

A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NA REDUÇÃO DE LITÍGIOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MECANISMOS, CONDIÇÕES E UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO CONTENCIOSA

THE EFFECTIVENESS OF COMPLIANCE PROGRAMS IN REDUCING LITIGATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: MECHANISMS, CONDITIONS AND A LITIGATION-FOCUSED ASSESSMENT MATRIX

Artigo submetido em 14 de setembro de 2026

Artigo aprovado em 17 de setembro de 2026

Artigo publicado em 17 de setembro de 2026

Cognitio Juris

Volume 16 – Número 59 – 2026

ISSN 2236-3009

Autor:

Stephanie Beatrix de Camargo Kraag Witthöft^[1]

Resumo: O artigo examina em que condições programas de compliance podem contribuir

para reduzir a frequência, a gravidade, a duração, a recorrência e o custo de litígios em pequenas e médias empresas. Adota-se pesquisa qualitativa, exploratório-descritiva e bibliográfico-documental, organizada como revisão narrativa crítica de normas brasileiras, orientações institucionais e estudos empíricos sobre sistemas de compliance, cultura ética, canais de relato e gestão de conflitos. A análise afasta a equivalência entre existência formal e efetividade e identifica cinco mecanismos que conectam compliance e prevenção contenciosa: antecipação de riscos; voz interna e solução precoce; rastreabilidade probatória; controle de terceiros e contratos; e remediação com aprendizagem. Sustenta-se que esses mecanismos somente tendem a produzir resultados quando há comprometimento real da direção, desenho proporcional, autonomia funcional, proteção contra retaliação, capacitação aderente ao trabalho e monitoramento baseado em dados. Como contribuição aplicada, propõe-se a Matriz de Efetividade Contenciosa para Pequenas e Médias Empresas, que combina indicadores antecedentes e de resultado sem tratar o número bruto de denúncias ou processos como medida isolada. Conclui-se que programas enxutos e incorporados às decisões podem reduzir a escalada de conflitos, enquanto estruturas cerimoniais tendem a produzir documentação sem mudança de conduta. A evidência disponível, contudo, ainda é insuficiente para atribuir causalidade geral às empresas brasileiras de menor porte, o que exige validação longitudinal e setorial da matriz proposta.

Palavras-chave: compliance; pequenas e médias empresas; prevenção de litígios; efetividade; gestão de riscos.

Abstract: This article examines the conditions under which compliance programs may help reduce the frequency, severity, duration, recurrence, and cost of litigation in small and medium-sized enterprises. It adopts a qualitative, exploratory-descriptive, and bibliographic-documentary approach, structured as a critical narrative review of Brazilian legislation, institutional guidance, and empirical studies on compliance systems, ethical culture, reporting channels, and conflict management. The analysis rejects the assumption that formal existence is equivalent to effectiveness and identifies five mechanisms linking

compliance to dispute prevention: risk anticipation; internal voice and early resolution; evidentiary traceability; third-party and contract controls; and remediation through organizational learning. These mechanisms are expected to produce results only when supported by genuine management commitment, proportional design, functional autonomy, protection against retaliation, job-related training, and data-based monitoring. As an applied contribution, the article proposes a Litigation Effectiveness Matrix for Small and Medium-Sized Enterprises, combining leading and outcome indicators without treating the raw number of reports or lawsuits as a stand-alone measure. It concludes that lean programs embedded in actual decision-making can reduce conflict escalation, whereas ceremonial structures tend to generate documentation without changing conduct. Available evidence, however, remains insufficient to establish general causality for smaller Brazilian firms, requiring longitudinal and sector-specific validation of the proposed matrix.

Keywords: compliance; small and medium-sized enterprises; litigation prevention; effectiveness; risk management.

1 INTRODUÇÃO

A expansão do vocabulário de compliance no ambiente empresarial brasileiro ocorreu em ritmo mais veloz do que a consolidação de evidências sobre seus resultados. Códigos de conduta, canais de denúncia, matrizes de risco e treinamentos passaram a integrar apresentações institucionais de organizações de diferentes portes. A presença desses elementos, entretanto, não responde à pergunta que interessa à gestão e à pesquisa: o programa modifica decisões e reduz a probabilidade de que um problema operacional se transforme em conflito formal? Em pequenas e médias empresas (PMEs), essa pergunta é especialmente relevante. Recursos financeiros e humanos são limitados, as funções se sobrepõem e a proximidade entre proprietários, gestores, trabalhadores, clientes e fornecedores torna mais rápida tanto a circulação de informações quanto a personalização dos conflitos.

O tema também se insere em um ambiente de elevada judicialização. O relatório Justiça em Números 2025 registra, para 2024, 39,4 milhões de casos novos e 80,6 milhões de processos pendentes no Poder Judiciário brasileiro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025). Esses dados não permitem atribuir às empresas de menor porte uma parcela específica do acervo, mas revelam o custo social de depender da solução adjudicada depois que o conflito já amadureceu. Para uma PME, uma reclamação trabalhista, uma sanção administrativa, uma disputa contratual ou um incidente de proteção de dados pode consumir caixa, tempo de direção e reputação em proporção superior à suportada por uma grande companhia. O valor econômico do compliance, nesse contexto, não se limita a evitar multas: envolve reconhecer sinais precoces, corrigir rotinas e impedir a escalada de controvérsias evitáveis.

A relevância econômica das organizações menores reforça o problema. Segundo o Mapa de Empresas, micro e pequenas empresas correspondiam a 93,6% das empresas ativas no país ao final do primeiro quadrimestre de 2024 (BRASIL, 2024a). A categoria “PME”, contudo, não possui definição única. A Lei Complementar nº 123/2006 delimita microempresas e empresas de pequeno porte para fins de tratamento jurídico diferenciado, enquanto o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social utiliza faixas de receita operacional bruta que alcançam empresas médias de até R\$ 300 milhões anuais (BRASIL, 2006; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, s.d.). Neste artigo, PME designa a organização que, sem a complexidade estrutural de uma grande corporação, enfrenta restrições relevantes de pessoal, especialização e orçamento para organizar sua função de compliance. A opção é analítica, e não uma proposta de alterar classificações legais.

Há uma dificuldade adicional. “Reduzir litígios” pode significar coisas diferentes. A contagem bruta de processos judiciais é uma medida tardia e sujeita à conjuntura, ao setor e ao crescimento da empresa. Um programa pode aumentar, nos primeiros meses, o número de relatos internos porque os trabalhadores passam a confiar no canal, ao mesmo tempo que diminui a repetição de condutas e a escalada externa. Também pode ocorrer o inverso: uma empresa exibe poucos registros porque silencia reclamações, não porque resolveu suas

causas. Avaliar efetividade exige, portanto, observar frequência, gravidade, duração, recorrência e custo dos conflitos, além da qualidade das respostas que antecedem a judicialização.

O problema de pesquisa pode ser formulado nos seguintes termos: sob quais condições organizacionais e por meio de quais mecanismos os programas de compliance contribuem para reduzir a escalada de conflitos e o contencioso de pequenas e médias empresas? O objetivo geral consiste em construir uma explicação teoricamente fundamentada para essa relação. Como objetivos específicos, pretende-se: distinguir programa formal de programa efetivo; sistematizar os mecanismos de prevenção contenciosa; identificar condições de efetividade ajustadas à realidade das PMEs; discutir limites de mensuração; e propor um conjunto de indicadores capaz de orientar avaliação e aprendizagem.

A hipótese defendida é que a existência nominal do programa não reduz litígios. A contribuição surge quando o compliance é incorporado ao ciclo de decisão e produz cinco efeitos intermediários: antecipação de riscos; abertura de voz interna e solução precoce; formação de registros confiáveis; controle de terceiros e contratos; e remediação orientada à não recorrência. Esses efeitos dependem de liderança coerente, desenho proporcional, autonomia suficiente, proteção contra retaliação, capacitação vinculada às tarefas e monitoramento. A proposição dialoga com a literatura que diferencia estruturas cerimoniais de sistemas operantes e com os modelos que associam integridade a cultura organizacional, e não apenas a controles documentais (KRAWIEC, 2003; MACLEAN; BEHNAM, 2010; KAPTEIN, 2015).

