

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
FACULDADE DE DIREITO DO RECIFE

O ADVENTO DO *COMPLIANCE* NAS EMPRESAS ESTATAIS:

As Leis de n.ºs 12.846/2013 e 13.303/2016 e os Programas de Conformidade nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista e Suas Subsidiárias

Autor: Rafael Leal Botêlho Pachêco Meira

Orientador: Marcos Antônio Rios da Nóbrega

Recife
2018

Rafael Leal Botêlho Pachêco Meira

O ADVENTO DO COMPLIANCE NAS EMPRESAS ESTATAIS:

As Leis de n.ºs 12.846/2013 e 13.303/2016 e os Programas de Conformidade nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista e Suas Subsidiárias

Monografia de Conclusão de Curso apresentada visando a obtenção de nota no componente curricular “Orientação Monográfica 4”, requisito para obtenção do título de Bacharelado em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco.

Direito Administrativo; *Compliance*.

Recife
2018

RESUMO

Este trabalho se funda no estudo com *compliance* como um dos elementos responsáveis pela reestruturação das empresas estatais em face à corrupção que as atingiu no capitalismo tardio. Pretende-se, então, discorrer brevemente sobre as causas da corrupção nas empresas estatais, sobretudo no âmbito das organizações no modo de produção capitalista, definidas na sociologia, e como tal mazela tem encontrado contraponto na prática da feitura de políticas internas para cumprimento de dado ordenamento jurídico. Também são objeto de escrutínio as funcionalidades e organicidade de um programa de *compliance*, bem como a harmonização de preceitos internacionais com a realidade brasileira. Por fim, pretende-se tratar de prognósticos quanto à introdução da sistemática e a concretização dos programas de *compliance*.

Palavras-chave: *Compliance*. Corrupção. Empresas estatais. Organizações.

ABSTRACT

This work is based on the study of compliance as one of the elements responsible for the restructuring of state-owned enterprises in face of the corruption that affected them in late capitalism. It is intended, therefore, to briefly discuss the causes of corruption in state-owned companies, especially in the context of organizations in the capitalist mode of production, defined in sociology, and as such, how it has found a counterpoint in the practice of making internal policies to comply with a given legal order. The functionalities and organicity of a compliance programme, and the harmonization of international principles with the Brazilian reality are also subject to scrutiny. Finally, it is intended to deal with prognoses regarding the introduction of the system and the factual implementation of compliance programmes.

Key-words: Compliance. Corruption. State companies. Organizations.

SUMÁRIO

1. AS LEIS DE N.ºS 12.846/2013 E 13.303/2016 E OS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE NAS EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E SUAS SUBSIDIÁRIAS	6
2. DA CORRUPÇÃO NACIONAL ÀS MUDANÇAS DO COMPLIANCE: HÁ POSSIBILIDADES SIGNIFICATIVAS DE MELHORIA?	7
2.1 O desafio da integridade ética em meio à corrupção sistêmica nas empresas estatais: aspectos sensíveis da corrupção no âmbito empresarial público	10
2.2 Confrontamento das estruturas empresariais de um passado recente com as propostas de solução presentes em diretrizes de integridade	15
3. A ESTRUTURA DA INTEGRIDADE E SUAS ADAPTAÇÕES NO BRASIL	17
3.1 Sobre a introdução e adaptação de normativas internacionais relevantes: a influência do FCPA, das convenções da OEA e da ONU, e do UKBA nas mudanças legislativas pátrias	21
3.2 Políticas, códigos e normativas: de que maneira se formarão os programas de integridade nas empresas estatais brasileiras? ..	24
3.2.1 Código de Ética e Conduta	25
3.2.2 Políticas Anticorrupção	27
3.2.3 Políticas de Contratação de Terceiros	28
3.2.4 Políticas de Contribuições, Doações e Patrocínios	30
3.2.5 Políticas de Brindes, Presentes e Entretenimento	31
3.2.6 Auditoria	31
3.2.7 Canal de Comunicação ou Ouvidoria	32
4. PROJETOS EMBRIONÁRIOS DE CONFORMIDADE NO BRASIL	33
4.1 O caso da Petrobrás: uma visão comparativa após a descoberta de escândalos de corrupção na companhia petrolífera	33
4.2 A situação de conformidade do Complexo Portuário Industrial de Suape	35
5. CONCLUSÃO	38
6. REFERÊNCIAS	41

1. AS LEIS DE N.ºS 12.846/2013 E 13.303/2016 E OS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE NAS EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E SUAS SUBSIDIÁRIAS.

Com alguma promessa de panaceia para problemas de corrupção no Brasil foram erigidos marcos jurídicos das leis federais de n.ºs 12.846/2013 e 13.303/2016. A primeira delas, na recorrente esteira de combate à corrupção e atos lesivos à administração pública, e a segunda com a determinação de programas de integridade nas empresas estatais, amarrando-lhes a sistemática de remodelação organizacional a ser estabelecida, tendo todas as leis o intuito precípuo de afastar a pecha de antros de corrupção das empresas estatais, tornando-as mais eficazes e éticas.

Essa percepção hegemônica de empresas estatais corruptas se vê em meio a contexto notoriamente conturbado da prática empresarial pública no Brasil, sobretudo após a eclosão de série de escândalos de corrupção no bojo da atuação econômica direta do Estado. Com isso, dado o desfalecimento da legalidade na esfera pública, o movimento agourado por aqueles dois marcos legais se enrobusteceu.

Este trabalho pretende – à vista desse contexto desanimador – observar a formação dos programas de *compliance* ou de integridade no Brasil, mais especificamente na atividade empresarial pública, tratando de aspectos sensíveis ou desafios dessa adaptação internacional e proveniente do ambiente privado à esfera pública.

A reestruturação das práticas de conformidade empresariais, então, comporá a etapa posterior do trabalho, após a compreensão dos aspectos sensíveis da corrupção nas empresas estatais, amparando-se também em casos ocorridos na experiência internacional recente.

Em último momento – e para confrontar hipóteses trazidas – tratar-se-ão de casos paradigmáticos da mudança pela qual estão passando as empresas estatais em virtude da novel Lei Federal n.º 13.303/2016, que instituiu a obrigatoriedade de programas de integridade para todas as empresas estatais.

As empresas-paradigma selecionadas foram a Petrobrás, relacionada a vários escândalos recentes de corrupção, e o Complexo Portuário Industrial de Suape, também observado em investigações por desvios há pouco mais de um quinquênio.

2. DA CORRUPÇÃO NACIONAL ÀS MUDANÇAS DO COMPLIANCE: HÁ POSSIBILIDADES SIGNIFICATIVAS DE MELHORIA?

A corrupção e seus efeitos sempre fizeram, de alguma forma, parte da convivência humana. Apesar de sua notória vileza – a qual se observa desde sua etimologia – e por mais refinados que tenham se tornado seus mecanismos de prevenção, detecção e repressão, ambiente social sem tal grau de impureza é utópico ou quase impensável.

Mesmo diante da resignação quanto a sua existência, intrínseca à própria sociedade, sempre houve formas de lidar com tal torpeza humana, à maneira de cada grupo social e conforme as regras nele aplicáveis – aceitas juridicamente ou não e provenientes da razão prática (KANT, 2011, p. 80-81).

Apartado exórdio sobre a feição da corrupção do meio social, ou seja, a corrupção endêmica, já com o capitalismo tardio, o qual implica expansão de grandes corporações multinacionais, globalização dos mercados e do trabalho, bem como o consumo massificado, os conglomerados econômicos privados trouxeram feição corruptora a novos níveis, entornando suas fronteiras nacionais e institucionalizando práticas corruptoras, com ponto focal no estrangeiro.

Vale perceber, em termos de nomenclatura, que a esse excerto histórico foram igualmente atribuídas outras nomenclaturas, das quais vale destacar “capitalismo multinacional”, “capitalismo da mídia”, “sistema mundial”, “pós-modernismo” (JAMESON, 1997, p. 524) e “sociedade do espetáculo” (DEBORD, 2005). São, sobretudo, de teor crítico ferrenho à sistemática capitalista, em particular a corrupção que o sistema alavancou na dinâmica social hodierna.

Nada obstante os rótulos dados, reconhecem-se, quase que de forma natural, as falhas e distorções do referido capitalismo tardio. Uma de suas

brechas se vê, a exemplo, na dificuldade de construção do poder do capital e sua autorregulação (MANDEL, 1976, p. 697):

Como é que as crescentes tentativas de regulação estatal e privada da economia são explicadas pelas leis do desenvolvimento do capitalismo próprio? Como podem os limites de tal regulação – sua inabilidade para superar as contradições inerentes do modo de produção capitalista – ser demonstradas?¹

As incoerências apresentadas pelo sistema capitalista o fazem nutrir práticas predatórias, instalando-se insidiosamente de diversas formas na sociedade mundial, seja no âmbito público ou privado, movimentando riquezas e condensando-as, a despeito da legalidade.

Ocorre que o capitalismo, à símile de um sistema numérico nas teorizações de Kurt G., não pode ser coerente e completo (GÖDEL, 1931), pelo que, quando é coerente consigo mesmo, calcando-se nos interesses dos capitalistas, deixa muitas questões sociais à mercê; mas, se tenta amainá-las, buscando resolver suas falhas, vê-se incoerente.

Noutras palavras, esse paradoxo prático se expõe na crise patente de racionalidade do próprio sistema, como propôs Jürgen Habermas (1999, p. 110). Ora, isso porque o modo de funcionamento do Estado não tem como ser concebido adequadamente, segundo se fez entender como o modelo de um órgão executor, inconsciente, das leis econômicas espontâneas ou da mão invisível (SMITH, 1979, p. 456).

De forma diversa, também não deve abraçar modelo de um agente dos capitalistas monopolistas unificados. O Estado, introduzido nessa dinâmica socioeconômica, tem compromissos com diversas classes ou estratos da sociedade. O sistema administrativo tem capacidade limitada de planificação, a qual pode utilizar para buscar legitimar-se democraticamente, evitando reações adversas em momentos críticos.

