

Economic Analysis of Law Review

A Eficácia do Compliance Público/Privado no Combate à Corrupção

The Effectiveness Of Public/Private Compliance In Combating Corruption

Sérgio Fernando Moro¹

Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA

José Alberto Monteiro Martins²

Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA

Jaqueline Vasconcelos Leoni³

Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA

RESUMO

Objetivo: O presente artigo conceitua o compliance e aborda o mal que a corrupção causa nas organizações e na sociedade; as estratégias utilizadas pelo compliance para minimizar os riscos e impactos que a corrupção causa para as organizações, governo e sociedade civil; bem como as metodologias aplicadas para a implementação de uma estrutura de compliance e principalmente os seus limitadores. **Metodologia:** O método de abordagem utilizado é o hipotético dedutivo, partindo do geral para o particular, por meio de raciocínio em doutrina e legislação, com o objetivo de chegar a uma conclusão. Quanto às técnicas de pesquisa, utilizam-se leituras e consultas em obras, artigos científicos e legislação doméstica e de direito comparado. **Resultados:** O Estado é o maior responsável por manter o próprio Estado livre da corrupção. Quando a estrutura de um País é bem organizada política e socialmente, com educação de qualidade, leis rígidas e eficazes, com um poder de polícia eficiente e respeitado pela nação, bem como um controle social efetivo e atuante, tem-se instrumentos eficazes no combate aos abusos de poder, desigualdades e pobreza, contribuindo sobremaneira para o extermínio da corrupção ou pelo menos para coibi-la. Os programas de compliance ou integridade estão sendo instituídos em todo o País, tanto na esfera pública quanto na privada. Há disseminação de uma cultura onde os desvios e a corrupção não são mais tolerados. Os preceitos quanto à postura esperada de todos os cidadãos é o que está refletido nos códigos de ética e de conduta espalhados pelo Brasil. O compliance tem um papel fundamental na educação e disseminação desta cultura. O monitoramento e a aplicação de sanções pelo descumprimento fazem parte do processo educativo e não podem estar separados de um bom programa de integridade. **Contribuições:** A presente pesquisa tem por maior contribuição despertar o leitor para a verdadeira essência do compliance e estimular atitudes de mudanças, principalmente na formação de um indivíduo com espírito de integridade e conformidade.

Palavras-chave: compliance; corrupção; conformidade; integridade.

JEL:

ABSTRACT

Objective: This article conceptualizes compliance and addresses the harm that corruption causes in organizations and society; the strategies used by compliance to minimize the risks and impacts that corruption causes for organizations, government and civil society; as well as the methodologies applied for the implementation of a compliance structure and mainly its limitations. **Methodology:** The method of approach used is the hypothetical deductive, starting from the general to the particular through, reasoning in doctrine and legislation, with the objective of reaching a conclusion. As for research techniques, readings and consultations are used in books, scientific articles and domestic and comparative legislation. **Results:** The State is the most responsible for keeping the State itself free from corruption. When the structure of a country is politically and socially well organized, with quality education, strict and effective laws, an efficient police power respected by the nation, as well as effective and active social control, it has effective instruments to combat abuses of power, inequalities and poverty, contributing greatly to the extermination of corruption or at least to curb it.. Compliance or integrity programs are being implemented across the country, both in the public and private spheres. A culture is spreading where deviations and corruption are no longer tolerated. The precepts regarding the expected posture of all citizens are reflected in the codes of ethics and conduct throughout Brazil. Compliance plays a fundamental role in the education and dissemination of this culture. Monitoring and applying sanctions for non-compliance are part of the educational process and cannot be separated from a good integrity program. **Contributions:** The main contribution of this research is to awaken the reader to the true essence of compliance and to stimulate attitudes of change, especially in the formation of an individual with a spirit of integrity and conformity.

Keywords: compliance; corruption; conformity; integrity.