O argumento possui deliberada cautela causal. Há estudos que associam programas, canais de relato e sistemas de gestão de conflitos a controles mais robustos, maior intenção de comunicar irregularidades ou menor uso de procedimentos formais. A evidência, porém, é heterogênea, concentrada em contextos distintos e raramente desenhada para isolar o efeito do compliance sobre o contencioso de PMEs brasileiras (PARKER; NIELSEN, 2009; CASTRO;

AMARAL; GUERREIRO, 2019; DUNFORD et al., 2020). Em vez de transformar correlações em certeza, o artigo organiza mecanismos plausíveis, critérios de avaliação e hipóteses verificáveis.

Além desta introdução, o texto apresenta os fundamentos conceituais e normativos, explicita o método, examina os mecanismos que ligam compliance e litígio, discute condições de efetividade e riscos de implementação cosmética, propõe uma matriz de avaliação e, por fim, desenvolve as implicações teóricas e práticas. O resultado esperado é um modelo utilizável por gestores e pesquisadores sem importar, de forma acrítica, a arquitetura de grandes companhias para organizações menores.

2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E NORMATIVOS

2.1 Compliance, integridade e efetividade

Compliance é frequentemente traduzido como conformidade, mas a tradução literal captura apenas uma parte do fenômeno. Em sentido organizacional, trata-se do sistema pelo qual a empresa identifica obrigações, distribui responsabilidades, orienta condutas, detecta desvios, responde a ocorrências e aprende com elas. Um programa de integridade é uma aplicação desse sistema voltada à prevenção, detecção e remediação de ilícitos e violações éticas, com ênfase histórica nos riscos de corrupção e fraude. As expressões se sobrepõem, embora compliance possa abranger, além da integridade anticorrupção, relações trabalhistas, consumo, privacidade, meio ambiente, concorrência, tributos e contratos.

A norma ISO 37301:2021 define requisitos para sistemas de gestão de compliance aplicáveis a organizações de qualquer tipo e tamanho e os vincula a princípios como boa governança, proporcionalidade, transparência e sustentabilidade (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2021). A lógica de sistema é decisiva: políticas, processos, pessoas, dados e respostas devem operar como um conjunto. Um código bem redigido não compensa a ausência de investigação; um canal não protege quem relata se a chefia retalia; e um

treinamento genérico não altera a decisão de quem recebe metas incompatíveis com a regra.

Paine (1994) já distinguia uma abordagem predominantemente jurídica, centrada na ameaça de sanção, de uma estratégia de integridade apoiada em valores e responsabilidade gerencial. Treviño et al. (1999) mostraram que a percepção de justiça, a coerência da liderança e a orientação por valores estão relacionadas a resultados éticos mais favoráveis, ao passo que programas percebidos apenas como proteção da alta direção podem produzir cinismo. Em linha semelhante, Weaver e Treviño (1999) sustentam que orientação à conformidade e orientação a valores não são mutuamente excludentes: controles claros são necessários, mas ganham força quando associados a compromisso interno.

Efetividade, neste artigo, significa capacidade demonstrável de produzir os efeitos para os quais o programa foi concebido. Essa definição impede que número de políticas, treinamentos ou formulários seja confundido com resultado. Tais itens são evidências de atividade, não de mudança. O modelo de virtudes éticas de Kaptein (2008) ajuda a explicar as condições culturais que medeiam esse percurso. Kaptein (2015), ao examinar programas de ética, verificou que escopo, composição e sequência dos componentes importam para o efeito sobre a cultura ética. Cabana e Kaptein (2026) aprofundam essa abordagem ao indicar que os componentes do programa operam por dimensões intermediárias da cultura organizacional. O ponto comum é que a intervenção não chega diretamente ao comportamento: ela altera clareza, abertura, apoio, responsabilização e outras condições que tornam certas condutas mais ou menos prováveis.

No campo regulatório brasileiro, o Decreto nº 11.129/2022 adota uma definição compatível com essa visão ao relacionar integridade a mecanismos internos, auditoria, incentivo à denúncia e aplicação efetiva de códigos e políticas. O próprio texto normativo estabelece a adaptação como requisito:

O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as

características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica.

(BRASIL, 2022, art. 56, parágrafo único).

A formulação contém três verbos relevantes — estruturar, aplicar e atualizar. Estruturar diz respeito ao desenho; aplicar, ao funcionamento cotidiano; atualizar, à aprendizagem diante de mudanças. Um programa somente documental interrompe o ciclo no primeiro verbo. Para a prevenção de litígios, isso é insuficiente, pois o conflito surge na distância entre a regra e a experiência concreta: uma demissão mal conduzida, um produto anunciado sem informação adequada, um contrato executado sem registro, um dado pessoal compartilhado sem controle ou uma denúncia ignorada.

2.2 Incentivos jurídicos e a arquitetura brasileira de prevenção

A Lei nº 12.846/2013 consolidou um incentivo explícito à adoção de mecanismos de integridade ao prever sua consideração na aplicação de sanções administrativas a pessoas jurídicas (BRASIL, 2013). O Decreto nº 11.129/2022 detalhou parâmetros de avaliação, entre eles o comprometimento da alta direção, padrões de conduta, treinamentos, gestão de riscos, controles contábeis, canais de denúncia, medidas disciplinares, diligência de terceiros e monitoramento. O decreto também determina que a avaliação considere porte e especificidades da pessoa jurídica, evitando uma leitura indiferente à capacidade organizacional (BRASIL, 2022). A combinação de orientação, monitoramento, incentivo e resposta graduada aproxima essa arquitetura da regulação responsiva descrita por Ayres e Braithwaite (1992).

Outros diplomas ampliaram a utilidade transversal do compliance. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais prevê deveres de segurança, responsabilização e boas práticas de governança, tornando processos documentados relevantes tanto para prevenir incidentes quanto para demonstrar diligência (BRASIL, 2018). A Lei nº 14.133/2021 incorpora programas de integridade às contratações públicas de grande vulto, aos critérios de desempate e à

reabilitação, e o Decreto nº 12.304/2024 regulamenta aspectos desse regime no âmbito federal (BRASIL, 2021; BRASIL, 2024b). No campo laboral, a Lei nº 14.457/2022 exige das organizações alcançadas por suas disposições medidas como regras internas, procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias e capacitação periódica sobre assédio e outras formas de violência (BRASIL, 2022b).

Essas normas não transformam o programa em salvo-conduto. A Lei Anticorrupção o trata como elemento de dosimetria; a LGPD exige medidas efetivas; e a legislação trabalhista não considera cumprido um dever apenas porque existe uma política. A coerência entre documento, prática e prova é o que pode modificar o desfecho de uma fiscalização ou disputa. Quando a empresa registra a avaliação de risco, orienta a decisão, investiga com imparcialidade, corrige a falha e preserva a cadeia documental, ela reduz tanto a probabilidade de ocorrência quanto a incerteza sobre o que aconteceu.

As Diretrizes para Empresas Privadas da Controladoria-Geral da União reforçam esse entendimento. O guia de 2024 propõe elementos mínimos, admite soluções simplificadas conforme o porte e alerta contra estruturas apenas aparentes. A síntese institucional é direta:

O Programa que não é aplicado no dia a dia da empresa é considerado um Programa meramente formal, uma carta de intenções.

(CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2024, p. 38).

O alerta é particularmente pertinente às PMEs, nas quais a tentação de comprar um pacote padronizado pode ser maior do que a disponibilidade para redesenhar processos. Um manual copiado de empresa multinacional pode ser extenso e, ainda assim, deixar sem resposta o risco central do negócio. Em contrapartida, um sistema conciso, conhecido pelas pessoas e conectado aos contratos, à folha, ao atendimento e à gestão de dados pode ser mais efetivo. Proporcionalidade não significa indulgência regulatória, mas seleção inteligente de

prioridades e controles.

2.3 Pequenas e médias empresas: proximidade, restrição e proporcionalidade

A heterogeneidade das PMEs impede tratá-las como uma versão reduzida de uma grande corporação. Uma indústria familiar com duzentos empregados, uma empresa de tecnologia com quarenta profissionais e uma distribuidora regional podem ocupar faixas próximas de receita e apresentar riscos radicalmente distintos. A primeira pode concentrar conflitos trabalhistas e ambientais; a segunda, propriedade intelectual e proteção de dados; a terceira, contratos, concorrência e interação com agentes públicos. O desenho deve partir da exposição real e da capacidade de intervenção, não do catálogo abstrato de todos os riscos possíveis.