Com relação a isso, Habermas (1999, p.111) pontua que:

[...] el interés por la conservación del capitalismo en su conjunto compite con los intereses contradictorios de fracciones singulares del capital, por un lado, y por el otro con los intereses generalizables,

¹ Tradução livre do excerto: “How are the increasing attempts at private and state regulation of the economy to be explained by the laws of development of capital itself? How can the ultimate limits of such regulation - its inability to overcome the inherent contradictions of the capitalist mode of production - be demonstrated?”

orientados hacia los valores de uso, de diversos grupos de la población.

No sentido dos interesses particulares do capital, Rosa Luxemburgo tratou oportunamente do conceito de “acumulação capitalista”, propalando que o sistema por si, não seria capaz de perdurar sem as apelidadas economias ‘subdesenvolvidas’ ou em ‘estágios primários’ do capitalismo, pelo que seria apenas capaz de avançar, em seus preceitos, na medida em que existissem espaços abertos à expansão e à exploração (LUXEMBURGO, 1970).

Sobre o assunto – e sem meias palavras – Zygmunt Bauman (2012, p. 6) assevera: “[...] o capitalismo é um sistema parasitário. Como todos os parasitas, pode prosperar durante certo período, desde que encontre um organismo ainda não explorado que lhe forneça alimento”.

Esse aproveitamento, não raro, assume teor corrupto face à ordem jurídica. Basta considerar, para entender tal questão, alguns eventos históricos e escândalos dentro de empresas mundo afora, tal como o caso Siemens, o qual – como se observará adiante – é paradigmático para um giro operacional (LOW; BONHEIMER, 2013, p. 86).

Dessa forma, no âmbito das grandes empresas, principalmente no final do século XX, o movimento contrário à corrupção começou a materializar ações palpáveis, enquanto combatia ilicitudes mediante o disciplinamento mais rigoroso da atividade empresarial.

É de se notar, contudo, que esse enrijecimento ético se deu de fora para dentro, pois somente a partir de escândalos corporativos e desrespeitos à legislação foi que alguns governos observaram a ação regulatória como benfazeja ou, no mínimo, necessária para conter algo sistêmico e penetrante na malha social.

O maior rigor se observou, partindo da expressão de “fora para dentro”, na pressão estatal frente àquela corrupção sistêmica. Em primeira quadra, regulações como a do FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), editado em 1977, com emendas em 1988 e 1998, predominaram no âmbito da anticorrupção. Posteriormente, com a chegada do *Bribery Act*, do Reino Unido, em 2010, viu-se um aumento notável do rigor frente a atos corporativos corruptos (BRESLIN; EZICKSON; KOCORAS, 2010, p. 2).

Tais legislações, por evidente, foram apenas precursoras, servindo como inspirações ou fontes materiais para que outros países viessem a elaborar e promulgar leis acerca do assunto em tela, a exemplo do que aconteceu no Brasil.

Em frente à rigidez delas, uma das medidas para cumpri-las se vê na instauração do *compliance*, com o intuito não só autoexplicativo de positivar as condutas esperadas e rejeitadas, mas principalmente de mudar uma cultura empresarial para além da burocracia e dos controles vazios.

Da sua etimologia latina no verbo *complere*, o que hoje, na morfologia portuguesa atual, dá origem a palavras como “completo”, *compliance* diz respeito ao cumprimento integral de um conjunto de normas ou, ainda, uma conformidade com dado conjunto normativo, isto é, um complexo deontológico, pertinente a dado ente.

Serve, então, como ferramenta protetora e preventiva – por estabelecer procedimentos fixos, bem delineados – e, ao mesmo tempo, educativa, por mudar a cultura organizacional de dada instituição.

Esta seção tem por fulcro, à vista dessa conjuntura, seccionar o problema da corrupção, sobretudo no âmbito das instituições, enquanto como organizações ou agrupamento de pessoas, nas quais existe lúcida divisão do trabalho, poderes e responsabilidades, presença de focos de poder e a possibilidade de intercâmbio ou troca de seus componentes humanos sem sua necessária descaracterização (ETZIONI, 1972, p. 10) e, como conseqüência, entender seus pontos frágeis, mostrando a função de programas de integridade no cumprimento legal e mudança comportamental.

Destarte, a partir do conhecimento sólido das instituições, entendendo-se o papel estruturante do *compliance*, poder-se-á observar este como sendo um elemento absolutamente indispensável para os ordenamentos jurídicos contemporâneos e a manutenção de lisura nas organizações, existindo chance de aprimoramento, se bem executado.

2.1 O desafio da integridade ética em meio à corrupção sistêmica nas empresas estatais: aspectos sensíveis da corrupção no âmbito empresarial público

Há alguns casos em que a corrupção se mostrou tão forte, no âmbito interno de organizações, especificamente em empresas multinacionais, que apareceram como paradigmas para estudo e inspiração para reações por parte de autoridades governamentais para produções normativas.

Nessa linha de intelecção, diante da dispersão de condutas corruptas na tessitura social, tornava-se preciso entender quais aspectos eram responsáveis por aquelas práticas indevidas.

A crise já se mostrava notória no final do século XX. Em tom sério, o ex-presidente do Banco Mundial, James D. Wolfensohn, observou a luta contra a corrupção como forma de combater a pobreza e a desigualdade social. Em discurso, pronunciado em 1996, afirmou (NUIJTEN; ANDERS, 2007, p. 3):

Não vamos medir palavras: precisamos lidar com o câncer da corrupção. Em país após país, são as pessoas que estão exigindo ação sobre esse assunto. Elas sabem que a corrupção desvia recursos dos pobres para os ricos, aumenta o custo de administrar empresas, distorce os gastos públicos e detém os investidores estrangeiros. Elas também sabem que isso corrói o eleitorado para programas sociais e de ajuda humanitária. E todos nós sabemos que é uma grande barreira ao desenvolvimento sólido e equitativo.

Com o fito principal de reduzir a infindável lista de casos presentes na literatura especializada, selecionaram-se, primeiro, dois casos internacionais tidos como pertinentes para a presente exposição por envolverem problemas de corrupção combatíveis com programas de integridade e terem envolvido várias especificidades concernentes ao tema.

Após, serão tecidos comentários a respeito dos aspectos sensíveis da corrupção nas empresas estatais e a similitude dessas práticas corruptas com as existentes no universo privado. Aliás, impende consignar que, muitas vezes, a corrupção das empresas privadas tem, em sua outra face, a corrupção em empresas estatais, a exemplo das facilitações licitatórias pela Petrobrás para a construção de diversas obras por empresas de construção a preços indevidos, de forma superfaturada.

Segue-se, então, com os casos trazidos.

O primeiro, referente à empresa alemã Siemens, trata de uma empresa que já era versada na prática de pagamentos ilícitos e corruptores (WATSON, 2013). O segundo, mais recente, diz respeito à Volkswagen e seu escândalo de 2015 na emissão de gases poluentes nos seus veículos movidos a diesel, com burla a testes de verificação da produção de gases carbônicos pelos seus carros.

Feito este esclarecimento, pode-se iniciar tratando da Siemens.

Na primeira década do século XXI, a Alemanha, mediante seus promotores de justiça, iniciou algumas investigações referentes à Siemens *Aktiengesellschaft* (AG) (em alemão, sociedade anônima) devido a requisições de outros países, como Suíça e Itália.

Durante as investigações, já em 2006, promotores estadunidenses juntaram-se aos alemães para investigar a empresa, chegando a apontar suas violações desde 2001, quando a Siemens AG começou a vender ações na bolsa de valores norte-americana (SCHUBERT; MILLER, 2008).

Na época, descobriram a utilização de subornos frente a oficiais de Estado com o fito de obter contratos – algo um tanto curioso frente a casos recentes de corrupção em estatais brasileiras. Durante esses acontecimentos, estima-se que a empresa tenha despendido mais de um bilhão de dólares americanos em tais operações ilícitas, mantendo-as em balanços contábeis apartados.

As multas a serem pagas pela companhia, então, atingiriam patamar de bilhões de dólares, o que, devido à cooperação da empresa com as autoridades viu-se mitigado para a importância de US\$ 1,6 bilhões (O'REILLY; MATUSSEK, 2008), quantia ainda bastante vultosa, que foi ressarcida aos cofres alemães e norte-americanos em igual medida.

Naquele momento, o caso da Siemens foi o de maior montante gasto com suborno da história.

Interessantemente, a empresa também teve de corrigir sua maneira de agir nos mercados mundiais. Nessa esteira, foram-lhe impostos gasto com a

fundação e desenvolvimento contínuo de um programa de *compliance* interno. Condenada pelo *FCPA*, a Siemens eventualmente contratou aproximadamente 500 pessoas mundo afora para trabalhar com exclusividade na construção do seu sistema de integridade.

Com isso, surgiram várias políticas anticorrupção, ferramentas de *due diligence*, canais de denúncia e comunicação, bem como um órgão interno, o comitê corporativo disciplinar, cujo desígnio era de impor medidas disciplinares a eventuais descumprimentos das políticas estabelecidas.

O outro caso a que pretende se referir este trabalho é o da montadora de veículos alemã Volkswagen. No ano de 2015, descobriu-se esquema de fraude ordenada de testes regulatórios, cujo propósito era calcular a quantia de poluentes atmosféricos emitidos pelos escapes de automóveis da empresa.

Por meio de uma alteração no sistema de mensuração eletrônico da emissão de gases poluentes dos veículos (*defeat device*), com transformação de *software*, a Volkswagen enganou as agências reguladoras, tendo comercializado mais de 11 milhões de veículos adulterados dessa forma na totalidade do globo terrestre (DONCEL; SÁNCHEZ, 2015).

Com isso, aviltou não só o sistema avaliativo dos órgãos reguladores, mas também a confiança dos consumidores, os quais foram enganados quanto à sustentabilidade ambiental de seus veículos a diesel.

Quanto à realização destes atos na empresa-montadora, diz-se que ocorreram em razão dos mandos de pequena parcela de seus altos gestores ou dirigentes.