R: 19/05/19 **A:** 17/06/19 **P:** 31/08/19

¹ E-mail: sfmorojudge@gmail.com

² E-mail: alberto.moma@gmail.com

³ E-mail: Jvasconcelosleoni@gmail.com

1. Introdução

O *Compliance* tem sido considerado um meio de combater atos de corrupção no Brasil. As leis incentivam sua implementação no setor privado e público, inclusive estimulando o processo de gestão, avaliação de riscos e implantação dos pilares que sustentam uma estrutura de integridade.

Como se pode assegurar que estes desvios de comportamento seculares possam ser resolvidos, ao se criar uma área que define regras de comportamento e ética? Esta pergunta ainda não tem uma resposta. O tema é muito recente e o movimento pelo *compliance* está combatendo atitudes antiéticas arraigadas e, por muitos, consideradas naturais.

Marcelo Lettieri e Marcelo Maciel esclarecem que, até meados 1990, a corrupção era tratada de forma natural; os pesquisadores acreditavam que a corrupção poderia funcionar como redutor das incertezas. Utilizava-se a propina para agilizar os processos burocráticos e, em alguns Estados menos desenvolvidos, seus gastos eram passíveis de serem deduzidos do imposto de renda. (LETTIERI; MACIEL, 2016, p.10)

Após grandes escândalos de corrupção ocorridos nos Estados Unidos, as leis estadunidenses passaram a influenciar os cenários internacionais; as práticas de *compliance* foram disseminadas através das multinacionais como instrumento para a prevenção e o monitoramento dos desvios de conduta praticados pelos seus funcionários, fornecedores e prestadores de serviços.

No Brasil, apenas após 2016, iniciou-se o movimento pelo *compliance*. Ainda muito incipiente e imaturo, os programas desta natureza tomam forma gradativamente nas organizações. O acultramento por *compliance* é um processo gradual e perene, não se prende apenas em constituir uma estrutura e estabelecer códigos de conduta, canal de denúncias e políticas internas. O *compliance* é um incessante orientar, direcionar, guiar, enfim, educar os profissionais sobre a integridade.

Na última pesquisa de maturidade do *compliance* publicada pela KPMG Brasil, contemplando 240 empresas de setores diversos, predominantemente do sul e sudeste do País, observa-se que, apesar de revelar pequena melhora no seu grau de maturidade em relação ao resultado do ano anterior, ainda há um grande percurso para a sua consolidação. O setor financeiro demonstrou uma melhor estruturação nos pilares do programa de *compliance*, enquanto os setores de Governo e de Infraestrutura tiveram, em média, os menores resultados. (KPMG-Brasil, 2017).

Neste artigo, não se pretende atribuir ao *compliance* a responsabilidade para resolver os problemas com a corrupção; abordar-se-á as estratégias utilizadas por este para minimizar os riscos e impactos que a corrupção causa para as organizações, governo e sociedade civil.

O *compliance*, na sua essência, é um conjunto de atitudes do ser humano durante o percurso de sua vida, desde a obediência aos pais, aos professores, aos preceitos religiosos e às leis, enfim, é a estrutura mental, moral e ética obtida durante a vida. Portanto, o *compliance* é muito mais do que uma área de uma empresa ou organismo público, e não se lhe pode atribuir a responsabilidade de solucionar todos os desvios do comportamento humano.

Atribui-se à educação a responsabilidade em coibir os desvios de conduta que levam a corrupção ao País. Como um pilar central dos programas de integridade, a educação deve estar presente desde a formação do indivíduo até a sua consolidação como cidadão no controle social.

Em vista deste panorama, como combater a corrupção, que é um mal que contamina o Brasil de forma epidêmica? A resposta, com certeza, não é uma estrutura de *compliance* e sim as atitudes em *compliance*.

