



TUCARE

CURSOS E MENTORIA

# COMPLIANCE

*COMO SER LEGAL*

*Eli Buchala & Renata Zanusso*

Copyright © 2022  
by Eli Buchala & Renata Zanusso

---

*Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, distribuído ou transmitido em qualquer forma ou por qualquer meio, incluindo fotocópias, gravações ou outros métodos eletrônicos ou mecânicos, sem a prévia escrita permissão do editor, exceto no caso de citações breves incorporados em revisões críticas e certos outros usos não comerciais permitido pela lei de direitos autorais.*

---

TUCARE  
Cursos e Mentoria

# Sumário

---

## **1. MÓDULO 1 - O que é Compliance**

1.1. Aula 1 - Introdução ao tema

## **2. MÓDULO 2 - Questões práticas e legais**

2.1 Aula 1 - LGPD

2.2 Aula 2 - Infrações cíveis e penais

2.3 Aula 3 - Prevenção ao assédio sexual e moral

2.4 Aula 4 - Prevenção a conduta preconceituosa

## **3. MÓDULO 3 - Etiqueta corporativa**

3.1 Aula 1 - Relacionamento interpessoal

3.2 Aula 2 - Código de conduta

3.4 Aula 3 - Linguagem e comportamento

## **4. MÓDULO 4 - Qual a postura profissional adequada**

4.1 Aula 1 - Responsabilidades do profissional

4.2 Aula 2 - Abordagem – gente lidando com gente

4.3 Aula 3 - Enxergando o outro

4.4 Aula 4 - Respeito é bom e todo mundo gosta (exercício da aceitação)



## MÓDULO 1 - INTRODUÇÃO

# O QUE É COMPLIANCE

*O termo “compliance” quer dizer “conformidade” - deriva do inglês “to comply”, que significa “cumprir”, “obedecer”, estar em conformidade.*

O termo é usado para a prática de condutas que têm o objetivo de dar segurança - no intuito de minimizar riscos de infrações legais, normativas ou de códigos de conduta (com reflexos externos e internos) em empresas e instituições.

Tais atividades devem então se pautar pela estrita obediência às regras jurídicas vigentes, não esquecendo ainda da exigência de códigos de conduta que reflitam a ética.

Este curso irá te ajudar a ser "Legal", estando alinhado com as Leis e regras de conduta, e ser "Legal" com as pessoas de seu convívio, observando e adotando atitudes que geram bem estar e solidariedade entre as pessoas. Em resumo, significa atender requisitos legais e também aderir a condutas morais e éticas na condução de uma atividade.

No ambiente corporativo, onde impera a busca pela lucratividade de uma atividade empresarial, seria correto aplicar sem pudores a famosa frase de Maquiavel “os fins justificam os meios”? Nós acreditamos que não! Não podemos imaginar uma conduta empresarial predatória, descomprometida com questões sociais. Não podemos mais imaginar uma condução empresarial que desrespeite o meio ambiente, o bem-estar de colaboradores, e que não promova uma efetiva contribuição social na atividade desenvolvida.



Nisso entra a questão de compliance, da conformidade, da fixação de critérios operacionais pautados pela obediência às leis, sem esquecer dos compromissos sociais e éticos derivados da atividade empresarial.

Essas questões foram se tornando mais urgentes e significativas com o advento de legislação que trata da responsabilização de atos de corrupção, a Lei - LEI No 12.846, DE 1o DE AGOSTO DE 2013. – Conhecida como Lei Anticorrupção, dispendo sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

Vejam a relevância do que está previsto no texto legal:

**Art. 1o** Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

**Parágrafo único.** Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

**Art. 2o** As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

**Art. 3o** A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

**§ 1o** A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

**§ 2o** Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

**Art. 4o** Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

É importante mostrar a legislação, para exemplificar a importância do tema, como isso pode afetar diretamente empresários e profissionais, muito além da atividade empresarial. Além dessa lei, existem inúmeras outras que indicam a necessidade de atenção e cuidado por parte de dirigentes, administradores, gestores, gerenciadores e operadores.

Por exemplo, a já conhecida LGPD (Lei 13.709/2018) conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, que regula atividades relacionadas ao tratamento de dados pessoais.

Ela foi necessária diante de uma nova realidade, diante de um mundo novo, interconectado, com recursos de algoritmos e inteligência artificial que se baseia em dados pessoais coletados nas mais diversas situações. Um simples clique em um site, um cadastro inocente em uma loja qualquer, tudo isso gera informações sobre você, seus hábitos, costumes, faixa de renda, endereço, documentos...



Era necessário algo que pudesse colocar limites na forma com que tais informações eram utilizadas, dando aos interessados a exata ciência do uso dos dados e quais o alcance disso.

Não podemos negar que informação é algo de extremo valor, permite antecipar, direcionar, otimizar ações – usando algoritmos e inteligência artificial para filtrar, escolher, atingir determinados alvos com mínima margem de erro ou desperdício de tempo e de recursos.

Um bom cadastro tem um valor imenso. Informação tem um valor incalculável.

Antigamente as pessoas escreviam suas intimidades em diários que eram sigilosos, ficavam trancados e escondidos. Hoje, publicam até fotos de um simples almoço em redes sociais abertas ao público e , ficam tristes se poucas pessoas curtem ou se interessam pelo seu menu ou por sua vida. O número de curtidas supostamente evidencia o prestígio e popularidade de uma pessoa, ou seja, estar em evidência nas redes sociais tornou-se uma grande armadilha da vaidade humana, que pode provocar inúmeros problemas na vida dessa pessoa, sem que ela perceba.

Nesse mundo de informações difusas, conteúdos editados e manipulados, surgiu um universo alternativo e novo - o metaverso - que nos engole e nos torna etéreos, difusos, confusos, desprovidos de uma bússola, um norte. Metaverso é o termo utilizado para descrever o mundo virtual que busca reproduzir a realidade por meios digitais, procurando despertar na pessoa a experiência o mais próximo possível da realidade. Imagine você fazer compras e sentir como se estivesse dentro da loja? Isso é metaverso.

Mas, para que isso ocorra, muita informação particular, pessoal está formando os bancos de dados digitais, o que você fala, conversa e busca na internet, contribui para uma vasta rede de informações que te colocam no território desconhecido do digital. Estamos navegando às cegas por mares digitais sem nenhuma bússola.

Já notou que de repente você começa a receber propaganda exatamente daquilo que você estava pesquisando na internet?

---

**Quando você simplesmente preenche dados para ter um celular operacional, inicialmente você cria e fornece um e-mail, aceita (geralmente sem ler) os termos e condições de uso, depois instala aplicativos fazendo novos cadastros, autoriza o uso do GPS, cadastra seu conhecimento digital, biométrico - ou facial - para entrar em arquivos e aplicativos, ainda dando acesso aos microfones, fototeca e câmeras...**

---

Simples assim, com essas inocentes condutas você já entregou todos os seus dados mais sensíveis e importantes gratuitamente a entidades desconhecidas e que saberão muito bem tirar proveito e fazer uso dessas preciosas informações. E destaque, esse uso não será feito para favorecer você ... ao contrário ... tudo isso será usado, manipulado, precificado e vendido, revendido, compartilhado...

A informação sobre cada pessoa, ou "lead", como são chamados os clientes que deixam seus dados na internet, fica armazenada em cada entrada nas redes sociais, em nossas postagens, nas curtidas que damos, nos sites que visitamos, no cartão de crédito que usamos, no cadastro que fazemos para entrar em um inocente joguinho "grátis no celular".

---

Nossos dados pessoais, nossa intimidade são invioláveis, estando tudo protegido até mesmo pela nossa Constituição.

Art. 5º - ...

*X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.*

A conformidade, a observância das Lei envolve muito mais: por exemplo; questões trabalhistas, previdenciárias, tributárias, ambiental, infrações penais - tudo isso deve ser objeto de análise preventiva.

As boas práticas devem integrar e se solidificar na cultura corporativa.