Isso pode refletir que a corrupção mais danosa, por vezes, ocorre do topo, maculando a tudo abaixo, sendo um resultado de escolhas erradas e contínuas. Nesse sentido², importa lembrar que (DELLA PORTA; VANNUCCI, 2012, p. 249):

² Tradução livre de: "The tendency for corruption is not etched in the genetic heritage or cultural roots of a society. Corruption, in a similar way to good governance, is the product of a multitude of individual and collective choices, supported and discouraged by the characteristics of an institutional system, social relationships and circles of recognition, and the structure of common values."

A tendência para a corrupção não está gravada no patrimônio genético ou nas raízes culturais de uma sociedade. A corrupção, de maneira semelhante à boa governança, é o produto de uma multiplicidade de escolhas individuais e coletivas, apoiadas e desencorajadas pelas características de um sistema institucional, relações sociais e círculos de reconhecimento, e a estrutura de valores comuns.

Na Volkswagen, espera-se que encontre “pesadelo legal” nos próximos anos (COLEMAN, 2015), mas isso porque não se portou como organização proba e dotada de lisura. É sabido da existência de mais de vinte países que a investigam em suas jurisdições atualmente, além da organização internacional da União Europeia.

A descoberta, que teve início em 2015, viu seu desfecho de penalidade pecuniária em janeiro de 2017, quando a empresa confessou sua torpeza e concordou desembolsar 4,3 bilhões de dólares em multas, sendo condenados seis de seus executivos de mais alto escalão.

Em meio a isso, a montadora germânica contratou especialista no tema de *compliance*, a ex-juíza da corte federal alemã Christine Hohmann-Dennhardt, a qual auxiliou a também suja companhia de veículos alemã Daimler (LAYTON, 2015). Com efeito, a montadora reconheceu a necessidade de programa para assegurar sua integridade.

Os dois casos brevemente relatados acima teriam todo potencial para serem resolvidos mediante programa de *compliance*. Por isso, devem ser tidos como lição à comunidade internacional, tratando-se deles como exemplo para a posteridade.

No âmbito brasileiro, a Petrobrás apresentou problemas similares à situação da Siemens, tendo sido cooptada pelos interesses escusos de membros do seu alto escalão e grupos econômicos do ramo da engenharia civil, produzindo licitações fraudadas.

Também se pode citar, ainda no tocante à Petrobrás, e já elucidando a cooptação do público pelo privado acima, através da cartelização e fatiamento de obras, a situação da Refinaria de Abreu e Lima, cujo valor total de execução superou em um sem-número de vezes o estimado de portada, saltando de US\$

2,3 a US\$ 20,1 bilhões, sendo a refinaria de derivados do petróleo mais cara do mundo (JORNAL DO COMMERCIO, 2017), o que só demonstra quão custosa é a corrupção nas empresas estatais.

Esse caso concreto demonstra como algumas poucas políticas, a exemplo de uma referente à contratação de terceiros, além de uma relativa a conflito de interesses e gestão de riscos, bem como um sistema enrijecido de seleção e competição poderiam deter eventuais distorções dos propósitos a que prestam tais empresas.

À vista disso, o *compliance* também se ramificou ao setor público e suas instituições, sendo objeto de legislação estatal em diversas oportunidades. Pode-se afirmar, por isso, que houve certa transposição daquelas políticas prementemente privadas, por tomarem forma distinta, à esfera pública, isso refrear a dita captura do setor público pelo privado, característica presente no capitalismo tardio e globalizado da corrupção sistêmica.

Com efeito, pretende-se, agora, tratar dessa formalização de práticas de conformidade no setor público, de como se deu sua construção enquanto tal e sua recepção e aplicabilidade dentro das leis presentes nos ordenamentos jurídicos trazidos à baila, no caso, do Brasil. A partir desta observação, poder-se-á partir para análise minuciosa de como funcionam tais programas de fato.

2.2 Confrontamento das estruturas empresariais de um passado recente com as propostas de solução presentes em diretrizes de integridade

Tem-se, como já afirmado, após tempos de quase completo absentéismo estatal, marco histórico mais evidente da instauração de práticas anticorrupção e de promoção da integridade. O caminho, no entanto, foi bastante tortuoso – e ainda o é.

Decerto, sabe-se que no *continuum* histórico não há fórmula comum a ser aplicada às diversas realidades e atividades econômicas existentes, pois cada qual comprime conjuntura complexa, sendo um confronto de

estruturas de integridade relativo para cada período histórico. Pode-se notar, contudo, que há movimento de aumento do controle, devido em maior grau às tecnologias de processamento, registro e monitoramento de dados.

Por assim sê-lo, há razões socioculturais e de assunção de riscos para a descida de uma sociedade e suas organizações à corrupção. Tais explicações, a seu turno, servem para gerar estratégias de reforma.

Nesse sentido, a erosão do *ethos* moral no capitalismo tardio – de restrição individual e identificação social – não é o único fator envolvido, mas é um de fundamental importância para entender o problema (UNDERKUFFLER, 2013, p. 242).

Assim, por mais variável que seja, o ato corruptor pode ser – em certa medida – contornado e avaliado pelas organizações, as quais podem fazê-lo, a uma, pela observação e cumprimento da legalidade, o que não implica, necessariamente, no aumento da consciência moral do sujeito – podendo ter embasamento único na ideia de estar em conformidade pelo medo da repressão – e, a duas, na mudança, de forma preventiva, da mentalidade de seus integrantes mediante sua conscientização e persuasão racional.

À prova de toda evidência, a historiografia e literatura especializada têm demonstrado que a segunda medida é a ideal, mas, por tratar-se de mudança disruptiva, ou seja, de quebra de lógica comportamental e cultural, requer tempo, técnica e recursos, o que raramente se tem em concomitância.

Esses entendimentos, contudo, sobrevieram após muita tribulação. Daí que se mostra imperioso inserir a corrupção num contexto corporativo sujo, em que propinas, pagamentos de facilitação e outros atos corruptores se viam como condutas de praxe.

O intuito deste item é analisar, sinteticamente, como houve transições nas empresas, aqui com enfoque ou circunscrição nas empresas estatais.

De fato, há pouca ou nenhuma evidência de programas de *compliance* em empresas estatais até o caso Siemens AG trazido anteriormente. Isso porque o fenômeno corruptor era tido como comum na relação entre as companhias de países mais desenvolvidos e países subdesenvolvidos, estando

a promiscuidade entre tais instituições até mesmo normalizada. Houve tempo, inclusive, em que os chamados “pagamentos de facilitação” (entrega de valores com fins corruptivos) no estrangeiro eram, em território alemão, dedutíveis do imposto de renda (CRAWSHAW, 1995).

Desta forma, *in nuce*, antes da instauração e do marco histórico para a formação de *compliance*, as empresas, estatais ou não, detinham de mecanismos mais rudimentares de conformidade com a lei, algo que só veio a se tornar compulsório com o Estatuto das Empresas Estatais.

3. A ESTRUTURA DA INTEGRIDADE E SUAS ADAPTAÇÕES NO BRASIL

O Brasil tem paulatinamente aderido, seguindo modelo internacional, à produção legiferante com substrato no embate à corrupção corporativa.

Isso se vê – dados inclusive os conhecidos e já citados escândalos de corrupção na maior empresa estatal brasileira, Petrobrás – com a promulgação recente, nos últimos cinco anos, da Lei Anticorrupção e do Estatuto das Empresas Estatais, acerca dos quais já se discorreu.

É imperioso ressaltar que os mecanismos e procedimentos antes mencionados vieram com o advento da Resolução n.º 2.554, de setembro de 1998, e das Leis n.º 9.613/1998 e n.º 12.846/2013.

Com a Resolução n.º 2.554/98 do BACEN (Banco Central do Brasil), de março de 1998, as instituições financeiras, em meados de 1999, foram compelidas a inserir em seus organogramas setores responsáveis pelos controles internos e desenvolvimento e manutenção de política de *compliance* (MARTINEZ, 2016).

Para tanto, foram elaborados códigos de ética, cartilhas de conduta para o atendimento aos clientes, treinamentos em agências, análise matricial de riscos operacionais e de mercado, dentre outras tarefas.

Com tais procedimentos surge uma nova era comportamental voltada para a prática de realização de negócios jurídicos e outros atos pautados na ética e no controle da corrupção, tudo isto aplicável ao ramo da atividade financeira desenvolvida pelos bancos e demais instituições autorizadas para atuar no ambiente financeiro.

Mencionada Resolução do BACEN teve seu texto normativo desenvolvido com base no *Core Principles for Effective Banking Supervision* (Princípios fundamentais para uma supervisão bancária eficaz), princípios aqueles compilados pelo Comitê da Basileia, com foco na supervisão bancária, formado em 1975. Em face de tal inspiração, foi introduzida no Brasil a política do *compliance* em um contexto ainda muito restrito.

Além da Resolução n.º 2.554 do BACEN, de setembro de 1998, e, antes desta, tivemos a publicação da Lei n.º 9.613/98 com a finalidade de combate aos crimes conhecidos como sendo de “lavagem de dinheiro” ou, em outros países lusófonos, “branqueamento de capitais”.

A contribuição de destaque daquela lei brasileira de lavagem de dinheiro foi, entre outras, a criação entre brasileiros do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), órgão da administração pública indireta, da esfera federal, acomodado na estrutura do Ministério da Fazenda.

É importante esclarecer que o COAF foi criado para atender a finalidade de disciplinar e aplicar penas de natureza administrativa, bem como receber, examinar e identificar os fatos apontados como ilícitos ou atentatórios ao império da lei, conforme disciplina o art. 14 da Lei n.º 9.613/1998.

Registre-se que foi com base nessa lei e nos princípios fundamentais elencados em avanço pelo Comitê da Basileia, cujo intuito precípua é de aprimorar práticas de monitoramento bancário, que se estruturou texto normativo da Resolução n.º 2.554/98 do BACEN.

À época, já havia grande movimento para criminalizar a legitimação de dinheiro adquirido de forma escusa, em razão de instrumentos internacionais, enfatizando eventos como a Convenção de Viena de 1988 e a Convenção Contra a Corrupção de 2003.