2. Conceitos Gerais de *Compliance* e Corrupção

Ao referir-se à “corrupção”, intuitivamente se pensa nos Poderes Públicos e seus atores. Entretanto, ao voltar-se para as Ciências Sociais, depara-se com um conceito bastante amplo de “corrupção”. A corrupção pode ser notada em pequenas atitudes do cotidiano, como “furar” uma fila, comprar um produto “pirata”, ocupar o local de direito de um idoso ou cadeirante e por tantas outras com as quais se depara ou, mesmo, pratica-se. A desconfortável máxima que o brasileiro “gosta de levar vantagem em tudo” remete à imagem, igualmente desconfortável, de um povo desonesto. Esta máxima vem sempre justificada pelo patrimonialismo, imputando à colonização, que trouxe para terras do Brasil pessoas aventureiras, em busca das riquezas da “terra sem dono”. Portanto, sem valores morais e éticos e, despreocupados com o bem público, mas sim com o enriquecimento, a partir da extração das riquezas naturais. (MADRID, s.d.; BATISTA, 2000; FILGUEIRA, 2009; THÓ, 2016).

A corrupção existe no Brasil desde antes dele ser chamado com esse nome. Há registros de cartas de Pero Vaz de Caminha pedindo para o rei dar um emprego para o filho dele. Nepotismo evidente. Um outro ato histórico e que hoje seria corrupção passiva no mínimo, foi a doação da melhor casa do Rio de Janeiro (a Quinta da Boa Vista) à família real quando chegaram no Brasil. O “doador”, um traficante de escravos, ganhou título de barão e depois de visconde, bem como várias benesses. Criou-se inclusive à época versos que diziam: “Quem furta pouco é ladrão, quem furta muito é barão e quem furta mais e esconde passa de barão a visconde”. A burocracia era tão grande quanto à corrupção para livrar-se dela. (THÓ, 2016)

Maria Cristina Pinotti conceitua a corrupção como um “abuso do poder público em benefício do privado”. (PINOTTI, 2019, p. 31). Os desvios de recursos públicos nos mais diversos setores, o superfaturamento de obras; fraudes em licitações; entre outros mecanismos criminosos, minam os recursos do Estado e financiam a permanência dos corruptos no poder.

A corrupção é um fenômeno que ocorre mundialmente, desde a antiguidade, um crime cometido contra a sociedade. Derivada de atitudes inescrupulosas e antiéticas, a corrupção tem sido “um câncer” de difícil identificação e comprovação, com consequente impunidade.

As graves consequências trazidas pela corrupção e seus reflexos no desenvolvimento econômico, financeiro e social impulsionam as organizações, em todo mundo, a buscarem soluções para combater as ações e minimizar os seus efeitos.

Os Estados Unidos da América foi o pioneiro ao promulgar a lei anticorrupção (FCPA), na década de 70, após o caso Watergate, que ocasionou a renúncia do presidente Nixon, tornando-se uma base para o estabelecimento do regramento anticorrupção nos demais Estados. (LETTIERI; MACIEL, 2016, p.5)

A partir da globalização econômica, a corrupção passou a ser um problema que transcendeu os limites territoriais, pois o dinheiro ilícito passou a circular internacionalmente. A atenção sobre os impactos da corrupção para a sociedade levou os organismos internacionais e seus respectivos Estados membros a estabelecerem convenções com o objetivo comum de

combater este mal. Neste contexto, constituiu-se a Convenção Americana contra a Corrupção⁴ (OEA); a Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais⁵ (OCDE) e a Convenção da ONU Contra a Corrupção⁶. (LETTIERI; MACIEL, 2016, p. 5; WADA, 2019, p.229)

Lettieri e Maciel ponderam sobre a importância das convenções no cenário mundial:

Essas Convenções de Combate à Corrupção são a base para implementação de medidas anticorrupção em todo o mundo e abordam aspectos como suborno nacional e transnacional, enriquecimento ilícito, recuperação de ativos, cooperação jurídica internacional, responsabilização de pessoas jurídicas por atos de corrupção, proteção ao denunciante etc. (LETTIERI; MACIEL, 2016, p. 5)

Adicionalmente, em 2010 o Reino Unido estabeleceu a *UK Bribery Act*, uma lei severa focada nas práticas anticorrupção e no suborno, prevendo penalizações para crimes cometidos por organizações e/ou cidadãos britânicos, dentro e fora das fronteiras do Reino Unido.

