethical and transparent organizational culture.

Keywords: Arbitration. Compliance. Conflict resolution. Corporate Law. Corporate governance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. COMPREENDER O QUE É <i>COMPLIANCE</i> NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	10
2.1. Origem e evolução do <i>compliance</i> no Brasil e no mundo.....	10
2.2. Princípios e componentes essenciais de um programa de <i>compliance</i>	14
2.3. Impactos e benefícios do <i>compliance</i> empresarial.....	20
3. VERIFICAR A POSSÍVEL VINCULAÇÃO DA PRÁTICA DO <i>COMPLIANCE</i> EMPRESARIAL COM OS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS E HETEROCOMPOSITIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	26
3.1. Métodos autocompositivos de solução de conflitos: conceitos e tipologias.....	26
3.1.1. Mediação.....	28
3.1.2. Conciliação.....	29
3.2. Métodos heterocompositivos de solução de conflitos: conceitos e tipologias.....	31
3.2.1. Arbitragem.....	32
3.3. Integração de práticas de <i>compliance</i> com métodos autocompositivos e heterocompositivos de solução de conflitos.....	35
4. A VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA ARBITRAGEM COMO MÉTODO HETEROCOMPOSITIVO NO <i>COMPLIANCE</i> EMPRESARIAL.....	41
4.1. A arbitragem como ferramenta de gestão de conflitos no âmbito empresarial.....	41
4.2. Aspectos jurídicos da arbitragem e sua aplicação no <i>compliance</i>	43
4.3. Análise com base em números da viabilidade da arbitragem no <i>Compliance</i> Empresarial.....	46
5. CONCLUSÃO.....	50

REFERÊNCIAS.....

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das relações comerciais e a ampliação das exigências regulatórias têm impulsionado a adoção de mecanismos eficazes para assegurar a conformidade das empresas com normas legais e padrões éticos. Nesse contexto, o *compliance* empresarial surge como um elemento fundamental da governança corporativa, estruturando diretrizes e processos que buscam prevenir ilícitos, mitigar riscos e fortalecer a transparência organizacional. Paralelamente, a arbitragem se consolida como um método alternativo eficiente para a resolução de disputas empresariais, oferecendo uma alternativa célere, técnica e confidencial ao sistema judiciário tradicional. A interseção entre *compliance* e arbitragem configura-se, portanto, como um campo de estudo relevante para a busca de soluções inovadoras na prevenção e gestão de conflitos no ambiente corporativo.

A implementação de programas de *compliance* tornou-se um imperativo estratégico, especialmente diante do rigor crescente das legislações nacionais e internacionais, como a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013), o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) nos Estados Unidos e o *UK Bribery Act* (UKBA) no Reino Unido. Essas normativas visam coibir atos ilícitos, promovendo um ambiente de negócios mais íntegro e competitivo. No Brasil, a intensificação da fiscalização e a responsabilização das empresas por atos de corrupção impulsionaram a adoção de práticas de *compliance* estruturadas, sendo a arbitragem uma alternativa viável para dirimir controvérsias decorrentes dessas diretrizes.

O presente estudo se propõe a analisar a relação entre *compliance* e arbitragem, investigando se este método heterocompositivo pode ser considerado uma ferramenta eficaz para lidar com conflitos empresariais ligados à conformidade regulatória. A pesquisa busca compreender como a arbitragem pode contribuir para a resolução de disputas decorrentes da implementação de programas de *compliance*, reduzindo os custos e a morosidade de processos judiciais, além de garantir maior especialização na tomada de decisões.

Este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: No cenário empresarial, a arbitragem é uma estratégia adequada, enquanto método heterocompositivo de solução dos conflitos, para aplicação do *compliance*? A

hipótese subjacente é que a arbitragem pode, sim, representar um instrumento eficiente de suporte à aplicação de programas de *compliance*, especialmente por sua natureza técnica, confidencial e célere, características que favorecem a resolução de conflitos sensíveis e complexos no ambiente empresarial.

A metodologia adotada é a pesquisa dedutiva, por meio de uma abordagem teórico-analítica que parte de conceitos gerais sobre *compliance* e arbitragem para examinar a viabilidade de sua aplicação conjunta no contexto empresarial. A técnica utilizada é a pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos, legislações e relatórios técnicos, com ênfase especial na análise da pesquisa *Arbitragem em Números de 2024*.

Para alcançar o objetivo geral – analisar como a prática do *compliance* se relaciona com a arbitragem, no contexto empresarial –, o estudo será estruturado com base nos seguintes objetivos específicos:

1. Compreender o que é o *compliance* no contexto empresarial;
2. Estudar o *compliance* empresarial no cenário hetero e autocompositivo empresarial;
3. Analisar a viabilidade da aplicação da arbitragem como método heterocompositivo no *compliance* empresarial.

Para tanto, o trabalho será estruturado em quatro capítulos principais. Inicialmente, será realizada uma análise conceitual sobre o *compliance* empresarial, abordando sua origem, princípios e impactos na governança corporativa. Em seguida, será investigada a vinculação do *compliance* com os métodos de solução de conflitos, diferenciando-se as abordagens autocompositivas, como a mediação e a conciliação, das heterocompositivas, com ênfase na arbitragem. Posteriormente, será aprofundado o estudo sobre a viabilidade da arbitragem no *compliance* empresarial, utilizando como base dados extraídos da pesquisa *Arbitragem em Números de 2024*, os quais indicam a crescente adoção desse método em litígios envolvendo a administração pública e setores altamente regulados.

Dessa forma, a relevância deste trabalho reside na necessidade de compreender a arbitragem como uma solução estratégica para conflitos empresariais, avaliando suas vantagens e limitações no contexto da conformidade regulatória. Ao integrar os conceitos de *compliance* e arbitragem, a pesquisa busca contribuir para o aprimoramento das práticas de governança

corporativa, fornecendo um estudo analítico sobre a aplicabilidade da arbitragem como instrumento de reforço à cultura de conformidade nas organizações.

2. COMPREENDER O QUE É COMPLIANCE NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Neste capítulo, será abordado o conceito de *compliance* no contexto empresarial, examinando sua relevância e função na governança corporativa. O termo "*compliance*" envolve o conjunto de práticas e políticas implementadas pelas empresas para garantir o cumprimento de leis, regulamentos e padrões éticos aplicáveis, com o objetivo de mitigar riscos e promover a integridade nas relações de negócios. Este conceito tem ganhado cada vez mais importância, especialmente em um cenário de intensificação das regulamentações e exigências de transparência por parte de governos e investidores.

Além de explorar a definição de *compliance*, o capítulo analisará sua evolução histórica, com destaque para o desenvolvimento internacional e a implementação no Brasil. Serão discutidos marcos regulatórios como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), nos Estados Unidos, e a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013), além de eventos que impulsionaram a adoção de práticas de *compliance* nas empresas. A importância desse capítulo reside em fornecer uma base sólida para compreender como o *compliance* é essencial para a sustentabilidade empresarial, contribuindo para a prevenção de fraudes, a reputação corporativa e a atração de investidores.

2.1 Origem e evolução do *compliance* no Brasil e no mundo

O surgimento do *compliance* no mundo está profundamente relacionado a transformações históricas, sociais e econômicas que destacaram a necessidade de práticas empresariais mais éticas, transparentes e responsáveis. O termo *compliance* refere-se a um sistema de gestão focado na observância e conformidade com normas legais, regulamentares e éticas, como definido pela Academia Brasileira de Letras:

Sistema de gestão, área ou disciplina dedicados à observância e garantia do cumprimento de normas legais e regulamentares, da conformidade com padrões éticos, políticas e diretrizes estabelecidos para as atividades de determinada instituição ou empresa, bem como à prevenção, detecção e correção de quaisquer desvios, fraudes, atos ilícitos ou irregularidades (geralmente envolvendo casos de corrupção, obrigações trabalhistas, fiscais, regulatórias, concorrenciais, entre outros); conjunto de medidas e procedimentos que têm esta finalidade.

De maneira semelhante, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), conceitua o *compliance* da seguinte forma:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de Compliance, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação (Brasil, 2016).

Esses conceitos são essenciais para compreender a evolução do *compliance* no contexto empresarial, já que as práticas de conformidade surgiram como uma resposta direta a eventos históricos que expuseram falhas na governança corporativa e na conduta ética de grandes empresas.

O conceito de *compliance* globalmente tem suas raízes em mudanças significativas na regulamentação empresarial, impulsionadas pela necessidade de maior transparência e prevenção de práticas ilícitas, especialmente no que se refere à corrupção. O desenvolvimento do *compliance* como uma prática central no ambiente corporativo está ligado a legislações pioneiras, como a Lei Federal *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) dos Estados Unidos e o *UK Bribery Act* (UKBA) do Reino Unido, que marcaram um divisor de águas no combate à corrupção empresarial e na promoção de práticas mais éticas.

A FCPA, promulgada em 1977, foi um dos primeiros marcos legais internacionais a estabelecer mecanismos de prevenção à corrupção, proibindo o suborno de funcionários públicos estrangeiros para a obtenção de vantagens comerciais. Essa legislação surgiu em resposta a uma série de investigações conduzidas pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), que revelaram que centenas de empresas americanas pagavam propinas a funcionários estrangeiros para assegurar contratos e concessões. A FCPA introduziu normas rigorosas para as empresas, exigindo que estas mantivessem controles internos adequados para evitar fraudes e corrupção, e, “por ter sido a primeira lei anticorrupção, serviu de modelo para as leis anticorrupção de vários outros países, sendo a mais importante e eficaz norma anticorrupção” (Blok, 2023, p. 61).

Já o *UK Bribery Act* (UKBA), promulgado em 2010, representa outro marco importante na evolução do *compliance* global. Considerada uma das

legislações anticorrupção mais rigorosas do mundo, o UKBA ampliou significativamente o escopo da legislação britânica, tornando ilícitos não apenas o suborno de funcionários públicos, mas também o suborno em transações comerciais privadas. A lei também introduziu a responsabilidade corporativa objetiva, que pune empresas por falharem em prevenir subornos realizados por seus funcionários, o que incentivou ainda mais as corporações a adotarem programas de *compliance* robustos.

Segundo Blok (2023, p. 64), em referência às leis americana e britânica:

Assim como a FCPA regula somente atos de corrupção, o UKBA regula não somente atos de suborno como espécie de gênero “corrupção”, não dispondo de normas anti-*compliance* que não sejam correlatas a temas antissuborno /anticorrupção (Blok, 2023).

Ainda nesse contexto, Marcella Blok (2023, p. 64) ressalta que a *Foreign Corrupt Practices Act* e o *UK Bribery Act* “(...) não preveem, outrossim, os requisitos para um programa de integridade efetivo (...) e a obrigatoriedade do mesmo em caso de contratação com a Administração Pública, como assim o faz a Lei 12.846 brasileira”.

Essas legislações estabeleceram a base para o desenvolvimento de políticas de *compliance* ao redor do mundo, à medida que países passaram a adotar medidas semelhantes para coibir práticas ilícitas em suas jurisdições. Além disso, por meio delas, destacou-se a necessidade de que as empresas implementassem controles internos eficazes para prevenir fraudes e corrupção, em especial aquelas que operam em ambientes internacionais complexos.

Tratando-se sobre o Brasil, o movimento por maior integridade empresarial começou a ganhar força com o advento de leis que buscavam alinhar o país às melhores práticas internacionais de combate à corrupção e de promoção da transparência nas atividades corporativas. A Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013), que entrou em vigor em 1º de agosto de 2013 e “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências” (Brasil, 2013) foi um marco importante nesse processo, surgindo em um contexto de pressão por maior responsabilidade corporativa e de combate à impunidade.

A Lei Anticorrupção foi promulgada como uma resposta direta ao aumento

dos casos de corrupção no país, em especial após grandes escândalos envolvendo empresas estatais e o setor privado. Esse movimento foi impulsionado por investigações de grande repercussão, como a Operação Lava Jato, que revelou um esquema massivo de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo empresas de grande porte e funcionários públicos de alta patente. A Lava Jato destacou a necessidade de mecanismos mais eficazes para prevenir, detectar e punir práticas corruptas no setor empresarial, impulsionando a adoção de programas de *compliance* no Brasil, consoante ao que infere Lamy, em sua obra *Compliance* Empresarial:

Com efeito, é elementar à propagação de um debate nacional acerca da corrupção a participação da mídia e das instituições em grandes casos de corrupção (como já ocorreu em outros países), o que no Brasil tem ensejo principalmente com a importância dada à Ação Penal 470 (Mensalão) e à Operação Lava Jato. (Lamy, 2022, p. 157)

Essa legislação apresenta forte inspiração na FCPA e no UKBA, no que tange estabelecer a responsabilidade objetiva das empresas por atos de corrupção cometidos em seu interesse, seja por seus empregados, seja por terceiros agindo em seu nome. A Lei Anticorrupção trouxe inovações importantes, como a possibilidade de as empresas celebrarem acordos de leniência, nos quais poderiam colaborar com as investigações em troca de atenuação de penalidades, desde que demonstrassem ter programas de *compliance* efetivos em funcionamento.