É que a associação entre corrupção e lavagem de dinheiro ou branqueamento de divisas chegou gradativamente ao topo da agenda de políticas internacionais (se não as relações simbióticas entre eles). Esse crime sem dúvida causa dano massivo no presente e provavelmente continuará a fazê-lo no futuro, mas isso não é suficiente para afirmar que manterá a proeminência de que desfruta atualmente (CHAIKIN; SHARMAN, 2009, p. 188).

Mais à frente no tempo deve-se ressaltar que mecanismos e procedimentos antes tratados, de controle interno das organizações, vieram a ser implementados no Brasil por meio da Lei n.º 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção, e, mais especificamente, com o Decreto n.º 8.420/2015, que a regulou, tendo se destinado à aplicação das sanções administrativas e judiciais contra as pessoas jurídicas praticantes de ilicitudes no ambiente das organizações.

A lei sobredita trouxe, em seu conteúdo normativo, a possibilidade de concessão de benefícios às empresas que viessem a possuir área de *compliance* devidamente estruturada, inclusive com *compliance officer* em atividade – oficial de conformidade ou uma espécie de ouvidor.

Para se verificar isso basta compulsar o Decreto n.º 8.420/2015. Nos seus artigos 41 e 42, ele traz, respectivamente, definição e parâmetro de avaliação dos programas de integridade, pelo que vale trazer à colação a definição como:

[...] programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Os critérios de avaliação para fins de dosimetria de penalidades relativas à corrupção nas organizações são os seguintes:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Desta forma, no Brasil, e em face da corrupção sistêmica que o assola, têm-se tomado essas medidas e regulamentações, as quais apesar de serem passos pequenos, importam na mudança cultural e organizacional almejada.

A Lei Anticorrupção fez com que outras empresas, fora do segmento financeiro e bancário, fossem responsáveis também pela política de *compliance*.

Importante registrar o fato de que antes de 2014, no Brasil, não havia em relação ao *compliance* os benefícios trazidos pela Lei n.º 12.846/13 em favor das empresas, hoje alcançados com a tentativa de implementação da cultura ética e de controles internos (a partir da obrigatoriedade imposta pela Lei 13.303//2016, no seu art. 91), que viabilizam, na hipótese de cometimento de ilícitos, redução das penas aplicáveis ao caso concreto, desde que se cumpra à risca o paradigma de conformidade.

3.1 Sobre a introdução e adaptação de normativas internacionais relevantes: a influência do *FCPA*, das convenções da OEA e da ONU e do *UKBA* nas mudanças legislativas pátrias

Como já visto, o movimento generalizado de introdução do *compliance* transcende o âmbito institucional brasileiro. Em verdade, decorre de coalisão de forças a partir de experiências internacionais negativas, as quais deram azo às reformas propostas por esse complexo normativo.

Nesse sentido, destacam-se, em âmbitos nacionais díspares, o *FPCA*, nos Estados Unidos da América, e o *UKBA*, no Reino Unido. Também foram de suma importância a Convenção da OEA contra a Corrupção em 2000 e da ONU, em 2003, servindo de modelo e exemplo quanto ao conteúdo mínimo de um programa de integridade.

À vista dessa influência, pretende-se discorrer sobre como contribuíram para a amálgama hoje existente de programas de integridade no Brasil e afora.

É certo que, sem tais marcos, dificilmente existiriam algumas das exigências hoje previstas na legislação brasileira.

De início, o *Foreign Corruption Practice Act* exsurge no contexto norte-americano para punir empresas nacionais que estivessem procedendo com pagamentos indevidos a funcionários estatais nacionais e estrangeiros (*foreign official*), com os também chamados “pagamentos de facilitação”, de modo a suborná-los (SILVEIRA; CASTRO, 2014).

Vale lembrar, conforme ressalta Cristiana Fortini (2015), que o conceito de funcionário estrangeiro é amplíssimo:

A abrangência do conceito de “foreign official” é maior do que a literalidade poderia sugerir. Está a se incluir não apenas o que no Brasil chamaríamos de agentes públicos, mas qualquer pessoa que possa estar a atuar em benefício de órgãos públicos ou organismos internacionais, como o Banco Mundial e a Organização dos Estados Americanos. Inclui, como já se suporia pela menção a agentes públicos, empregados de organizações do terceiro setor e de empresas estatais.

Nesse toar, o conceito e abrangência de *foreign official* foram vitais para determinar, nos programas de integridade mais recentes, a ideia de partes interessadas, terceiros e agente público, já numa perspectiva mais ancha.

No programa de conformidade adotado recentemente em SUAPE (2018, p. 7), por exemplo, tem-se a seguinte definição no glossário para agente público:

[...] qualquer pessoa física, servidor ou não, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, agindo de forma oficial ou exercendo cargo, emprego ou função pública em nome de ou para Autoridade Governamental; qualquer pessoa física que trabalhe para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública; ou qualquer dirigente de partido político, seus empregados ou outras pessoas que atuem para ou em nome de um partido político ou candidato a cargo público; ou agente de organizações públicas internacionais, como por exemplo, Banco Mundial, Nações Unidas, Fundo Monetário Internacional, etc.

Assim, além de ser um ponto de partida para os programas de integridade, a definição e abrangência previstos no *FCPA* serviram de fonte material para o legislador pátrio na redação da Lei Anticorrupção, com os seus efeitos póstumos no Estatuto da Empresa Estatal.

O *UKBA*, a seu turno, apresenta fortes medidas sancionatórias negativas contra o suborno, tornando o tratamento para tais condutas mais rigoroso.

De pronto, veja-se o leque de sanções imponíveis nesse instrumento legal: pode-se ter, a início, multa de valor ilimitado, claro, observado o contexto da corrupção ao encarceramento pelo período de 10 anos, ou os dois, para uma pessoa física e, no âmbito das pessoas jurídicas, multa ilimitada. Já para dirigentes de uma empresa, têm-se destituição do cargo, vedação à atuação em semelhante função por períodos extensos e à contratação com o poder público indiscriminadamente (REINO UNIDO, item 11).

A Convenção da OEA sobre o tema deste trabalho é a consubstanciada em Decreto n.º 4.410/2002, promulgando-se então a convenção realizada nos idos anos de 1996. Nela, há importante construto para combate à corrupção, já sendo considerado que esse fenômeno social solapa a legitimidade das instituições públicas, bem como causa distúrbios econômicos e deteriora a sociedade.

De portada, adota-se uma espécie de glossário, muito recorrente em programas de integridade, bem como previsão de medidas preventivas, âmbito de aplicação, definição de atos de corrupção, sistemas de cooperação internacional e positivação de delitos específicos.

Todas essas características se veem, em certa medida e *mutatis mutandis*, nos programas de integridade das empresas estatais.

Foi tal ratificação e posterior recepção da Convenção da OEA de 1996, portanto, um instrumento muito importante para a definição posterior da Lei Anticorrupção e do Estatuto das Empresas Estatais.

Ao fim, ainda tratando da influência internacional na legislação pátria, trata-se da Convenção da ONU contra a Corrupção de 2003, que, notadamente perfilhou o: “reconhecimento dos instrumentos multilaterais encaminhados para

prevenir e combater a corrupção, incluídos, entre outros, a Convenção Interamericana contra a Corrupção, aprovada pela Organização dos Estados Americanos em 29 de março de 1996”.

Com a referida Convenção das Nações Unidas, houve outro avanço, agora de ordem global, no compromisso firmado de combate e rejeição a atos corruptivos.

Ela segue, em linhas gerais, a ideia da Convenção da OEA de 1996, assemelhando-se quanto à disposição de medidas preventivas (políticas e práticas; órgãos de prevenção do combate à corrupção; códigos de conduta *etc.*), penalização e aplicação da lei, cooperação internacional e recuperação de ativos, questões também presentes na Lei Anticorrupção e destrinchadas em seu decreto regulamentador.

Nota-se, assim, profunda inspiração legislativa pátria na constituição do arcabouço legislativo hodierno. É preciso reconhecer, então, que houve transposição desses elementos peculiares do âmbito internacional ao contexto local.

3.2 Políticas, códigos e normativas: de que maneira se formarão os programas de integridade nas empresas estatais brasileiras?

Tal como qualquer relógio, consistente em engrenagens, molas, osciladores, cordas, escapamentos; enfim, componentes, um sistema de *compliance* também tem elementos atômicos e interdependentes, os quais, quando agregados, o fazem funcionar e – como consequência – o dão utilidade e efetividade.

À vista disso, no âmbito aqui pretendido do combate à corrupção nas organizações, com o afã positivado nas leis *lato sensu* em análise, através dos programas de integridade, é preciso compreender como eles funcionam e de que maneira se compõem no âmbito das empresas estatais, definindo-se alguns elementos basilares.

Nesse sentido, diz-se que, uma vez instaurados adequadamente, os programas de *compliance* proporcionam viabilidade e força a uma organização, sobretudo no universo empresarial (TARANTINO, 2006, pp. 271-272) e, no caso das empresas estatais, na chancela do interesse nacional defendido no bojo do domínio econômico.

Para tanto, pretende-se dar neste item introdução e análise crítica de cada uma destas “peças”, sem as quais não se almejaria a obtenção duma organização proba.

No contexto, é comum afirmar que a utilidade de dado órgão ou componente desse sistema está intimamente ligada à sua proximidade e especificidade para cada questão que regula nas particularidades da organização.

Desta forma, toda a explanação aqui trazida diz respeito a diretrizes gerais, ordinárias e observáveis, como de praxe, em todo e qualquer programa de integridade.

3.2.1 Código de Ética e Conduta

Inicialmente, pode-se comparar o Código de Ética e Conduta à força motriz do Programa de *Compliance*.