As restrições são conhecidas: orçamento limitado, ausência de especialistas internos, dependência de pessoas-chave e dificuldade para separar funções. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico observa que empresas menores enfrentam exposição a riscos de corrupção, mas dispõem de menos recursos e conhecimento para estruturar controles (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2022). Em avaliações de compliance, a escassez de dados e a necessidade de preservar confidencialidade também dificultam comparações entre organizações menores (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2025a; 2025b).

Esses limites coexistem com vantagens. Linhas de comunicação curtas permitem corrigir rotinas com rapidez; o exemplo do proprietário é visível; e a integração entre áreas pode ocorrer sem comitês numerosos. A mesma proximidade, contudo, cria vulnerabilidades: denúncias podem revelar facilmente a identidade do relator; a investigação pode alcançar parente do sócio; e a pessoa responsável pelo compliance pode depender hierarquicamente de quem deveria examinar. A arquitetura adequada precisa explorar a agilidade sem naturalizar conflitos de interesse.

Por isso, proporcionalidade deve ser entendida em três dimensões. A primeira é material: concentrar recursos nos riscos de maior probabilidade e impacto. A segunda é organizacional: distribuir funções com independência possível, usando apoio externo quando a segregação interna for inviável. A terceira é informacional: gerar somente os registros que serão lidos, comparados e usados para decidir. O programa enxuto não é o que possui menos controles, mas o que elimina ornamentação e preserva os controles capazes de mudar o risco.

O estudo de Costa (2021) sobre micro e pequenas empresas brasileiras mostra a importância de soluções adaptadas às limitações desse universo. No plano mais amplo, Castro, Amaral e Guerreiro (2019) encontraram associação entre adesão a programas de compliance e maior presença de controles internos em empresas brasileiras listadas. Embora o porte e o desenho da amostra impeçam transpor o resultado diretamente para PMEs, a evidência sugere que a integração com controles é mais promissora do que a implantação isolada de peças formais. Essa premissa orienta a análise dos mecanismos a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa, exploratório-descritiva e bibliográfico-documental. A opção por uma revisão narrativa crítica decorre da natureza fragmentada da evidência: os estudos relevantes utilizam desfechos distintos — cultura ética, intenção de denunciar, controles internos, reclamações formais, comportamento ou sanções — e poucos observam diretamente litígios em PMEs brasileiras. Uma revisão sistemática com agregação quantitativa produziria aparência de comparabilidade que os desenhos não oferecem. A estratégia adotada busca, em vez disso, explicar mecanismos, explicitar limites e formular indicadores passíveis de teste.

O corpus foi construído até julho de 2026 a partir de três grupos de fontes. O primeiro reúne normas brasileiras diretamente relacionadas a integridade, contratações públicas, dados

peçoais, relações de trabalho e enquadramento empresarial. O segundo compreende documentos de órgãos públicos e organizações internacionais com parâmetros de desenho e avaliação, especialmente Controladoria-Geral da União, Conselho Nacional de Justiça, ISO, OCDE, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Association of Certified Fraud Examiners e Department of Justice dos Estados Unidos. O terceiro inclui artigos e livros acadêmicos sobre efetividade de programas, cultura ética, comunicação de irregularidades, desacoplamento organizacional e gestão de conflitos.

Foram combinados descritores em português e inglês equivalentes a compliance program, ethics program, program effectiveness, litigation prevention, grievance, whistleblowing, conflict management, small business e small and medium-sized enterprises. A busca ocorreu em portais de periódicos, SciELO, mecanismos de resolução DOI e repositórios institucionais, complementada por encadeamento de referências. Foram priorizados estudos revisados por pares, textos clássicos que estruturam o debate e documentos primários. Materiais promocionais, referências sem autoria identificável e afirmações sem fonte recuperável não foram utilizados como base do argumento.

A leitura analítica foi orientada por quatro perguntas: que mudança o componente do programa pretende produzir; por qual mecanismo essa mudança pode evitar a formalização do conflito; que condição pode interromper o mecanismo; e qual indicador permite observar o resultado sem premiar o silêncio? As respostas foram agrupadas em cinco mecanismos e seis condições organizacionais. A Matriz de Efetividade Contenciosa para Pequenas e Médias Empresas (MEC-PME), apresentada na seção 7, é uma construção original derivada dessa síntese.

O método possui limitações. A revisão não pretende exaustão bibliométrica; documentos institucionais possuem finalidade normativa ou orientativa e não equivalem a estudos causais; e parte expressiva da pesquisa empírica foi conduzida fora do Brasil ou em organizações maiores. Por isso, os enunciados são apresentados como relações sustentadas

teoricamente e apoiadas por evidência convergente, não como coeficientes universais. A matriz proposta requer validação longitudinal, comparação setorial e análise de empresas com e sem intervenções equivalentes.

4 MECANISMOS ENTRE COMPLIANCE E REDUÇÃO DE LITÍGIOS

4.1 Antecipação de riscos e desenho preventivo

O primeiro mecanismo é temporal: o compliance desloca a intervenção para antes do evento danoso. O mapeamento de riscos identifica onde uma decisão cotidiana pode violar obrigação ou frustrar expectativa juridicamente protegida. Em uma PME, isso não exige necessariamente software sofisticado. Pode começar com a análise conjunta de contratos rescindidos, autuações, reclamações, devoluções, acidentes, incidentes de dados e exceções autorizadas nos últimos doze meses. A utilidade está em converter memória dispersa em prioridade verificável.

Uma boa avaliação combina probabilidade, impacto, velocidade de materialização e capacidade de detecção. Riscos pouco frequentes, mas capazes de paralisar a operação, não devem desaparecer em uma média. Da mesma forma, ocorrências repetitivas de baixo valor podem revelar uma falha sistêmica cujo custo agregado é alto. O COSO (2017) integra gestão de riscos a estratégia e desempenho, permitindo compreender que conformidade não é apêndice do negócio. A empresa que oferece prazo comercial impossível, por exemplo, pode gerar pressão para ocultar atrasos e prometer ao consumidor algo que não entregará. O risco nasceu na estratégia antes de chegar ao jurídico.

A prevenção opera quando a avaliação modifica controles e escolhas. Se reclamações trabalhistas se concentram em jornada, o programa deve revisar escalas, autorização de horas extras, registros e metas. Se controvérsias decorrem de ofertas comerciais, deve aproximar marketing, vendas e atendimento. Se incidentes envolvem dados, precisa mapear acessos, retenção e resposta. O vínculo entre risco, responsável, prazo e teste de controle

evita que a matriz se torne inventário estático.

Esse mecanismo reduz litígios por três vias. Primeiro, diminui a incidência do fato gerador. Segundo, limita sua gravidade ao prever resposta. Terceiro, cria evidência de diligência e de decisão informada. A última via não deve ser confundida com fabricação defensiva de documentos. Registros produzidos apenas após o conflito são frágeis; documentação contemporânea, coerente com a prática, melhora a reconstrução dos fatos e permite acordos mais racionais.

4.2 Voz interna, proteção e solução precoce

O segundo mecanismo é a abertura de um percurso confiável para que desconfortos e irregularidades cheguem a quem pode agir. Canais de relato são frequentemente apresentados como ferramentas de detecção de fraude, mas seu potencial contencioso é mais amplo. Assédio, discriminação, falhas de segurança, promessas comerciais indevidas e descumprimentos contratuais podem ser percebidos internamente antes de gerar denúncia a autoridade ou ação judicial. A informação precoce aumenta o espaço de correção.

A Association of Certified Fraud Examiners (2024) identificou as denúncias como o método mais comum de detecção nos casos analisados em seu relatório global de fraude ocupacional. No Brasil, Silva e Sousa (2017), em experimento com 191 participantes, observaram que a disponibilidade de canal interno anônimo elevou a intenção de relato entre empregados com maior tempo de organização. O achado não prova redução de processos, mas sustenta um elo intermediário: a arquitetura do canal afeta a disposição de comunicar.

Receber informação é apenas o início. A resposta precisa ser tempestiva, imparcial, proporcional e protegida contra retaliação. Quando o relator não recebe sequer confirmação de que o caso foi tratado, a percepção de inutilidade tende a se espalhar. Quando a investigação é conduzida por pessoa subordinada ao denunciado, a aparência de conflito de interesse reduz legitimidade. Nas PMEs, um protocolo de escalonamento para assessor

independente pode ser mais importante do que uma plataforma complexa.