Nesse sentido, Lamy (2022) ainda afirma:

(...) é precisamente a Lei Anticorrupção que traz a primeira previsão formal quanto aos programas de *compliance*, já que indica no seu art. 7º, *caput* e VIII, que “serão levados em consideração na aplicação das sanções [...] a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. (Lamy, 2022, p. 156)

Dessa forma, entende-se que a Lei Anticorrupção impulsionou a implementação de programas de *compliance* no Brasil ao criar um ambiente regulatório que exige das empresas uma postura proativa na prevenção da corrupção. Conforme Da Silva (2022, p. 133): A adoção de programas de *compliance* eficazes se tornou não apenas uma questão de ética, mas também uma necessidade para a proteção do patrimônio das empresas e a garantia da

sua sustentabilidade.

Ainda sob esse viés, Carvalhosa e Kuyven (2021) escrevem:

Importante frisar que a Lei 12.864, numa primeira leitura, não parece admitir a isenção de responsabilidade, mas apenas a redução da multa diante da adoção de um rigoroso e efetivo programa de *compliance*, a demonstrar uma verdadeira cultura de integridade que, apesar de todos os esforços, não pôde evitar um ato corruptivo isolado de um de seus diretores ou empregados. No entanto, entendemos não haver vedação a que, excepcionalmente, uma sociedade deixe de ser sancionada ou mesmo responsabilizada se ela demonstrar que foi seu sólido programa de *compliance* que permitiu identificar o delito e denunciá-lo às autoridades, evidenciando que tal ato isolado não era compatível com seu programa de conformidade e sua robusta cultura de integridade (Carvalhosa e Kuyven, 2021, [s.p.]

Assim, entende-se que escândalos marcantes como a Operação Lava Jato e o Mensalão, previamente mencionados, associados ao aumento da pressão regulatória e das expectativas de investidores, consumidores e parceiros de negócios por práticas empresariais mais éticas e responsáveis, consolidaram o *compliance* como uma necessidade estratégica para as empresas que operam no Brasil. À medida que o ambiente de negócios se torna mais regulamentado e globalizado, a implementação de programas de *compliance* maduros e eficazes se mostra essencial para garantir a conformidade legal, mitigar riscos e fortalecer a reputação das empresas.

2.2 Princípios e componentes essenciais de um programa de *compliance*

Implementar um programa de *compliance* eficaz em uma empresa exige a adoção de princípios basilares e a estruturação de componentes essenciais que garantam a prevenção, detecção e resposta a condutas ilícitas ou contrárias às normas internas e externas.

A estruturação de um programa de *compliance* deve ser guiada por princípios fundamentais que assegurem sua eficácia e legitimidade dentro da empresa. Entre esses princípios, destacam-se, principalmente:

1. Comprometimento da Alta Administração: um dos pilares de qualquer programa de *compliance* bem-sucedido é o apoio claro e contínuo da alta administração (também conhecido como *tone at the top*). A direção da empresa deve demonstrar um compromisso real com a integridade e com o cumprimento

das normas, participando ativamente da implementação e reforçando a importância do compliance em toda a organização. A falta de envolvimento da alta gestão pode comprometer o sucesso do programa, levando a uma percepção de que a adesão às normas é opcional.

É o que reforça o Guia para programas de *Compliance* do CADE (2016):

Ao incluir o tema como uma de suas prioridades estratégicas, a alta administração, na prática, garante a própria existência do programa na medida em que: (i) transmite sua relevância para todos os colaboradores; (ii) assegura sua inclusão no orçamento, oportunidade em que quaisquer recursos adicionais necessários ao programa deverão ser discutidos; (iii) monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte do(s) responsável(is) pela gestão do programa; (iv) atribui responsável(is) pela gestão do programa (Brasil, 2016, p. 16).

2. Independência e Autonomia: para que o programa de compliance seja eficaz, ele deve operar com independência e autonomia. Isso significa que a área de *compliance* precisa ter liberdade para atuar, reportar diretamente à alta administração e, quando necessário, adotar medidas corretivas sem interferência indevida. A independência garante que a área de compliance possa desempenhar seu papel fiscalizador de maneira isenta, focada exclusivamente no cumprimento das normas e na integridade da organização.

Segundo o CADE (2016):

(...) o essencial é que aquele que coordenará o programa e monitorará sua implementação tenha suficiente independência para que suas decisões atinjam a alta diretoria da companhia e efetivamente sejam levadas em consideração quando da tomada de decisão nos níveis hierárquicos superiores (Brasil, 2016, p. 18).

3. Adequação às Especificidades do Negócio: o programa de *compliance* deve ser estruturado de acordo com as características particulares da empresa, levando em consideração o setor em que atua, a geografia de suas operações, a natureza dos riscos envolvidos e o tamanho da organização. Um programa genérico ou inadequado pode ser ineficaz, deixando brechas para violações de conformidade. Assim, é crucial que as medidas de *compliance* sejam customizadas para atender às necessidades específicas da organização.

É nesse sentido que Blok (2023), afirma:

Um efetivo programa de integridade deve ser guiado por uma contínua identificação, análise e avaliação dos riscos aos quais os órgãos e

entidades públicas estejam vulneráveis de forma a conhecer as áreas e os processos mais sensíveis com o fim de criar controles ou adaptar os já existentes. Atente-se ao parágrafo único do Art. 56 o qual estabelece que “o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais de cada pessoa jurídica.” (sublinhou-se)

De forma sucinta, o levantamento e a análise de riscos realizados previamente à implementação do Programa de Integridade ajudarão a organização a identificar suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis à corrupção, fraudes em licitações e outros crimes ou atos ilícitos previstos no Art. 5º da Lei Anticorrupção, o que ensejará a oportunidade de atuar de maneira mais direcionada e especializada, para prevenir de forma mais eficiente e eficaz a possibilidade de ocorrência dos eventos apontados (Blok, 2023, p, 181).

4. Transparência e Acessibilidade: a transparência é um princípio que permeia todos os aspectos do programa de *compliance*. As normas e diretrizes internas devem ser claras e de fácil entendimento para todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica. Além disso, os mecanismos de denúncia devem ser acessíveis e garantir anonimato e proteção contrarretaliação. A transparência promove uma cultura de confiança e encoraja os colaboradores a reportarem eventuais irregularidades.

Consonantemente, Blok (2023) frisa que é aconselhável a estruturação de um canal de reclamações e denúncias internas e de terceiros, a fim de possibilitar a preliminar identificação de riscos, garantindo o anonimato das pessoas que o procurem e confidencialidade das informações por elas prestadas. O tratamento das informações recebidas por meio desse canal deve ser realizado de forma ágil e consistente, desde questionamentos até denúncias de infrações às regras de *compliance*. Ressalta, ainda, que a denúncia deve, obrigatoriamente, ser anônima, e que é fundamental que a empresa opte por manter documentadas as informações prestadas por seus funcionários.

Sobre o posicionamento da empresa em relação a essas denúncias, Blok (2023) ressalta:

Relevante também que a empresa tenha condições de processar todas as denúncias feitas e de fornecer respostas às preocupações dos funcionários, ainda que essa resposta seja negativa, no sentido de se ter constatado que não houve nenhuma infração ou que a solução seja o encaminhamento da preocupação levantada a outra área da companhia, já que não é incomum que o compliance receba informações que não dizem respeito às suas atividades. Para isso, é importante estabelecer um procedimento bem delineado e transparente para condução das investigações internas (Blok, 2023, p. 199).

Explicados os principais pilares da prática de *compliance*, é necessário entender quais são os elementos essenciais que compõem um programa robusto, que irão assegurar sua aplicação e continuidade. São eles:

1. Código de Conduta e Políticas Internas: o primeiro elemento de um programa de *compliance* é a definição de um código de conduta e políticas internas que estabeleçam as normas de comportamento esperadas de todos os colaboradores. O código de conduta deve abranger áreas como ética, integridade, conformidade com leis e regulamentos, e tratamento adequado de informações confidenciais. Ele deve ser amplamente divulgado e compreendido por todos, e suas diretrizes devem ser reforçadas periodicamente por meio de treinamentos, pois “o importante é que tais padrões de comportamento sejam claros e seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes”, segundo Blok (2023, p. 169).

2. Treinamento Contínuo e Capacitação: a educação e o treinamento são componentes centrais de qualquer programa de *compliance*. Todos os colaboradores, independentemente de sua função ou nível hierárquico, devem receber treinamentos regulares sobre os princípios e normas do programa de *compliance*; nesse sentido, Blok (2023, p. 179) afirma que “a participação de funcionários de níveis hierárquicos elevados em treinamentos com outros de menor nível é um modo tanto de demonstrar o comprometimento da diretoria com o programa, quanto de reforçar a importância dos próprios treinamentos.” Esses treinamentos devem ser ajustados às necessidades específicas de cada área e à evolução das regulamentações aplicáveis, garantindo que todos estejam cientes de suas responsabilidades e saibam como agir diante de possíveis violações.

Ainda, para Blok (2023):

As pessoas devem ser treinadas sobre o conteúdo e os aspectos práticos acerca das orientações e políticas da empresa para que possam saber como e quando aplicar as regras. Todos devem receber treinamentos sobre orientações gerais do Programa de Integridade. Em paralelo, devem ser realizados treinamentos com os temas mais específicos e sensíveis, destinados a profissionais com maior grau de exposição aos riscos. A empresa deve manter, ainda, registros de todos que foram treinados e em que temas, para comprovar seus

esforços para tornar o Programa de Integridade efetivo (Blok, 2023, p. 179).

3. Canais de Denúncia e Investigação: para Kenneth Kaye (1996, s.p.):

A criação de canais de comunicação para os colaboradores e *stakeholders* mostra-se como uma forte ferramenta de *compliance*, sendo relevante tanto para possibilitar a denúncia de atos antiéticos como para retirada de possíveis dúvidas sobre dilemas éticos, colaborando para o desenvolvimento e o fortalecimento do ambiente ético e para uma boa governança corporativa.

Sob esse viés, para assegurar a detecção de irregularidades, o programa de *compliance* deve contar com canais de denúncia acessíveis e confidenciais, por meio dos quais os colaboradores e terceiros possam reportar condutas inadequadas. Esses canais devem ser amplamente divulgados, e a empresa deve garantir que as denúncias sejam investigadas de forma independente e imparcial. Além disso, é fundamental que haja proteção contra possíveis retaliações, para que os denunciantes se sintam seguros ao relatar infrações.

É o que discorre Blok (2023):

Adicionalmente, aconselha-se que um canal de reclamações e denúncias internas e de terceiros seja estruturado a fim de possibilitar a identificação preliminar de riscos, sempre garantindo o anonimato daqueles que o procuram e a confidencialidade das informações prestadas. O tratamento das informações recebidas, sejam elas meros questionamentos ou denúncias de infrações às regras do *compliance*, deve ser ágil e consistente. É importante também que a forma de denúncia anônima seja uma constante (Blok, 2023, p. 199).

4. Monitoramento e Auditoria: um programa de *compliance* deve ser continuamente monitorado e auditado para garantir que as políticas e procedimentos estão sendo efetivamente aplicados. O monitoramento envolve a coleta de dados e indicadores que permitam à organização avaliar a aderência ao programa e identificar áreas de melhoria. Auditorias periódicas também são essenciais para verificar a conformidade com as normas internas e externas, bem como para revisar e atualizar as medidas preventivas e corretivas adotadas pela empresa.

Sob esse viés, Blok (2023) dá ênfase ao texto do Acórdão 1.074/2009 do Tribunal de Contas da União, de 20 de maio de 2009:

[...] para que haja um desenvolvimento adequado do programa de integridade, há necessidade de haver uma instância responsável pelo

acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas. Para esse fim, a autoridade da instância interna responsável pelo Programa de Integridade na organização deve estar formalmente definida, contemplando, ao menos, os seguintes aspectos, também previstos para a atuação das unidades de auditoria interna, conforme Acórdão 1.074/2009 do TCU:

- a. Autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e instalações físicas relevantes para executar suas atividades;
- b. Obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas, de forma tempestiva e completa;
- c. Possibilidade de obter apoio necessário dos colaboradores das unidades e assistência de especialistas e profissionais, de dentro e de fora da organização, quando considerado necessário;
- d. Estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos colaboradores das instâncias internas responsáveis pelo Programa de Integridade no desempenho de suas funções (Blok, 2023, p. 196).

5. Medidas Disciplinatórias: um programa de *compliance* eficaz deve prever a aplicação de medidas disciplinares para aqueles que violarem as normas internas ou externas. Essas sanções devem ser proporcionais à gravidade da infração e devem ser aplicadas de maneira justa e imparcial. Além disso, é importante que o programa de *compliance* incentive comportamentos éticos, por meio de recompensas ou reconhecimento aos colaboradores que demonstrem um compromisso com a integridade e a conformidade.

