

A CONSOLIDAÇÃO DO COMPLIANCE NOS PRINCÍPIOS DA ÉTICA E DA TRANSPARÊNCIA PARA A GESTÃO RESPONSÁVEL

1. Introdução

As empresas brasileiras estão aumentando a exportação de seus produtos e competindo com várias empresas internacionais, a abrangência nacional passou a ser internacional. Para isso é necessário estabelecer sistemas eficientes de ética, transparência, responsabilidade social, responsabilidade ambiental e compliance que são fatores imprescindíveis para qualquer empresa que desejar competir globalmente. Para atingir essa eficiência as organizações deverão consolidar uma gestão responsável que seja capaz de delinear estratégias, monitorar os resultados, definir o orçamento de capital e a estrutura de financiamento.

A ética nos negócios também representa um aspecto importante, a premissa-chave de tal conceito é que a competitividade de uma organização baseia-se fundamentalmente em sua habilidade de manter um relacionamento positivo e construtivo com seus *stakeholders*. Os relacionamentos positivos são caracterizados por respeito mútuo. Nesses casos, os *stakeholders* têm maior percepção de que a relação incorpora benefícios e valor. Não se trata de religiosidade, isso de fato significa tratar seus *stakeholders* como você gostaria que eles o tratassem, de maneira justa e respeitosa. No fundo, isso se resume a nutrir certas virtudes positivas na organização e, falando de modo geral, adotar um comportamento ético. Nessas condições, a ética de fato tem um papel muito importante na governança corporativa de bom nível.

Na história recente, pode chegar-se à impressão de que a ganância pessoal e corporativa tem se tornado uma característica bastante proeminente da sociedade moderna, ao menos se você adotar uma visão pessimista do mundo: as pessoas passam mais e mais tempo no trabalho, ganham mais dinheiro, despendendo-o cada vez mais em casas, carros, eletrodomésticos, maiores e/ou de melhor qualidade, além de em roupas, viagens etc. Os valores familiares tradicionais estão se deteriorando, resultando em lares despedaçados, famílias com pais solteiros etc., com uma pressão extra para permanecerem mais horas no trabalho de modo a compensarem a redução da renda familiar. No caso dos pais, e na verdade recentemente para todos os tipos de funcionário, o tempo gasto em empregos interessantes e sedutores aliado às vidas pessoais extremamente atribuladas deixam uma marca de destruição profissional em todos os grupos de idade, sexo e segmento de atividade.

O objetivo deste artigo é analisar o impacto das questões éticas organizacionais que fortalecem o compliance, para aumentar suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a este tipo de organização. Assim, ter padrões éticos significa trazer como benefícios a estabilidade nas relações com parceiros e a habilidade de atrair talentos, o que se reverte obviamente em bons negócios a médio e longo prazos. Boas decisões empresariais podem resultar de decisões morais e éticas.

No mundo corporativo, há uma exibição dos mesmos sinais desse traço frio de ganância. O primeiro e mais importante desafio para qualquer organização comercial certamente é o de maximizar seus lucros. A maioria das organizações modernas percebe que, para poder sobreviver na arena competitiva existente na atualidade, é preciso se ater à satisfação dos clientes.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

É muito comum as administrações das empresas se preocuparem em verificar a precisão da contabilidade e tomar providências cada vez mais enérgicas para que haja qualidade em seus produtos e serviços, mas na maioria das vezes não procede a nenhuma revisão sistemática de sua ética onde essa revisão é muito mais necessária. Na maioria das empresas, o simples levantar-se de uma consideração ética numa discussão, exige coragem, já que a questão costuma ser considerada pela administração mais como fonte de problemas que de oportunidades, pois existe a crença de que a conduta ética pode não ser a melhor para os negócios.

O objetivo deste artigo é analisar o impacto das questões éticas organizacionais que fortalecem o compliance, para aumentar suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a este tipo de organização. Assim, ter padrões éticos significa trazer como benefícios a estabilidade nas relações com parceiros e a habilidade de atrair talentos, o que se reverte obviamente em bons negócios a médio e longo prazos. Boas decisões empresariais podem resultar de decisões morais e éticas.