Sistemas integrados de gestão de conflitos oferecem evidência complementar. Dunford et al. (2020), em análise longitudinal envolvendo 5.456 trabalhadores, associaram entrevistas internas percebidas como úteis a menor probabilidade de reclamações formais e rotatividade. O estudo também adverte que processos de baixa qualidade podem ter efeito adverso. Não basta criar uma etapa interna; é preciso que ela produza escuta, justiça procedimental e uma resposta inteligível. Tyler (2006) demonstra a importância da percepção de tratamento justo para a aceitação de decisões, inclusive quando o resultado não é integralmente favorável.

Há aqui um paradoxo de detecção. Após a implantação de um canal confiável, o número de relatos tende a crescer. Interpretar esse aumento como fracasso incentiva a subnotificação. O indicador relevante é a trajetória combinada: tempo de triagem, proteção, fundamentação, remediação, reincidência e conversão de relatos em disputas externas. Um programa maduro não é necessariamente silencioso; é capaz de transformar voz em correção.

4.3 Rastreabilidade, consistência e posição probatória

O terceiro mecanismo é informacional. Litígios se tornam mais caros e imprevisíveis quando fatos relevantes não podem ser reconstruídos. Contratos possuem versões conflitantes; advertências não registram orientação anterior; decisões comerciais são tomadas em mensagens dispersas; consentimentos são coletados sem prova; e exceções não indicam quem as aprovou. O compliance pode reduzir essa incerteza ao definir registros mínimos, responsabilidades e períodos de retenção compatíveis com o risco e a lei.

A rastreabilidade possui função preventiva porque aumenta a consistência decisória. Antes de justificar uma exceção, o gestor precisa compará-la a critérios. Antes de encerrar uma investigação, deve relacionar evidências e conclusão. Antes de contratar terceiro de maior risco, registra diligências e salvaguardas. Esse desenho diminui decisões improvisadas e

facilita supervisão. Também permite detectar tratamento desigual, fonte recorrente de conflitos trabalhistas e consumeristas.

No processo, documentação confiável reduz assimetria e melhora a avaliação de probabilidade. A empresa consegue diferenciar casos em que deve defender sua conduta daqueles em que a solução responsável é reconhecer a falha e reparar. Essa triagem evita dois extremos: contestar automaticamente demandas procedentes ou celebrar acordos sem aprender com a causa. O valor jurídico do registro depende de autenticidade, integridade, contexto e coerência com outras provas; portanto, governança documental não se resume a acumular arquivos.

Na proteção de dados, o mecanismo é especialmente visível. A LGPD associa segurança, prevenção, responsabilização e prestação de contas a medidas técnicas e administrativas adequadas (BRASIL, 2018). Inventário de dados, controle de acesso, resposta a incidentes e registro de decisões não eliminam todo risco, mas diminuem exposição e sustentam a demonstração de diligência. O mesmo raciocínio vale para saúde e segurança, qualidade de produto e obrigações ambientais.

4.4 Terceiros, contratos e prevenção de conflitos de interface

O quarto mecanismo atua nas fronteiras da empresa. PMEs dependem intensamente de contadores, representantes comerciais, transportadores, prestadores de tecnologia, distribuidores e fornecedores especializados. Uma parcela relevante do risco nasce nessas interfaces: o terceiro promete em nome da empresa, trata dados, interage com o poder público, contrata mão de obra ou entrega insumo crítico. Seleção por preço, sem considerar capacidade e integridade, transfere risco apenas no papel.

Diligência proporcional deve começar pela segmentação. Contratos de baixo risco podem exigir verificações básicas; relações com acesso a recursos financeiros, dados sensíveis, trabalhadores ou agentes públicos demandam análise ampliada. A finalidade não é investigar

indiscriminadamente, mas identificar sinais materiais, confirmar beneficiários quando pertinente, esclarecer escopo e estabelecer salvaguardas. A Lei nº 12.846/2013 e os parâmetros do Decreto nº 11.129/2022 tornam a gestão de terceiros relevante para a integridade, enquanto as orientações da CGU enfatizam controles ajustados à exposição (BRASIL, 2013; 2022; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2024).

O contrato traduz a diligência em governança da execução. Obrigações compreensíveis, níveis de serviço, critérios de aceite, alocação de responsabilidade, dever de notificar incidentes, proteção de dados e mecanismos escalonados de solução reduzem zonas de ambiguidade. Cláusulas genéricas de compliance, copiadas sem relação com o objeto, pouco acrescentam. Uma PME obtém mais proteção ao especificar o comportamento esperado e a prova de cumprimento do que ao inserir páginas de declarações impossíveis de monitorar.

Reuniões de início, pontos de controle e registro de alterações completam o mecanismo. Muitos litígios contratuais não decorrem de má-fé original, mas de expectativas que se afastam durante a execução. Um processo simples de change control, com impacto em preço, prazo e responsabilidade, impede que adaptações informais sejam reconstruídas de maneira incompatível por cada parte. Compliance, nesse sentido, também é disciplina de promessa.

4.5 Remediação, aprendizagem e não recorrência

O quinto mecanismo fecha o ciclo. Detectar uma violação sem corrigir sua causa transforma o programa em arquivo de incidentes. A resposta efetiva distingue contenção, reparação, responsabilização e melhoria. Conter impede a continuidade do dano; reparar considera pessoas e relações afetadas; responsabilizar aplica critérios consistentes; melhorar altera processo, incentivo, supervisão ou recurso que permitiu a ocorrência.

A análise de causa não deve terminar na expressão “erro humano”. Pessoas decidem dentro de sistemas de metas, ferramentas, treinamento, carga de trabalho e supervisão. Se a

equipe comercial promete condições irrealizáveis porque a remuneração depende apenas da assinatura, uma advertência individual pode coexistir com o incentivo que reproduzirá o problema. Se horas extras não registradas decorrem de quadro insuficiente, repetir orientação sobre ponto não resolve. A remediação efetiva pergunta por que o controle falhou e quem possui autoridade para redesenhá-lo.

MacLean e Behnam (2010) mostram como o desacoplamento entre políticas e práticas pode ameaçar a legitimidade organizacional. Krawiec (2003) descreve o risco do compliance cosmético, em que estruturas formais funcionam como sinal de conformidade sem controlar o comportamento. A forma mais concreta de evitar o desacoplamento é verificar a não recorrência. Depois de uma ação corretiva, a empresa deve testar se o processo mudou e se eventos semelhantes diminuíram, considerando volume de operações e tempo de exposição.

A aprendizagem também requer retorno agregado. Sem violar confidencialidade, a organização pode comunicar que determinado tipo de problema foi identificado e que o procedimento mudou. Esse retorno mostra que falar produz consequência e transforma casos particulares em orientação coletiva. Em PMEs, reuniões periódicas curtas, com indicadores de tendências e decisões registradas, podem cumprir essa função melhor do que relatórios extensos que ninguém utiliza.

Quadro 1 – Cadeia causal entre compliance e prevenção contenciosa

Mecanismo	Sinal de entrada	Mudança operacional	Resultado intermediário	Indicador-sentinela
Antecipação de riscos	Incidentes, exceções, reclamações e mudanças regulatórias.	Priorizar riscos, definir responsáveis e testar controles.	Menor incidência e menor gravidade do fato gerador.	Cobertura dos riscos materiais e falhas em testes.

Mecanismo	Sinal de entrada	Mudança operacional	Resultado intermediário	Indicador-sentinela
Voz e solução precoce	Consultas, relatos, queixas e sinais de desconforto.	Receber, proteger, investigar e responder com justiça.	Correção antes da escalada externa.	Tempo de triagem, retaliação e conversão em litígio.
Rastreabilidade probatória	Decisões, autorizações, versões e evidências dispersas.	Padronizar registros, custódia, acesso e retenção.	Decisões consistentes e menor incerteza factual.	Casos sem documentação contemporânea suficiente.
Terceiros e contratos	Dependência externa, execução variável e interfaces críticas.	Segmentar diligência, explicitar obrigações e monitorar execução.	Menos ambiguidades e desvios na cadeia.	Incidentes por terceiro e alterações sem formalização.
Remediação e aprendizagem	Causas repetidas, ações vencidas e controles contornados.	Conter, reparar, responsabilizar, redesenhar e retestar.	Não recorrência e fortalecimento do processo.	Taxa de recorrência após ação corretiva.