Chama-se desta forma porque nele estarão firmados os princípios da empresa, isto é, seus núcleos valorativos, juntos à definição pormenorizada das condutas a serem tomadas pelos seus colaboradores, cada qual devendo estar precisamente concatenada. Com esse fim, para que o Código de Ética e Conduta seja bem feito, precisa de provisão de exemplos, tom positivo, recursos éticos, tamanho adequado, relevância, realismo, objetivos aceitáveis, envolvimento dos colaboradores, dentre outros (SCHWARTZ, 2004, p. 326).

Este documento-diretor surge com grande importância, principalmente no contexto cada vez mais difuso e descentralizado das empresas de grande porte, as quais são mais necessitadas de programas de *compliance*, por ser muito mais difícil o monitoramento das ações de seus múltiplos agentes.

Devem-se firmar procedimentos seguros e bem estruturados para reduzir riscos. Em adição, é imprescindível instituir algumas ações valiosas na organização. Há alguns aspectos fundantes para tal compreensão, os quais

serão listados abaixo, pois não basta, única e exclusivamente, a presença de um código completo, se os indivíduos não lhe aderirem.

Primeiramente, vale falar no compromisso e apoio da alta direção ou, na expressão inglesa, *tone at the top*.

Ora, não há como seguir um ordenamento sem que este esteja dotado de força normativa, amparado pelo agir de seus idealizadores e agentes mais visados. Para isso, é imprescindível que o mais alto escalão da empresa em transformação se comprometa verdadeiramente, estando disposto, agora, a agir enquanto *role-model* ou paradigma para seus inferiores hierárquicos.

Já é sabido que o múnus público, no caso das empresas estatais, requer ação proba. A *tone at the top*, para além da probidade, inclui assertividade por parte dos dirigentes de dada organização, percebendo-se aí sua importância.

Isso ocorre em razão do fato que apenas a alta administração tem a oportunidade de incentivar mudanças substanciais na prática das atividades e nos objetivos, guiando-se por ações éticas (SCHROEDER, 2002, p. 265).

Assim, manter tal vinculação ao Código de Ética e Conduta, sempre o reafirmando é essencial. Além disso, deve-se verificar, por parte dos dirigentes da empresa, a *efetividade das ações de integridade apregoadas*. Caso se percebam falhas, deve-se garantir suas correções, trabalhando para aprimorar o sistema implementado junto aos seus idealizadores, num trabalho reparativo.

A comunicação, neste ambiente, faz-se valiosa com a *média gerência*, compreendida como nível de administração entre o comando da instituição e a malha extensa de empregados, apresentando-se aos seus membros o comprometimento integral daqueles de nível hierárquico superior, sendo suas sujeições às normativas dispostas visíveis a todos. É preciso que todos tenham ciência da intolerância máxima para com atos corruptos ou antiéticos.

Por fim, consigne-se que quase nada disto se pode firmar sem a destinação de *recursos de implementação* para fazer jus às medidas contidas no código, bem como nas outras políticas, a seguir elencadas.

Destarte, é impreterível que se observe tal investimento, inclusive, como uma decisão economicamente racional, pois isto garante a redução de danos oriundos de práticas ímprobas.

Sobre o assunto, há vasta literatura concernente aos danos trazidos pela corrupção ao desenvolvimento socioeconômico de comunidades, dentre os

quais se destaca a ineficiência econômica, distorções no alocamento de investimentos, redução da legitimidade estatal, dentre outros estudos (GRAY; KAUFMAN, 1998, p. 1).

É bom adicionar que também: reduz as taxas de crescimento econômico dos países (MAURO, 1995), bem como o investimento privado (BURKI; PERRY, 1998) e limita o desenvolvimento econômico e o bem-estar, por meio da depreciação da renda *per capita*, aumento da mortalidade infantil e analfabetismo (KAUFMANN *et al.*, 1999).

Noutro âmbito, diz-se que a desigualdade e corrupção não ameaçam apenas a solidariedade social, mas também “limitam a capacidade do estado de manter a ordem e fornecer serviços essenciais – e fazem algumas pessoas se perguntarem se a transição é uma promessa vazia” (USLANER, 2008, p. 111).

Isso tem tudo a ver com a legitimidade estatal. Outro argumento para proteger cidadãos contra a corrupção nos setores público e privado aparece com o dever de manutenção da confiança pública, ou seja, a legitimidade pública acima posta: “[...] as pessoas têm o direito de esperar serviços honestos dos funcionários públicos e nosso programa de corrupção público é determinado para prevenir o abuso da confiança pública. O governo não está à venda” (SWECKER, 2006).

Nesse sentido, tratando-se destes investimentos, um dos aspectos a ser considerado é a formação do Comitê de Ética, órgão independente, autônomo, municiado com canal de comunicação direta com a diretoria da empresa, além do domínio sobre as denúncias porventura feitas.

Assim, com tais medidas, podem-se observar alguns primeiros fatores pertinentes à formação dum programa de *compliance*, no documento-motriz das políticas restantes.

3.2.2 Políticas Anticorrupção

Agora, observam-se *incontinenti* as Políticas Anticorrupção, entendidas como o conjunto de medidas, contidas num documento normativo formal e publicado, no qual se podem encontrar, pormenorizadamente, estratégias preventivas, detectoras e repressivas frente à corrupção numa empresa.

Deve-se salientar que essas políticas abrangem, prementemente, condutas tipificadas no Código Penal (Decreto-Lei n.º 2.848/1940), na Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei Federal n.º 9.613/1998), Anticorrupção (Lei Federal n.º 12.846/2013), das Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal n.º 8.666/1993) e Estatuto das Empresas Estatais (Lei Federal n.º 13.303/2016). Elas têm, portanto, cunho penal.

Em linhas gerais, constrói-se sobre a premissa de formatar toda a estrutura e agir dos colaboradores de uma firma, de modo que as condutas tomadas no ambiente de trabalho ou na representação da empresa perante terceiros.

Assim, as Políticas Anticorrupção, aliadas ao Código de Ética e Conduta, formam fórmula de combate à corrupção no âmbito interno para respeitar a ordem externa. Elas se constroem no respeito à legislação principalmente de cunho penal, apesar de sanções negativas administrativas também estarem incorporadas em seus âmbitos.

3.2.3 Políticas de Contratação de Terceiros

É relativamente simples observar que a reputação de uma empresa não se pauta tão somente nas suas ações propriamente ditas, mas também naquelas pessoas jurídicas ou físicas com as quais se associa.

Neste sentido, já é perceptível no senso comum que coisas parecidas ficam juntas ou se associam, quiçá se confundem, daí que importa instituir Políticas para a contratação de terceiros.

De fato, unir-se a entidades ou indivíduos, cujas práticas são reprováveis não traz bons exemplos; em verdade, pode ser até um incentivo e catalisador para a perpetração de novos ilícitos.

No ambiente corporativo não há como se perceber tais axiomas populares de forma diversa. Por conta disso, é preciso atentar para com que pessoa, seja jurídica ou física, se associa a empresa atenta.

Contudo, isto não significa que a empresa deve partir para verdadeiro “ostracismo” econômico. Precisa apenas saber se salvaguardar, manipulando técnicas modernas de observação de informações e traçando o perfil, sobre vários prismas, do possível associado.

De fato, é inevitável formar redes de fornecimento e produção na economia globalizada atual. A interdependência entre atores econômicos é uma tônica reforçada na era das especializações técnicas. A *finesse* requerida para realizar atividades faz com que os agentes econômicos se especifiquem e, no intuito de terem outras demandas suas supridas, formem vínculos externos.

Assim, na (ultra) complexidade que faz parte dos mercados, quem não se associa não produz ou, no mínimo, não aperfeiçoa seus rendimentos. É preciso, como dito, fazê-lo profissional e tecnicamente, analisando a fundo os riscos.

Então, como dito, há várias maneiras de se efetivamente prevenir e eliminar, de plano, pessoas com a reputação inidônea ou que detenham passado, de alguma maneira e a partir dos critérios a serem considerados, inaceitável para a formação de parcerias econômicas e profissionais.

Um dos critérios passa pela ideia de diligência devida (do inglês, *due diligence*) refere-se ao processo de investigação de uma oportunidade de negócio que o investidor deverá aceitar para poder avaliar os riscos da transação. Embora tal investigação possa ser feita por obrigação legal, o termo refere-se normalmente a investigações voluntárias.

Esses atos permeiam várias áreas do Direito, as quais variam de acordo com o perfil da atividade-fim sob análise, existindo, entretanto, pontos fixos a serem averiguados relativos a questões trabalhistas, tributárias, comerciais e de propriedade industrial (marcas, patentes *etc.*).

Afora isso, dependendo da natureza do negócio, ainda podem ser incluídas questões ambientais, concorrenciais (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), imobiliárias e mesmo criminais (ordem tributária, ambiental *etc.*).

O cerne de uma *due diligence* é conhecer em detalhes a real situação (não aparente) de uma corporação para que todos (ou quase todos) os riscos atrelados à pretensa operação sejam avaliados e, na medida do possível, mensurados antes da formação de qualquer parceria.

Neste cenário, a visão e a estratégia de uma empresa constituem as bases para a definição de suas ações, motivo por que devem ser claramente validadas pela organização.

Pelo reconhecimento de sua importância, recomenda-se que ambas – a visão e a estratégia da organização – incorporem o programa de *compliance*, o qual deve estar nos processos do seu *modus operandi*, ou seja, na forma como organiza e estabelece sua atividade.

Assim, com o auxílio da diligência devida, podem-se formar vínculos seguros e bem amarrados entre os contratantes para dada questão, mitigando notavelmente os riscos intrínsecos à própria atividade de contratar.

3.2.4 Políticas de Contribuições, Doações e Patrocínios

As Políticas de Contribuições, Doações e Patrocínios dizem respeito a um tema que deve ser visto com muita reserva e cautela, por sua natureza delicada. Sem dúvidas, há situações nas quais a empresa se engaja socialmente e isto tem papel importante, que precisa ser regulado.

Por isso, as doações precisam seguir orientação rígida, sendo-lhes impostas algumas cautelas para que não se deturpe o propósito nobre que há nelas.

É um truísmo consignar que são terminantemente proibidas doações a políticos e partidos políticos, bem como, aquelas que têm como propósito a obtenção de vantagens escusas.