Diante desse requisito, Blok (2023) aduz:

Para manter a credibilidade do programa de integridade, é essencial que todos, indistinta e independentemente de seus cargos, posições hierárquicas e remuneração estejam subordinados a tais medidas e que sejam estas justas e proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. Os desvios em relação às normas de integridade devem ser tratados de forma tempestiva e coerente e deve existir também possibilidade de adoção de medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e funcionários que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia. Basicamente, tais medidas/normas disciplinares devem prever qual é a área ou pessoa responsável por decidir pela aplicação de sanções e descrever procedimentos formais a serem seguidos. Via de regra, diante de ilícitos ou irregularidades comprovadas, é fundamental que sejam sugeridas pelo setor de *compliance* as providências cabíveis incluindo-se as disciplinadas na consolidação das leis do trabalho brasileira (Blok, 2023, p. 217).

6. Avaliação e Melhoria Contínua: o programa de *compliance* não deve ser estático, mas sim um processo dinâmico de melhoria contínua. As políticas e procedimentos devem ser revisados e atualizados regularmente para refletir mudanças no ambiente regulatório, nos riscos do negócio e nas práticas do setor. A avaliação contínua do programa é crucial para garantir que ele

permaneça relevante e eficaz na mitigação de riscos e no cumprimento de normas, conforme observado por Blok (2023):

O monitoramento contínuo do Programa de integridade permite que a empresa responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido, aos procedimentos afetos à revisão periódica dos processos, bem como ao acompanhamento dos planos de ação para a correção de desvios, participação em reuniões de funcionários das áreas de governança e a revisão dos resultados das análises de riscos. Pelo monitoramento constante, acabam sendo detectadas falhas e lacunas no programa de *compliance* e é justamente a partir daí que se deve investigar a origem do problema constatado e o que pode ser feito interna ou externamente para sanar tal feito. Uma vez finalizada a análise da ocorrência e adotadas as providências cabíveis, faz-se necessária a revisão dos controles internos e, eventualmente, a implementação de novos procedimentos mais rígidos para assegurar que determinada falha não se repita (Blok, 2023, p. 240).

Diante disso, entende-se que a estruturação de um programa de *compliance* eficaz demanda a incorporação de princípios sólidos e componentes estruturais que garantam sua eficácia, adaptabilidade e continuidade dentro da empresa. O comprometimento da alta administração, a independência das funções de compliance e a transparência são elementos essenciais que conferem legitimidade ao programa e asseguram o engajamento dos colaboradores. Ao moldar o programa conforme as especificidades do negócio, a organização consegue melhor prevenir infrações e promover uma cultura de integridade. Dessa forma, o compliance torna-se não apenas um mecanismo de conformidade legal, mas também uma ferramenta estratégica de governança corporativa, essencial para a sustentabilidade e reputação da organização em um ambiente de negócios cada vez mais regulado e exigente.

2.3 Impactos e benefícios do *compliance* empresarial

A implementação de programas de *compliance* nas empresas proporciona uma série de benefícios que transcendem o simples cumprimento de normas e regulamentos, sendo essencial para a segurança jurídica e para a valorização reputacional dessas. Os principais impactos de um programa de *compliance* eficaz incluem a mitigação de riscos, a redução de sanções, a melhoria da reputação corporativa, o aumento da eficiência e o acesso facilitado a mercados internacionais.

Sob esse viés, Da Silva (2022):

Nesse sentido, além de evitar riscos e infrações, a existência de programa de Compliance pode também ser interpretada como boa-fé, surgindo como atenuante nas penalidades dispostas na legislação. Não restam dúvidas de que as multas por infrações à Lei Anticorrupção são muito altas e os custos estimados das defesas são iguais ou maiores do que as multas. Sendo assim, não se trata de vocação exclusivamente ética e preocupada com a conduta dos funcionários, parceiros e colaboradores, mas sim por mitigar riscos, garantir a continuidade dos negócios e promover lucro (Da Silva, 2022, p. 142).

Mitigação de Riscos

A mitigação de riscos é um dos principais benefícios do *compliance* empresarial. Ao instituir códigos de ética, realizar análises de risco e implementar canais de denúncia, o programa de compliance ajuda a identificar e prevenir práticas ilícitas antes que causem danos à empresa. Essas práticas de controle não apenas previnem a ocorrência de fraudes e outros atos ilícitos, como também promovem um ambiente seguro e previsível para negócios. Ao mitigar riscos de maneira contínua, a empresa fortalece sua governança interna e aumenta a confiança de investidores e parceiros comerciais.

A partir dessa ótica, Blok (2023) explica:

A natureza global dos negócios, atualmente, sujeita as empresas a um crescente número de regulamentações e a uma maior necessidade de mitigar a exposição ao risco por meio de parceiros e terceiros, independentemente de onde eles estejam localizados, a fim de cumprir esses altos padrões. Empresas que não contam com efetivos programas de conformidade e não conhecem seus riscos (portanto, não conseguem mitigá-los ou corrigi-los) expõem-se a ainda mais riscos e probabilidade de sofrerem sanções e outras medidas disciplinares e estão menos preparadas para enfrentar eventuais situações de crise, tendo, ainda, menos chances de serem contratadas, seja por estarem mais expostos a diversos tipos de gravidades de riscos, seja porque não são atraentes para outras empresas e para outros *stakeholders* internos e externos (Blok, 2023, p. 224).

Redução de Sanções

A legislação brasileira, como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), estabelece a possibilidade de atenuação de penas para empresas que possuam programas de *compliance* robustos e efetivos. Essa norma representa um incentivo importante para a adoção de políticas de compliance, uma vez que permite a redução de sanções em caso de infrações, desde que a empresa demonstre proatividade na prevenção de irregularidades. Isso mostra que o *compliance* não é apenas uma exigência regulatória, mas uma ferramenta para

a proteção do patrimônio empresarial e a continuidade dos negócios em um contexto de crescente fiscalização.

À luz da Lei Anticorrupção, Blok (2023) reflete:

Questão pouco heterodoxa advinda da lei anticorrupção brasileira orbita na dosimetria da pena imposta às pessoas jurídicas que agirem em desconformidade com o rol dos atos previstos no Art. 5º da Lei 12.846. Para isto, o legislador introduziu nesta lei o Art. 7º, o qual oferece-nos os seguintes requisitos:

[...]

- Cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações: Exemplifique-se com o caso do Banco Morgan Stanley, cujo CFO (o senhor Garth Peterson) foi condenado por falta de *compliance* e violação à FCPA e rapidamente demitido. A forte e efetiva cooperação por parte da instituição financeira, por mais de nove meses por meio de *due diligences* e divulgação voluntária das descobertas de fraude dele ao Departamento de Justiça Norte-Americano (DOJ) tiveram o condão de eximir tal instituição financeira de toda e qualquer responsabilidade e de pena.
- Existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica: Estes devem ser capazes de demonstrar a efetividade dos programas de integridade com o condão não somente de reduzir as sanções aplicadas às pessoas jurídicas que incorreram nos ilícitos descritos no Art. 5º da lei, mas sobretudo que consigam prevenir, identificar, mitigar e corrigir os riscos sofridos pela instituição. Considerando o parágrafo único do referido artigo 7º, “os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do *caput* (justamente o que foi negrito e sublinhado acima) serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal” e, por isto, adveio o Decreto 8.420 de 2015 o qual, conceituou de forma clara e precisa em que consiste o programa de integridade e como este deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica de forma a garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, em cumprimento ao seu Art. 42 (Blok, 2023, p. 155) (grifo do autor).

Melhoria da Reputação

Empresas que adotam programas de *compliance* transmitem ao mercado uma imagem de compromisso com a ética e a integridade. Esse compromisso se reflete positivamente na reputação da organização, favorecendo a percepção dos consumidores, investidores e da sociedade em geral. A reputação consolidada por uma postura ética agrega valor à marca e se traduz em um diferencial competitivo, especialmente em mercados onde a confiança e a transparência são fatores decisivos na escolha de parceiros de negócio.

Segundo o Guia de programas de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016), sobre os benefícios reputacionais quanto à adoção de um programa de integridade:

Ações afirmativas de incentivo à conformidade com a lei são parte essencial de uma cultura de ética nos negócios, que resulta em benefícios para a reputação da organização e sua atratividade para fins promocionais, de recrutamento e de retenção de colaboradores. Essas ações tendem a aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho e o senso de pertencimento e identificação com o grupo. O comprometimento com a observância das leis também inspira confiança em investidores, parceiros comerciais, clientes e consumidores que valorizam organizações que operam de forma ética e que se sentiriam enganados em caso de infração (Brasil, 2016, p. 13).

Aumento da Eficiência

Outro benefício direto da implementação de um programa de *compliance* é o aumento da eficiência interna. Com a definição de procedimentos e normas claras, as empresas conseguem otimizar processos, melhorar a governança corporativa e proporcionar segurança nas tomadas de decisão. Esses aprimoramentos resultam em processos mais organizados e em uma comunicação interna mais eficaz, reduzindo a ocorrência de erros e aumentando a agilidade nas operações. Ao alinhar a organização a um padrão de governança ética, o *compliance* contribui para a produtividade e a eficiência operacional.

É o que Blok (2023) destaca acerca dos principais benefícios do *compliance* para as instituições:

A empresa que estabelece padrões de comportamento e ações voltadas para o atendimento da legislação em vigor, das normas técnicas e demais padrões para o funcionamento adequado do negócio alcança maior eficiência operacional garantindo resultados mais favoráveis em termos de lucratividade quanto à concorrência, bem como maior produtividade (Blok, 2023, p. 56).

Acesso a Mercados Internacionais

A existência de um programa de *compliance* bem estruturado pode facilitar o acesso da empresa a mercados internacionais, uma vez que muitas instituições exigem que seus parceiros comerciais comprovem práticas anticorrupção e de conformidade com padrões éticos globais. Em mercados altamente regulamentados, como os dos Estados Unidos e da União Europeia, a adoção de políticas de *compliance* é um pré-requisito para a celebração de contratos. Assim, o *compliance* torna-se uma vantagem competitiva, abrindo portas para oportunidades de expansão global.

Sobre a importância internacional da Governança Corporativa, que compõe o tripé do *compliance*, Blok (2023), em seu livro “*Compliance e*

Governança Corporativa”, traz um capítulo inteiro acerca da Governança Corporativa no mundo, em que, dentre tantos exemplos, relata:

Alemanha e o Japão, por sua vez, formavam exemplos de sucesso e eficácia na captação de investimentos de longo prazo, mas o sistema alemão vem apresentando problemas na captação dos recursos necessários para competir no mercado internacional, uma vez que possui um rigor crescente em relação às práticas de Governança Corporativa e seus investidores não têm tolerado as más práticas de governança, que seguem restringindo os seus direitos (Blok, 2023, p. 355).

Custos e Desafios de Implementação

Apesar dos benefícios, a implementação de um programa de *compliance* traz desafios e custos que podem impactar especialmente pequenas e médias empresas. A necessidade de contratar profissionais especializados, implementar sistemas de controle e realizar treinamentos contínuos representa um custo que, para muitas empresas, pode ser elevado. Além disso, há o risco de burocratização excessiva, uma vez que o aumento de processos e controles internos pode tornar alguns procedimentos mais lentos. Esse aumento de formalidades pode gerar resistência por parte dos colaboradores, que podem se sentir monitorados ou desconfortáveis com as mudanças culturais associadas ao *compliance*.

No entanto, ao se comparar os custos de implementação com os potenciais prejuízos decorrentes de infrações e riscos reputacionais, os benefícios de um programa de *compliance* bem estruturado se mostram superiores a longo prazo. A importância de promover um ambiente ético e seguro faz do *compliance* um investimento essencial para a proteção e a sustentabilidade das empresas no cenário global.

Nesse sentido, Marcos Assi (2018) traz relatos de sua própria experiência como difusor da aplicação de programas de *compliance* no âmbito empresarial:

Na realidade, há alguns anos, o grande “problema” nas corporações era a auditoria; agora, temos a função de *compliance*, que nada mais é que um profissional que busca conformidade entre leis, regulamentos e normas internas com os processos da organização e, em determinados casos, “lembram” o gestor do que ele deve fazer; e, por isso muitos não aceitam este profissional como deveriam.

Na atualidade, estamos com esta grande dificuldade para explicar às pessoas o que fazemos, pois devemos evidenciar algo que os gestores já estão cansados de saber; é desgastante, mas deve ser feito por alguém. O oficial de conformidade (*compliance officer*), em alguns casos, virou a solução de todos os problemas de governança, busca o

cumprimento das regras e efetua testes de aderência para auxiliar os gestores dos processos, muitas vezes, em conjunto com a auditoria, dependendo do tamanho do negócio.