Prevenir condutas ilegais ou inadequadas, fiscalizar normas e procedimentos internos, tudo isso se deve a uma boa estrutura e às práticas de “compliance”. Na prática, o mais correto é a organização ou empresa elaborar e possuir um bom e acessível código de conduta – elaborado de forma clara e objetiva.

Isso deve ser amplamente divulgado e orientado aos funcionários, não podendo ser esquecido que os exemplos de bom procedimento devem sempre vir dos cargos mais elevados, a diretoria de uma empresa deve se comportar de forma irrepreensível, dando exemplo em seu comportamento.

Isso é chamado de "Tone of the Top", ou seja, o exemplo deve vir de cima, da alta liderança, e a liderança intermediária deve agir sendo exemplo também, para que os colaboradores sintam que possuem referência para inspirar sua conduta. Esse trabalho de aculturação deve ser a base para a implantação de um programa de integridade dentro das empresas.

Devem existir canais seguros de comunicação, possibilitando que qualquer funcionário possa informar sobre práticas e comportamentos em desconformidade com os regulamentos. É importante também que não existam riscos de retaliação para o caso de denúncia. Esse tipo de comunicação deve ter como base a confiança, e os "informantes do bem" devem ter a sensação de segurança ao expor algo tão delicado sobre práticas reprováveis na empresa. A credibilidade e a reputação devem estar em primeiro lugar para todos.

Finalmente, além das questões de legalidade, deve ficar evidente que questões éticas e morais são extremamente importantes para a empresa, pois além da correta postura legal, deve haver uma projeção de correção, confiabilidade e idoneidade da empresa sob aspecto ético e moral, evidenciando compromisso com as melhores práticas.

O setor de “compliance” deve ainda sempre se renovar, se atualizar; fiscalizando e revendo seus próprios procedimentos e orientações, pois a legislação é dinâmica, e tudo deve acompanhar a evolução das regras – com constante atualização e revisão.



*Deve buscar o aperfeiçoamento, insistir em treinamentos, atualizações, adequações práticas da atividade empresarial, dos dirigentes, colaboradores, fornecedores, parceiros, enfim, dos stakeholders, que são todas as pessoas envolvidas e interessadas que o negócio de certo.*

*Mais do que o controle das ações é fundamental buscar a conscientização das pessoas sobre as suas responsabilidades e as consequências da sua omissão, negligência ou ação indevidas. Despertar a vontade de querer seguir as leis, as regras de conduta éticas e evitar o tão famoso "jeitinho brasileiro"...*

*Iremos ao longo desse curso tratar sobre os aspectos práticos e legais da conduta de quem verdadeiramente tem interesse em contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária a partir de si mesmo, da sua própria ética na rotina diária, nas suas escolhas e postura diante de tantas oportunidades que a vida oferece.*

*Esse curso pretende ajudar você a:*



*Compreender o que é Compliance;*



*Despertar a consciência para a responsabilidade da conduta individual no resultado coletivo;*



*Ampliar o conhecimento sobre as Leis e normas de conduta que regulamentam o comportamento dentro do ambiente corporativo;*



## Módulo 2

# QUESTÕES PRÁTICAS E LEGAIS

"Um homem não pode fazer o certo em uma área da vida, enquanto está ocupado em fazer o errado em outra. A vida é um todo indivisível."

Mahatma Gandhi

Aula 1. LGPD

Aula 2. Infrações cíveis e penais

Aula 3. Prevenção ao assédio sexual e moral

Aula 4. Prevenção a conduta preconceituosa



A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nr. 13.709/18) traz conceitos e princípios básicos sobre a questão da privacidade e de proteção de dados.

O seu artigo segundo informa claramente a razão da existência da Lei, indicando princípios básicos que devem ser observados:

**Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:**

I - o respeito à privacidade;

II - a autodeterminação informativa;

III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;

IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;

V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;

VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e

VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais.



Fica evidente que a finalidade da lei é exatamente proteger dados e a privacidade de usos abusivos e indevidos. E ainda define o que são os dados protegidos em seu artigo 5º.

---

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

- I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;
  - II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;
  - III - dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;
  - IV - banco de dados: conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico;
  - V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;
  - VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;
  - VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;
  - VIII - encarregado: pessoa natural, indicada pelo controlador, que atua como canal de comunicação entre o controlador e os titulares e a autoridade nacional;
  - IX - agentes de tratamento: o controlador e o operador;
  - X - tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração;
  - XI - anonimização: utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo;
  - XII - consentimento: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada;
  - XIII - bloqueio: suspensão temporária de qualquer operação de tratamento, mediante guarda do dado pessoal ou do banco de dados;
  - XIV - eliminação: exclusão de dado ou de conjunto de dados armazenados em banco de dados, independentemente do procedimento empregado;
  - XV - transferência internacional de dados: transferência de dados pessoais para país estrangeiro ou organismo internacional do qual o país seja membro;
  - XVI - uso compartilhado de dados: comunicação, difusão, transferência internacional, interconexão de dados pessoais ou tratamento compartilhado de bancos de dados pessoais por órgãos e entidades públicos no cumprimento de suas competências legais, ou entre esses e entes privados, reciprocamente, com autorização específica, para uma ou mais modalidades de tratamento permitidas por esses entes públicos, ou entre entes privados;
  - XVII - relatório de impacto à proteção de dados pessoais: documentação do controlador que contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, bem como medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco;
  - XVIII - órgão de pesquisa: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter histórico, científico, tecnológico ou estatístico;
  - XIX - autoridade nacional: órgão da administração pública indireta responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento desta Lei.
-

A Lei indica que dado pessoal é

***“toda informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável”,***

informações que identifiquem alguém, como o nome, endereço, qualificação pessoal (CPF, RG, endereço, data de nascimento), etc.

Mais ainda, isso abrange informações sobre hábitos de consumo, visitas a sites, informações em redes sociais,

Dados sensíveis são aqueles que dizem respeito à intimidade da pessoa, como sua etnia, sua ficha médica, seus dados biométricos, sua orientação sexual, sua religião, sua preferência política.

Tudo isso é muito pessoal e reservado, exigindo ainda mais cautela para quem tem esse tipo de informação, pois sua utilização indevida pode ser usada com finalidades discriminatórias.

Dado anonimizado é aquele que não identifica o titular, não identifica a pessoa. São dados que não relacionam e não identificam o titular, por exemplo quando se informa sobre um dado estatístico genérico (por exemplo, informando genericamente que as informações de uma pesquisa derivaram de pessoas na faixa etária de 18 a 40 anos – que foram questionadas sobre determinado assunto).

Esse tipo de dado é muito utilizado na realização de pesquisas e não está sujeito à aplicação da LGPD.

Dados identificáveis:

Os dados identificáveis são aqueles que, sozinhos, não conseguem identificar o titular, mas somados a outras informações torna a ação possível.

O sigilo de dados e de informações pode ser afastado, se isso se justifica pela necessidade de investigações criminais. Interessante lembrar que não existem direitos absolutos. O sigilo de dados e de informações pode ser afastado, se isso se justifica pela necessidade de investigações criminais.

Em algumas circunstâncias existe a necessidade de compartilhamento de dados e informações para finalidade de investigações penais.

Deve ser facultado aos órgãos de investigação e de persecução penal a possibilidade de obter a quebra de sigilos e de privacidades, em função da prevenção e no combate de crimes pelo Estado.



Ao mesmo tempo, deve haver garantias ao cidadão de que sua privacidade será preservada ao máximo.

O tratamento de dados pessoais em caso de investigação criminal deve ser regulamentado, fiscalizado, autorizado, definido em seus limites. Não se pode permitir nenhum tipo de abuso, especialmente de agentes públicos - sob a mera e vaga justificativa de estarem promovendo uma investigação criminal. Tudo deve ser justificado, fundamentado e delimitado, supervisionado sob crivo judicial.

É princípio básico a obediência estrita ao devido processo legal. Agir de forma contrária a isso, é operar instrumentos legais de forma incorreta, o que não se coaduna com os princípios elementares de um Estado Democrático de direito.