Para além disso, em regra, no Brasil, são obstadas quaisquer doações ou patrocínios a pessoas inseridas nos seguintes casos, seguindo critérios de outros órgãos: Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS); Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP); Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM); Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Atos de Improbidade Administrativa do Conselho Nacional de Justiça; Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas às de escravo do Ministério do Trabalho e Emprego; Relação de Inabilitados e Inidôneos do Tribunal de Contas da União; e Lista de *Debarred & Cross-Debarred Firms & Individuals*, do Banco Mundial.

Todos estes critérios devem ser visualizados de maneira semirrígida. Então, poderá haver situações extraordinárias, nas quais tão somente o Comitê de Ética deliberará acerca de concessão de benefícios a uma entidade ou pessoa virtualmente impedida.

3.2.5 Políticas de Brindes, Presentes e Entretenimento

Outro aspecto a ser vislumbrado tange às políticas de recebimento e concessão de brindes, presentes e expensas com entretenimento de todo tipo.

É um assunto bastante polêmico, pois não raro se veem, no contexto das grandes corporações, práticas de entrega de regalos de todo gênero, muitas vezes com fins escusos (corruptores).

Por isso, reduzindo-se a quantidade, controlando-se qualitativamente o fluxo (monitoramento de quem recebe os benefícios) e delimitando-se o valor destes itens, pode-se barrar, ao menos institucionalmente, a promoção de atitudes incompatíveis com as de uma instituição íntegra.

Não somente: a rotatividade, quanto aos sujeitos receptores dos brindes/presentes, também deve ocorrer frequentemente, assim os beneficiários não serão os mesmos, o que os impossibilitará de amealhar patrimônio indevidamente. Esta regra se aplica a outras expensas incluídas na área de viagens, hospedagem, refeições, entretenimento *etc.* É preciso extirpar a entrega dessas benesses de forma habitual, sendo, ainda, austero nos gastos.

Outros temas abarcados por tais Políticas são as expensas com viagens e refeições de terceiros. Nesses casos, só poderão ocorrer tais gastos preenchidos vários requisitos, a serem estabelecidos conforme as particularidades de cada negócio e dentro de critérios de razoabilidade e legalidade.

A palavra de ordem, neste contexto, é de completa austeridade.

3.2.6 Auditoria

A auditoria compõe peça importante no agregado do programa de *compliance*. Em verdade, sua existência é imprescindível para a consecução dos fins propalados no programa, sem a qual restam incógnitos os resultados das medidas tomadas.

Em instituições desprotegidas, nas quais há flancos para várias ações ilícitas, pode haver série de práticas indesejáveis, as quais ocorrem, via de

regra, sub-repticiamente. Por veladas que são tais condutas, muitas vezes é necessário escrutínio profissional e acurado de auditoria, interna ou externa.

Portanto, a atividade em comento não pode, de maneira alguma, ser olvidada no programa de *compliance*. Seu conteúdo técnico é indispensável para identificar fraudes e desvios realizados profissionalmente ou com grau elevado de requinte.

Por ser uma atividade que esmiúça balancetes, relatórios e demais documentos contábeis, a auditoria é atividade que poderá ser iniciada por profissionais internos (*auditor rotation, on demand e co-source*), externos (*full source e guest auditor*) ou, ainda, comissões mistas. Quanto a tal composição, este questionamento deverá ser feito por meio da análise casuística da estrutura organizacional considerada.

3.2.7 Canal de Comunicação ou Ouvidoria

O último elemento a que se refere é o Canal de Comunicação ou Ouvidoria, peça-chave na detecção de atos ilícitos envolvendo a companhia. Por ele, basicamente, podem-se conectar informações provenientes de terceiros, os quais na sua experiência dentro ou relativa à empresa podem, anonimamente ou se identificando, expor conduta contrária às práticas devidas e/ou à legislação do local onde ocorreu ou estão ocorrendo ilícitos.

Outrossim, deve-se implementar, para que se efetive de fato tal sistema, uma ouvidoria capaz de absorver: tanto e-mails com denúncias quanto receber telefonemas.

Não funcionará tal central se ela não tiver canal direto com o Comitê de Ética e com os dirigentes da empresa em questão. Só assim, tendo-se tamanha autonomia, é que se pode garantir-lhe maior eficiência e eficácia, isto é, assegurar qualidade e efetividade das ações. Mas isso não basta.

Ademais, é preciso blindar aquele colaborador que decide realizar, de boa-fé, denúncia se expondo. O programa de proteção dele, para evitar retaliações internas, deve ser bastante elaborado, e dependerá das estruturas organizacionais da empresa, amoldando-se ao seu porte e peculiaridades.

4. PROJETOS EMBRIONÁRIOS DE CONFORMIDADE NO BRASIL

Depois de observados em suma de que forma se deram os problemas de corrupção nas empresas estatais brasileiras, há de se tratar sobre medidas tomadas por elas em contraposição à perigosa proliferação de práticas ilícitas.

Escolheram-se, para tanto, dois paradigmas ou experiências em terras brasileiras. Pretende-se escrutinar, nesse sentido, as medidas tomadas para combater a corrupção em seus âmbitos internos, descendo-se a miúdo quanto as opções tomadas por ambos objetos de estudo.

O primeiro exemplo trata da sociedade de economia mista Petrobrás, a partir da mudança estrutural que se deu em sua administração após série de escândalos de corrupção processados em diversas investigações, com ampla documentação, bem como pela alta visibilidade dessa sociedade de economia mista na conjuntura global.

O segundo paradigma, a seu turno, é oriundo de outra empresa estatal, agora empresa pública, tratando-se do Complexo Portuário Industrial de SUAPE, tendo sido objeto de estudo mais detido neste trabalho em razão da proximidade geográfica e contato direto com a elaboração do programa de integridade, concluído e inaugurado em meados de 2018, agora já em estágio de treinamento do corpo funcional e implementação.

Com tais visões, poder-se-á observar a dimensão de concretização dos referidos programas, tendo-se perspectiva prática sobre os elementos abstratos e pouco palpáveis tratados teoricamente até então.

4.1 O caso da Petrobrás: uma visão comparativa após a descoberta de escândalos de corrupção na companhia petrolífera

Depois de observados, em suma, de que forma se deram os problemas de corrupção nas empresas estatais brasileiras, há de se tratar de pronto sobre

o florescer de medidas tomadas em contrariedade a eles. O primeiro grande caso de interesse para essa análise tange à Petrobrás.

No caso da empresa citada, desenvolveu-se o chamado “Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção” (PPPC) como forma de prevenir, detectar e punir aqueles desvios ocorridos e tão nocivos para sua existência, com impactos sentidos até os dias atuais na sua atuação estratégica.’

Para tanto, foi constituído em breves seções, cada qual trazendo algumas orientações genéricas.

Ele contém, em suma, menção a leis anticorrupção e compromissos internacionais firmados pelo Brasil – o que já confirma a inspiração para além do país na construção do programa –; forma sistema de gestão de ética, como um comitê de ética, previsto na legislação anticorrupção; regime disciplinar e procedimento para apuração de faltas internas; relacionamento com terceiros e gerenciamento de riscos de fraudes, corrupção e branqueamento de divisas; além da constituição de canal de denúncia e definição de conflitos de interesses.

Prossegue com definição referente a brindes, presentes e hospitalidade, bem como do apoio e contribuições para partidos políticos (terminantemente vedados), patrocínios e convênios, comunicação e treinamento.

Têm-se, assim, montados os elementos constituintes de um programa de integridade a par do previsto na lei brasileira, bem como nos compromissos internacionais firmados pelo país.

Nesse sentido, vale notar que, passado o prazo de implementação de 24 meses imposto pela lei 13.303/2016, a Petrobrás passa por processo de treinamento com seu mais novo Diretor de Governança e Conformidade, Rafael Mendes Gomes, o qual confirmou vários avanços na companhia estatal.

O diretor comentou que, ao fazer análise histórica (ESTADÃO, 2018):

Os avanços na Petrobras foram admiráveis. O primeiro momento, logo após uma crise de reputação, por irregularidades cometidas por executivos, é o de resposta, de reação. Foi uma situação muito complicada com a qual meu antecessor, João Elek, teve de lidar. Era

mais urgente responder aos fatos, enérgica e rapidamente. Não havia como não dar respostas, porque, com ações na bolsa de valores norte-americana, a Petrobras também tem que cumprir as normas de lá. No Brasil, além da Comissão de Valores Mobiliários, precisávamos responder ao Ministério Público e à Controladoria-Geral da União. Tínhamos de mostrar que estávamos nos trilhos. Foi um momento que nos levou a tomar medidas severas. Agora, vejo como uma nova etapa, a de dar mais enfoque nas pessoas, engajá-las mais no tema e atuar com mais ênfase na prevenção e no fortalecimento de uma cultura de *compliance*.

Com isso, observa-se que a maior empresa estatal do país começa a se reerguer, após período obscuro e de profunda apreensão nacional, isto porque começou a pautar-se na ética e levar a sério os controles institucionais proporcionados por um programa de integridade.

4.2 A situação de conformidade do Complexo Portuário Industrial de SUAPE

Depois de observados em suma de que forma se deram os problemas de corrupção nas empresas estatais brasileiras, agora se pretende cingir à realidade regional de Pernambuco estudada, tratar-se-á sobre o florescer de medidas tomadas em contrariedade à corrupção por parte do Complexo Industrial Portuário de SUAPE.

O trabalho lá realizado, no tocante à construção do chamado “Programa de Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos de SUAPE” se dividiu em dois títulos.

O primeiro deles trata de ética, integridade e transparência, subdividindo-se em Código de Ética e Conduta, Política de Doações, Patrocínios, Brindes, Presentes e Entretenimento; Política Anticorrupção; Política de Divulgação de Informações; Política de Contratação de Terceiros e Política de Transação com Partes Relacionadas.