Uma empresa é considerada ética se cumprir com todos os compromissos éticos que tiver, se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com seus *stakeholders*. Os valores, rumos e expectativas corporativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu desempenho também deve ser avaliado quanto ao seu esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e em sua atuação como boa cidadã.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Os princípios do compliance com base na ética e transparência

O compliance pode ser visto como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal, os chamados riscos de compliance, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Compliance é um conjunto de normas legais e disciplinas ou diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades de uma organização, que atuam na prevenção, detecção e tratamento de desvios ou inconformidades que possam ocorrer (USSC, 2016).

A principal crença gerencial em uma burocracia diz respeito a administrar processos primários de modo que os resultados sejam previsíveis, tendo como consequência apoio interno e principalmente externo, em especial no âmbito político. Como regras e diretrizes específicas são características naturais de uma burocracia, a comunicação, nesse caso, se concentrará em informar os empregados sobre a oportunidade de se fazerem as coisas certas, ao mesmo tempo que os motive, salientando ostensivamente a natureza do trabalho realizado por eles em prol do bem comum. O desenvolvimento de competências muitas vezes é canalizado para habilidades e atitudes que contribuem com a ordem, a prestação de contas e a disciplina da sociedade como um todo.

Originário dos Estados Unidos, o termo compliance pode ser traduzido para "conformidade" e se baseia, literalmente, em um conjunto de mecanismos e

procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética (ICB, 2017).

Após a revolução americana de 1776, o governo federal dos Estados Unidos transferiu o poder de controlar as crown corporations o grupo de empresas estabelecidas pelo Reino da Inglaterra (ou seja, casos como a Hudson's Bay Company e a East Índia Trading Company) às legislaturas estaduais. Os estados é que definiam o propósito de uma empresa por meio do contrato social emitido (também denominado de certificado de incorporação). Em troca da concessão desse “documento de constituição”, as empresas eram obrigadas a obedecer às leis, servir ao bem comum e não provocar danos.

Os primeiros parlamentares estaduais promulgaram leis de contratos sociais e efetivos instrumentos afins para limitar a autoridade corporativa, e para garantir que, quando uma empresa provocasse prejuízos, eles pudessem revogar sua licença de funcionamento. A responsabilidade pela criação de uma estrutura de autoridade para as empresas fora exercida pelo Poder Legislativo, e não pelos poderes Executivo ou Judiciário do governo. Isso teve um efeito na manutenção de uma supervisão rigorosa das corporações pelos parlamentares devidamente eleitos pelo público, que tendiam a deter um controle rígido sobre elas ao detalhar claramente as regras que cada empresa deveria seguir, responsabilizar os proprietários dos negócios por danos ou prejuízos e revogar licenças para funcionamento quando não houvesse conformidade com os termos e com as condições previamente estabelecidos.

Durante o século XIX, sob pressão de industriais e banqueiros, o Poder Judiciário concedeu às corporações maior grau de margem para manobra e mais direitos do que os precursores tinham originalmente antecipado. Talvez o parecer mais significativo tenha se dado em 1886, quando a Suprema Corte dos Estados Unidos decidiu em uma pendência entre o condado de Santa Clara e a companhia ferroviária Southern Pacific Railroad que uma corporação privada era uma “pessoa natural” perante a Constituição dos Estados Unidos, protegida pela 14ª Emenda, que determinava o devido processo no rol da acusação criminal de “pessoas”. De acordo com os registros da Suprema Corte de Justiça, o juiz Morrison R. Waite proferiu a seguinte decisão:

O tribunal não quer ouvir argumentos sobre a questão se, ou não, a provisão constante na 4ª Emenda da Constituição, que proíbe um Estado de negar a qualquer pessoa dentro de sua jurisdição a igual proteção das leis, aplica-se a essas corporações. Todos somos da opinião que ela é aplicável. Ele declarou mais: As Corporações acusadas são pessoas na intenção da cláusula da seção I da 4ª Emenda da Constituição dos Estados Unidos, que proíbe um Estado de negar a qualquer pessoa em sua jurisdição a igual proteção das leis.