Por questões de desconhecimento do que é compliance, controles internos, riscos e auditoria, sempre teremos este problema na implementação de uma gestão mais responsável, com processos bem definidos e na qual possamos identificar os conhecidos “gargalos” no fluxo operacional, possibilitando que as falhas ou até acúmulo de atividades possam ser ajustados e melhorados (Assi, 2018, [s. p]).

Dessa forma, observa-se que a evolução do *compliance*, desde seus primórdios nos escândalos internacionais até sua consolidação no Brasil com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), demonstra a crescente importância da conformidade como um pilar essencial das operações empresariais, com seus princípios e componentes fundamentais, que são elementos indispensáveis para sua eficácia e legitimidade.

Por fim, o *compliance* não apenas assegura a conformidade legal, mas também oferece benefícios tangíveis e intangíveis às organizações, como a mitigação de riscos, a melhoria da reputação e o aumento da competitividade no mercado. Essa base teórica pavimenta o caminho para as discussões posteriores, que buscarão relacionar o compliance com métodos de resolução de conflitos, abordando tanto os desafios quanto às oportunidades no âmbito empresarial.

3. VERIFICAR A POSSÍVEL VINCULAÇÃO DA PRÁTICA DO COMPLIANCE EMPRESARIAL COM OS MÉTODOS HETEROCOMPOSITIVOS E AUTOCOMPOSITIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Neste capítulo, será explorada a possível conexão entre o *compliance* empresarial e os métodos heterocompositivos e autocompositivos de solução de conflitos, como a arbitragem, a jurisdição, a mediação e a conciliação. O *compliance*, além de garantir a conformidade legal e ética das organizações, desempenha um papel crucial na prevenção de litígios, criando um ambiente favorável à resolução consensual e adequada de disputas. Dessa forma, surge o questionamento de como esses métodos heterocompositivos e autocompositivos podem ser integrados ao programa de *compliance* para promover uma gestão eficiente de conflitos empresariais.

Serão discutidos os conceitos e características dos métodos heterocompositivos e autocompositivos, e como eles podem atuar em sinergia com as práticas de *compliance* para solucionar conflitos de maneira mais rápida, econômica e menos desgastante para as partes envolvidas. A relevância deste capítulo reside na análise da aplicabilidade prática dessas soluções adequadas dentro do *compliance*, demonstrando como a conciliação de interesses pode fortalecer a governança corporativa e preservar a harmonia dentro e fora das organizações.

3.1 Métodos autocompositivos de solução de conflitos: conceitos e tipologias

Os métodos autocompositivos de solução de conflitos são aqueles nos quais as próprias partes envolvidas são responsáveis por encontrar uma solução para a controvérsia, sem a imposição de uma decisão por terceiros.

Sobre a autocomposição, em suas múltiplas formas, lecionam Lopes e Konzen (2013):

Destaca-se que os conflitos podem ser consensualmente solucionados pela autocomposição, em suas diversas formas, quais sejam transação, submissão e renúncia. Assim, a solução do conflito é

determinada pela vontade das partes, seja unilateralmente – no caso da submissão, em que uma das partes se submete à pretensão contrária, ainda que legítima sua resistência, como no reconhecimento jurídico do pedido no curso da lide processual (art. 269, II, do CPC) e ainda a renúncia, em que uma das partes abdica de seu direito – ou bilateralmente, no caso específico das formas de transação. Em todas as espécies autocompositivas não há decisão impositiva de um terceiro, o que condiz com um Estado Democrático de Direito, em que pese se for realizada a autocomposição no curso processual, haja o exercício da jurisdição, pois formalmente há uma sentença de mérito (art. 269, II, III e V, do CPC), embora o conflito tenha sido resolvido pelas partes (Lopes e Konzen, 2013, p. 47).

Esses métodos incentivam a comunicação e a cooperação entre as partes, promovendo um ambiente propício para o diálogo construtivo e a busca por um resultado mutuamente satisfatório.

Husek Silva, Spengler e Durante (2015) contextualizam:

Quando se está diante de um conflito e se pretende solucioná-lo, via de regra, existem dois caminhos aptos a serem seguidos. O primeiro, e tradicional, será a busca pela jurisdição estatal, a qual irá julgar o embate, impondo, assim, uma decisão. Já na segunda via, encontra-se a autocomposição, isto é, um trajeto alternativo em que se aplicarão técnicas diversas para que os litígios sejam solucionados de forma célere e eficaz – como exemplo desta modalidade encontram-se a conciliação e a mediação (Husek Silva, Spengler e Durante, 2015, p. 24).

A autocomposição é norteada por valores como a autonomia da vontade, a confidencialidade e o fortalecimento das relações interpessoais, o que a torna uma ferramenta eficiente e flexível na gestão de conflitos tanto em contextos pessoais quanto empresariais.

Entre as principais tipologias dos métodos autocompositivos, destacam-se, de maneira significativa, a mediação e a conciliação. Cada uma dessas modalidades apresenta características únicas que as tornam especialmente adequadas para enfrentar diferentes tipos de conflitos que podem surgir entre as partes envolvidas. A mediação, por exemplo, conta com a intervenção de um mediador, que atua como facilitador do diálogo, auxiliando as partes a expressarem suas questões e interesses. De maneira similar, a conciliação envolve a atuação de um conciliador que busca promover um entendimento entre as partes, ajudando a encontrar soluções mútuas.

Antoine Youssef Kamel (2019), sumariza:

No CPC, prevê-se a solução por autocomposição de duas maneiras: conciliação e mediação. Na conciliação, uma terceira pessoa, alheia ao

conflito, medeia a comunicação entre as partes e pode propor soluções às partes. Na mediação, há uma terceira pessoa, mas que apenas aproxima as partes por sua presença e atitude a fim de que cheguem a um acordo, não podendo sugerir um modo de resolver. Ambos são métodos autocompositivos porque são as partes que têm a palavra final e autonomia para decidir o conflito: se um não quiser, não haverá acordo (Kamel, 2019, p. 26).

Esses métodos, em sua essência, focam em soluções colaborativas e sustentáveis, criando um ambiente onde as partes têm maior controle e participação ativa no processo de resolução. Esse enfoque adapta-se às particularidades e especificidades de cada caso, tornando-os ferramentas valiosas nas interações interpessoais e nas relações comerciais, traduzindo a literalidade do disposto no artigo 166 do Código de Processo Civil (2015):

Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais (Brasil, 2015).

3.1.1 Mediação

A mediação é um método autocompositivo que se caracteriza pela presença de um mediador neutro e imparcial. Essa figura desempenha um papel fundamental no processo, cuja função é auxiliar as partes envolvidas a dialogarem de maneira eficaz e produtiva, facilitando assim a identificação de interesses e a construção de múltiplas opções de resolução que sejam viáveis e que tragam satisfação para todos.

Por isso, a mediação é vista como um processo em virtude do qual um terceiro (no caso, o mediador) auxilia os participantes, que encontram-se em uma situação conflitiva a tratá-la, o que resulta em uma solução aceitável e estruturada de maneira que permita ser possível a continuidade das relações

entre as pessoas involucradas no conflito (Haynes, 1993).

É de suma importância ressaltar que o mediador não impõe soluções definitivas, mas sim fomenta um espaço de comunicação que é aberto e construtivo, visando sempre o entendimento mútuo, bem como a restauração das relações entre os participantes envolvidos. Consoante ao que dispõe o parágrafo único do art. 1º da Lei 13.140/2015 (Lei da Mediação), que conceitua a mediação como a atividade técnica exercida por terceiro, imparcial, sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia-as e as estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Nesse sentido, elucida Spengler (2024):

Justamente por isso a mediação surge como espaço democrático, uma vez que trabalha com a figura do mediador que, ao invés de se posicionar em local superior às partes, se encontra no meio delas, partilhando de um espaço comum e participativo, voltado para a construção do consenso em um pertencer comum (Spengler, 2024, p. 36).

Como aludido pelos princípios da mediação, dispostos no 2º artigo da lei supramencionada, a mediação é geralmente informal e flexível, permitindo que as partes desenhem um acordo que atenda da melhor maneira possível às suas necessidades específicas e individuais. Esse processo é amplamente utilizado em diversos contextos, como empresariais, familiares e comunitários, devido à sua notável capacidade de promover soluções sustentáveis, consensuais e benéficas para todos os envolvidos.

Na mediação, a busca por um consenso se torna mais acessível e, conseqüentemente, um caminho altamente eficaz e prático para a resolução de conflitos que possam surgir entre as partes em questão.

3.1.2 Conciliação

A conciliação é um método autocompositivo que envolve a participação de um terceiro imparcial, conhecido como conciliador, que desempenha um papel ativo e mais proativo do que o normalmente observado na mediação. Nesse contexto específico, o conciliador tem a responsabilidade de sugerir possíveis soluções para o conflito que está sendo debatido e discutido pelas partes.

Para Laux (2018):

Trata-se de um método voluntário, em grande medida informal e sem estrutura ou procedimento previsto em lei, utilizado para o alcance de solução consensual entre partes potencial ou atualmente envolvidas em determinado litígio. Pensada a partir de critérios pragmáticos, pode-se afirmar, mesmo na ausência de dados objetivos nesse sentido, que a negociação é o método usual de resolução de discordâncias entre pessoas (Laux, 2018, [s.p.]

Sob essa ótica, surge a conciliação como um método mais apropriado para aqueles que desejam que seus litígios sejam solucionados com maior rapidez e baixo custo operacional, por exemplo. Pode-se, resumidamente, afirmar que a conciliação é um meio através do qual um terceiro apresenta sugestões e opiniões relativas ao conflito, cabendo às partes aceitarem-nas ou não (Spengler; Oliveira, 2013).

Ao contrário da mediação, onde o mediador atua de forma mais neutra, na conciliação, o papel do conciliador pode ser significativamente mais interventivo, pois ele se sente à vontade e tem a liberdade de propor acordos específicos, bem como diferentes formatos de resolução. Apesar de sua atuação ativa, é importante ressaltar que as partes envolvidas mantêm o total poder decisório e a autonomia em relação à aceitação ou rejeição das propostas feitas pelo conciliador.

Como aponta Petrônio Calmon (2008):

[...] entende-se como conciliação a atividade desenvolvida para incentivar, facilitar e auxiliar a essas mesmas partes a se autocomporem, adotando, porém, metodologia que permite a apresentação por parte do conciliador, preferindo-se, ainda, utilizar este vocábulo exclusivamente quando esta atividade é praticada diretamente pelo juiz ou por pessoa que faça parte da estrutura judiciária especificamente destinada a este fim (Calmon, 2008, p. 142).

Esse método de resolução de conflitos é comumente utilizado em uma variedade de situações que apresentam menores complexidades, ou em que “as partes não possuam uma relação contínua, deste modo, existe a possibilidade de pôr um fim ao litígio ou até mesmo ao processo judicial de forma mais rápida e direta” (Spengler; Silva, 2013, p. 135), como as disputas trabalhistas e questões de consumo, devido à sua natureza rápida, ágil e ao enfoque na obtenção de acordos práticos que possam atender as necessidades de todos.

A conciliação visa, principalmente, evitar a necessidade de recorrer às instâncias do judiciário, promovendo uma solução que seja não apenas eficaz, mas também satisfatória para todos os envolvidos, ajudando assim a criar um ambiente de diálogo e entendimento mútuo entre as partes.

3.2 Métodos heterocompositivos de solução de conflitos: conceitos e tipologias

Os métodos heterocompositivos de solução de conflitos são procedimentos em que um terceiro imparcial e neutro tem a responsabilidade de impor uma solução definitiva às partes envolvidas, geralmente através de uma decisão formal e sistemática. Estes métodos são caracterizados de forma clara pela intervenção de órgãos judiciais ou arbitrais que, ao analisarem minuciosamente os direitos e deveres de cada parte envolvida, estabelecem um desfecho para a controvérsia que é considerado vinculativo e obrigatório para ambas as partes. Tais métodos são frequentemente utilizados em contextos complexos onde as partes não conseguem chegar a uma resolução satisfatória por meio de negociação direta ou mediação, e abrangem várias formas distintas como arbitragem, adjudicação judicial e outras práticas relacionadas de resolução de disputas.

Morais e Spengler (2019) elucidam:

Ainda, em não sendo viável a autocomposição, por ser necessária a figura de um terceiro que imponha uma solução à querela suscitada, abrem-se aos litigantes duas opções. Podem submeter sua disputa à jurisdição pública, desempenhada pelo Estado através dos órgãos do Poder Judiciário, ou à jurisdição privada arbitral, em qualquer de suas variações, de acordo com o que esteja previsto acerca da mesma no ordenamento jurídico do respectivo país (Morais e Spengler, 2019, p. 187).

Entre as principais tipologias que caracterizam os métodos heterocompositivos de solução de conflitos, destacam-se com grande relevância a arbitragem e o processo judicial.