No Brasil, além da previsão no Código Penal, promulgado por meio do Decreto Lei nº. 2.848/1940, que dispõe no art. 317 sobre a corrupção passiva e no art. 333 sobre a corrupção ativa, há um arcabouço legal em legislação esparsa que versa direta ou indiretamente sobre os crimes de corrupção e suborno, passíveis de penas.

Corrupção passiva

Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem:

Pena - reclusão, de 1 (um) a 8 (oito) anos, e multa.

§ 1º - A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.

§ 2º - Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:

Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou

multa.

[...]

Corrupção ativa

Art. 333 - Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício:

Pena - reclusão, de 1 (um) ano a 8 (oito) anos, e multa.

Parágrafo único - A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional.

⁴ Estabelecida pela Organização dos Estados Americanos em 29/03/1996

⁵ Estabelecida pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento em 17/12/1997

⁶ Estabelecida pela Organização das Nações Unidas em 09/12/2003

Posteriormente ao Código Penal, diversas leis foram promulgadas a fim de estabelecer um apropriado regramento sobre este tema, como a Lei de Improbidade Administrativa – Lei nº. 8.429/92, que dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício do mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública direta, indireta ou fundacional (BRASIL, 1992); a Lei dos Crimes Econômicos e Contra a Ordem Tributária, Lei nº. 8.137/90 (BRASIL, 1990); a Lei de Licitações, Lei nº. 8.666/93 (BRASIL, 1993); a Lei das Eleições, Lei nº. 9.504/97 (BRASIL, 1997); a Lei de Prevenção a Lavagem de Dinheiro, Lei nº. 9.613/98; a Lei Complementar da Ficha Limpa, Lei nº. 135/2010; a Lei de Prevenção a Lavagem de Dinheiro, Lei nº. 12.683/12 (altera a Lei nº. 9.613/98); a Lei de Conflito de Interesses, Lei nº. 12.813/13 (BRASIL, 2013); a Lei Anticorrupção, Lei nº. 12.846/2013; a Lei de Combate a Organização Criminosa, Lei nº. 12.850/13; o Regulamento da Lei Anticorrupção, o Decreto nº. 8.420/15; a Lei das Estatais, Lei nº. 13.303/16; e o Decreto de Governança na Administração Pública, Decreto nº. 9.203/2017.

Apesar de se identificar inúmeras leis que tipificam e estabelecem sanções quanto ao crime de corrupção no Brasil, apenas em 2014, com o início da “Operação Lava Jato”, o tema passou a ser tratado de forma mais contundente.

Identificou-se em uma ação conjunta entre a Polícia Federal e o Ministério Público uma rede criminosa sistêmica que envolvia políticos e seus respectivos partidos, grandes corporações prestadoras de serviço ao Estado, seus executivos e acionistas, o que resultou na condenação e prisão de muitos envolvidos neste esquema.

Os valores envolvidos nos desvios, tal como o superfaturamento em obras públicas, a distribuição de dinheiro ilícito a partidos políticos e aos membros dos Poderes Legislativo e Executivo contaram a casa de bilhões de reais e, quando somados aos prejuízos sociais, tornaram-se imensuráveis, considerando os aspectos sociológicos envolvidos.

Os reflexos da Operação Lava Jato são observados no meio empresarial e público por meio de medidas para coibir ações desta natureza. As ações de governança e incentivo à integridade são temas recorrentes nas pautas dos executivos e servidores públicos, nos quais se observa uma maior importância na implementação de medidas para assegurar o *compliance*.