Para que uma empresa possa assegurar esses dados, é importante que tenha um programa de governança, prevendo regras e ações educativas que minimizem os riscos e assegurem proteção aos dados que transitam no mundo corporativo, de todos os clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, ou todos os envolvidos com o negócio (stakeholders).




## Aula 2. Infrações Cíveis e Penais

A LGPD prevê sanções que a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) poderá aplicar a qualquer “agente de tratamento de dados” que infringir normas da Lei 13.709/2018

As sanções variam desde uma advertência, com possibilidade de outras medidas, como a multa de até 2% do faturamento (com limite de até R\$ 50 milhões); além do bloqueio ou da eliminação dos dados pessoais relacionados à irregularidade, a suspensão parcial do funcionamento do banco de dados ou a proibição parcial ou total da atividade de tratamento.

A ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados), é o órgão da administração pública federal responsável por zelar pela proteção de dados pessoais e por implementar e fiscalizar o cumprimento da LGPD no Brasil. tem a missão de fazer valer a lei LGPD no âmbito administrativo, cobrando de governos e de empresas a transparência no uso de dados de qualquer pessoa, pois a lei garante todos a privacidade de informações pessoais.

E mais, ainda existe a possibilidade de sanções cíveis em razão do indevido uso ou tratamento de dados que causar dano patrimonial, moral, individual ou coletivo. Caso algum dano ocorra, o responsável será obrigado a repará-lo. Aliás, o Magistrado, no processo civil, poderá inverter o ônus da prova a favor do titular dos dados quando, a seu juízo, for verossímil a alegação de hipossuficiência para fins de produção de prova ou quando a produção de prova pelo titular for excessivamente onerosa.



Assim, existe uma proteção jurídica mais abrangente, reconhecendo a vulnerabilidade do titular do direito violado diante de grandes corporações detentoras de seus dados – especialmente no que se refere a dados sensíveis; ou seja, por exemplo sobre origem racial ou étnica; convicções religiosas; opiniões políticas; filiação a sindicatos ou a organizações de caráter religioso, filosófico ou político; dados referentes à saúde ou à vida sexual; e dados genéticos ou biométricos quando vinculados a uma pessoa natural. A situação fica ainda mais complexa quando imaginamos que pode haver indevida utilização de dados para a prática de crimes digitais, ou seja, atos ilícitos praticados mediante uso de tecnologias.

Devemos lembrar que no âmbito do Direito Penal existe a questão da responsabilidade pessoal do agente.

Assim, fica evidente que o operador e o encarregado, diante das atribuições que lhes são conferidas na lei 13.709/18, estarão sujeitos a eventuais responsabilizações no âmbito criminal.

Ora, o controlador (que trata dos dados e os armazena) vai gerir essas informações, referentes a uma imensa gama de pessoas, um imenso número de titulares de direitos.

Imaginemos um clube ou uma empresa que tenha cadastrado milhares de usuários/clientes.

Fica evidente que o responsável por gerir tais informações será pessoalmente responsabilizado em caso de vazamento, divulgação indevida ou mesmo eventual extravio dessas informações.

Será responsabilizado o encarregado direto da proteção dos dados.

E mais, as empresas detentoras dos dados certamente também serão responsabilizadas - na hipótese de terem concorrido, de qualquer modo, para a má utilização dos dados.

Neste sentido, um administrador (sócio ou pessoa de fora da sociedade), pode ser responsabilizado por atos ilícitos, dolosos ou culposos, nos termos da Lei.

E mais, desviando-se dos regulamentos e códigos de conduta, ele ainda poderá responder internamente (frente a empresa e seus sócios); sem prejuízo dos aspectos cíveis e criminais decorrentes de sua conduta lesiva.

A responsabilidade de um administrador surge ao causar algum dano (patrimonial ou moral), ao violar a legislação de proteção de dados pessoais.

E mais: em razão de condutas de administradores que extrapolem a empresa terá responsabilidade, pela chamada culpa “in elegendo” e “in vigilando”.

Ou seja, por escolher mal seu preposto ou por não vigiar suas boas práticas. Causando prejuízos a terceiros, surge a obrigação de indenizar.

A culpa “in elegendo” caracteriza-se pela "falta de cautela na escolha de preposto ou da pessoa a quem se confia a execução de serviço".

A culpa “in vigilando” se caracteriza pela falta de cuidado, diligência, vigilância, atenção, fiscalização de funcionário ou preposto na realização de alguma atividade.



Isso gera evidente responsabilidade e obrigação de indenizar.

Finalmente, usar sistemas, banco de dados para a prática de crimes como ameaças, difamações, estelionatos e assédios é algo extremamente grave.

Sempre existe a possibilidade de que seus dados sejam utilizados contra você – esse é um grande perigo.

Por exemplo, você pode ter negada sua inclusão em um plano de saúde com base em análise de dados de seus prontuários médicos, de scadastratos de atendimentos que possam sugerir uma saúde frágil e a necessidade de tratamentos onerosos.

Em nosso país a legislação acompanha a passos lentos a rapidez das mudanças do mundo digital, mas já mostra alguns avanços: protegendo a segurança dos usuários.

Os exemplos mais conhecidos são a Lei Carolina Dieckmann, que prevê crimes informáticos, devido a uma experiência constrangedora que a atriz viveu devido a um vazamento de fotos íntimas na internet sem sua permissão.

O Marco Civil da Internet, que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil e a Lei Geral de Proteção de Dados, que regula as atividades de tratamento de dados pessoais e faz algumas alterações no marco Civil.

Temos ainda foco na questão das conhecidas “fake news”, que vão de anedotas a inaceitáveis perigos criados por elas. Ainda existe um longo caminho a trilhar, para o avanço do combate a temas tão relevantes.

Para algumas situações ainda não existe uma legislação específica, mas outras já são contempladas pela legislação vigente.

Imaginamos sempre o confronto entre “liberdade de expressão” e limites legais a tal direito. Não existem liberdades individuais absolutas (especialmente porque poderiam confrontar com outras liberdades e com interesses coletivos). Não podemos ser tolerantes com a intolerância.

Esse é um debate muito bom, mas não é a finalidade desse tópico.

É preciso muito cuidado com nossas palavras, nossas manifestações, pois de excessos podem surgir injúrias, difamações calúnias, constrangimentos ilegais – tudo isso com reflexos jurídicos diretos.

Mais do que nunca devemos ficar atentos aos dados que manipulamos, ao poder de ferramentas tecnológicas em disseminar verdades ou mentiras. Por questões éticas e morais, devemos nos abster de comportamentos potencialmente perigosos e lesivos.

Na dúvida mantenha o silêncio, evite o confronto, evite comportamentos desrespeitosos.

Pense muito antes de agir, mantenha-se informado e atento ao seu próprio ego. Suas certezas e convicções podem estar erradas (sim, você nem sempre está certo, desculpe-me por dizer isso).

Compartilhar informações, dados, ou mesmo opiniões na web vai criar um registro de sua atitude e de sua altitude. Procure checar fontes seguras, especialmente antes de repostar notícias (especialmente as mais radicais)

Use sua inteligência, sua intuição e sua empatia.