Já o segundo título do programa, com apenas um item, corresponde à Política de Gestão de Riscos e Controles (SUAPE, 2018, p. 101), a qual visa a:

Estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades da Gestão de Riscos e Controles Internos, com o objetivo de orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação incorporando a visão de riscos à tomada de decisões em conformidade com as melhores práticas da boa governança.

Estes são, em linhas gerais, os elementos organizadores da mudança empreendida em SUAPE. Pode-se perceber afã da empresa pública em abarcar o todas as suas atividades e relações de seus empregados com terceiros e partes interessadas. Pretende-se seguir com explanação e demonstração de algumas políticas que não foram mencionadas no item “3”, referente à estrutura básica de *compliance*.

Começa-se pela Política de Divulgação de Informações, na qual se pretende ver ampliados o monitoramento e a transparência na empresa, fomentando o *accountability* e o controle social da gestão.

O principal esteio dessa política em particular é a Lei de Acesso à Informação, de n.º 12.527/2011, na qual se definem os tipos de informação e graus de sigilo, estando SUAPE submetida a seu regime.

Nesse afã, foi desenvolvido procedimento de classificação informacional, intentando tornar o processo mais claro e inteligível. Este é apenas um dos procedimentos estabelecidos no bojo do programa de integridade, de onde foi extraída a imagem a seguir (2018, p. 71):

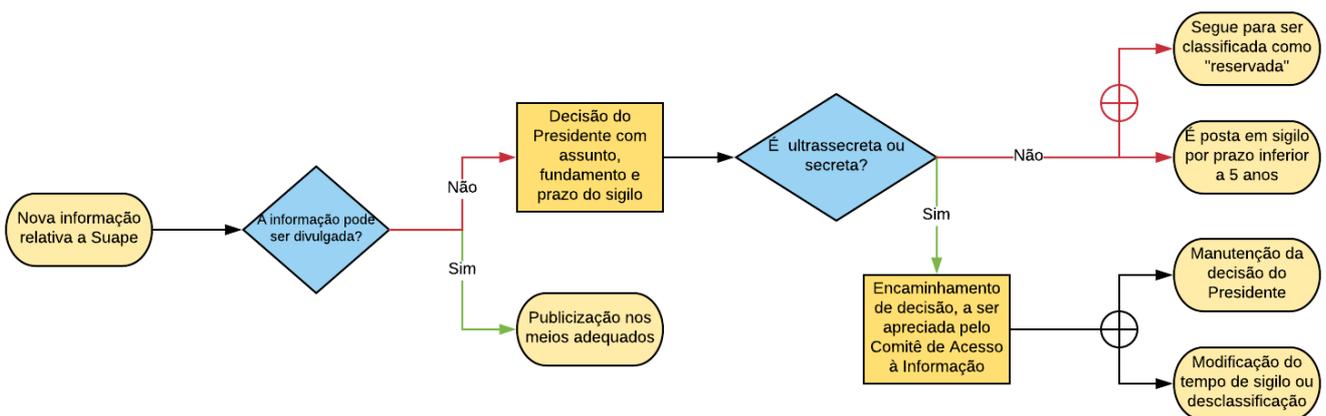


Figura 1 - Fluxograma de Classificação Informacional

Para além desse fluxograma, a ideia central do programa de integridade é de inculcar a ética nos colaboradores de SUAPE, não se tratando apenas de uma letra “morta”, isto é, sem qualquer aplicação concreta.

Procedimentos e formulários redigidos a miúdo podem ser observados no transcorrer do sistema de *compliance* de SUAPE, todos com o fito de evitar práticas indesejáveis, que não condigam com os valores defendidos pela instituição.

De modo semelhante, agora quanto à Política de Contratação de Terceiros, também se desenvolveu procedimento, sendo este agora, contudo, de maior complexidade. É que um aspecto sensível que gera corrupção nas empresas estatais, como visto, a exemplo das contratações superfaturadas na Petrobrás, são as tratativas com terceiros e prestadores de serviços.

Além dos critérios de seleção rigorosos, o terceiro interessado em contratar com SUAPE deve cumprir uma série de requisitos, de modo a não representar riscos ao adequado funcionamento da estrutura de *compliance*.

Para demonstrar isto, segue-se com o fluxograma abaixo (2018, p. 68):

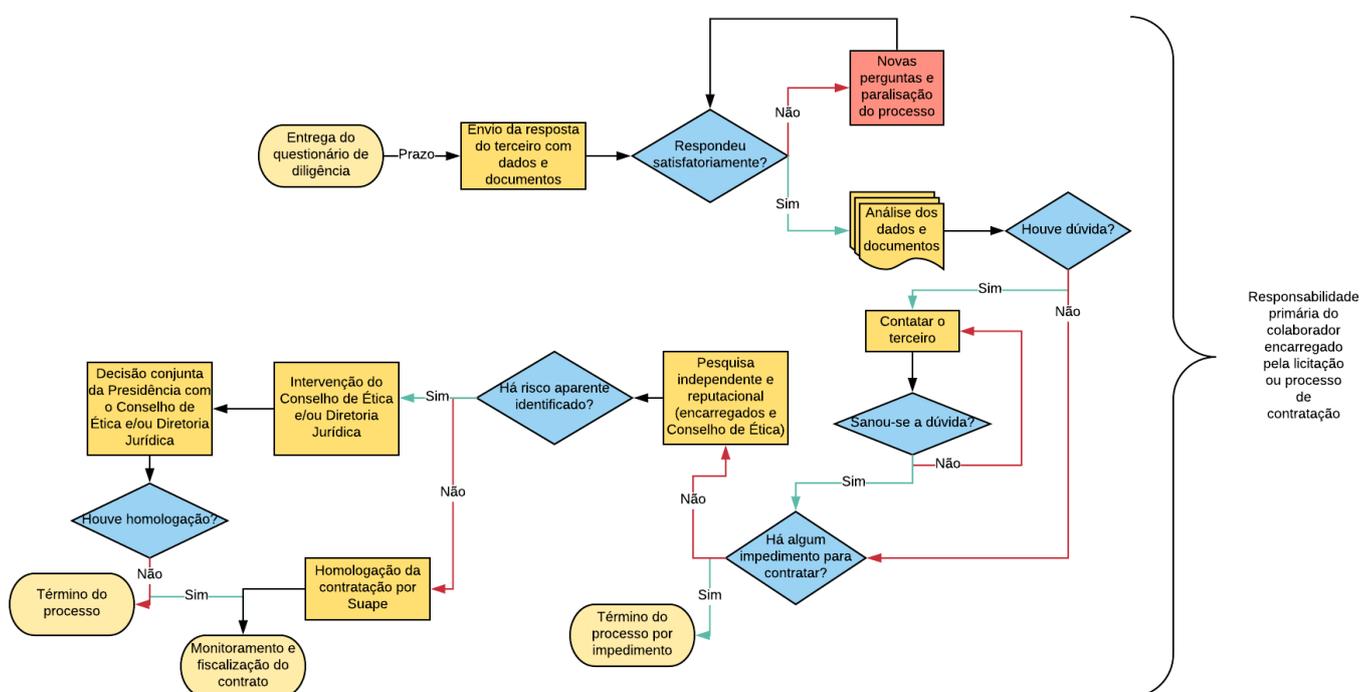


Figura 2 - Fluxograma das Etapas de Avaliação para Contratação de Terceiro

Assim, o programa de integridade de SUAPE, ao revés do visto na Petrobrás, optou por maior minúcia em sua constituição, mas não por pura burocratização e criação de controles vazios: é que a complexidade de suas atividades exige maior grau de detalhamento.

A maior contraindicação desse detalhamento, contudo, reside no fato de que se torna mais difícil para o colaborador de SUAPE, isto é, toda aquela pessoa, física ou jurídica, que auxilie na consecução dos seus fins institucionais, ter domínio completo do que se prevê no instrumento normativo.

5. CONCLUSÃO

A comunidade política conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus, na origem, como negócios públicos depois, em linhas que se demarcam gradualmente. O súdito, a sociedade, se compreendem no âmbito de um aparelhamento a explorar, a manipular, a tosquiar nos casos extremos. Dessa realidade se projeta, em florescimento natural, a forma de poder, institucionalizada num tipo de domínio: o patrimonialismo, cuja legitimidade assenta no tradicionalismo — assim é porque sempre foi. (FAORO, 2012, p. 633)

As práticas aqui previstas e listadas são atividades-meio para obtenção de várias benesses, as quais se espalham por toda e qualquer organização, seguindo inclusive para além de seus domínios, pois há evidentes interpenetrações entre a sociedade e as organizações que a compõem.

Os resultados oriundos de boas práticas são fruto de tarefa árdua e perene, havendo ônus constantes a serem suportados.

A busca incessante por aprimoramento de técnicas e observância intransigente das disposições previstas no Código de Ética e Conduta e nas Políticas fomentadas implica custos e mudanças amargas em primeiro momento, sendo complexa a adesão a um programa de integridade que não estanque em formalismo atravancado, com burocracias e controles inúteis.

Contudo, as vantagens de aderência a tais programas de integridade superam os ônus. Nesse sentido, há como antever em parte os resultados de

tais ações e planos, sobretudo a partir das experiências doutras empresas e sendo considerados os derivados de tais medidas.

Impende consignar, nesse sentido, alguns dos fatores positivos mais relevantes, do ponto de vista socioeconômico-jurídico, derivados da adesão à ideia de programas de integridade propostos: vantagem competitiva; redução de custos; eficiência operacional e integridade das informações com uso de tecnologia; alocação eficaz de capital; otimização de processos; e aumento da estabilidade política.

Além dessas benesses, a Transparência Internacional aponta algumas consequências da corrupção, que, se reduzida, implica redução desses malefícios: queda da inflação, redução da complexidade do sistema regulatório e aumento da confiança em geral da população (LAMBSDORFF, 2004, p. 59).

Nesse sentido, o que se pretende com a reestruturação das organizações na sociedade é seguir princípio implícito de combate à corrupção, procurando-se ação disruptiva para com a cultura hegemônica num modo de produção predatório e parasitário, tal como o capitalismo em que se encontra a sociedade mundial.