Fonte: elaboração própria, a partir da literatura analisada.

O Quadro 1 resume a cadeia causal proposta. Ela não é automática: cada mecanismo pode ser interrompido por condições organizacionais. Uma avaliação de riscos não lida não antecipa; um canal sem proteção não informa; um arquivo sem integridade não prova; uma diligência sem monitoramento não controla; e uma investigação sem correção não evita recorrência. A efetividade reside justamente na continuidade entre esses elos.

5 CONDIÇÕES DE EFETIVIDADE NAS PMEs

5.1 Comprometimento verificável da direção

O apoio da alta direção é frequentemente reduzido a mensagens inaugurais. Em empresas menores, sua expressão mais convincente ocorre na alocação de recursos e na decisão sob pressão. Se o proprietário flexibiliza regra para cliente relevante, pune quem comunica problema ou mantém meta incompatível com o procedimento, o comportamento observado prevalece sobre o discurso. O “tom no topo” é percebido nas exceções.

Barreto e Vieira (2021), ao examinarem programas de integridade pública no Brasil, destacam desafios de institucionalização e indicadores. Embora o contexto seja público, a lição sobre governança é transferível: compromisso precisa ser convertido em responsabilidades, recursos e acompanhamento. O Department of Justice dos Estados Unidos, em sua orientação de avaliação, organiza a análise em torno de três perguntas: desenho, recursos e funcionamento na prática (UNITED STATES, 2024). O referencial não é vinculante às PMEs brasileiras, mas oferece um teste útil para evitar que o patrocínio se limite à assinatura.

Em uma PME, evidências de compromisso incluem agenda periódica de riscos, orçamento compatível, acesso do responsável à instância decisória, registro das exceções e participação da direção na remoção de barreiras. Também incluem disposição para apurar fatos que envolvam pessoas próximas. O indicador mais expressivo pode ser a proporção de ações corretivas vencidas sob responsabilidade da própria liderança.

5.2 Desenho proporcional e prioridade baseada em risco

Proporcionalidade não autoriza escolher controles apenas pelo baixo custo. O critério é a relação entre exposição, efetividade e capacidade. Uma empresa sem segregação interna pode contratar revisão externa para pagamentos sensíveis; uma organização com poucos empregados pode adotar canal administrado por terceiro; uma operação de baixo risco pode documentar diligência em formulário simples. A arquitetura se torna proporcional quando

preserva independência e rastreabilidade nos pontos críticos.

A CGU (2024) reconhece que uma pequena empresa pode concentrar a função em uma pessoa, desde que o arranjo seja compatível com sua realidade. A concentração, porém, exige contrapesos: acesso à direção, regra para impedimentos, custódia segura de dados e apoio independente em casos sensíveis. A ISO 37301:2021 também sustenta a adaptação do sistema ao contexto, à natureza e à complexidade da organização (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2021).

Priorizar significa renunciar conscientemente ao excesso. Ao invés de lançar treinamento anual sobre todos os temas, a empresa pode trabalhar cenários de maior risco por função. Ao invés de medir dezenas de indicadores, pode acompanhar conversão de relatos, tempo de resposta, recorrência e perdas normalizadas. Essa economia de atenção é uma condição de efetividade, porque o recurso mais escasso em PMEs costuma ser o tempo gerencial.

5.3 Autonomia, confidencialidade e gestão de conflitos de interesse

Independência absoluta raramente existe em organizações pequenas. Autonomia suficiente, contudo, é viável. Ela exige que a pessoa responsável possa acessar informações, reportar sem filtragem e escalar situações quando a linha hierárquica estiver envolvida. O desenho deve responder previamente a uma pergunta incômoda: quem apura uma denúncia contra o proprietário ou um familiar?

Uma solução possível é combinar responsável interno com assessor externo acionável por gatilhos objetivos. Denúncias contra direção, alegações de retaliação, fraude financeira relevante e incidentes com autoridade pública podem ser encaminhados automaticamente à instância independente. O contrato deve proteger confidencialidade e dados pessoais, estabelecer cadeia de custódia e impedir acesso indevido. Terceirizar não transfere a responsabilidade pela decisão, mas melhora a credibilidade do processo.

A confidencialidade precisa ser apresentada com honestidade. Em equipes pequenas, circunstâncias do fato podem permitir inferir a identidade, mesmo quando o canal é anônimo. Prometer sigilo absoluto que a realidade não comporta cria frustração. A empresa deve limitar acesso, explicar o tratamento da informação, proibir retaliação e monitorar mudanças adversas posteriores no trabalho do relator.

5.4 Proteção contra retaliação e justiça procedimental

Sem proteção, o canal seleciona apenas relatos de quem está saindo ou de quem aceita alto risco pessoal. A retaliação pode ser explícita, como demissão, ou sutil, como isolamento, perda de oportunidades e alteração injustificada de tarefas. Um procedimento efetivo registra medidas posteriores e oferece rota de revisão. A avaliação não deve se restringir a confirmar a denúncia original: precisa observar se quem participou sofreu consequência adversa.

Justiça procedimental também protege a pessoa investigada. Informação clara sobre o processo, possibilidade de apresentar elementos, decisão fundamentada e proporcionalidade disciplinar reduzem arbitrariedade. O objetivo do compliance não é produzir culpados, mas decisões confiáveis. Uma apuração enviesada pode criar novo litígio enquanto tenta encerrar o anterior.

Os achados de Treviño et al. (1999) e Tyler (2006) ajudam a compreender por que o modo de decidir importa tanto quanto o resultado. Quando as pessoas percebem coerência, respeito e neutralidade, aumenta a legitimidade da regra. Para PMEs, esse ganho é relevante porque relações contínuas e reputação interna amplificam rapidamente experiências de justiça ou injustiça.

5.5 Capacitação situada e comunicação inteligível

Treinamento efetivo não se mede apenas por presença. Deve aumentar a capacidade de

reconhecer o risco, escolher a resposta e pedir ajuda. Conteúdo situado utiliza dilemas reais: aceitar pedido sem contrato, alterar jornada por mensagem, compartilhar cadastro com parceiro, oferecer hospitalidade a agente público, omitir atraso para preservar venda. O participante precisa praticar a decisão, não memorizar conceitos.

Kaptein (2015) demonstra que composição e sequência dos componentes influenciam o programa. Treinar antes de esclarecer responsabilidades, por exemplo, gera informação sem canal de ação. A ordem mais útil costuma partir de riscos e regras, passar por cenários e rotas de consulta e terminar em reforço no processo de trabalho. Gestores necessitam formação adicional sobre recebimento de relatos, preservação de evidências e não retaliação.

A comunicação deve abandonar o juridiquês quando não é necessário. Políticas curtas, fluxos visuais e exemplos aderentes ao setor reduzem ambiguidade. Isso não significa simplificar a lei de forma imprecisa; significa traduzir obrigação em conduta observável. A pessoa precisa saber quem decide, o que registrar e em quanto tempo agir.

5.6 Dados, monitoramento e revisão

Monitorar é comparar o funcionamento real com o resultado esperado. Sousa e Passos (2024), ao analisarem a evolução da divulgação de práticas de compliance em empresas brasileiras, mostram a crescente presença pública desses elementos. Divulgação, contudo, não substitui avaliação interna. Indicadores precisam captar qualidade, tempo e resultado, não apenas volume de atividades.

O conjunto mínimo pode ser mantido em ferramenta simples, desde que haja definição consistente. Casos devem ser classificados por tema, origem, gravidade, fase, causa, providência e desfecho. Processos judiciais precisam ser relacionados, quando possível e de forma protegida, ao evento operacional antecedente. Sem essa ligação, o jurídico encerra a demanda e a operação preserva a falha.

Indicadores requerem denominadores. Dez reclamações podem representar melhora se o volume de empregados ou transações duplicou; duas ações podem revelar deterioração se o negócio encolheu. Taxas por cem empregados, mil contratos, dez mil atendimentos ou unidade de receita permitem acompanhar exposição. Séries curtas e eventos raros devem ser interpretados qualitativamente, evitando falsa precisão.

A revisão periódica fecha o ciclo de governança. A direção deve selecionar poucos desvios materiais, decidir ações, atribuir responsáveis e verificar conclusão. Kuiper (2026), a partir de entrevistas com profissionais de compliance, enfatiza que mudança comportamental organizacional depende de múltiplos mecanismos e não oferece solução rápida. O monitoramento coerente com essa visão procura tendências e aprendizagem, não uma nota instantânea.