## Aula 3. Prevenção ao Assédio Sexual e Moral

*Eis algo que infelizmente existe e resiste em situações hierarquizadas.*

*No ambiente de trabalho, caracteriza-se assédio moral nos comportamentos e condutas que evidenciam violência psicológica. Expor pessoas a situações vexatórias, humilhantes, depreciativas, insultante, agressiva, aviltante (pode ser através de xingamentos, comentários, insinuações) exigência de metas inalcançáveis, rigor excessivo, apelidos ... tudo isso pode configurar assédio moral.*

*E sem dúvida, causa sofrimento intenso a quem é vítima desse tipo de assédio, que acaba tendo que suportar imensa e intensa pressão, ficando indefeso em razão de sua necessidade em manter seu emprego.*

*Piadinhas, pequenos deboches, tudo isso vai se somando, se remontando e se repetindo com frequência, de forma a abalar psicologicamente a pessoa.*

*Com o tempo, fica insuportável e até insustentável a permanência da vítima no emprego.*

*Isso causa imensos danos psicológicos e até físicos – em razão do intenso estresse. Não são raros distúrbios mentais, relacionados com ambientes de trabalho tóxicos. E é algo que muitas vezes deixa a pessoa sentindo-se culpada, confusa com o que está acontecendo, em profundo conflito interno com essa montanha russa de emoções que sente.*

*Assim, devem ser adotadas políticas de gestão que minimizem essa possibilidade, dando voz aos colaboradores, com sistemas de controle e supervisão.*

*Atualmente o nível de exigência cobrado dos colaboradores está elevadíssimo, com jornadas prolongadas, metas excessivas, cobranças intensas – o que já causa fadiga física e psicológica.*

*Esses profissionais ficam expostos a isso por conta de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e restrito, com grande risco de ser demitido ou substituído. E o pior, isso tende a gerar a sensação de que a culpa foi dele próprio, que não se esforçou, que não teve garra, que não superou suas limitações.*

*Aqui cabe fazer uma ressalva e observar que alguns profissionais são realmente pouco comprometidos e tendem a negligenciar suas tarefas na prática, fazem "corpo mole", procrastinam e encontram desculpas para sua conduta. Porém, não é deles que estamos falando, mas do profissional que sofre em perceber que está fazendo o seu melhor e ainda assim não é suficiente, que é leal com a empresa, que busca seu desenvolvimento, cumpre as regras e se comporta de modo adequado.*

---

Com empregos escassos e com políticas de enxugamento de quadros, o resultado acaba sendo um ambiente de trabalho extremamente tenso, volátil e explosivo.

Há uma verdadeira onda de pessoas se implodindo ou explodindo no que se conhece como “síndrome de burnout” (esgotamento profissional, estado de tensão emocional e estresse crônicos - provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes).

A síndrome se manifesta especialmente em pessoas cuja profissão exige envolvimento interpessoal direto e intenso.

É um grave distúrbio psíquico caracterizado pelo estado de tensão emocional e estresse provocados por desgastantes condições de trabalho. Vale lembrar que o mundo corporativo não é e nunca será um território de muita paz e harmonia, mas pode e deve ser um lugar de respeito às questões humanas.

Aprender a lidar com os jogos corporativos, desenvolver a autoconfiança e o respeito consigo diante das escolhas que faz, é tarefa para a preservação da saúde mental de todo profissional. O "burnout" começa a acontecer quando a própria pessoa não respeita seus limites e não consegue falar não.

Aos poucos vai cedendo e acreditando que se fizer assim irá conseguir ir mais longe...

Você conhece a história do lenhador? Tinha um lenhador que cortava 90 árvores por dia, e quando outro lenhador foi contratado quis logo fazer mais que o antigo lenhador, acreditando que iria ser mais produtivo. No primeiro dia cortou 88 árvores, mas logo pensou, amanhã chegarei um pouco mais cedo e no final do dia terei um resultado melhor. Porém, apesar de ter ido mais cedo para o trabalho, seu resultado no final do dia caiu, cortando apenas 86 árvores. Então, pensou: Amanhã vou chegar mais cedo e não vou almoçar, daí vou bater o recorde! Mas, sua produtividade caiu ainda mais no final do dia, chegando a cortar 83 árvores. Pensou logo: Amanhã vou chegar mais cedo, não vou almoçar e vou ficar um pouco a mais para bater o recorde. E assim fez, mas percebeu que no final do dia estava com a produtividade ainda pior, tinha cortado 80 árvores. Então, teve a idéia de ir conversar com o outro lenhador e saber como ele fazia para manter sua média de 90 árvores por dia, e o lenhador senior só fez a seguinte pergunta: Em qual momento você parou para amolar seu machado?

É exatamente assim que acontece com algumas pessoas, elas tendem a entrar em um ritmo frenético de trabalho e não param para amolar seu machado, esquecem de si mesmas, não cuidam da alimentação, do descanso, da atividade física, do lazer, enfim, de tudo aquilo que contribui para a saúde do ser humano, que é a presença de bem estar bio, psico social e espiritual.

Acontece que muitas pessoas aprenderam, ao longo de suas vidas, que ser um bom profissional significava agir como uma máquina, sem emoções e pronto para desempenhar as tarefas solicitadas sem qualquer limite. Daí os riscos de adoecimento ou de ser presa fácil dos outros é muito grande, sem contar que fica muito mais vulnerável a situações de assédio, exatamente por ser um profissional tão dedicado.

O assédio moral pode ser praticado de formas diretas ou indiretas. Configura assédio moral o isolamento, o silenciamento, a ridicularização, o abalo sistemático na autoconfiança, a prática de depreciativos constantes. A criatividade nessa prática de maldades é imensa – com sutilezas e grosserias.

---

A configuração de assédio moral requer a ocorrência de condutas aviltantes repetitivas e imotivadas. Não configura assédio moral uma correção disciplinar, uma avaliação negativa em fichas de acompanhamento funcional, ou mesmo uma bronca eventual de um chefe (que deverá ter o cuidado de não expor em público a situação).

Apenas se intencional e repetidamente a pessoa é humilhada ou depreciada podemos imaginar situação de assédio moral.

No universo corporativo as pressões são constantes, atingem desde os mais altos executivos - que as transmitem aos supervisores; que as mandam aos gerentes e estes, aos colaboradores de modo geral.

As pressões seguem em ondas por todos os níveis hierárquicos. Mas geralmente vão se avolumando como um imenso tsunami, devastando com mais força quem está na parte mais baixa da estrutura empresarial... Mas isso não quer dizer que o alto escalão também não tenha seus riscos. Muitas vezes, até mesmo por parecerem estar mais no controle, estão mais vulneráveis.

A alta e intermediária liderança estão sujeitas a situações de tratativas e negociações que podem violentar sua moral e sua condição sexual de forma mais silenciosa e degradante. Muitas vezes, por ocupar cargos estratégicos, os profissionais se vêm reféns de um pacto de silêncio, que vai aos poucos e sorrateiramente destruindo sua psique.

Importante ficar alerta para todo tipo de desrespeito.

Por vezes, para não arcar com despesas rescisórias, são criadas situações insuportáveis para que o empregado peça demissão. Isso também configura assédio moral.

As condutas aviltantes mais comuns são: gestos e condutas constrangedoras, menosprezo, difamações, ironias, risadas e brincadeiras de mal gosto, indiferença, controle exagerado de tempo de uso de banheiro, repreensões públicas exageradas...

Tudo isso deve ser evitado e vigiado, pois torna o ambiente de trabalho improdutivo e desviado de sua real função - que é gerar resultados satisfatórios para a empresa e bem-estar para os colaboradores.

Agora um assunto ainda mais delicado é o assédio sexual.

Podemos defini-lo como uma forma de constrangimento com conotação sexual - em ambiente de trabalho - onde alguém usa sua posição hierárquica superior ou sua influência para obter o que deseja.

O assédio sexual pode ocorrer por pressão ou chantagem - onde existe uma ameaça de prejudicar a pessoa assediada no ambiente de trabalho, caso rejeite a investida sexual.

São propostas constrangedoras, que violam a escolha, a liberdade sexual.

Acontece também por insinuações, por oferta de benefícios profissionais, ou mediante ameaça de perseguições ou demissão.

Pode haver ainda intimidação explícita com condutas claramente ameaçadoras, ou investidas agressivas com intuito sexual. Pode ser a exibição de pornografia, insinuações e conversas impróprias reiteradas e insistentes.