Como Antes desse episódio (em meados do século XIX), as corporações tinham duração limitada (10 a 30 anos) e eram restringidas em termos de seus propósitos de negócios, dos imóveis que poderiam possuir e de seus níveis de capitalização. Nessas corporações, o compartilhamento de poder era em favor dos acionistas de tal modo que se poderia exigir consenso unânime para algumas de suas decisões mais importantes, tal como promover uma aquisição seguida de fusão de estruturas).

Além disso, não havia limitação para proteger o passivo da corporação - todos os gerentes, diretores e acionistas eram particularmente responsáveis por todas as dívidas da empresa, e, em alguns estados, até dupla ou triplamente responsáveis por quaisquer prejuízos provocados por ela. Um agravante ainda maior é que os estados se reservavam o direito de revisar e a capacidade de, ou inserir emendas, ou revogar a licença de funcionamento das empresas - em algumas instâncias nem mesmo requerendo uma razão para tal ação as corporações foram definidas legalmente como “pessoas naturais”, elas automaticamente acolhiam para si a mesma “Carta de Direitos” dos seres humanos, e assim passavam a

possuir e exercer os mesmos direitos daqueles garantidos aos indivíduos pela Constituição.

Observa-se que a ética empresarial é um dos pilares interessantes do compliance, pois através das atitudes e dos valores dos dirigentes as empresas poderão fortalecer as suas relações nos ambientes internos e externos das organizações. O ambiente interno é formado pelos setores, como: vendas, marketing, produção, contabilidade, entre outros. O ambiente externo faz a interação como os agentes externos, como: mídia, governo, fornecedores, clientes, entre outros.

Diante deste contexto, se as organizações, considerasse a integridade nos negócios, o mercado seria positivamente influenciado, recolocando a ética corporativa no seu devido lugar: acima dos resultados exclusivamente financeiros.

3.2 Instrumentos para a ética e transparência

O compliance deve ter início na base estratégica da organização, com o apoio de todos os envolvidos na empresa, para a disseminação da cultura de compliance, com as atitudes dos executivos, que devem “liderar pelo exemplo”, e com o comprometimento dos colaboradores, que devem se conduzir pela ótica e idoneidade.

O Brasil não é o melhor exemplo em se tratando de ética e corrupção, sobre isso, não há contestações. Mas, é inegável o progresso do País nos últimos anos, apesar dos avanços não terem sido tão rápidos como todos gostariam. Certamente este tipo de mudança, não ocorre da noite para o dia. Ela é lenta, paulatina, afetando comportamento de toda uma geração, a cultura de um povo e encontra obstáculos estruturais significativos, referentes à educação, ou à falta dela, à desigualdade social, aos costumes e a uma série de outros fatores. (GIOVANINI, 2014).

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética (ou código de conduta), que envolva sua administração e colaboradores. Mas o que vem a ser um código de ética empresarial?

Geralmente elaborado pela diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração este, o código de ética é um documento que se presta a divulgar e colocar em vigência na empresa o desdobramento de suas políticas, missão e valores. Nele está descrita a responsabilidade ética da empresa em relação a todas as pessoas que têm interesses investidos nela, apresentando um conjunto de princípios e crenças que podem servir para orientar e dirigir os colaboradores.

O código de ética define e comunica os padrões de comportamento ético a serem adotados por todos os colaboradores e, especialmente, por aqueles que têm a oportunidade de influenciar significativamente os valores, cultura, integridade, estratégia e operação da organização e das pessoas que atuam em seu nome, como é o caso dos executivos e gestores.

No sistema gerencial dentro da ética, o desempenho dos empregados aumenta na presença de um processo transparente que recompensa as contribuições individuais para o desempenho global da organização. Dessa forma, o conteúdo da comunicação se concentra principalmente nos indicadores da organização. As ações de motivação são cruciais nesse tipo de organização, que é caracterizada pela crença coletiva e disseminada entre os empregados de que eles têm o potencial de um dia chegar aos níveis de elite da administração.