A partir disso, o entendimento que se pretende esposar aqui é de que uma visão sistemática e relacional da natureza de governança corporativa e ética (COLLIER; ROBERTS, 2001, p. 70), para, em vez de proverem a supremacia de um grupo particular de indivíduos, tentarem conceber os interesses como uma propriedade moral, chancelando interesses coletivos não só no campo da ética, mas também no que diz respeito à legitimidade estatal, à redução de desigualdades e promoção de processos de melhoria da sociedade como um todo.

Apesar de não ser totalmente encaixável na realidade brasileira, a ideia de programa de integridade nas empresas estatais, após tamanha influência de ordenamentos jurídicos alienígenas, mostrou-se uma “importação” valorosa. É como explanou Marcos Veríssimo, professor da USP (ESTADÃO, 2016):

O tempo certamente dirá se o arranjo brasileiro, assim 'tropicalizado', irá ou não funcionar. O que já se pode dizer com certeza é que a cultura de compliance dificilmente irá retroceder. Governos e especialmente empresas precisarão estar bem preparados para um crescente *enforcement* global das normas anticorrupção.

Destarte, a governança corporativa é o caminho a partir do qual se almeja administrar as complexidades organizacionais, nas quais as pessoas estão imersas, contribuindo para a ampliação de ambiente ético e conforme a legalidade. A Lei Anticorrupção e o Estatuto das Empresas Estatais tiveram, para esse propósito, valia imensurável, e assim deve se sustentar nos anos vindouros.

6. REFERÊNCIAS

AVENHAUS, Rudolf; CANTY, Morton John. **Compliance Quantified**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

AYRES, Carlos Henrique da Silva; DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro (coord.). **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. RESOLUÇÃO N.º 2.554, DE 29 DE SETEMBRO 1998. **Dispõe sobre a implantação e implementação de controles internos**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P .pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf)>.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BRASIL. DECRETO N.º 4.410, DE 7 DE OUTUBRO DE 2002. **Convenção Interamericana Contra a Corrupção**. Brasília, DF, out. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 /decreto/2002/d4410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm)>.

BRASIL. DECRETO N.º 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015. **Decreto Regulador da Lei Anticorrupção**. Brasília/DF, mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>.

BRASIL. DECRETO N.º 8.945, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2016. **Decreto Regulador do Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de Suas Subsidiárias**. Brasília, DF, dez. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm>.

BRASIL. LEI N.º 12.846, DE 1.º DE AGOSTO DE 2013. **Lei Anticorrupção**. Brasília, DF, ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>.

BRASIL. LEI N.º 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016. **Estatuto Jurídico da Empresa Pública**, da Sociedade de Economia Mista e de Suas Subsidiárias. Brasília, DF, jun. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 /_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

BRASIL. PORTARIA CGU N.º 909, DE 7 DE ABRIL DE 2015. **Avaliação de Programas de Integridade de Pessoas Jurídicas**. Brasília, abr. 2015, Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>.

BRESLIN, Brigid; EZICKSON, Doron; KOCORAS, John. **Company Lawyer**, The Bribery Act 2010: raising the bar above the US Foreign Corrupt Practices Act, 2010.

BURKI, S.; PERRY, G. Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter. Washington, **World Bank**, 1998.

CHAIKIN, David; SHARMAN, J. C. **Corruption and Money Laundering: A Symbiotic Relationship**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2009.

COLEMAN, Clive. **VW could face long legal nightmare**. BBC News, 2015. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/business-34352243>>.

COLLIER, Jane; ROBERTS, John. An Ethic for Corporate Governance? **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 67-71, 2001.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais**: Orientações para a Gestão de Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília, DF, dez. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade**: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF, set. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>.

CRAWSHAW, Steven. **Suborno é deduzido de imposto na Alemanha**. The Independent. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/1/08/mundo/4.html>>. Acesso em: 19/08/2018.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Lisboa: Edições Antipáticas, 2005.

DELLA PORTA, Donatella; VANNUCCI, Alberto. **The hidden Order of Corruption: An institutional Approach**. Burlington: Ashgate, 2012.

ESCRITÓRIO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA DROGAS E CRIME. **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide**. Nova Iorque, set. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/1384498_Ebook.pdf>.

ESTADÃO. **Inspiração estrangeira ajuda no combate à corrupção no Brasil? (ago. 2016)** Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/discute/inspiracao-estrangeira-ajuda-no-combate-a-corrupcao-no-brasil,278>. Acesso em: 20/03/2018.

ESTADÃO. **Petrobras inicia nova fase de seu programa de Compliance**. Disponível em: <<http://patrocinados.estadao.com.br/petrobras/petrobras-inicia-nova-fase-de-seu-programa-de-governanca/>>. Julho, 2018. Acesso em: 08/05/2018.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Foreign Corrupt Practices Act 1977**. Washington D.C., dez. 1977. Disponível em: <<https://www.law.cornell.edu/uscode/text>>. Acesso em: 05/07/2018.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1972, 2.^a ed.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2012, 5.^a ed.

FORTINI, Cristiana. **Uma rápida comparação entre a Lei 12.846/13 e norte-americano foreign corrupt practices act (FCPA)**. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/cristiana-fortini/uma-rapida-comparacao-entre-a-lei-1284613-e-norte-americano-foreign-corrupt-practices-act-fcpa>>. Acesso em: 07/08/2018.

GÖDEL, Kurt. Über formal unentscheidbare Sätze der “Principia Mathematica” und verwandter Systeme I. **Monatshefte für Mathematik und Physik**, Berlim, v. 38, p. 173-198, 1931.

GRAY, Cheryl W.; KAUFMAN, Daniel. Corruption and Development. **PREM Notes**, v. 4, maio, 1998.

HABERMAS, Jürgen. **Problemas de legitimación en el capitalismo tardío**. Madrid: Cátedra, 1999.

JAMESON, Fredric. **Postmodernism, or, the Cultural Logic of Late Capitalism**. Durham: Duke University Press, 1997.

JORNAL DO COMMERCIO. **Refinaria Abreu e Lima, em Suape, é a mais cara do mundo**. Disponível em: <<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2017/09/17/refinaria-abreu-e-lima-em-suape-e-a-mais-cara-do-mundo-307069.php>>. Acesso em: 06/09/2018.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011, 3.^a ed.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A; ZOIDO-LOBATÓN, P. Governance Matters. **World Bank Policy Research Working paper**, 1999. Disponível em: <econ.worldbank.org>. Acesso em: 22/06/2018.

LAYTON, Sam. **Volkswagen hires compliance manager Christine Hohmann-Dennhardt from rival Daimler to help clean up emissions scandal**. City A.M., 2015. Disponível em: <<http://www.cityam.com/226755/volkswagen-hires-compliance-manager-from-rival-daimler-to-help-clean-up-emissions-scandal>>. Acesso em: 01/07/2018.

LUXEMBURGO, Rosa. **A Acumulação do Capital**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MANDEL, Ernst. **Late capitalism**. Londres: Lowe & Brydone, 1976.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial, nov. 2016. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>>.

MAURO, P. Corruption and Growth. **Quarterly Journal of Economics**, 1995, v. 110, 3 ago., pp. 681–712.

NUITJEN, Monique; ANDERS, Gerhard. **Corruption and the Secret of Law: A Legal Anthropological Perspective**. Burlington: Ashgate, 2007.

O'REILLY, Cary; MATUSSEK, Karin. **Siemens to Pay \$1.6 Billion to Settle Bribery Cases**. Washington Post, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2008/12/15/AR2008121502926.html>>.

PETROBRÁS. Programa Petrobrás de Prevenção à Corrupção. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>>. Acesso em: 02/07/2018

REINO UNIDO. **Bribery Act 2010**. Londres, abr. 2010. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf>.

SCHROEDER, Doris. Ethics from the top: top management and ethical business. **Business Ethics: A European Review**, v. 11, n. 3, p. 260-267, 2002.

SCHUBERT, Siri; MILLER, Christian T. **At Siemens, Bribery Was Just a Line Item**. New York Times, dez. 2008. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2008/12/21/business/worldbusiness/21siemens.html?mcubz=2>>. Acesso em: 08/07/2018.

SCHWARTZ, Mark S. Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users. **Journal of Business Ethics**, Holanda, v. 55, p. 323-343, 2004.

SILVEIRA, Luciana Dutra de Oliveira; CASTRO, Cristiana Roquete Luscher. **A nova lei anticorrupção no Brasil e os exemplos estrangeiros**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI193224,91041-A+nova+lei+anticorruptao+no+Brasil+e+os+exemplos+estrangeiros>>. Acesso em: 20/06/2018.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Oxford: Oxford University Press, 1979.

SUAPE. **Programa de Integridade, Gestão de Riscos, e Controles Internos de SUAPE**. Disponível em: <http://www.suape.pe.gov.br/images/institucional/lei-13303/Programa_de_Integridade_Gestao_de_Riscos_e_Controles_Internos_de_Suape_2018.pdf>. Acesso em: 12/09/2018.

SWECKER, C. **Protecting the public trust. Plea highlights continued efforts to combat corruption.** Entrevista dada em 3 de janeiro de 2006 no Federal Bureau of Investigation. Disponível em: <<http://www.fbi.gov/page2/jan06/pt01032006.htm>>. Acesso em: 05/07/2018.

TARANTINO, Anthony. **Manager's Guide to Compliance:** Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB A-123, ASX 10, OECD Principles, Turnbull-Guidance, Best Practices, and Case Studies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006.

UNDERKUFFLER, Laura S. **Captured by evil:** the idea of corruption in law. Londres: Yale University Press, 2013.

USLANER, Eric. **Corruption, Inequality, and the Rule of Law:** The Bulging Pocket Makes the Easy Life. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

WATSON, Bruce. **Siemens and the battle against bribery and corruption.** The Guardian, 2013. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/siemens-solmssen-bribery-corruption>>. Acesso em: 05/07/2018.

WECKER, Gregor; VAN LAAK, Hendrik (org.). **Compliance in der Unternehmenpraxis.** Heidelberg: Gabler, 2009, 2.^a ed.