---

No Brasil, o assédio sexual é crime previsto pelo artigo 216-A do Código Penal:

*Assédio sexual (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)*

*Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)  
Pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)  
Parágrafo único. (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)  
§ 2º A pena é aumentada em até um terço se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos. (Incluído pela Lei nº 12.015, de 2009)*

Existem ainda outros tipos penais importantes:

*Art. 215-A. Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro: Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, se o ato não constitui crime mais grave. Estupro de vulnerável (Incluído pela Lei nº 12.015, de 2009)  
Art. 217-A. Ter conjunção carnal ou praticar outro ato libidinoso com menor de 14 (catorze) anos Pena - reclusão, de 8 (oito) a 15 (quinze) anos. § 1º Incorre na mesma pena quem pratica as ações descritas no caput com alguém que, por enfermidade ou deficiência mental, não tem o necessário discernimento para a prática do ato, ou que, por qualquer outra causa, não pode oferecer resistência*

*Essa questão é delicadíssima, podendo causar imensos problemas, o que deverá ser objeto de constante atenção e cuidado.*

*De acordo com a lei, o assédio é crime quando praticado por superior hierárquico ou ascendente. Há duas interpretações em relação à prática do ato: o assédio pode ocorrer pelo simples constrangimento da vítima ou pela prática contínua de atos constrangedores.*

*O gênero da vítima não é determinante para a caracterização do assédio como crime - prática é punível independentemente do gênero. Todavia, estatisticamente, a prática do delito ocorra preponderantemente em relação às mulheres.*

---



## Aula 4. Prevenção a conduta preconceituosa

*Circula na internet uma frase, de fonte desconhecida, que diz o seguinte: uma brincadeirinha que ofende alguém, na verdade é um desrespeito.*

*Palavras e atitudes depreciativas, associadas a elementos relacionados à etnia, raça, religião, origem, condição pessoal (referente a pessoa idosa ou portadora de alguma deficiência não podem ser toleradas. Tais atitudes ou palavras podem refletir em infrações penais graves, como injúria racial ou racismo.*

*Fazer gestos ou usar sinais e símbolos discriminatórios ou palavras ofensivas é atitude criminosa e intolerável. É urgente que todos façam um cuidadoso exame de consciência para excluir hábitos e condutas que de qualquer maneira possam desqualificar alguém de forma preconceituosa.*

*Não é aceitável qualquer tipo de ofensa a uma pessoa por causa de seu biótipo, de seu fenótipo e genótipo, que significa que ninguém pode ser discriminado devido aos seus genes e à aparência que possui em decorrência disso. Mais intolerável ainda se isso provier de algum superior hierárquico em ambiente de trabalho.*

*Condutas discriminatórias não podem ser aceitas, minimizadas ou normalizadas. Aqui, aquela conversa de que "Ahhhh isso é mimimi... No meu tempo as pessoas falavam coisas que hoje caracterizam assédio..." é o tipo de discurso que não cabe mais em nenhum lugar. A sociedade evoluiu, a diversidade está presente e incluída e isso exige respeito.*

*É evidente que a norma penal por si só não terá o condão de transformar uma pessoa preconceituosa em alguém respeitosa. Mas ela certamente irá coibir manifestações discriminatórias; tornando mais decentes e civilizadas as interações interpessoais.*

*Manifestações preconceituosas geram efeitos nefastos, diminuindo oportunidades de trabalho e ainda criando desvantagens inaceitáveis. Na verdade tais atitudes preconceituosas e discriminatórias são formas de violência - intensos sofrimentos e abalos na vida de uma pessoa, de um ser humano.*

*Em suma, não podemos assistir passivamente qualquer tipo de conduta preconceituosa, que gera desigualdade e sofrimento.*

*Precisamos criar mecanismos para eliminar qualquer forma de preconceito, para acabar com seus nefastos efeitos - lutando ativamente em prol de assegurar a todos respeito, igualdade e dignidade. Precisamos de ser vigilantes e firmes utilizando todos os recursos e repertórios legais e morais para abolir comportamentos que causem danos e intensos sofrimentos para os que são suas vítimas.*



Quando pensamos em um ambiente corporativo estamos diante de profissionais oriundos das mais diversas origens e essa diversidade tem que ser respeitada. Algumas pessoas confundem bom humor com condutas inadequadas, usando de um humor corrosivo, que faz piadas com as pessoas, ofende, e depois diz "que tudo não passou de brincadeira", ou então usa de um humor que forma grupinhos de pessoas para falar mal de outros, ou seja, agrega por um lado e destrói por outro, e tem ainda aqueles que usam de um humor autodepreciativo, fazendo piadas com suas próprias dificuldades ou limitações.

Nenhum desses tipos de humor deve ser cultivado nas empresas. O bom humor que deve ser estimulado é aquele que leva a pessoa a estar de bem com a vida, disposta, energizada, que consegue rir dos absurdos do cotidiano, que atribui uma certa leveza a sua rotina, mas fazer piadas ou brincadeiras que ofendam não é nada engraçado.

O preconceito está diretamente relacionado com a ignorância. Você faz um conceito de algo ou alguém antes mesmo de entrar em contato com aquela realidade, então, por ignorar a verdade, por não conhecer a fundo do que se trata, julga baseado na idéia formada antecipadamente.

Ninguém nasce preconceituoso, as pessoas aprendem e desenvolvem o preconceito a partir das relações que estabelecem com o meio. Aprendem a gostar de algumas coisas, de algumas pessoas, de alguns tipos e não gostar de outros. Tudo é aprendido.

Como disse certa vez uma criança de 5 anos: Gosto de umas pessoas porque não conheço outras!

Aqui, a proposta então é abrir a mente, expandir as possibilidades e praticar o não julgamento. A melhor forma de prevenir o preconceito é conversar sobre nossos pensamentos e questionar "aquela velha opinião formada sobre tudo..."

No ambiente corporativo, não se trata de uma questão de cotas ou algo do tipo, mas de viver a experiência de um ambiente inclusivo, onde as pessoas sintam-se respeitadas e seguras.

É o exercício da empatia que vai ajudar nessa construção! Colocar-se no lugar do outro é tarefa fácil quando o outro se assemelha em pensamento e atitudes, mas é tarefa difícil quando o outro é alguém diferente, e exatamente esse é o desafio!

Aprender a olhar com os olhos do outro a realidade é um aprendizado. Tem um museu da empatia em Londres, criado por Roman Krznaric, que contou com a ajuda da artista britânica Clare Patey, para levar as pessoas a experimentarem literalmente se colocar no lugar do outro.

Neste museu você coloca o sapato da pessoa e um fone de ouvido, e vai caminhando ouvindo a voz dela contando sua experiência de vida. Imagina só? É você sentir um pouco do que é ser aquela pessoa a partir do seu calçado e sua narrativa.

Na prática, podemos fazer isso apenas metaforicamente, e procurar encontrar nesse exercício a compreensão do que levou a pessoa ser quem é, agir como age e assumir determinadas posições.

Ser empático não significa, necessariamente, concordar com a pessoa, com o modo como ela pensa, age e expressa suas emoções, mas significa a possibilidade de compreender seu jeito único de ser, e acima de tudo, tratar com respeito.

Ainda que estejamos falando de pessoas que tenham uma conduta inadequada socialmente, devem ser respeitadas. Caso contrário prevaleceria a Lei de Talião, "olho por olho, dente por dente", que é a base do funcionamento mental mais primitivo, e que considerando nossa evolução e maturidade emocional, devemos considerar que não serve para nos guiar.

Perguntaram certa vez para a historiadora Margaret Mead sobre o início da civilização e ela respondeu que era um fêmur com sinais de que tinha sido fraturado, de 15.000 anos. Explicou que uma pessoa quando sofre esse tipo de fratura, precisa ser cuidada, porque fica impedida de correr, caçar, fugir, buscar alimento. Então, esse achado arqueológico mostra que uma sociedade só pode se desenvolver se existir cooperação e zelo, de uns com os outros.

Experiências de situações traumáticas também tendem a aproximar as pessoas, independente de quem sejam.

Vivemos a pandemia e vimos muitas pessoas ajudarem às outras nessas circunstâncias de medo e incerteza. Vimos também muito discursos de ódio e agressões acontecerem pelo mesmo motivo. E o que aprendemos com tudo isso?