Na verdade, só um grupo limitado de empregados consegue se qualificar a uma posição no escalão mais elevado ou às recompensas e regalias reservadas aos altos executivos. Entretanto, como o desempenho global da empresa depende da alta

performance dos empregados, essa pequena meia-verdade é integrada às crenças dos subordinados. Ampliar o grupo de potenciais executivos da alta administração implica um investimento substancial no desenvolvimento de competências, especialmente para os novos empregados. Na realidade, a organização incentiva os empregados a se capacitarem o mais rapidamente possível, ao mesmo tempo que identifica aqueles com o talento necessário para ser incluídos na verdadeira lista de empregados de alto potencial.

A comunicação de linha nessa estrutura é vital, ao passo que os instrumentos complementares têm relevância limitada. Nas grandes empresas, os altos executivos na matriz tendem a não interferir no trabalho dos gestores ou líderes das unidades de negócio ou plantas descentralizadas, respeitando a autonomia local. O fluxo de comunicação ocorre principalmente de baixo para cima e é focado nos resultados, de modo que o desempenho desejado é necessariamente recompensado com bonificações. O clima é em geral resultado de uma cultura de silos e inclui uma franqueza ousada em relação a quem pode subir e quem não pode, pelo menos entre os mais afortunados.

A maioria das iniciativas de comunicação interna é dirigida de cima para baixo, e a comunicação de linha é vital nesse tipo de organização, tanto transmitindo instruções quanto verificando a qualidade na implementação das regras. Os instrumentos de comunicação complementares serão sempre necessários, especialmente quando o porte da organização exigir que informações relevantes sejam divulgadas a grandes grupos de empregados geograficamente dispersos. O conteúdo da comunicação interna é, em grande parte, focado em tópicos que estimulam os empregados a fazerem as coisas certas para a organização e o clima é caracterizado por tratar os empregados de forma respeitosa. No entanto, em um contexto burocrático tipicamente rígido, a capacidade dos empregados de influenciar e implementar as políticas é inerentemente limitada.

Essa filosofia pode ser descrita da seguinte forma: “Os empregados apresentarão melhor desempenho quando a alta administração tiver uma visão de liderança inspiradora.” Uma cultura como essa só promoverá a união se os empregados se identificarem profundamente com o líder e com a lógica dominante promovida pelo CEO.

A responsabilidade por informar e motivar cabe à gerência de linha, que recebe o suporte dos instrumentos de comunicação complementares. Os discursos e diálogos são cruciais e sempre devem ser repetidos, particularmente para os novos empregados. A responsabilidade de estimular e manter o significado compartilhado numa organização sem dúvida requer uma comunicação interna mais intensa e mais dispendiosa, o que inclui o apoio do planejamento de recursos humanos para o desenvolvimento de competências.

O significado compartilhado naturalmente requer um fluxo de informações entre todas as áreas da organização, não só por meio do diálogo vertical tradicional, mas também pelo diálogo horizontal e lateral. Grande parte do conteúdo se refere a tópicos inclusivos - do tipo “nós” - ou à natureza e ao propósito da organização e sua missão. Dessa forma, o clima deve ser de abertura às novas ideias, com a criação de um ambiente em que os empregados sentem que podem ajudar a elaborar a estratégia e contribuir para sua implementação. Como consequência dessa escolha organizacional, é crucial que os empregados sintam que são levados a sério - muito mais do que em outros tipos de empresa.

A natureza desse modelo impõe inerentemente maior pressão aos profissionais de comunicação, que precisam se manter plenamente conscientes da extensão e da magnitude das demandas organizacionais. Os especialistas em comunicação nessas empresas em geral atuam nos bastidores, mas proporcionam apoio vital ao CEO e à alta administração, ampliando e destacando seu carisma, ao mesmo tempo que transformam os executivos em símbolos do sistema de crenças.

Uma ideologia poderosa basta para inspirar as pessoas a fazerem a coisa certa.” Com efeito, em uma empresa baseada em ideologia, as metas não são abertas a questionamentos. Candidatar-se para trabalhar nesse tipo de organização automaticamente implica que o empregado já se importa profundamente com seu propósito. Embora desvios das crenças coletivas não sejam tolerados, a maioria dos dissidentes potenciais nem se candidataria a trabalhar em uma organização na qual não fossem bem recebidos.