Quadro 2 – Arquitetura proporcional por domínio de risco

Domínio	Evento contencioso típico	Controles proporcionais	Rota precoce	Evidência útil
Trabalho	Jornada, assédio, discriminação, segurança ou desligamento.	Escalas e registros; critérios de decisão; canal protegido; revisão de desligamentos críticos.	Gestor treinado, RH e instância independente para casos sensíveis.	Ponto, orientação, apuração, decisão e ação corretiva.
Consumo	Oferta divergente, vício, atraso, cobrança ou atendimento inadequado.	Revisão de oferta; script de vendas; controle de promessa; análise de reclamações.	SAC com alçada de reparação e retorno à área causadora.	Versão da oferta, histórico do atendimento e reparação.
Privacidade	Acesso indevido, vazamento, uso incompatível ou resposta tardia.	Inventário mínimo; perfis de acesso; retenção; plano de incidentes.	Ponto focal e acionamento técnico-jurídico por gravidade.	Logs, avaliação, medidas de contenção e comunicação.

Domínio	Evento contencioso típico	Controles proporcionais	Rota precoce	Evidência útil
Contratos	Escopo incerto, atraso, aceite, reajuste ou rescisão.	Critérios de entrega; aceite; change control; escalonamento de divergências.	Reunião de resolução e negociação antes da disputa formal.	Versão vigente, alterações, aceite e notificações.
Terceiros e integridade	Fraude, subcontratação irregular ou interação imprópria com agente público.	Segmentação de risco; diligência; cláusulas aderentes; monitoramento.	Suspensão cautelar e análise independente em eventos críticos.	Diligência, aprovação, pagamentos, entregas e supervisão.
Fiscal e financeiro	Classificação, pagamento, reembolso, documento ou obrigação acessória.	Dupla revisão em itens materiais; conciliação; regra de exceção; calendário.	Escalonamento ao responsável técnico e à direção.	Memória de cálculo, aprovação, conciliação e correção.

Fonte: elaboração própria. A seleção deve ser adaptada ao risco material de cada empresa.

O Quadro 2 ilustra como uma arquitetura proporcional pode conectar riscos frequentes a controles, vias de escalada e evidências. Ele não é catálogo obrigatório. Cada empresa deve retirar linhas irrelevantes e aprofundar as que correspondem à sua operação. A qualidade do desenho pode ser testada com uma pergunta simples: o controle indicado teria modificado a última controvérsia relevante?

6 COMPLIANCE COSMÉTICO E LIMITES DA INFERÊNCIA

Programas formais podem coexistir com violações persistentes. Krawiec (2003) denomina compliance cosmético a adoção de estruturas que sinalizam compromisso, mas não controlam adequadamente o comportamento. MacLean e Behnam (2010) demonstram que o

desacoplamento entre política e prática pode fragilizar a legitimidade. Em PMEs, o fenômeno assume formas particulares: política obtida por modelo, treinamento composto por envio de apresentação, canal que chega ao mesmo gestor denunciado e matriz de riscos produzida para atender cliente, sem revisão posterior.

O primeiro limite de inferência é a seleção. Empresas mais organizadas podem adotar compliance e também litigar menos por razões anteriores ao programa. O segundo é a causalidade reversa: uma crise ou condenação pode levar a empresa a implantar controles, fazendo com que programas mais robustos apareçam justamente onde o histórico é pior. O terceiro é a heterogeneidade: setor, jurisdição, crescimento, perfil da força de trabalho e carteira de clientes alteram a exposição. Comparar números absolutos sem controlar essas diferenças é enganoso.

O quarto limite é a latência. Mudanças de cultura e de processos podem levar anos, enquanto demandas judiciais refletem fatos anteriores. Uma ação ajuizada hoje pode decorrer de vínculo encerrado antes da implantação. Indicadores precisam distinguir estoque e fluxo, data do fato gerador e data da formalização. O quinto limite é o paradoxo de detecção: programas melhores revelam ocorrências antes ocultas. Um aumento inicial de relatos, investigações ou correções pode ser sinal de abertura, não de deterioração.

Há ainda o risco de deslocamento. A empresa pode reduzir acordos judiciais ao endurecer a defesa sem diminuir dano ou recorrência. Pode baixar registros internos desestimulando reclamações. Pode transferir atividades arriscadas a terceiro sem supervisão. Por isso, efetividade não deve ser definida como redução numérica a qualquer custo. O objetivo legítimo é reduzir violações e resolver conflitos de maneira tempestiva, justa e economicamente racional.

Parker e Nielsen (2009), em pesquisa com 999 empresas australianas, questionam se sistemas de compliance fazem diferença e mostram que a resposta depende de

implementação e contexto. Castro, Amaral e Guerreiro (2019) encontram associação com controles internos, mas não um experimento sobre litigiosidade. Dunford et al. (2020) oferecem evidência longitudinal relacionada a reclamações formais, embora em contexto organizacional específico. Em conjunto, os estudos sustentam mecanismos plausíveis, porém não uma taxa universal de redução.

Uma avaliação séria deve admitir resultados desfavoráveis. Se o programa não alterou recorrência, tempo de resposta ou perdas, a organização precisa revisar a teoria de mudança, e não apenas comunicar mais. O compromisso com integridade inclui a disposição de descobrir que uma intervenção não funcionou. Essa postura aproxima compliance de gestão baseada em evidências e o afasta da produção de certificados.

7 MATRIZ DE EFETIVIDADE CONTENCIOSA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

7.1 Estrutura e princípios de uso

A Matriz de Efetividade Contenciosa para Pequenas e Médias Empresas (MEC-PME) foi construída para responder a uma lacuna prática: como avaliar um programa sem reduzir a análise ao número de políticas ou processos? A matriz combina indicadores antecedentes, que observam a capacidade preventiva, e indicadores de resultado, que acompanham a materialização e a solução dos conflitos. A combinação evita premiar empresas silenciosas e permite identificar onde a cadeia causal foi interrompida.

O primeiro princípio é a materialidade. A empresa seleciona de três a cinco riscos contenciosos prioritários e aplica os indicadores a cada um. O segundo é a normalização: sempre que possível, utiliza denominador relacionado à exposição. O terceiro é a temporalidade: distingue fatos anteriores e posteriores à intervenção. O quarto é a triangulação: combina registros, amostras de casos, percepção de usuários e dados de resultado. O quinto é a prudência: indicadores orientam perguntas e decisões, não produzem automaticamente um selo de efetividade.

A unidade de análise deve ser definida antes da medição. Para risco trabalhista, pode ser cem empregados-mês; para consumo, dez mil atendimentos ou vendas; para contratos, cem instrumentos ativos; para privacidade, dez mil titulares ou operações críticas. O denominador perfeito raramente existe. A consistência ao longo do tempo é mais importante do que refinamentos que tornam a série incomparável.

A linha de base deve abranger período suficiente para capturar sazonalidade, preferencialmente doze a vinte e quatro meses quando os dados estiverem disponíveis. PMEs que não possuem histórico podem iniciar com revisão amostral de casos, registrar limitações e construir a série prospectivamente. Nenhuma informação deve ser criada retroativamente para preencher lacunas. A ausência de dado é, por si, diagnóstico de governança.

Quadro 3 – Matriz de Efetividade Contenciosa para PMEs (MEC-PME)

Indicador	Tipo	Cálculo ou evidência	Frequência	Leitura cautelosa
1. Cobertura dos riscos materiais	Antecedente	Riscos prioritários com controle, responsável, prazo e teste ÷ riscos prioritários mapeados.	Trimestral	Cobertura alta não prova qualidade; revisar amostra dos controles.
2. Efetividade dos controles	Antecedente	Testes satisfatórios ÷ testes realizados, com registro das falhas materiais.	Trimestral	Amostra e critério devem permanecer comparáveis.
3. Acesso e confiança	Antecedente	Percepção de segurança para consultar ou relatar, combinada à diversidade de origens.	Semestral	Poucos relatos podem significar silêncio, não ausência de problemas.
4. Tempo de triagem	Antecedente	Mediana entre recebimento e classificação inicial por gravidade.	Mensal	Rapidez sem análise suficiente não representa efetividade.