Preconceito, como dito no início, está ligado a ignorância, e a melhor forma de combatê-lo é se colocar no lugar do outro e experimentar a solidariedade.

---



### Módulo 3

# ETIQUETA CORPORATIVA

"Como sou pouco e sei pouco, faço o pouco que me cabe  
me doando por inteiro."

Ariano Suassuna

Aula 1. Relacionamento interpessoal

Aula 2. Código de conduta

Aula 3. Linguagem e comportamento

# Aula 1

## Relacionamento Interpessoal



*O que significa relacionamento interpessoal? É o relacionamento que acontece entre as pessoas. Mas para que isso ocorra, antes acontece o relacionamento intrapessoal, que é o relacionamento da pessoa com ela mesma.*

*Ao fazer reflexões, questionamentos, literalmente se olhar no espelho, você está se relacionando intrapessoalmente. Pode conversar com sua consciência, perguntar e reponder para si mesmo.*

*No relacionamento interpessoal você precisa se abrir para o outro, admitir que é na relação que existe a possibilidade de você se conhecer melhor, e mais ainda, conhecer o outro.*

*Laing dizia que o essencial é o que acontece entre as pessoas.*

*No relacionamento interpessoal está a possibilidade de crescimento, evolução e cura.*

*Perguntaram certa vez para o Freud o que é um homem saudável, e ele respondeu que é aquele que é capaz de amar e trabalhar. Mais uma vez mostrando a importância das relações na vida do homem e na sua saúde psíquica.*

*Vivemos em sociedade, estamos sempre inseridos em algum contexto social. Interagimos o tempo todo com outras pessoas, no ambiente familiar, escolar, laboral, comunitário ou social.*

*E, em cada contexto temos uma função, uma escala, um papel; uma linha de conduta esperada e desejável.*

*O tempo todo estamos analisando nosso comportamento e fazendo adequações em nossos relacionamentos sociais. Precisamos sempre buscar adequações às normas comportamentais, que orientam as nossas interações.*

---

Existem grandes expoentes no estudo da sociologia, dentre eles um dos mais célebres foi Max Weber. Ele ensinava que “ação social” deveria ser a principal fonte de estudo da sociologia. Tudo com foco no indivíduo em suas interações.

Não seria apenas a estrutura das instituições ou a situação econômica da pessoa que motivaria suas ações. Para Weber, as crenças, ideias, valores inculcados nos indivíduos eram as verdadeiras fontes catalizadoras de suas atuações - e isso gera mudanças sociais.

Desta forma, entendia que os indivíduos dispunham de liberdade para agir e modificar a sua realidade.

Uma ação social sempre possui um sentido, uma finalidade, uma intenção determinada por seu autor - obviamente buscando uma boa resposta junto ao interlocutor. Toda ação social guarda em si um esforço de comunicação, desde um aceno a um aperto de mão.

Até mesmo um sutil olhar, um ato de cruzar os braços faz parte de uma comunicação.

No relacionamento interpessoal estão envolvidos diversos sentimentos, havendo compartilhamento de valores e princípios. Em algumas ocasiões, os relacionamentos interpessoais são amigáveis, colaborativos, acolhedores.

Mas existem também relações conflituosas, disputas, litígios, interesses, conflitos. Muitos conflitos surgem ainda de divergências entre pessoas ou de simples falha de comunicação. No ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal é de importância extrema.

Um bom ambiente em uma empresa deriva basicamente de boas interações pessoais, o que certamente resultará em aumento de produtividade. São sempre positivas as condutas proativas e criativas, bem como sensação de pertencimento ao grupo.

É importante haver sempre bons canais de comunicações, para que todos possam ser ouvidos, percebidos. Daí a importância das reuniões, do feedback, do clima organizacional positivo. E tudo isso quem constrói são as pessoas. a partir do que acreditam e conseguem desenvolver.

As opiniões podem ser expressas de maneira clara e direta, sem resvalar em ofensas ou agressividade.

Pode haver assertividade sem grosserias. O correto é incentivar interações cordiais, respeitadas e éticas.

Dentro do ambiente corporativo, para que a qualidade das relações seja saudável, é preciso desenvolver a confiança, nos líderes e principalmente na Organização, o que exige coerência e assertividade no posicionamento.

De nada adianta o discurso ser bonito e as ações não serem coincidentes com o que se fala.

Se a empresa fala de respeito, confiança, credibilidade mas age "dando um jeitinho" nas situações, o colaborador, independente do seu nível hierárquico, irá desenvolver uma percepção de falsidade - e isso pode acabar acarretando situações e condutas de inconformidade, gerando desvios.

Nesse sentido é importante que a empresa tenha valores sólidos e que sejam compartilhados com todos os colaboradores e que no ato da contratação isso também seja observado, que é o que hoje se chama "Fit Cultural", ou seja, uma forma de identificar se o candidato tem valores alinhados com a cultura da empresa.

Assim, a empresa terá maior facilidade em criar e acompanhar o código de conduta, estimulando nos colaboradores um vínculo de comprometimento e responsabilidade com aquilo que fazem, optando por escolhas mais assertivas e dentro da ética corporativa.

---

Então, cuidar das relações que acontecem dentro da empresa é essencial para ter Compliance.

Oscar Motomura fala sobre o subterrâneo das relações, aquilo que não é dito mas determina as ações das pessoas dentro da corporação, a "Gestão do invisível". A capacidade do Líder perceber a comunicação que está ocorrendo nos bastidores e agir no sentido de puxar sua equipe para fazer o que precisa ser feito.

Todos tem, em algum momento, problemas e dificuldades a serem enfrentadas, mas isso não significa que deva prevalecer uma decisão individualizada. A empresa deve considerar a criação de um programa de integridade, onde os valores serão o norte das ações de todos.

E claro, o exemplo vem de cima, "Tone at the top", a alta liderança, assim como a liderança intermediária devem fazer o seu papel e ter coerência nisso, mostrando ações livres de vantagem própria ou benefício particular. Cada colaborador deverá ser treinado para ser capaz de identificar o que deve ou não fazer no seu exercício profissional. O aprendizado e a coerência entre pensamento, sentimento e ação é uma conquista que leva tempo.

Como diria Saramago; " Não tenhamos pressa, mas não percamos tempo!"

Juntos, tendo o apoio da alta liderança, é possível implantar um programa de integridade, que gere credibilidade. A Liderança intermediária pode até iniciar esse tipo de programa e alinhamento com os colaboradores, mas só irá evoluir se a tiver o apoio da alta liderança.

É preciso deixar claro que a empresa, representada por seus líderes, está interessada em construir um negócio ético e com lucro sustentável. Nesse sentido a missão e valores da empresa deverão ser os pilares para toda e qualquer ação incentivada pelos líderes a seus colaboradores. Não tem como implantar um programa de integridade, compliance, que seja parcial.

Cuidar da qualidade das relações dentro do ambiente organizacional é dever de todos, e o que desviar dos padrões éticos esperados, deve ser informado, somente assim será construído uma gestão alinhada com os valores da empresa e dos colaboradores, na busca de um clima mais favorável.

# Aula 2

## Código de conduta



É muito interessante haver um instrumento claro, uma definição de comportamentos desejados e aceitáveis dentro de uma estrutura organizacional.

Um código de conduta bem formulado vai expor com clareza as melhores práticas, os melhores preceitos para embasar comportamentos saudáveis no ambiente profissional.

Vai fixar regras para proporcionar bons relacionamentos, pautados principalmente em princípios éticos.

São regras referentes ao cotidiano, ao dia a dia da atividade empresarial.

Será base de referência para os administradores, funcionários, parceiros e todos os que interagem no desenvolvimento das rotinas de trabalho.

Até mesmo o tratamento dispensado a clientes e fornecedores deve ser ressaltado.

A personalização, a humanização é sempre desejável e traz segurança e confiabilidade aos envolvidos nas atividades, proporcionando maior engajamento e sinergia para o alcance dos objetivos empresariais.