Spengler (2024) afirma:

A heterocomposição é o procedimento mediante o qual as partes contam com a presença de um terceiro para decidir a lide. Esse terceiro imparcial não auxilia e não representa os conflitantes. A arbitragem e

a jurisdição podem ser apontadas como os principais procedimentos heterocompositivos (Spengler, 2024, p. 189).

A arbitragem, por sua vez, envolve a escolha, por meio de consenso entre as partes envolvidas na disputa, de um ou mais árbitros, que são responsáveis por decidir o caso. As partes se comprometem, de maneira formal, a acatar a decisão final proferida por esses árbitros, a qual é conhecida como sentença arbitral, e essa decisão é definitiva e vinculativa.

Já o processo judicial, por outro lado, é conduzido por um juiz que atua em tribunais estatais, o que pode incluir diversos níveis de jurisdição, resultando em uma decisão que, em muitos casos, pode ser objeto de recurso pelas partes insatisfeitas. Destarte, o terceiro envolvido na heterocomposição pode ser escolhido (arbitragem) ou não (jurisdição) pelas partes, e é ele quem detém o poder de decidir ou julgar o conflito, e sua decisão é vinculativa em relação aos conflitantes (Spengler, 2024).

É importante observar que estes métodos, tanto a arbitragem como o processo judicial, assumem um papel crucial em disputas comerciais e internacionais, assegurando que a resolução do conflito contemple de maneira adequada aspectos legais, respeitando as normas estipuladas, e garantindo que as partes cumpram as decisões conforme as normas acordadas previamente em seus contratos ou tratados.

Por fim, Spengler (2024, p. 189) enfatiza que “os meios heterocompositivos são também conhecidos como adversariais, e, neles, as partes podem sair vitoriosas ou não (ganhador x perdedor). Esse é um dos pontos que diferem a heterocomposição da autocomposição”.

3.2.1 Arbitragem

A arbitragem, disciplinada pela Lei nº 9.307/1996 e alterada pela Lei nº 13.129/2015, amplamente reconhecida como um método heterocompositivo e dinâmico de solução de conflitos, destaca-se por sua flexibilidade e eficiência na resolução de litígios, especialmente em disputas comerciais e internacionais.

Essa prática tem evoluído significativamente, consolidando-se como uma alternativa preferencial ao processo judicial tradicional, sobretudo devido à sua

capacidade de adaptar-se às particularidades e nuances de cada caso, garantindo uma análise mais detalhada e personalizada dos conflitos.

Segundo Rodrigo Fux (2024):

A arbitragem passou por longo processo até atingir a relevância e a inserção que hoje ostenta no cenário nacional, teve sua constitucionalidade e sua jurisdicionalidade questionadas, mas as suas potencialidades foram bastantes para superar os entraves encontrados.

Na contemporaneidade, é considerada meio adequado e eficiente de solução de controvérsias, gozando cada dia mais de respeitabilidade perante a jurisprudência pátria e possibilitando prestação jurisdicional com previsibilidade, celeridade, além de procedimento moldado conforme as peculiaridades da causa e a vontade das partes, sem deixar de lado os princípios e os valores fundamentais do ordenamento jurídico brasileiro (Fux, 2024, [s. p.]).

Para que a arbitragem seja instituída, são necessários os mesmos requisitos de uma ação que pretende ajuizar-se na via judicial, sendo estes estabelecidos no Código de Processo Civil (Brasil, 2015): as partes devem ter interesse e legitimidade (art. 17) para demandar e serem demandadas, e não podem demandar direito alheio em nome próprio, salvo quando autorizado pelo ordenamento jurídico (art. 18). Ainda, é importante observar que o conflito submetido à arbitragem deve versar sobre Direito patrimonial disponível, ou seja, direitos e interesses de que as partes podem legalmente dispor (Spengler; Lucena, 2023).

Um dos principais diferenciais da arbitragem é a autonomia conferida às partes para escolher os árbitros que decidirão a controvérsia. Esses profissionais, geralmente especializados na matéria em questão, possuem vasta experiência e conhecimento técnico, assegurando que a decisão – a sentença arbitral – seja emitida com alto nível de competência, imparcialidade e precisão.

Em decorrência da promulgação da Lei da Arbitragem, foi concedida força vinculante à cláusula compromissória, tornando possível estabelecer no contrato o uso da arbitragem para futuros litígios, sem que haja necessidade de reafirmar a vontade de ambas quando instaurado o conflito (Spengler; Schwantes; Prado, 2022, p. 18). Observa-se neste ponto o quão benéfico para as partes se torna optar pelos métodos da arbitragem, dado que a decisão pode ser utilizada como uma espécie de sentença, tendo igual valor em relação ao que seria acordado com o juiz.

Sob esse viés, Gimenez e Marcantônio (2015) dissertam:

Enquanto a negociação, a conciliação e a mediação são métodos autocompositivos de resolução de conflitos, a arbitragem, outra forma alternativa ao Judiciário para dirimir litígios, trata-se de um meio heterocompositivo de resolução dos conflitos, pois nela existe a pessoa do árbitro, escolhido pelas partes, que irá decidir a contenda, apresentando uma sentença arbitral (Gimenez e Marcantônio, 2015, p. 85).

A possibilidade de selecionar árbitros especialistas permite que o procedimento arbitral seja conduzido de forma mais adequada e ajustada às especificidades do litígio, o que reforça a confiança das partes na imparcialidade e na qualidade da decisão. Isso se faz relevante uma vez que, consoante ao que explicita Spengler (2024), “a arbitragem difere da mediação, porque é um instrumento de resolução de conflitos, no qual, não obstante existir a proposta de autocomposição entre as partes, se o acordo não ocorrer, o árbitro decide”.

Além disso, a arbitragem é caracterizada por sua confidencialidade, celeridade e flexibilidade procedimental. As partes têm a liberdade de definir as regras processuais que irão reger o procedimento, bem como o local e o idioma das deliberações, aspectos que tornam esse método particularmente atraente para empresas que desejam preservar informações sensíveis e solucionar disputas de forma mais rápida e eficiente. A ausência das formalidades típicas do processo judicial contribui para um ambiente menos burocrático, permitindo que as controvérsias sejam resolvidas de maneira ágil e eficaz.

Especialmente quanto à confidencialidade e celeridade do procedimento de arbitragem, Cahali (2022) destaca:

No pressuposto de que os interessados elegeram o julgador por vontade própria, pela confiança e considerando ser ele conhecedor da matéria, a experiência demonstra que as partes respeitam a sentença arbitral, e a ela se submetem voluntariamente. Em outras palavras, as partes estão comprometidas em aceitar como imperativo a sentença arbitral por eles encomendada.

(...)

Embora não se tenha na Lei de Arbitragem a exigência de procedimento arbitral confidencial ou sigiloso, geralmente não só a convenção arbitral dispõe sobre esta reserva de publicidade, como também os regulamentos das principais câmaras de arbitragem (arbitragem institucional) estabelecem esta regra, salvo se o procedimento envolver a administração pública. A vantagem é nítida. Tanto as partes quanto o objeto conflituoso não serão -divulgados,

evitando-se, por exemplo, ferir a imagem da empresa, a divulgação de segredos industriais ou o quantum da demanda (Cahali, 2022, [s.p.]).

Assim, a arbitragem não apenas facilita a resolução de conflitos de forma mais célere, mas também promove uma cultura jurídica orientada para soluções práticas e satisfatórias para todos os envolvidos. Ao combinar especialização técnica, confidencialidade e flexibilidade, esse método consolida-se como uma alternativa estratégica para a solução de litígios empresariais, assegurando maior controle das partes sobre o processo e resultados mais previsíveis e justos.

Isto posto, a partir da apresentação do instituto da arbitragem, vislumbram-se as seguintes vantagens: a) maior celeridade e menor custo em comparação ao processo judicial; b) execução do laudo arbitral fácil; possibilidade de continuar executando o objeto do litígio enquanto se busca uma solução à controvérsia; c) desejo de manter as relações cordiais e de colaboração entre as partes, bem como a confidencialidade ou privacidade da controvérsia; d) facilitação da transação; e e) evitar a submissão a tribunais estrangeiros, no caso da arbitragem internacional (Morais; Spengler, 2019).

3.3 Integração de práticas de *compliance* com métodos autocompositivos e heterocompositivos de solução de conflitos

A prática de *compliance*, como previamente abordado, é fundamental para garantir que organizações operem em conformidade com normas legais, regulatórias e éticas. Essa abordagem previne fraudes e comportamentos impróprios, promovendo uma cultura de integridade e transparência.

É nesse sentido que prevê a 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC:

Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão [...]. Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida (IBCG, 2015, p. 91).

No entanto, a complexidade dos ambientes corporativos contemporâneos exige uma análise mais aprofundada das interações entre as práticas de

compliance e os métodos alternativos de resolução de conflitos, pois ambos os domínios visam proteger a integridade e a eficácia das operações organizacionais.

A Controladoria Geral da União editou a Portaria nº 057/2019, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade. Assim afirmam Scartezini e Chianca (2022):

Essa portaria da CGU orienta que os órgãos e as entidades da administração pública federal deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação, refletido em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade (Scartezini e Chianca, 2022).

A integração dessas práticas não é apenas desejável, mas necessária para um funcionamento harmônico. Os métodos de solução de conflitos, que incluem técnicas como mediação, arbitragem e negociação, podem ser instrumentalizados para resolver disputas que surjam em virtude de falhas de *compliance*, uma vez que, segundo Morais e Spengler (2019, p. 107), "(...) tais métodos chegam a resultados mais rápidos porque o terceiro, seja árbitro, conciliador ou mediador, pode ajudar a formar um resultado antes que o processo avance ou que se inicie".

Por sua vez, um sistema robusto de *compliance* pode auxiliar na identificação precoce de conflitos potenciais, permitindo uma abordagem preventiva, minimizando riscos e custos associados a contenciosos prolongados. Assim, a sinergia entre *compliance* e resolução de conflitos se torna um vetor estratégico, elevando o padrão ético e operacional da organização.

Alves e Ouriques (2021), em seu Guia Prático de Compliance, frisam:

Além de reduzir os riscos legais, a adoção de um programa de compliance pode melhorar a imagem da empresa, aumentar a confiança dos clientes e parceiros, e contribuir para um ambiente de negócios mais saudável e competitivo (Alves e Ouriques, 2021, p. 1).

Além disso, o aprofundamento na análise das práticas de *compliance* e suas interações com métodos de solução de conflitos revela a necessidade de

desenvolvimento de políticas que promovam a comunicação e a colaboração entre departamentos. Sistemas interdisciplinares podem propiciar a troca de informações valiosas, orientando a organização na adoção de práticas proativas em relação a possíveis contenciosos. Nesse contexto, a formação de equipes dedicadas e a disseminação de uma cultura de *compliance* se tornam imperativos, fortalecendo a resiliência da organização frente a crises e contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais ético e sustentável.

Bruno Miragem (2022), reflete quanto ao *compliance* e conformação da organização das empresas:

No tocante à organização da empresa, trata-se de distribuir deveres e responsabilidades nas relações internas entre empregados e administradores da sociedade, em seus órgãos previstos no contrato social ou no estatuto, conforme o caso, ou naqueles que resultam da definição do modo como executa suas atividades.

Dentre os elementos que integram um programa de integridade – parte das atividades de *compliance* – está a definição de normas internas que visem assegurar o cumprimento da legislação, a identificação e mensuração de riscos de violação, assim como procedimentos que permitam a identificação de irregularidades – mediante denúncias ou rotina periódica de verificação dos diversos modos de atuação da sociedade empresária (Miragem, 2022, [s.p.]).

A integração entre práticas de *compliance* e métodos de solução de conflitos é uma abordagem estratégica que visa não apenas mitigar riscos legais e reputacionais, mas também promover um ambiente organizacional que valoriza a transparência e a ética. A prática de *compliance*, ao assegurar que as organizações operem dentro dos limites da lei, é complementada por métodos alternativos de resolução de disputas, como a mediação e a arbitragem, que incentivam a comunicação e a negociação. Esta sinergia oferece uma abordagem holística à resolução de problemas, onde a conformidade regulatória e a resolução pacífica de conflitos se reforçam mutuamente.

Sob esse viés, Blok (2023) conclui:

Assim sendo, ao se implementar o programa de integridade, além de instrumentos normativos, deve haver, necessariamente, ações a serem adotadas pela gestão (...) que ajudarão no desenvolvimento da cultura e na construção de um ambiente cada dia mais ético e íntegro, bem como no aprimoramento do processo de prevenção, detecção e tratamento de inconformidades (Blok, 2023, p. 207).

Os benefícios dessa integração são amplos. Em primeiro lugar, as organizações que adotam uma estratégia coesa entre *compliance* e resolução de conflitos podem responder de maneira mais eficaz a crises e controvérsias, minimizando os danos potenciais. A implementação de processos de *compliance* bem estruturados estabelece diretrizes claras e procedimentos para lidar com disputas, promovendo uma cultura de responsabilidade e respeito mútuo. Um exemplo prático é a formação de comitês de ética, que podem atuar como mediadores em conflitos internos, garantindo que soluções justas sejam alcançadas, alinhadas com os valores da empresa e suas políticas de *compliance*.