Considerado como um dos instrumentos de combate à corrupção o termo *compliance* tem origem inglesa e seu significado remete a: conformidade ou estar aderente às leis, às regras, aos pressupostos e às políticas internas. (VERISSIMO, 2017)

Carla Verissimo conceitua o termo *compliance*, atentando-se principalmente à ideia de cumprimento normativo:

Compliance é um substantivo que significa concordância com o que é ordenado; compliant é aquele que concorda com alguma coisa, e to *comply with* significa obedecer 159. Essa explicação, em si, não diz muito. A acepção que interessa ao tema em estudo é a que remete à ideia de cumprimento normativo. Entretanto, que as normas são imperativas e devem ser cumpridas é um atributo do direito, (VERISSIMO, 2017, p.90)

Rodrigo de Pinho Bertoccelli, ao abordar o *compliance* como instrumento de controle, discorre sobre sua atuação nas organizações:

Compliance integra um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão. (2019, p. 37)

Compliance é um termo e um modelo de metodologia adotados no Brasil, baseados em métodos internacionais, especificamente o estadunidense e o inglês. O instituto chegou ao País por meio de multinacionais, percebendo maior relevância nos últimos anos, tornando-se tema recorrente a partir da Lei Anticorrupção, Lei nº. 12.846/13, com enfoque na “responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. (BRASIL, 2013; VERISSIMO, 2017, p. 90)

Nesta Lei, o legislador incentiva as práticas de *compliance* em seu art. 7º. Inciso VIII, ao determinar que serão levados em consideração, na aplicação das sanções, as organizações que tenham “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de código de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.” (BRASIL, 2013)

O programa de integridade, por sua vez, foi definido no Decreto que a regulamenta, Decreto nº. 8.420/15, que em seu art. 41 estabelece:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, 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.

A exigibilidade de estratégias de governança e de *compliance* também estão dispostas na Lei das Estatais, Lei nº. 13.303/2016, e no Decreto de Governança na Administração Pública, Decreto nº. 9.203/2017, além de previstas em leis estaduais e municipais por todo o País.

A estrutura de *compliance* aplicável às organizações públicas e privadas têm como objetivo proporcionar à alta administração, aos acionistas e aos cidadãos a “razoável certeza” de que as leis, os regulamentos e os procedimentos internos estão sendo cumpridos com base na ética, integridade e correção.

3. Os Males que a Corrupção Causa nas Organizações e na Sociedade

O custo da corrupção está além dos valores envolvidos nesta prática, e são muito maiores do que os valores bilionários transacionados ilicitamente, e as consequências da corrupção afetarão, sobremaneira, direta ou indiretamente, o cidadão.

As organizações envolvidas em corrupção sofrem danos irreparáveis à sua imagem quando são desmoralizadas perante seus funcionários e sociedade. Seus registros negativos na mídia e ações penais implicam em restrição ao crédito, à abertura de contas em bancos, nas participações em concorrências públicas e privadas e em restrição pelos clientes e fornecedores, podendo levá-la à insolvência e consequente demissão de seus empregados.

Da mesma forma, ao avaliar os impactos na sociedade, a corrupção traz consequências ainda mais danosas. Praticada de diversas maneiras, a corrupção é encontrada comumente em obras superfaturadas ou de qualidade duvidosa, na malversação na utilização do dinheiro público, no recebimento de propinas e nos desvios de verbas e fraudes em licitações que resultam na subtração do dinheiro público em benefício privado. Os recursos que poderiam ser aplicados em educação, saúde, segurança e infraestrutura, por exemplo, são desviados para retroalimentar o esquema e enriquecer políticos e empresários corruptos.

Desta forma, os prejuízos causados pela corrupção resultam em um efeito cascata em que: pessoas morrem por falta de leitos em hospitais públicos; registram-se altos índices de analfabetismo e precariedade nas estruturas das escolas; menor investimento em segurança com o consequente aumento da delinquência, tráfico de entorpecentes e assaltos; alta nos preços dos produtos impulsionada pelos custos do transporte, reflexo da falta de manutenção nas estradas e desemprego, entre outros. Neste cenário de instabilidade e degradação, o País empobrece, deixa de tornar-se atraente aos investidores externos e é penalizado com uma redução em seus graus de desenvolvimento.