Um bom código de conduta deve ser ao mesmo tempo simples em sua linguagem e completo em seus objetivos.

Deve ser muito bem comunicado e explicado, pois o atendimento de suas diretrizes certamente vai preservar e fixar em boa posição a imagem da empresa.

Trata-se de indicação clara e direta da cultura organizacional, valorizando boas práticas em todos os segmentos - fortalecendo ainda a imagem externa da empresa ao mostrar compromissos com as melhores práticas sociais e culturais.

Para construir um código de conduta que contemple a realidade da empresa, é essencial que os valores corporativos estejam bem descritos e que os indicadores, ou seja, os KPI's possam apontar o desempenho esperado de cada um.

Tendo clareza dos indicadores, fica mais fácil acompanhar, orientar e desenvolver as pessoas na direção adequada, estimulando atitudes coerentes com o código de conduta.

Vale ressaltar aqui, a importância da empresa possuir um código de ética, valores, missão e visão bem definidos, assim como um canal de denúncia, que assegure o sigilo aos informantes.

E que os membros da empresa sejam treinados e desenvolvidos em cada uma dessas ferramentas.

*Existem muitas coisas que podem estimular comportamentos inadequados dentro do ambiente corporativo: Pressão, competitividade, plano de remuneração, dentre outros, e para desenvolver a consciência da conduta adequada, não é algo simples, exige tempo, dedicação e esforço para orientar e corrigir erros de conduta, evitando retaliações.*

*A melhor forma de assegurar que todos executem o que está descrito no código de conduta é realizar treinamentos periódicos sobre o tema, gerar meios de comunicação eficazes e oferecer suporte para dúvidas que possam surgir.*

*Um tópico que causa muita dúvida e inquietação aqui refere-se aos presentes, como agir diante de situações em que são oferecidos brindes, por parte da empresa, ou quando o cliente decide presentear pelo serviço bem feito. Daí a importância de ter um código que deixe claro a política da empresa nessas situações, que inclua fornecedores e clientes também.*

---

## **Aula 3 - Linguagem e comportamento**



*É interessante analisar a relação entre o linguajar, o comportamento e a maneira como isso afeta as relações interpessoais.*

*Por algumas vezes o tom de voz diz muito mais do que as palavras. O gestual informa mais que o discurso. Somos diferentes e únicos, cada um com suas crenças, potenciais, limitações e definições.*

*Em cada ambiente que frequentamos surgem situações em que precisamos nos posicionar, nos comunicar.*

*Somos estimulados a falar, desde a mais tenra idade.*

*Com o tempo vamos percebendo que mais importante ainda é observar e silenciar, para aprender, para compreender, para entender o nosso entorno.*

*Precisamos vencer nosso egoísmo e perceber o outro. Ninguém se sente confortável tendo sensação de invisibilidade. Teve uma experiência na tese de mestrado do psicólogo Fernando Braga da Costa, que se vestiu de gari e varreu por 10 anos as ruas da Universidade de São Paulo e escreveu sobre esses homens invisíveis.*

*Em um ambiente de trabalho precisamos ver os outros, aceitar as diferenças, conviver bem com elas. Somos providos de instrumentos cognitivos preciosos.*

*Somos capazes de falar, analisar, planejar, pensar. Precisamos de um pouquinho mais de humildade para apreciar também a voz e a diferente existência dos outros.*

*Precisamos silenciar e ouvir, para entender e aprender com outras experiências e outras vivências. A linguagem, verba ou gestual, sempre afeta e altera nosso entorno.*

*Pode ser um instrumento benéfico, de crescimento produtivo. Mas pode ainda ser fonte de transtornos, gerando desentendimentos, ruídos e transtornos – o que geralmente deriva de falta de filtros e de habilidades de expressão.*

*Especialmente em um ambiente de trabalho, onde não escolhemos nossos colegas por afinidade, precisamos ser cuidadosos com nossas palavras e nossos comportamentos.*

*Somos imersos em um ambiente aleatoriamente, onde teremos convivência próxima e rotineira com pessoas completamente diferentes.*

*Assim, fica evidente a necessidade de evitar comportamentos e palavreado que possa conter ou insinuar preconceitos, agressividade ou desrespeito.*



## Módulo 4

# QUAL A POSTURA PROFISSIONAL ADEQUADA

"

Aula 1. Responsabilidades do profissional

Aula 2. Abordagem – gente lidando com gente

Aula 3. Enxergando o outro

Aula 4. Respeito é bom e todo mundo gosta (exercício da aceitação)



O seu sucesso pessoal e profissional será diretamente afetado por seu comportamento, pela sua dedicação aos objetivos propostos.

É preciso haver compromisso, engajamento, motivação – tudo isso vai trazer produtividade.

Pessoas que apresentam tais características certamente terão resultados satisfatórios em suas metas pessoais e profissionais.

Todo empregador procura o perfil de alguém proativo, engajado e motivado.

Boa formação técnica apresentada no currículo de um ser humano gentil e confiável é o sonho de qualquer recrutador de talentos.

Essas qualidades precisam ser cultivadas, trabalhadas, polidas. Nem todas as pessoas conseguem se aprimorar.

*Ter senso de responsabilidade é reconhecer a importância de seu trabalho, tendo ciência da relevância de suas habilidades – atuando de forma segura oferecendo suas competências e as suas habilidades de maneira plena.*

*O desejável é que o profissional seja uma pessoa que busca aperfeiçoar e melhorar processos, entregando o seu melhor para contribuir ativamente com os objetivos do seu trabalho – proporcionando com isso o crescimento da empresa e o seu próprio crescimento pessoal.*

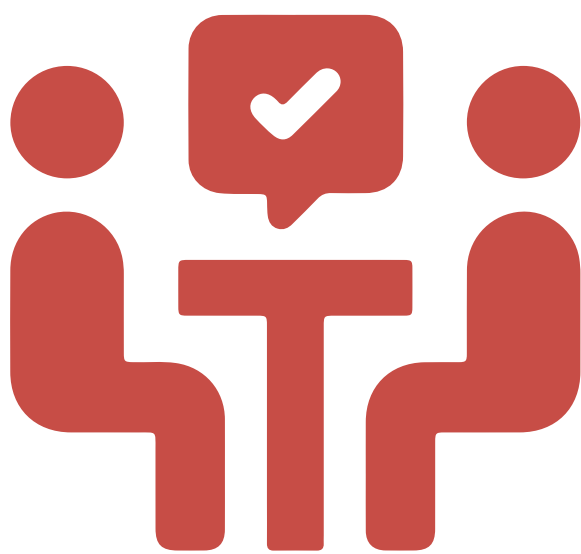
*Esse tipo de profissional busca executar suas atividades da melhor forma, colaborando com o bom fluxo dos trabalhos. engajados e responsáveis*

*Quando pensamos em um programa de integridade, de conformidade, isso só se torna possível se tivermos profissionais engajados e comprometidos com essa proposta. Então, quando pensamos nas responsabilidades do profissional, estamos diante daqueles pontos que podem verdadeiramente fazer com que o setor de compliance seja desenvolvido.*

*A principal responsabilidade é querer cumprir as leis e influenciar as pessoas a cumprirem também, e muitas vezes, ser exemplo de condutas éticas e positivas que estão além daquilo que a lei prevê.*

*Muitas vezes, o código de conduta da empresa vai zelar por atitudes simples, como por exemplo cultivar o espírito de servir, a colaboração, o falar "bom dia" e tudo que pode desencadear um ambiente saudável e favorável ao bom relacionamento humano.*

*Assim, a responsabilidade do profissional , além de estar atento ao seu próprio comportamento, é essencial que esteja alinhado com os valores da empresa e seja exemplo para os demais, agindo de modo coerente.*



# Aula 2 Abordagem gente lidando com gente



Um dos problemas que enfrentamos no cotidiano das empresas é a forma como as coisas são ditas, e não necessariamente o que é dito.