Indicador	Tipo	Cálculo ou evidência	Frequência	Leitura cautelosa
5. Proteção contra retaliação	Antecedente	Casos monitorados; alegações posteriores; medidas protetivas e desfecho.	Mensal	Retaliação tolerada funciona como condição de bloqueio.
6. Conclusão de ações corretivas	Antecedente	Ações concluídas e testadas no prazo ÷ ações vencidas no período.	Mensal	Fechamento administrativo não equivale a controle alterado.
7. Recorrência por causa	Resultado	Eventos de causa semelhante após remediação ÷ exposição do risco.	Trimestral	Classificar pela causa operacional, não só pelo tipo jurídico.
8. Conversão em disputa externa	Resultado	Casos externos com sinal interno anterior ÷ casos internos elegíveis.	Trimestral	Nem toda formalização é evitável ou indesejada.
9. Taxa de litígios novos	Resultado	Novos litígios por unidade de exposição, pela data do fato gerador.	Trimestral	Separar fatos anteriores à implantação e variação do negócio.
10. Severidade contenciosa	Resultado	Distribuição por escala previamente definida: dano, valor, paralisação e reputação.	Trimestral	Evitar alterar a escala depois de conhecer o desfecho.
11. Duração para solução	Resultado	Mediana e percentis entre abertura e solução, por classe de caso.	Trimestral	Casos complexos exigem análise separada; média isolada distorce.
12. Custo total normalizado	Resultado	Condenações, acordos, honorários e horas internas estimadas ÷ exposição.	Anual	Registrar premissas; redução de custo não pode ocultar dano não reparado.

Fonte: elaboração própria. A matriz é um instrumento analítico e requer validação longitudinal e setorial.

Os doze indicadores do Quadro 3 não formam uma soma simples. Um alto índice de treinamentos não compensa retaliação; resposta rápida não compensa investigação superficial; redução de processos não compensa crescimento de dano não reparado. Alguns itens funcionam como condições de bloqueio. Evidência de retaliação tolerada, interferência indevida ou ocultação deliberada deve impedir conclusão positiva até que a falha seja enfrentada.

7.2 Leitura conjunta dos indicadores

A primeira leitura compara capacidade e resultado. Se os indicadores antecedentes melhoram e os de resultado ainda não, pode haver latência ou desenho insuficiente. A análise de casos deve verificar se os novos controles alcançaram os fatos que geraram os litígios. Se os resultados melhoram sem mudança de capacidade, é necessário investigar fatores externos, acordos concentrados ou redução da exposição. Atribuir mérito ao programa sem essa verificação seria precipitado.

A segunda leitura observa o funil de conflitos. Um fluxo saudável pode apresentar aumento de consultas e relatos, triagem rápida, maior proporção de casos resolvidos internamente com reparação adequada, queda de recorrência e posterior redução de formalizações externas. Um fluxo preocupante mostra poucos relatos, tempo alto, ações corretivas vencidas e litígios que chegam sem registro antecedente. O funil não estabelece que toda demanda externa seria evitável; separa falhas de detecção daquelas que exigem decisão adjudicada.

A terceira leitura examina severidade e duração. O número de casos pode permanecer estável enquanto valores, tempo de gestão e impacto reputacional diminuem. A empresa deve adotar uma escala de severidade antes de classificar casos e registrar premissas.

Perdas incluem condenações e acordos, mas também honorários, perícias, paralisações e horas internas estimadas com critério uniforme. O propósito não é atribuir preço exato a todo conflito, e sim tornar visível o custo de não prevenir.

A quarta leitura trata da recorrência. Casos semelhantes após ação corretiva sugerem falha de diagnóstico, implementação ou supervisão. A unidade de similaridade deve considerar causa, não apenas classificação jurídica. Duas reclamações distintas podem decorrer da mesma meta comercial; dois incidentes de dados podem ter origem no mesmo acesso excessivo. A análise de causa conecta o contencioso à operação.

A quinta leitura considera equidade. Indicadores agregados podem esconder concentração de problemas em unidade, função ou grupo. Sempre que juridicamente adequado e protegido, a empresa deve examinar distribuição de relatos, medidas disciplinares e desfechos. O monitoramento não autoriza coleta indiscriminada de dados pessoais; exige finalidade, necessidade, segurança e governança compatíveis com a LGPD.

7.3 Ciclo mínimo de governança

A MEC-PME pode operar em ciclo trimestral, com revisão anual mais ampla. Mensalmente, o responsável atualiza ocorrências críticas e prazos. Trimestralmente, direção e áreas relevantes examinam tendências, casos amostrais e ações vencidas. Anualmente, a empresa revisa riscos, controles e denominadores, preservando a comparabilidade. Eventos graves acionam revisão extraordinária.

O registro da reunião deve ser curto e decisório: fato observado, hipótese de causa, providência, responsável, prazo e teste de conclusão. Essa disciplina evita relatórios contemplativos. Para casos sensíveis, a ata gerencial não deve reproduzir detalhes pessoais; basta indicar referência segura ao dossiê protegido. Governança de compliance e proteção de dados precisam avançar juntas.

Empresas sem estrutura interna podem utilizar a matriz com suporte de contabilidade, jurídico ou consultoria, desde que a direção conserve responsabilidade e as funções sejam claras. O assessor não deve avaliar como efetivo o programa que ele próprio vendeu sem salvaguardas de independência. Revisão por pares externos, amostras documentais e entrevistas confidenciais aumentam confiabilidade.

A matriz não substitui certificação, auditoria, parecer jurídico ou avaliação de autoridade. Seu propósito é gerencial e científico: tornar explícita a teoria de mudança, organizar evidências e permitir comparação longitudinal. Uma aplicação piloto deverá registrar contexto, data de implantação, componentes, exposição e eventos externos, criando base para pesquisas futuras.

8 DISCUSSÃO

A síntese realizada permite reformular a pergunta inicial. O compliance não reduz litígios por existir; pode reduzi-los ao mudar a trajetória do conflito. Entre o risco e o processo há decisões sobre desenho do trabalho, comunicação, documentação, resposta e reparação. O programa efetivo interfere nesses pontos. Essa explicação aproxima a literatura de sistemas de compliance, que enfatiza organização e controles, da literatura de cultura ética e justiça procedimental, que evidencia como as pessoas percebem e utilizam esses controles.

Os cinco mecanismos são complementares. Antecipação sem voz ignora sinais; voz sem rastreabilidade produz versões inconclusivas; documentação sem remediação apenas registra repetição; diligência de terceiros sem governança contratual não acompanha execução; e correção sem revisão de risco não altera prioridade. A unidade analítica adequada é, portanto, o ciclo completo, não o componente isolado. Essa conclusão é consistente com Kaptein (2015), Cabana e Kaptein (2026) e Kuiper (2026), que tratam programas e mudança comportamental como combinações de mecanismos.

Para PMEs, o achado central é contraintuitivo: menor complexidade formal pode coexistir

com maior exigência de coerência. A proximidade permite ação rápida, mas torna o exemplo da direção e a confidencialidade ainda mais sensíveis. O programa proporcional precisa ser seletivo, não superficial. Em vez de reproduzir departamentos, deve proteger funções críticas: quem recebe informação, quem decide, quem verifica e quem pode intervir em conflito de interesse.

A contribuição teórica da MEC-PME está em separar indicadores antecedentes e de resultado e vinculá-los a uma cadeia causal. A matriz também incorpora o paradoxo de detecção, frequentemente ignorado por métricas de volume. Mais denúncias podem significar maior confiança; menos processos podem refletir menor atividade, atraso de formalização ou silenciamento. A interpretação conjunta reduz esse risco, embora não o elimine.

A contribuição gerencial reside na mudança da conversa. Ao invés de perguntar se a empresa “tem compliance”, a direção passa a perguntar quais conflitos se repetem, onde o sinal foi perdido, quanto tempo levou a resposta, que controle mudou e como a não recorrência foi testada. Essas perguntas aproximam integridade de desempenho responsável e dão ao investimento uma finalidade observável.

Há implicações para políticas públicas e cadeias de fornecimento. Exigir de uma PME a mesma documentação de uma grande companhia pode produzir formalismo e exclusão. Contratantes e autoridades podem concentrar avaliação em riscos materiais, evidência de aplicação e capacidade de remediação. O Decreto nº 11.129/2022 e as orientações da CGU oferecem base para considerar porte e especificidades, enquanto instrumentos internacionais recomendam apoio, clareza e proporcionalidade (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2024; ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2022).