Maria Cristina Pinotti esclarece que os custos com a corrupção são abundantes e jamais serão mensurados de forma precisa; salienta, ainda, que a corrupção e a pobreza caminham juntas pelo mundo. (Pinotti, 2019, p. 35)

O Ministro Sergio Moro pondera sobre as consequências da corrupção sistêmica no desenvolvimento do País:

[...] é natural presumir que nenhuma economia moderna pode ser competitiva com um quadro disseminado e sistêmico de corrupção. A corrupção sistêmica provavelmente é um dos fatores que impedem a economia brasileira de desenvolver todas as suas potencialidades e de crescer as taxas sustentáveis no longo prazo. Estudos já realizados indicam uma correlação entre baixo crescimento e corrupção disseminada. (2019, p.198)

Portanto, a corrupção é um mal que transcende os valores financeiros; afeta a dignidade da pessoa humana; abstrai os direitos fundamentais do cidadão; corrói as estruturas de uma nação; afeta a moral, a reputação, a credibilidade e o desenvolvimento de um País. (MORO, 2019, p.195-198)

4. A Função E A Atuação Do Compliance Nos Setores Público E Privado Para O Combate À Corrupção

A partir da promulgação da Lei Anticorrupção, observa-se maior preocupação com os aspectos de *compliance*, culminando em diversas metodologias de mercado aplicadas para a sua estruturação. No prefácio da obra de Otávio Venturini, Modesto Carvalhosa valoriza a Lei Anticorrupção e sua relevância no cenário nacional:

Com a aprovação da Lei Anticorrupção e de seu regulamento, juntamente com a relevância dada aos programas de integridade, o termo *compliance* ganhou notoriedade, aumentando exponencialmente o interesse pelo tema, multiplicando-se as obras e os artigos a respeito, (VENTURINI, 2019)

Apesar da publicidade à cultura e à aderência aos princípios de integridade em uma organização pública ou privada, os programas de *compliance* não devem ser adotados apenas com o intuito de reduzir impactos nas penas previstas na Lei. Os valores da integridade devem ser reconhecidos e aplicados, primeiramente, pela alta administração e, principalmente, por ela disseminados. O envolvimento do Conselho da Administração e da Presidência na comunicação, aprovação das políticas de *compliance* e, particularmente, no monitoramento dos riscos e *gaps* de controle são primordiais para o sucesso na condução de um programa de integridade.

Nos escândalos presenciados pelo Brasil, nas diversas fases da Operação Lava Jato, observa-se que as ações ilícitas foram capitaneadas pelos altos executivos das empresas

envolvidas, eram de conhecimento de seus principais acionistas, ou por eles promovidas, e muitas delas tinham estruturas de *compliance* estabelecidas.

Portanto, um programa de *compliance*/integridade não será efetivo se não houver a intenção de agir corretamente, da base ao topo da pirâmide organizacional. O *compliance* é praticado por pessoas e sua eficiência e eficácia dependem diretamente da cultura de integridade de cada uma.

Quando se opta pelo *compliance*, a primeira etapa no desenvolvimento desta estrutura é a constituição de uma equipe multidisciplinar, com profissionais capacitados, detentores de independência funcional para submeter os desvios à apreciação de uma alçada executiva, como ao presidente - CEO, ao conselho de administração ou cargo equivalente. (WEBER, 2018, p. 59)

O conceito de *compliance* imputa a um âmbito jurídico, o que o leva, inicialmente, a ser exercido pela área jurídica das empresas que aderiram ao programa. Entretanto, a atividade de *compliance* sobrepuja a referida área, abrangendo todas as áreas da empresa, com as quais necessita ter estreita interação, independência, autonomia e acesso à informação. (WEBER, 2018, p. 59). Este fato implica na necessidade de estabelecer-se uma estrutura dissociada do departamento jurídico e com reporte direto à alta administração.