Neste sentido, Blok (2023) conclui que “a perspectiva da governança visa à busca de maior efetividade, transparência e economicidade nas ações com a função de definir o direcionamento estratégico, riscos, conflitos, avaliar os sistemas de gestão e controle e promover maior transparência nos processos” (grifei).

Entretanto, essa integração também enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos refere-se à resistência cultural que pode existir dentro das organizações, onde a implementação de normas rígidas pode ser percebida como um entrave à liberdade de expressão e inovação. Além disso, a falta de compreensão sobre os benefícios de uma abordagem unificada pode resultar em práticas fragmentadas, dificultando a eficácia de ambos os sistemas.

Diante dessa possível resistência, Antonik (2016) explana:

Responsabilidade social, ética e *Compliance* não existem sem controles rígidos. O mundo é hostil e enganoso, onde prevalecem as aparências diante da venda e das virtudes. De nada adiantaria uma empresa repleta de normas de governabilidade se elas não forem sistemática e exaustivamente auditadas (Antonik, 2016, p. 20).

Para que a integração seja bem-sucedida, é crucial que as lideranças organizacionais promovam a conscientização e a educação contínua em torno das práticas de *compliance* e da importância da resolução de conflitos, assegurando que todos os colaboradores compreendam e valorizem a importância desta sinergia na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e ético.

Sobre a chamada *tone at the top*, expressão que pode ser traduzida como “a cultura do topo”, Dantas e Densa (2022) dissertam:

Desta feita, para que exista reconhecimento e adesão de um programa de *compliance*, é muito importante que a alta administração, tal como de presidentes, vice-presidentes e diretores apoiem o programa discutido e implementado, encorajando seus funcionários a cumpri-lo, demonstrando a utilidade do *compliance* naquele ambiente corporativo.

Nesse sentido, é importante que, além de dar suporte ao setor de *compliance* da empresa, a alta administração participe de todas as fases de implementação e monitoramento do programa, adote postura ética exemplar e siga, como todos os outros funcionários, as regras e disposições do código de conduta da empresa (Dantas e Densa, 2022, [s.p.]).

A análise da integração e sinergias entre as práticas de *compliance* e métodos de solução de conflitos revela que ambas as áreas, embora distintas em seus objetivos primários, compartilham uma finalidade comum: a salvaguarda da integridade organizacional e a promoção de um ambiente de negociação eficaz. As práticas de *compliance*, ao estabelecerem normas e diretrizes que visam prevenir infrações e promover a ética, oferecem um alicerce robusto para a mitigação de conflitos.

Segundo Pereira, Carvalho e Giron (2021):

É nesse contexto que se reforça a necessidade de uma ética negocial que leve as empresas a se empenharem na prevenção da materialização de riscos do negócio que poderiam causar um impacto significativo sobre certas camadas e grupos da sociedade (*stakeholders*). Por isso que cada vez mais órgãos fiscalizadores têm direcionado seus esforços regulatórios em incentivar, e em muitos casos até obrigar, as empresas a adotarem padrões de conduta que orientem o comportamento dos colaboradores e Alta Direção em políticas e procedimentos básicos de mensuração, mitigação e monitoramento de todo tipo de risco (ambiental, trabalhista, anticorrupção, prevenção à lavagem, concorrencial, de privacidade de dados, entre outros). São os famosos Programas de *Compliance* (Pereira, Carvalho e Giron, 2021, [s.p.]).

Simultaneamente, os métodos de solução de conflitos, como a mediação e a arbitragem, atuam como ferramentas complementares que asseguram que as questões emergentes sejam tratadas de maneira eficiente, evitando a escalada de disputas e preservando relacionamentos interpessoais e institucionais.

Quanto aos métodos autocompositivos e heterocompositivos como formas de desjudicialização do sistema judiciário, Spengler (2024) aduz:

A desjudicialização nessas instâncias não apenas contribui para o descongestionamento do sistema judicial, mas também busca promover eficiência, economia de recursos e acesso mais rápido aos serviços, simplificando procedimentos para os cidadãos. No entanto, é essencial garantir que essa descentralização seja acompanhada de mecanismos de fiscalização e transparência (Spengler, 2024, p. 160).

Conclui-se, portanto, que a união dessas áreas poderá não apenas maximizar os resultados organizacionais, mas também contribuir para um ecossistema empresarial mais ético, transparente e sustentável.

4. A VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA ARBITRAGEM COMO MÉTODO HETEROCOMPOSITIVO NO *COMPLIANCE* EMPRESARIAL

Neste capítulo, será analisada a viabilidade da arbitragem como uma solução eficiente para a resolução de conflitos no contexto do *compliance* empresarial.

A arbitragem, sendo um método privado e especializado, permite que as partes envolvidas resolvam suas lides de maneira célere, técnica, informal, confidencial e desburocratizada, evitando a morosidade e a exposição de processos judiciais tradicionais. Em um ambiente empresarial onde a conformidade legal e a mitigação de riscos são primordiais, a arbitragem surge como uma ferramenta eficaz para garantir a segurança jurídica e a proteção dos interesses da empresa, respeitando os princípios de governança corporativa.

Serão abordados aspectos jurídicos e práticos da arbitragem, sua compatibilidade com o arcabouço legal brasileiro e sua implementação em diferentes setores empresariais. A análise da viabilidade dessa prática fornecerá uma visão crítica sobre os benefícios e desafios da arbitragem como parte integrante de uma cultura empresarial de conformidade e resolução pacífica de conflitos, sem precisar submeter o conflito para a resolução burocrática, morosa e, por diversas vezes, ineficiente da estrutura judiciária.

4.1 A arbitragem como ferramenta de gestão de conflitos no âmbito empresarial

A arbitragem, enquanto um método alternativo de resolução de conflitos, tem se consolidado de maneira significativa como uma ferramenta estratégica para a gestão eficaz de disputas no ambiente empresarial contemporâneo. Sua principal atratividade e o que a torna tão relevante reside na capacidade notável de oferecer um processo que é muito mais célere e eficiente, especialmente quando comparado aos longos e complexos trâmites que os sistemas judiciais tradicionais frequentemente impõem. Essa agilidade no processo é de suma importância em um contexto de negócios dinâmico e em constante transformação, onde a continuidade operacional e a eficiência dos processos

são fatores primordiais e decisivos para o sucesso e a sobrevivência das empresas.

Sobre a adaptabilidade da arbitragem em casos complexos, Morais e Spengler (2019) contextualizam:

Explica-se, conforme a própria história comprova: na medida em que as relações sociais vão-se tornando mais complexas, vai-se sentindo a necessidade de mecanismos mais elaborados, que estejam capacitados para emanar soluções condizentes com as aspirações dos litigantes, que realmente apaziguem os conflitos, afinal, a Jurisdição estatal, modelo tradicional, sucedeu a arbitragem antiga, perfazendo uma estratégia mais eficiente a ela e, agora, diante do contexto aparente de crise, é este que, tecendo algumas modificações e transformações, a revigora para dela própria socorrer-se (Morais e Spengler, 2019, p. 211).

Adicionalmente, a escolha pela arbitragem não se limita apenas à velocidade do processo em si. Este método também confere um controle substancial que as partes envolvidas exercem sobre todo o andamento do processo arbitrário, desde a seleção criteriosa do árbitro até a definição clara e precisa das regras e diretrizes que serão aplicáveis ao caso em questão. Isso possibilita uma customização do procedimento que se alinha da maneira mais adequada às especificidades e requisitos de cada setor relevante envolvido nas disputas corporativas.

A partir dessa perspectiva, Signorelli e Pereira (2023) destacam:

Uma das características mais reconhecidas da arbitragem é a possibilidade de as partes escolherem profissionais especializados para a resolução do litígio. A arbitragem resolve a questão da especialidade técnica do julgador e beneficia a todos. O processo, que, de outro modo, geraria pressão desnecessária ao Poder Judiciário, é retirado da jurisdição pública, naturalmente generalista, e levado à jurisdição privada, onde as partes poderão escolher com cuidado um time de árbitros especialistas na matéria para decidir o litígio. O Judiciário lidará com um processo complexo a menos e as partes garantirão julgadores especializados – e um processo mais rápido e eficaz (Signorelli e Pereira, 2023, [s.p.]).

Outro aspecto de suma importância que merece destaque é a confidencialidade inerente à arbitragem, que oferece uma camada adicional de segurança que muitas vezes não é assegurada em processos e litígios judiciais tradicionais. A exposição pública de disputas empresariais pode prejudicar de maneira significativa a imagem e reputação das empresas, impactando negativamente suas relações comerciais e a confiança do mercado. Nesse

contexto, a arbitragem se destaca como uma solução eficaz que resguarda informações sensíveis e confidenciais, permitindo que as partes mantenham a transparência interna necessária sem expor seus interesses estratégicos ao público em geral, evitando assim possíveis danos.

Sob esse viés, Monteiro, Von Adamek e Craveiro (2025), aduzem:

De fato, o sigilo atende a vários interesses legítimos das partes, especialmente nas disputas societárias, tais como: proteger segredos de negócios ou outras informações sensíveis perante concorrentes, fornecedores e clientes; evitar a disseminação indiscriminada de informações sobre o litígio na mídia, o que pode ser prejudicial para as atividades empresariais e para a reputação das partes envolvidas; evitar o impacto nos preços dos ativos em virtude de especulações infundadas sobre os desdobramentos do litígio; promover ambiente de menor exposição na tentativa de se alcançar uma solução amigável ou para não agravar a litigiosidade entre as partes (Monteiro, Von Adamek e Craveiro, 2025, [s.p.]).

Simultaneamente, ressaltam Rocha Junior e Gizzi (2018) sobre os reflexos na reputação e imagem da empresa, em relação à implementação de programas de *compliance*:

A melhora na imagem da empresa é outro efeito importante que decorre da implantação de um programa de *compliance* efetivo, o qual possibilita o aumento da credibilidade da organização perante seus funcionários, parceiros e clientes, tornando-a mais competitiva em face de seus concorrentes, tanto com relação à realização de mais negócios quanto à atração de melhores funcionários para compor seus quadros (Rocha Junior e Gizzi, 2018, p. 142).

Por outro lado, a aceitação crescente e ampla da arbitragem no setor empresarial também está intimamente associada à sua notável capacidade de proporcionar decisões que são técnicas e fundamentadas, baseadas em uma *expertise* específica de profissionais qualificados. Isso se revela particularmente relevante em disputas que envolvem aspectos complexos e variados, como propriedade intelectual, contratos internacionais ou questões regulatórias intrincadas. Nestes casos, a escolha de árbitros com vasta e relevante experiência e conhecimento na área em questão garante que a resolução do conflito seja não apenas justa e imparcial, mas também tecnicamente embasada, trazendo mais solidez e credibilidade ao processo. Essa particularidade não apenas melhora a eficácia da resolução de disputas, mas também contribui de forma significativa para a construção de uma jurisprudência ao longo do tempo,

ajudando a moldar práticas e interpretações no ambiente empresarial em constante mudança e evolução.

Em síntese, Cahali (2022) expõe:

E na busca da melhor alternativa às partes, em sua essência temos na arbitragem o modelo mais adequado para diversas situações, como em conflitos complexos, envolvendo aprofundamento em matérias específicas, e exigindo estrutura e tratamento mais dedicado, difíceis de serem obtidos no Poder Judiciário pelas suas características e colossal volume de trabalho (Cahali, 2022, [s.p.]).

Assim, a arbitragem se estabelece de forma robusta como uma ferramenta multifacetada e poderosa que agrega valor ao *compliance* empresarial, efetivamente por meio da mitigação de riscos, proteção de ativos e preservação das relações comerciais de uma forma robusta e saudável.

4.2 Aspectos jurídicos da arbitragem e sua aplicação no *compliance*

A arbitragem, como um método heterocompositivo de resolução de conflitos, apresenta importantes aspectos jurídicos que se intersectam de forma significativa com a prática de *compliance* empresarial. A natureza consensual da arbitragem, onde as partes envolvidas concordam em submeter suas controvérsias a um terceiro neutro, destaca-se pela flexibilidade e eficiência. Francisco José Cahali (2022, p. 10) ensina em sua obra “Curso de Arbitragem” que a arbitragem se mostra como instrumento extremamente pragmático, no sentido de realizar o Direito para a solução das controvérsias de forma célere, eficaz, reservada e, porque não dizer, extremamente técnica e até, em certa medida, com custos finais atraentes.

Essas características da arbitragem complementam a essência do *compliance*, que busca mitigar riscos legais e promover a conformidade com normas regulatórias. Além disso, a arbitragem possibilita uma maior agilidade na resolução de conflitos, sendo uma alternativa que se alinha perfeitamente à necessidade de as empresas atuarem de maneira proativa na gestão de suas obrigações legais e regulamentares. A interação entre arbitragem e *compliance* não só fortalece a governança corporativa, mas também contribui para a construção de um ambiente de negócios mais seguro e confiável.