Informar e motivar são ações que se misturam. Em outras palavras, a maior parte do conteúdo confirma histórias de sucesso que simplesmente reforçam aquilo em que os empregados já acreditam. O desenvolvimento de competências é cognitivamente focado: o que é necessário saber para realizar um trabalho melhor? A estrutura da comunicação interna é profundamente caracterizada pelos instrumentos de comunicação e por diálogos intensos entre empregados e gerência de linha, seja qual for o nível, de unidades de negócio ou de países. O fluxo da comunicação é em grande parte horizontal e vertical para cima, principalmente centrado em ações que devem ser orquestradas. O clima é altamente estimulante para indivíduos que sentem pertencer a um grupo de elite que acredita que contribui para um mundo melhor.

Diferenças nos paradigmas requerem abordagens diferentes de comunicação interna. Em outras palavras, a comunicação focada no desenvolvimento e na manutenção do alinhamento interno não se encaixa em uma perspectiva do tipo “tamanho único”. Em cada um dos quatro paradigmas de identidade organizacional geral, diferentes requisitos para a comunicação interna devem ser levados em consideração. Os quatro elementos de processo da comunicação interna - fluxo, estrutura, conteúdo e clima - precisam ser aplicados de forma distinta em cada um dos quatro paradigmas.

Além disso, esses elementos se contrapõem às três ações gerenciais envolvidas na facilitação da mudança, inclusive informar, motivar e desenvolver competências. Inicialmente, pode parecer complicado analisar esses fatores em uma matriz, mas o leitor não levará muito tempo para se familiarizar com a combinação e constatar como a inter-relação entre os elementos começam a se alinhar à identidade de uma organização. Utilizando essa referência, os executivos e os profissionais de comunicação interna poderão identificar com mais clareza as necessidades e os desafios da organização; verificar os requisitos das mensagens; e, enquanto desenvolvem um plano de implementação, definir os tipos de elementos gerenciais necessários ao estímulo do alinhamento de toda a empresa em torno da nova estratégia.

4. Discussão

Observa-se nos noticiários reportagens sobre as práticas consideradas antiéticas abalou o mundo corporativo, colocando em suspeita a credibilidade de muitas organizações e até mesmo dos negócios em geral. Muitas organizações estavam envolvidas, algumas por arquitetar as negociações fraudulentas e outras pela cooperação. O mundo dos negócios necessita de sustentabilidade financeira, para que possam assumir seus compromissos diante dos credores e investidores, estabelecendo uma confiança econômica nacional e internacional. O compliance visa estabelecer normas e procedimentos para coibir interesses e práticas fraudulentas que entram em conflito frontal com os da sociedade, cada vez mais exigente e crítica em relação às práticas empresariais, havendo desta forma uma crescente rejeição social em relação às empresas que buscam apenas o “lucro a qualquer preço” e que deixam de lado importantes questões como a preservação do meio ambiente e o bem estar social.

O compliance trabalha com a prevenção dos processos, tratando de forma transparente as atividades desempenhadas nas organizações. O compliance também fornece para os investidores instrumentos que são de extrema importância para a perenidade dos negócios. Observa-se que os investidores ficaram mais críticos na hora de investir, o que provocou a necessidade de maior transparência por parte das empresas. Além do mais, nenhuma empresa sobrevive com a falência da sociedade na qual está inserida. Um dos pilares da dinâmica empresarial e do mundo dos negócios é a confiança. As organizações precisam ser transparentes no que diz respeito às suas atividades para com a sociedade, o que também vale para suas demonstrações financeiras.

O envolvimento das chefias é necessário também, porque a função do compliance envolve uma série de atividades com naturezas diferentes (avaliação de riscos, seleção e treinamento de funcionários, criação de canais de comunicação e denúncia, investigação e punição de desvios etc.), que devem ser articuladas de forma coerente para que sua efetividade seja maximizada e os recursos investidos no programa não sejam desperdiçados.