A agenda de pesquisa deve avançar em três direções. A primeira é longitudinal: acompanhar PMEs antes e depois de componentes definidos, distinguindo data do fato e do litígio. A segunda é comparativa: parear empresas por setor, porte e exposição, controlando

mudanças econômicas. A terceira é qualitativa: estudar casos em que o programa evitou escalada e casos em que a provocou, observando justiça, confiança e poder. Métodos mistos podem relacionar indicadores da MEC-PME a entrevistas, prontuários de casos e resultados financeiros.

Também seria útil separar tipos de litígio. Mecanismos que funcionam em conflitos trabalhistas podem ter menor efeito em autuações tributárias ou disputas societárias. A matriz oferece linguagem comum, mas as hipóteses e unidades de exposição devem ser setoriais. Efetividade não é propriedade fixa do programa; é relação entre desenho, risco, contexto e tempo.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo investigou sob quais condições programas de compliance podem contribuir para reduzir litígios em pequenas e médias empresas. A revisão bibliográfico-documental demonstrou que a resposta não está na presença formal de códigos, canais e treinamentos, mas na capacidade de esses elementos alterarem decisões e a trajetória dos conflitos. Foram identificados cinco mecanismos: antecipação de riscos; voz interna e solução precoce; rastreabilidade probatória; gestão de terceiros e contratos; e remediação com aprendizagem.

Esses mecanismos dependem de seis condições: comprometimento verificável da direção, desenho proporcional, autonomia funcional, proteção contra retaliação, capacitação situada e monitoramento baseado em dados. Quando uma dessas condições falha, o programa pode se desacoplar da prática e assumir caráter cosmético. A proximidade típica das PMEs não elimina esse risco; ela amplifica tanto a influência do exemplo gerencial quanto as dificuldades de confidencialidade e conflito de interesse.

A Matriz de Efetividade Contenciosa proposta oferece uma forma de observar a cadeia preventiva sem reduzir o diagnóstico à contagem de processos. Indicadores antecedentes e de resultado devem ser lidos de maneira combinada, normalizados pela exposição e

interpretados à luz da latência, da severidade, da recorrência e do paradoxo de detecção. O objetivo não é premiar silêncio ou defesa agressiva, mas reduzir violações e solucionar conflitos com justiça, rapidez e aprendizagem.

A hipótese inicial encontrou, assim, sustentação teórica e foi delimitada: programas substantivos, incorporados à governança e ajustados ao risco, possuem mecanismos plausíveis e evidência convergente para reduzir a escalada contenciosa; a mera adoção formal não apresenta a mesma capacidade. Não é possível, com a literatura disponível, estimar uma taxa geral de redução para PMEs brasileiras nem atribuir causalidade universal. Essa limitação não esvazia o resultado; define uma agenda de validação mais rigorosa.

Para a empresa de menor porte, a recomendação final é simples apenas na aparência: começar pelos conflitos reais, desenhar poucos controles capazes de mudar sua causa, proteger a voz de quem conhece o problema, registrar decisões úteis e verificar a não recorrência. Compliance efetivo não é a soma de documentos. É a capacidade organizada de perceber, decidir, corrigir e aprender antes que o desacordo evitável se transforme em litígio.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Occupational fraud 2024: a report to the nations. Austin: ACFE, 2024. Disponível em:
<https://www.acfe.com/en-us/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2026.

AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. Responsive regulation: transcending the deregulation debate. New York: Oxford University Press, 1992.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Porte de empresa. Rio de Janeiro: BNDES, s.d. Disponível em:
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.

Acesso em: 26 jul. 2026.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024. Regulamenta os parâmetros e a avaliação dos programas de integridade, de que trata a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 dez. 2024b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12304.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

(LGPD). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 set. 2022b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Mapa de empresas: boletim do 1º quadrimestre de 2024. Brasília, DF: MEMP, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2026.

CABANA, Guillem C.; KAPTEIN, Muel. Understanding the effectiveness of ethics programs: an examination of the role of program components and their impact on the ethical culture of organizations. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 206, p. 133-156, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06115-5>.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise risk management: integrating with strategy and performance. Durham: COSO, 2017.

Disponível em: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>. Acesso em: 26 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2025. Brasília, DF: CNJ, 2025.

Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/09/justica-em-numeros-2025.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas. v. 2. Brasília, DF: CGU, 2024. Disponível em:

https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf. Acesso em: 26 jul. 2026.

COSTA, Cláudio Azevedo. A implantação de programas de integridade em micro e pequenas empresas: uma visão prática. Revista Debates em Administração Pública – REDAP, Brasília, DF, v. 1, n. 4, 2021. Disponível em:

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/5467>. Acesso em: 26 jul. 2026.

DUNFORD, Benjamin B.; MUMFORD, Kevin J.; BOSS, R. Wayne; BOSS, Alan D.; BOSS, David S. Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. ILR Review, Ithaca, v. 73, n. 2, p. 528-551, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1177/0019793919882892>.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 37301:2021: compliance management systems — requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/75080.html>. Acesso em: 26 jul. 2026.

KAPTEIN, Muel. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior, Chichester, v. 29, n. 7, p.

923-947, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.520>.

KAPTEIN, Muel. The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 132, n. 2, p. 415-431, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>.

KRAWIEC, Kimberly D. Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Washington University Law Quarterly*, St. Louis, v. 81, n. 2, p. 487-544, 2003. Disponível em: https://openscholarship.wustl.edu/law_lawreview/vol81/iss2/8/. Acesso em: 26 jul. 2026.

KUIPER, Malouke Esra. There is no quick fix: compliance officers' views on organizational behavioral change. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 206, p. 461-486, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06183-7>.

MACLEAN, Tammy L.; BEHNAM, Michael. The dangers of decoupling: the relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 53, n. 6, p. 1499-1520, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57319198>.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Companies' assessments of anti-corruption compliance. Paris: OECD Publishing, 2025a. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/companies-assessments-of-anti-corruption-compliance_363b6821/977ed5a8-en.pdf. Acesso em: 26 jul. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Governments' assessments of corporate anti-corruption compliance. Paris: OECD Publishing, 2025b. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/governments-assessments-of-corporate-anti-corruption-compliance_6100e758/e798903c-en.pdf. Acesso em: 26 jul. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs. OECD Business and Finance Policy Papers, Paris, n. 21, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>.

PAINE, Lynn Sharp. Managing for organizational integrity. Harvard Business Review, Boston, v. 72, n. 2, p. 106-117, 1994.

PARKER, Christine; NIELSEN, Vibeke Lehmann. Corporate compliance systems: could they make any difference? Administration & Society, Thousand Oaks, v. 41, n. 1, p. 3-37, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399708328869>.

SILVA, Gilson Rodrigues da; SOUSA, Rossana Guerra. The influence of anonymous reporting channel and perceived procedural fairness on the whistleblowing intentions of Brazilian internal auditors. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 11, n. 30, p. 46-56, 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v11i30.134372>.

SOUSA, Henrique Adriano de; PASSOS, Gabriela de Abreu. A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras: uma análise no período de 2014 a 2021. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, e2023-0041, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230041>.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; GIBSON, David G.; TOFFLER, Barbara Ley. Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. California Management Review, Berkeley, v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165990>.

TYLER, Tom R. Why people obey the law. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2006.

UNITED STATES. Department of Justice. Evaluation of corporate compliance programs. Washington, DC: DOJ, 2024. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl>. Acesso em: 26 jul. 2026.

WEAVER, Gary R.; TREVIÑO, Linda K. Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 9, n. 2, p. 315-335, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857477>.

[1] Advogada, inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional de Santa Catarina (OAB/SC 52.400), com aproximadamente oito anos de experiência profissional nas áreas de Direito Empresarial, Cível e Contratual. Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Católica de Santa Catarina (2017). Possui formação complementar em Direito Europeu e Internacional pela Maastricht University, Holanda, e experiência acadêmica internacional nos Estados Unidos. Atua atualmente como advogada associada, com experiência em elaboração e análise de contratos, compliance, análise documental, pesquisa jurídica, elaboração de pareceres e gestão de demandas jurídicas. Possui formação complementar em Gestão de Escritórios e Compliance pelo CERS, além de cursos de aperfeiçoamento nas áreas jurídica, empresarial e contratual. É fluente em língua inglesa e possui conhecimentos básicos de espanhol. stephaniekg@gmail.com