Em termos jurídicos, a arbitragem é regulamentada por legislações específicas, que estabelecem os princípios fundamentais, como a autonomia da vontade das partes, a imparcialidade do árbitro e a eficácia da sentença arbitral. Citando Morais e Spengler (2019):

Assim, a arbitragem aparece como uma estratégia de extrema importância, pois, como se verá, o Estado confere à mesma algumas 'faculdades jurisdicionais' como outorgar às decisões arbitrais força de coisa julgada, sem a necessidade de homologação das mesmas pelos tribunais estatais (Morais e Spengler, 2019, p. 212).

A aplicação desses princípios no contexto de *compliance* permite que as empresas implementem mecanismos de resolução de disputas que não só são mais rápidos e menos onerosos, mas que também garantem a confidencialidade e a preservação da reputação corporativa. Este fator de confidencialidade é especialmente relevante no ambiente de *compliance*, onde a exposição pública de uma disputa pode acarretar danos severos à imagem da empresa e afetar a confiança de *stakeholders*.

Além disso, a arbitragem pode ser vista como um importante veículo para a implementação de programas de *compliance* realmente efetivos e eficazes, uma vez que muitas cláusulas compromissórias incluem diretrizes bem definidas e estruturadas que estão diretamente relacionadas a comportamentos éticos e à conformidade legal rigorosa e meticulosa.

Morais e Spengler (2019), lecionam ainda:

Agora, uma vez convencionada, a arbitragem passa a ser de cunho forçado. Os dispositivos legais anteriormente referidos dispunham apenas sobre o compromisso arbitral (estipulado pelas partes após o surgimento do litígio), e não sobre a cláusula compromissória ou cláusula de arbitragem (inserida pelas partes num contrato antes do surgimento do litígio); diferentemente, os dispositivos atuais equiparam a cláusula arbitral ao compromisso, tornando, portanto, aquela mera promessa de contratar em obrigação que não mais pode ser resolvida em perdas e danos, de difícil liquidação (Morais e Spengler, 2019, p. 206).

Assim, a alternativa da arbitragem alimenta um ciclo virtuoso em que a prevenção de litígios se alinha perfeitamente com a adoção de práticas empresariais responsáveis, transparentes e sustentáveis. Ao permitir que questões complexas de *compliance* sejam resolvidas fora dos tribunais tradicionais, a arbitragem contribui não apenas para a mitigação de litígios e

conflitos, mas também para a promoção de um ambiente de negócios que se mostra muito mais saudável e ético. Isso reflete uma adesão mais forte e comprometida às normas e regras de *compliance*, resultando em uma cultura organizacional que verdadeiramente valoriza a integridade, a responsabilidade e a ética em todas as suas operações e decisões.

4.3 Análise com base em números da viabilidade da arbitragem no *Compliance* Empresarial

A arbitragem tem se consolidado como um mecanismo eficaz para a resolução de disputas empresariais, especialmente em cenários de alta complexidade regulatória e econômica. No contexto do *compliance* empresarial, onde as empresas devem garantir a conformidade com normas legais, regulatórias e internas, a arbitragem surge como uma alternativa viável para tratar litígios decorrentes de questões de integridade e governança.

Para avaliar a viabilidade da arbitragem como mecanismo para a resolução de disputas no contexto do *compliance* empresarial, será utilizada como base a pesquisa *Arbitragem em Números de 2024*, de Selma Ferreira Lemes. Embora esse estudo não trate especificamente do tema *compliance*, seus dados fornecem importantes indicativos sobre a crescente utilização da arbitragem em setores altamente regulados, bem como sua relevância em disputas empresariais de grande impacto econômico. A análise dos números referentes ao volume de arbitragens envolvendo a Administração Pública, às principais matérias submetidas a esse método, aos valores envolvidos nos procedimentos arbitrais e à presença de contratos internacionais evidencia o papel estratégico da arbitragem para lidar com desafios de conformidade e governança corporativa.

Um dos principais indicativos da viabilidade da arbitragem no *compliance* empresarial é sua utilização em litígios envolvendo a Administração Pública. De acordo com a pesquisa, em 2023, foram iniciados 22 novos procedimentos arbitrais com a participação da Administração Pública Direta e Indireta, representando 7% do total de novas arbitragens. Além disso, o valor dessas disputas atingiu R\$8 bilhões, correspondendo a 26,40% dos valores totais das arbitragens entrantes (Lemes, 2024, p. 11).

A crescente adoção da arbitragem no setor público reflete a necessidade de maior segurança jurídica e celeridade na resolução de disputas contratuais, especialmente em contratos administrativos que exigem altos padrões de conformidade. Como as empresas que firmam contratos com entes públicos estão sujeitas a rigorosos programas de *compliance* e normas anticorrupção, conforme previamente discutido, à luz do advento da Lei 12.846/13, a escolha da arbitragem nesses litígios sugere que esse mecanismo é adequado para tratar de disputas empresariais relacionadas à conformidade. Assim, a arbitragem não apenas se mostra viável no âmbito do *compliance* empresarial, como também fortalece as políticas de integridade ao assegurar um procedimento técnico e imparcial.

Outro aspecto relevante para analisar a viabilidade da arbitragem no *compliance* empresarial é a natureza das disputas submetidas a esse método. Em 2023, as áreas com maior número de novas arbitragens foram as disputas societárias, de construção civil e de energia, sendo que as lides “empresariais em geral” tiveram significativo destaque em quatro das oito câmaras arbitrais contabilizadas, estando entre o “top 3” áreas com maior quantidade de procedimentos arbitrais realizados nas respectivas unidades. Além disso, os maiores valores envolvidos também se concentraram nesses segmentos (Lemes, 2024, p. 8).

A recorrência dessas áreas na arbitragem sugere que muitas disputas empresariais ocorrem em setores altamente regulados e sujeitos a rigorosos padrões de *compliance*. Empresas do setor de infraestrutura e energia, por exemplo, frequentemente enfrentam litígios envolvendo cláusulas contratuais que exigem conformidade com normativas ambientais, regulatórias e anticorrupção. A arbitragem, por sua vez, é um método que possibilita a resolução dessas disputas de maneira mais célere e técnica, com árbitros especializados nessas matérias, o que reforça sua adequação para lidar com questões de *compliance*.

Sobre essa consolidação da arbitragem no cenário brasileiro, Weber e Leite (2023), frisam:

Superados tais obstáculos, o fato é que a utilização da arbitragem no Brasil, especialmente depois de o STF afastar os questionamentos de sua inconstitucionalidade, foi alavancada, “vencendo a resistência dos

mais ferrenhos conservadores” e consolidando-se como um mecanismo efetivo à disposição das partes para a solução célere e especializada dos conflitos (Weber e Leite, 2023, p. 102).

Outro dado significativo apresentado pela pesquisa é o volume financeiro movimentado pelas arbitragens nas oito câmaras analisadas. Em 2023, os valores totais das arbitragens entrantes somaram R\$29 bilhões (Lemes, 2024, p. 7). Esse montante expressivo revela que empresas de grande porte, que tendem a possuir programas de *compliance* estruturados, confiam na arbitragem para resolver disputas de alto impacto econômico.

A arbitragem se mostra particularmente vantajosa para grandes corporações, pois oferece um ambiente mais previsível e menos exposto às incertezas do judiciário. Além disso, empresas que investem em *compliance* têm maior interesse em preservar sua reputação e minimizar riscos regulatórios, optando por mecanismos que garantam confidencialidade e decisões técnicas. Assim, o fato de empresas de grande porte recorrerem frequentemente à arbitragem reforça sua adequação para litígios decorrentes de questões de *compliance*.

Sobre esse aspecto, Morais e Spengler (2019) enfatizam:

Permite às partes exigir o sigilo do procedimento arbitral, visto não vigorar o princípio da publicidade, exigido na justiça estatal. Tal fato se torna importante uma vez que são inúmeras as ocasiões em que as partes evitam buscar o tratamento para um determinado conflito temerosas de que a notícia do litígio judicial possa vir a afetar publicamente a imagem das mesmas. Chegam a temer, também, que a matéria em discussão seja analisada por outros agentes que atuam no mesmo nicho de mercado (concorrentes, por conseguinte). Assim não importa qual o tipo de arbitragem a confidencialidade estará garantida às partes envolvidas, bastando que as mesmas, no exercício da autonomia de suas vontades, insiram no compromisso arbitral uma cláusula de confidencialidade. Este é sem dúvida um dos grandes atrativos da arbitragem junto ao mundo corporativo (Morais e Spengler, 2019, p. 215 e 216).

A pesquisa também aponta um total de 49 contratos internacionais envolvendo arbitragem em 2023. A relevância desse dado para o *compliance* empresarial reside no fato de que empresas que operam globalmente estão sujeitas a legislações estrangeiras, como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) dos Estados Unidos e o *UK Bribery Act* (UKBA) do Reino Unido. Essas normativas, conforme abordadas em capítulo anterior, impõem padrões rigorosos de *compliance* e penalidades severas para casos de corrupção e

descumprimento regulatório.

A escolha da arbitragem para resolver disputas decorrentes desses contratos internacionais demonstra que esse método é considerado adequado para lidar com a complexidade das normas de *compliance* em um contexto globalizado. A arbitragem oferece neutralidade, *expertise* e previsibilidade, atributos essenciais para empresas que precisam assegurar conformidade com múltiplas jurisdições e regulamentos internacionais.

Para isso, enfatiza-se a importância da escolha do árbitro, consoante ensina Cahali (2022):

As partes podem, ainda, estabelecer previamente, e em conjunto, o processo de escolha dos árbitros (art. 13, § 3.º), por exemplo, para indicação dentre uma lista por eles preparada, e/ou os critérios para a indicação, definindo, por exemplo, requisitos para a nomeação, como titulação acadêmica, experiência comprovada em determinado setor, idade, profissão, participação em determinada associação etc (Cahali, 2022, [s.p.]).

Embora a pesquisa *Arbitragem em Números de 2024* não apresente dados específicos sobre a arbitragem no *compliance* empresarial, a análise dos números disponíveis indica sua viabilidade como ferramenta para a resolução de disputas relacionadas à conformidade corporativa. A crescente presença da arbitragem em contratos com a Administração Pública, a predominância de litígios em setores altamente regulados, os altos valores envolvidos nas arbitragens e a sua utilização em contratos internacionais demonstram que esse método está alinhado às necessidades das empresas que buscam garantir conformidade e mitigar riscos jurídicos e reputacionais.

A arbitragem proporciona um ambiente seguro para a resolução de disputas complexas, garantindo imparcialidade, sigilo e celeridade. Além disso, sua capacidade de oferecer decisões especializadas e adaptadas às necessidades empresariais a torna uma opção estratégica para empresas que possuem programas de *compliance* robustos e necessitam de um mecanismo eficiente para lidar com desafios regulatórios.

Dessa forma, a arbitragem se consolida como um pilar fundamental para a governança corporativa e para a segurança jurídica das organizações no contexto do *compliance* empresarial.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade da arbitragem como um mecanismo eficaz para a resolução de disputas no contexto do *compliance* empresarial. Diante do crescente rigor regulatório e da necessidade das empresas em se adequarem a normas de integridade e transparência, buscou-se compreender a interseção entre esses dois institutos e como sua integração pode contribuir para uma governança corporativa mais eficiente e segura. A pesquisa evidenciou que tanto o *compliance* quanto a arbitragem desempenham papéis estratégicos no cenário empresarial contemporâneo, atuando na mitigação de riscos, na redução da litigiosidade e na promoção da estabilidade organizacional.

Inicialmente, verificou-se que o *compliance* empresarial emergiu como uma resposta às crises institucionais e escândalos de corrupção que abalaram a confiança nas relações comerciais. A partir de legislações como a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013), o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e o *UK Bribery Act* (UKBA), tornou-se evidente a necessidade de que as empresas adotem mecanismos internos de controle e conformidade, prevenindo infrações e garantindo um ambiente de negócios mais ético. Nesse contexto, o *compliance* consolidou-se como um pilar fundamental da governança corporativa, contribuindo para a proteção da reputação empresarial e para a minimização de riscos legais e financeiros.

Em paralelo, a pesquisa demonstrou que a arbitragem se destaca como um método heterocompositivo eficiente para a resolução de litígios empresariais. Caracterizada pela especialização dos árbitros, pela flexibilidade procedimental e pela confidencialidade das decisões, a arbitragem oferece uma alternativa célere e menos onerosa se comparada ao judiciário tradicional. Esses atributos tornam esse método particularmente atraente para disputas que envolvem *compliance*, dado que essas controvérsias frequentemente demandam uma análise técnica aprofundada e uma abordagem que garanta a segurança jurídica das partes envolvidas.