Muitas vezes, por variados motivos, as pessoas se esquecem da gentileza, da postura adequada, do tom de voz, dos gestos, e agem de modo automático, falando com seus colegas de trabalho de modo ríspido, agressivo, com descaso - e nem percebem.

Esquecem sua humanidade, e agem como máquinas. Acabam por distanciar e despertar sentimentos hostis, e pouco favoráveis ao ambiente organizacional.

Compreender o óbvio, que na verdade trata-se de gente lidando com gente, é uma tarefa desafiadora, porque cada um teve um modelo e uma referência, que desde criança foi sendo construída e cristalizada dentro de si, formando, então a sua personalidade.

Abrir a mente a rever esses padrões, compreender que é possível ser mais amistoso, tratar o outro bem, sem perder, com isso sua autoridade ou poder, é uma caminho possível por meio de treinamentos, conversas, modelos de referência e muita reflexão.

Cada um só pode oferecer ao outro aquilo que tem dentro de si, e se o que cultivou ao longo da vida, foram sentimentos e ações rudes, terá uma longa jornada para compreender que nem tudo se resolve no grito ou agressividade.

Aprender a identificar as próprias emoções e reconhecer as emoções nos outros, desenvolver a inteligência emocional, faz parte desse aprendizado.

Então, seguem algumas dicas que devem adotadas ao abordar alguém, principalmente se a pessoa abordada estiver cometendo algum erro ou em situação hierárquica inferior:



1. Nunca utilize postura agressiva;
2. Seja firme, mas gentil;
3. Evite palavras ofensivas;
4. Não julgue a pessoa sem antes saber o que está acontecendo;
5. Seja empático;
6. Use tom de voz natural, evite gritar;
7. Evite gestos rudes, como bater na mesa, por exemplo;
8. Procure praticar a escuta ativa;
9. Procure manter o equilíbrio;
10. Lembre-se que você está diante de outro ser humano.

## Aula 3

# Enxergando o outro



*A questão da invisibilidade, de se sentir invisível ou irrelevante é algo extremamente frustrante.*

*Isso abala psicologicamente, desmotiva, destrói o ânimo e o entusiasmo de quem se sente ignorado.*

*Ver o outro é algo a ser aprendido e exercitado, pois temos o costume de levar em consideração apenas nossos objetivos, nossos motivos, nossas razões – sendo extremamente focados no atendimento de nossas próprias prioridades, em detrimento dos outros.*

*Valorizar o esforço das outras pessoas, por mais básicas que sejam suas funções, é algo que mostra respeito e atenção – proporcionando em troca uma interação efetiva e comprometida.*

*Empatia é a chave.*

*Se você quer ser respeitado, precisa ser respeitável e respeitoso.*

*Todos os trabalhos são importantes e devem ser valorizados.*

*Por exemplo, uma empresa focada em vendas não pode se descuidar da limpeza de suas vitrines e dos mostruários, do atendimento cordial e atencioso aos clientes – que se demonstra com um olhar atencioso, um aperto de mão, um cafezinho ou um copo de água fresca.*

*Assim, o pessoal da limpeza, da copa e os vendedores atuam com a mesma finalidade, pelo objetivo da empresa – em sinergia, em sintonia.*

*Os bons vendedores são essenciais, mas a equipe de suporte também é indispensável.*

*Desde o controle de estoque ao cuidador do jardim, até a equipe da faxina e os líderes de setores - todos estão empenhados (cada um em suas funções) para fazer tudo funcionar adequadamente.*

*Assim, devemos estar atentos ao outro, ter empatia.*

*Devemos sempre reconhecer os méritos dos colegas de trabalho, seja qual for a função deles.*

*Em resumo, devemos deixar nosso egotismo e nossa egolatria para literalmente ver o outro, entender o outro, sentir a presença importante do outro.*



# Aula 4 Respeito é bom e todo mundo gosta



Quando você era criança, certamente ouviu "Atirei o pau no gato, mas o gato não morreu..." viu desenhos como Tom e Jerry que viviam brigando e uma série de condutas desrespeitosas que eram transmitidas de jeito inocente.

Hoje, adulto e no mundo corporativo, é de se compreender que muitas vezes as atitudes coerentes e respeitosas às vezes escapem...

Mas esta aula é exatamente para refletirmos sobre esse modelo mental aprendido, e buscarmos juntos meios de agir de forma mais respeitosa com você mesmo e com os outros, gerando um ambiente salubre e de integridade que favoreça a construção de um departamento de compliance.

O segredo está exatamente nos detalhes. São os pequenos gestos rotineiros que se não forem revistos, abrem espaços para pequenos delitos, pequenos deslizes, que abrem espaço para delitos e deslizes maiores.

Falar bom dia, olhar nos olhos enquanto escuta o outro, usar tom de voz amistoso, são detalhes que fazem toda a diferença.

Cultivar valores éticos, ser cooperativo, cultivar hábitos saudáveis, criar uma rotina com qualidade de vida. Tudo isso começa dentro de você, nos seus pensamentos e sentimentos, e se expressa nas suas ações.

Assim você constrói um modelo mental coerente.

Respeito é bom e todo mundo gosta, não é mesmo? Então que tal observar suas atitudes diárias e escolher 3 comportamentos que você precisa melhorar?

Pode ser o seu jeito de falar, a forma de ouvir as pessoas, algumas pessoas continuam a executar suas tarefas e pedem para pessoa falar que ela está ouvindo... o que é um erro e provoca uma terrível sensação de desprezo em quem está falando...

Enfim, escolha 3 comportamentos que você vai passar a ser mais respeitoso a partir de hoje. Afinal, só podemos mudar é a nós mesmos, e para construir um ambiente de trabalho melhor, esse é o começo.

*Ambiente de trabalho deve ser cordial e respeitoso. Deve sempre ser incentivada e cobrada uma postura profissional e ética, valorizando habilidades de comunicação, incentivando o reconhecimento recíproco da relevância, da importância de cada indivíduo para o todo.*

*Reconhecimento e respeito são essenciais.*

*O correto é criar uma cultura de respeito, que promove a diversidade e incentiva o contato e o diálogo, independentemente da posição que se ocupa no organograma.*

*Além de criar um ambiente positivo, saudável e respeitoso, como consequência natural haverá aumento de produtividade e um melhor desempenho de cada indivíduo - que se sente valorizado e acolhido.*

*Assim, naturalmente ocorre um maior engajamento dos funcionários, que passam a ter uma sensação de pertencimento e de maior responsabilidade por suas funções.*

*Os conflitos diminuem e isso ainda aumenta a produtividade. As vantagens são evidentes, trazendo melhores resultados financeiros. Pessoas bem tratadas são mais atuantes, criativas, comprometidas e produtivas.*

*Pessoas que se sentem incluídas e respeitadas têm maior engajamento, apresentam maior confiança e se sentem estimulados a buscar inovações criativas positivas.*

*Para implementar com sucesso uma boa estrutura organizacional, pautada pelo respeito, o melhor é fazer contratações diversificadas.*

*Convivência com a diversidade criará a cultura do respeito, motivo pelo qual é muito interessante contratar pessoas de diferentes perfis, faixas etárias, etnias. Tudo isso trará benefícios pela interação entre pessoas de diferentes perfis, enriquecendo todos com a convivência e aprendizado com as diversas visões de mundo e cultura*

*É indispensável que o exemplo seja a forma mais importante de mostrar os comportamentos desejáveis. Assim, os líderes devem atuar dando exemplo claro dos valores éticos e morais que desejam ver implementados na estrutura organizacional.*

*As lideranças têm papel preponderante na criação de um ambiente de trabalho positivo e pautado pelas melhores práticas; tudo derivando do exemplo que dão.*

*Em resumo, os funcionários terão nas lideranças os seus modelos de comportamento, motivo pelo qual os líderes devem atuar para de maneira correta e adequada, para obter o mesmo dos demais profissionais.*

*Isso criará uma cultura de boas práticas e condutas, com evidentes benefícios às pessoas envolvidas na atividade e consequente aumento de produtividade e lucratividade da organização empresarial.*