Essa articulação só pode ser realizada com o apoio e a participação direta da alta direção, que tem visão estratégica dos diferentes setores da organização e capacidade de influenciar e coordenar os atos de todos os funcionários e colaboradores.

As pessoas que detêm uma visão mais abrangente da organização geralmente são aquelas mais preparadas para avaliar e sopesar os riscos existentes no desenvolvimento das atividades econômicas. Sem o apoio constante e explícito delas, é natural que as ações de avaliação e contenção de riscos permaneçam como atividades isoladas e fragmentadas setorialmente.

Ademais, considerando que um programa de compliance efetivo deve fazer parte da cultura corporativa, é preciso que ele caminhe lado a lado com a comunicação dos valores essenciais da organização. Essa comunicação precisa, necessariamente, ser feita pela alta administração.

Os graves casos de corrupção expostos pela operação Lava Jato vêm alterando paradigmas sobre a importância e necessidade de programas bem estruturados de compliance empresarial. Um dos principais problemas identificados em várias das empresas investigadas foi a falta de transparência, o que certamente facilitou a transferência de altas somas de dinheiro na forma de propinas.

A Petrobras, por exemplo, criou em 2014 o cargo de diretor de governança, risco e compliance e afirmou que vai passar a exigir de seus fornecedores informações detalhadas sobre estrutura, finanças e mecanismos de conformidade e combate à fraude e à corrupção.

Tendo em conta a considerável quantidade de empresas envolvidas com a Petrobras, em especial muitas empresas brasileiras, é de se esperar um efeito positivo de tal exigência.

Merece destaque também o caso da empresa Odebrecht, que, além de investigada pelas autoridades brasileiras na Lava Jato, tinha suas condutas analisadas nos Estados Unidos, em que assinou um acordo com a autoridade americana em dezembro de 2016. O caso envolve a prática de ato de corrupção em diversos países e é o maior da história do departamento. Como resultado das negociações, o grupo econômico comprometeu-se a pagar mais de US\$ 3,5 bilhões, e o acordo exige que a companhia implemente um programa de compliance novo e contrate serviço de monitoramento externo deste programa.

5. Conclusão

Quanto mais complexa e diversificada for a estrutura da organização, maiores serão os riscos envolvidos. O programa de compliance deve refletir essa realidade. Um exemplo bastante evidente é o setor financeiro, em que os programas de compliance são uma realidade já há algum tempo. Bancos estão expostos a um número de regras e à complexidade normativa extremamente consideráveis. Além disso, normalmente são estruturas com grande número de funcionários, o que torna complexo monitorar o cumprimento das normas, gerando, assim, grandes riscos à instituição.

Uma maneira de tornar explícita e formal a adesão da organização às regras é a confecção de um código de conduta. A ideia principal do código é deixar claro para todo e qualquer funcionário que a empresa se preocupa e se importa com o respeito à legislação e que deseja ser um ambiente de criação e expansão de cultura corporativa que reflita esse desejo.

O modo de redação do código é variado, bem como seu conteúdo. Ele pode ser um documento geral, que não aborda em detalhes o modo de atuação de cada funcionário em cada setor, transmitindo apenas a cultura que permeia toda a atuação do grupo. Mas nada impede que seja um documento detalhado, que pormenoriza os riscos específicos enfrentados pela empresa. De qualquer forma, o mais relevante é que todos os funcionários entendam que aquele livro que lhes foi entregue não é um peso de papel, mas que ele deve ser consultado e compreendido.

6. Referências bibliográficas

CANDELORO, Ana Paula Pinho; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. (2015). **Compliance 360: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora da Autora Maria Balbina Martins de Rizzo.

GIOVANINI, Wagner. (2014). **Compliance - A Excelência na Prática**. São Paulo: Compliance Total.

ICB, INSTITUTO COMPLIANCE BRASIL. **Artigos de compliance**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/artigos/>>. Acesso em 09/2020.

USSC, UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Federal Sentencing Guidelines Manual**. Disponível em: <<http://www.ussc.gov/guidelines/2016-guidelines-manual/2016-chapter-8#NaN>>. Acesso em: 09/2020.