Ao longo do estudo, verificou-se que a integração entre *compliance* e arbitragem apresenta benefícios relevantes para o ambiente corporativo. Empresas que possuem programas de *compliance* estruturados tendem a incluir

cláusulas compromissórias arbitrais em seus contratos, evitando a morosidade do sistema judiciário e garantindo maior previsibilidade nas decisões. Além disso, a utilização da arbitragem em contratos públicos e setores altamente regulados evidencia sua adequação para lidar com disputas que envolvem conformidade regulatória. A pesquisa *Arbitragem em Números de 2024* reforça essa análise ao demonstrar que setores como construção civil, energia e disputas societárias, frequentemente sujeitos a regras de conformidade, recorrem amplamente à arbitragem para solucionar seus conflitos.

Outro aspecto importante evidenciado ao longo do estudo foi a relevância dos valores envolvidos nas arbitragens. A pesquisa revelou que, em 2023, o volume financeiro movimentado pelas arbitragens nas oito câmaras analisadas atingiu R\$29 bilhões. Esse montante expressivo demonstra que empresas de grande porte, as quais costumam possuir programas de compliance mais robustos, confiam na arbitragem como meio de resolução de conflitos de alta complexidade e impacto econômico. A confidencialidade oferecida pelo procedimento arbitral também se mostrou um fator crucial para a sua adoção por grandes corporações, visto que permite a proteção de informações sensíveis e estratégicas.

Além disso, constatou-se que a arbitragem não apenas proporciona uma alternativa eficiente para a resolução de litígios relacionados ao *compliance*, mas também fortalece a cultura da conformidade dentro das empresas. A previsibilidade e a tecnicidade das decisões arbitrais incentivam as organizações a manterem padrões elevados de governança, reduzindo a incidência de disputas e promovendo um ambiente de negócios mais transparente. Esse alinhamento entre *compliance* e arbitragem contribui para a redução de sanções, a mitigação de riscos reputacionais e a melhoria contínua da gestão corporativa.

Outro ponto a ser considerado é a necessidade de maior conscientização e capacitação das empresas quanto ao uso estratégico da arbitragem no *compliance*. Ainda que muitas organizações já incluam cláusulas compromissórias arbitrais em seus contratos, é essencial que haja um esforço contínuo na disseminação de boas práticas e na capacitação de gestores e advogados corporativos para que a arbitragem seja utilizada de forma eficaz. A inclusão de normas específicas em legislações futuras, bem como a padronização de critérios para a adoção desse método em disputas de

compliance, podem contribuir para fortalecer essa relação e ampliar sua aplicabilidade no cenário empresarial brasileiro.

Com base na análise desenvolvida, a resposta ao problema de pesquisa proposto é afirmativa: sim, a arbitragem é uma estratégia adequada para a resolução de conflitos no âmbito do *compliance* empresarial. Isso porque esse método permite que empresas enfrentem litígios complexos e sensíveis com mais eficiência, reduzindo os riscos reputacionais e os custos envolvidos em longos processos judiciais. A arbitragem assegura uma abordagem técnica, com decisões proferidas por especialistas na matéria, além de preservar o sigilo de informações estratégicas, o que é essencial em disputas que envolvem questões de integridade e responsabilidade corporativa.

Os objetivos específicos estabelecidos foram integralmente atingidos. A pesquisa permitiu compreender o conceito de *compliance* no contexto empresarial e sua evolução histórica, analisar os princípios e componentes que estruturam um programa eficaz de integridade e estudar as formas de resolução de conflitos, com destaque para a viabilidade da arbitragem nesse contexto. O cruzamento entre os dados da literatura especializada e os números trazidos pela pesquisa *Arbitragem em Números de 2024* evidenciou que a arbitragem tem sido amplamente utilizada em setores sujeitos a regulamentações rígidas, como construção civil, energia e contratos com a administração pública — cenários diretamente relacionados à aplicação de normas de *compliance*.

A metodologia de pesquisa adotada, de natureza dedutiva, mostrou-se adequada à proposta do trabalho, uma vez que permitiu partir de conceitos gerais para alcançar uma conclusão específica sobre a aplicabilidade da arbitragem ao *compliance* empresarial. A análise teórica, aliada à revisão bibliográfica e ao estudo empírico indireto por meio de dados estatísticos, revelou-se eficaz na sustentação dos argumentos apresentados ao longo da monografia.

Diante dessas considerações, conclui-se que a arbitragem se apresenta como um instrumento viável e estratégico para a resolução de conflitos no âmbito do *compliance* empresarial. Sua utilização permite não apenas uma abordagem mais especializada e eficiente para litígios decorrentes da conformidade regulatória, mas também fortalece as estruturas de governança e integridade corporativa. Contudo, para que essa sinergia se desenvolva plenamente, é

essencial que as empresas adotem uma abordagem proativa, incorporando cláusulas arbitrais em seus contratos e investindo na capacitação de seus profissionais para lidar com disputas dessa natureza.

Assim, este estudo contribui para a compreensão da arbitragem como um elemento complementar e estratégico para a efetividade do *compliance*, reforçando a importância da adoção de práticas empresariais alinhadas à segurança jurídica e à transparência. A crescente relevância da arbitragem em litígios que envolvem conformidade regulatória indica um campo fértil para estudos futuros, sobretudo no que se refere ao aprimoramento dos procedimentos arbitrais e à padronização de práticas que garantam ainda mais eficiência e equidade nesse método de resolução de disputas.

A consolidação da arbitragem como instrumento de fortalecimento do *compliance* empresarial representa não apenas um avanço jurídico, mas também um passo importante para a construção de um ambiente corporativo mais íntegro, sustentável e competitivo no cenário global.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alexandre Eli; FERNANDES, Aline Ouriques Freire. **Guia prático de compliance para MPEs**: Estruturação e prevenção de conflitos. Disponível em: <https://m.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/direito/producao-intelectual/producoes-tecnicas/2021/alves-fernandes.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2025.

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo, SP: Trevisan, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 nov. 2024.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**. 4. ed., atual. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

BRASIL. **Empresas brasileiras no exterior**: Relacionamento com a Administração Pública Estrangeira. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/cartilha_anticorruptao.pdf. Acesso em: 16 out. 2024.

BRASIL. **Guia para programas de Compliance**. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 15 out 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Lei Anticorrupção. Brasília: 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília: 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 09 mar. de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Lei da Mediação. Brasília: 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 12 out. de 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de levantamento. *Acórdão nº 1074/2009*. Relator: Ministro Weder de Oliveira. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1128691/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 07 nov. de 2024.

CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem** - Ed. 2022. São Paulo: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais, 2022. Disponível em:

proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/77225019/v9/page/RB-4.1%20. Acesso em: 16 mar. 2025.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

CARVALHOSA, Modesto; Kuyven, Fernando. **Compliance no Direito Empresarial** – Vol. 4 – Ed. 2021. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/249867974/v1>. Acesso em: 16 out. 2024.

Compliance. Academia Brasileira de Letras. Rio de Janeiro, s.d. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/compliance#sdendnote2sym>. Acesso em: 10 out. 2024.

DA SILVA, Helton Junio. *Compliance e integridade empresarial: A valoração ética na governança corporativa*. **Meritum Revista de Direito da Universidade FUMEC**: Vol. 17, 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/meritum/article/view/9026>. Acesso em: 17 out. 2024.

FUX, Rodrigo. **Direito Processual Civil e Arbitragem Nacional - Ed. 2024**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/341288420>. Acesso: 07 mar. 2025.

GIMENEZ, Charlise P. Colet; MARCANTÔNIO, Roberta. A composição de conflitos no âmbito Tributário como forma de política pública de inclusão social. In: Spengler, Fabiana Marion; Spengler Neto, Theobaldo (Org.). **Do conflito à solução adequada**: mediação, conciliação, negociação, jurisdição & arbitragem. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015. *E-book*.

HUSEK SILVA, Caroline Pessano; SPENGLER, Fabiana Marion; DURANTE, Ismael Saenger. A composição de conflitos no âmbito Tributário como forma de política pública de inclusão social. In: Spengler, Fabiana Marion; Spengler Neto, Theobaldo (Org.). **Do conflito à solução adequada**: mediação, conciliação, negociação, jurisdição & arbitragem. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015. *E-book*.

IBCG. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KAMEL, Antoine Youssef. **Mediação e arbitragem**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2025.

KAYE, Kennett. *When the Family Business Is a Sickness*, **Family Business Review**, 1996 – Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x>.

Acesso em: 15 out. 2024.

LAMY, Anna Carolina Faraco; Lamy, Eduardo de Avelar. **Compliance empresarial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

LAUX, Francisco de Mesquita. **Mediação Empresarial** - Ed. 2018. São Paulo: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/150061681/v1/document/152389529/anchor/a-152389529>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LEMES, Selma Ferreira. **Arbitragem em Números**: Pesquisa 2022/2023. São Paulo: Canal Arbitragem, 2024. *E-book*.

LOPES, Francisco Ribeiro; KONZEN, Lilian Thais. A composição de conflitos no âmbito Tributário como forma de política pública de inclusão social. In: Spengler, Fabiana Marion; Spengler Neto, Theobaldo (Org.). **Do conflito à solução adequada**: mediação, conciliação, negociação, jurisdição & arbitragem. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015. *E-book*.

MIRAGEM, Bruno; Densa, Roberta (coord.); RANGEL, Aline Roberta Veloso; OLIVEIRA, Amanda Flávio de; Dantas, Cecília. **Compliance e relações de consumo**. 1. ed. Indaiatuba, SP: Foco, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MONTEIRO, Andre Luis; VON ADAMEK, Marcelo Vieira; Craveiro, Mariana Conti. **Arbitragem em Direito Societário**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2025. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/363949556/v1/page/III>. Acesso em: 30 mar. 2025.

PEREIRA, Ana Flávia Azevedo; CARVALHO, André Castro; GIRON, Vinicius de Freitas. **Cultura Organizacional em Compliance** - Ed. 2021. São Paulo: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/260707805/v1/page/RB-2.2%20>. Acesso em: 13 mar. 2025.

ROCHA JUNIOR, Francisco de Assis do Rego Monteiro; GIZZI, Guilherme Frederico Tobias de Bueno. **Fraudes corporativas e programas de compliance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SCARTEZINI, Alessandra; CHIANCA, Thiago. **Importância do sistema de compliance nos entes públicos**. Consultor Jurídico, 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-jun-21/scartezinie-chianca-sistema-compliance-entes-publicos/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

SIGNORELLI, Ana Sofia Monteiro; PEREIRA, Cesar. **Arbitragem Concorrencial em Perspectiva** - Ed. 2023. São Paulo: Revista dos Tribunais,

2023. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/monografias/311687629/v1/page/RB-6.2%20>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Pequeno dicionário de acesso à justiça**. Tomo 1. A–L. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024. *E-book*.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Pequeno dicionário de acesso à justiça**. Tomo 2. M–V. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024. *E-book*.

SPENGLER, Fabiana Marion; LUCENA, Hipólito Domenech. Natureza jurídica da arbitragem e sua compatibilidade com os conflitos potencialmente existentes no poder executivo. **Revista Eletrônica de Direito Processual**. v.24, p.187 - 210, 2023.

SPENGLER, Fabiana Marion; Morais, José Luiz Bolzan de. **Mediação e Arbitragem**: Alternativas à jurisdição. 4 ed., rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2019.

SPENGLER, Fabiana Marion; Oliveira, Luthyana Demarchi de. **O Fórum Múltiplas Portas como política pública de acesso à justiça e à pacificação social**. Curitiba: Multideia, 2013.

SPENGLER, Fabiana Marion; Schwantes, Helena; Prado, Ellen Silva. **Arbitrabilidade na Administração Pública**: as alterações da Lei 9.307/96 (Lei de Arbitragem) geradas pela Lei 13.129/2015. In: Spengler, Fabiana Marion; Spengler Neto, Theobaldo (org.). O acesso à justiça no pós-constituição de 1988. 1 ed. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2022, v. 1, p. 12-34. *E-book*. Disponível em: <https://www.esserenelmondo.com/pt/direito-o-acesso-A-justiCa-nopOs-constituiCAo-de-1988-ebook224.php>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SPENGLER, Fabiana Marion; Silva, Caroline Pessano Husek. Mediação, Conciliação e Arbitragem como Métodos Alternativos na solução de conflitos para uma Justiça célere e eficaz. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 3, 2013.

TRABOULSI, Carla Sahium; De Oliveira Dias Eslar; Karine Aparecida. **Ética, compliance e arbitragem. Migalhas**, 14 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/304344/etica--compliance-e-arbitragem>>. Acesso em: 6 mar. 2025.

WEBER, Ana Carolina; Leite, Fabiana de Cerqueira. **Lei de Arbitragem Comentada** - Ed. 2023. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://next-proview.thomsonreuters.com/launchapp/title/rt/codigos/307807290/v1/page/VII>. Acesso em: 30 mar. 2025.