Atualmente, segundo a pesquisa “Maturidade de *Compliance*”, publicada pela KPMG, em 2019, cerca de 52% dos entrevistados responderam que o *compliance* em suas organizações é exercido por área específica e apenas 8% dos entrevistados responderam que o *compliance* está vinculado ao departamento jurídico. (KPMG BRASIL, 2019)

Dentre as muitas atividades atribuídas ao *compliance*, sua principal missão é salvaguardar a reputação da empresa e atuar na prevenção de atos impróprios e/ou ilícitos como a corrupção, o suborno e a lavagem de dinheiro. Sua atuação baseia-se principalmente no acultramento das pessoas, treinamentos periódicos, comunicação permanente sobre os temas, além do monitoramento nos processos que impliquem em maiores riscos, como a gestão de terceiros (clientes, fornecedores e funcionários) e acompanhamento dos relacionamentos com pessoas politicamente expostas.

Ao estabelecer os códigos de ética e conduta, cuja elaboração é etapa indispensável em um programa de *compliance*, o *compliance officer*, em conjunto com outras áreas da organização, como a de Recursos Humanos e Jurídico, incluindo a alta administração, devem reconhecer e consolidar em documento formal os valores organizacionais relacionados à ética, bem como as orientações aos funcionários sobre o que se espera de sua conduta profissional e pessoal.

Além da conduta esperada, os códigos de ética e conduta devem esclarecer o que “não se espera” e as sanções que serão estabelecidas nos casos de seu descumprimento, podendo iniciar por uma advertência verbal, seguida de advertência escrita, suspensão e até demissão do funcionário. Os casos de envolvimento em desvios e ilicitudes, como a corrupção, que podem acarretar a instauração de processos na esfera criminal, também devem ser claramente explícitas no documento.

A constituição dos Códigos de Ética e Conduta deve contar com o envolvimento e aprovação da alta administração; a sua divulgação deve extrapolar os limites da empresa, contemplando também os parceiros comerciais e prestadores de serviços.

Os desvios de conduta nem sempre são perceptíveis tempestivamente pelos executivos. No entanto, podem ser de conhecimento de pessoas internas e externas à organização. Para

viabilizar a delação de atos ilícitos, o canal de denúncia ou linha ética é a ferramenta indicada pela academia e legislação. Disponível no mercado em diversas formas (telefone, internet e carta entre outros) este instrumento permite ao denunciante apresentar os fatos de forma segura e anônima.

O papel do *compliance*, por meio do *compliance officer*, será garantir a independência do canal; avaliar as denúncias; estabelecer a investigação dos fatos ou dar as tratativas estabelecidas nas políticas internas. O *compliance officer* deve ter um papel atuante em participar dos comitês de ética para decisão das ações que serão tomadas, a partir da confirmação dos fatos ilícitos; reportar os desvios de conduta, monitorar as respectivas soluções e, finalmente, acompanhar o estabelecimento de revisões nos processos para coibir fatos semelhantes que possam surgir.

Uma das formas de prevenir-se o envolvimento com o suborno e a corrupção é a governança sobre o relacionamento com terceiros, estabelecendo-se as políticas “conheça seu cliente” (*KYC – Know your customers*), “conheça o seu fornecedor” (*KYP – “Know Your Providers”*) e conheça seu funcionário (*KYE – Know your employee*), que são verificações junto ao mercado e à mídia sobre a integridade e reputação das entidades que mantêm relacionamento com a organização.

Estas avaliações devem ser periódicas, ainda que o contrato com o fornecedor seja prolongado; a frequência da recertificação nos levantamentos cadastrais e reputacionais devem ocorrer de acordo com o risco atribuído à cada relacionamento, considerando-se visitar no mínimo anualmente os cadastros de alto risco.

A inserção de cláusulas contratuais antissuborno e anticorrupção prevendo a rescisão de contrato em caso de comportamentos impróprios, seguidas do fornecimento do código de ética e de conduta da organização, devem compor o pacote de contratação da parceria. (ABNT ISO 37.001, A14, p.43).

O *compliance* terá papel fundamental no processo de governança e gestão de terceiros através da revisão das políticas estabelecidas, aprovação e monitoramento dos relacionamentos de alto risco ou com pessoas politicamente expostas; monitoramento das revisões periódicas de cadastros; revisão e monitoramento dos processos de licitação e respectivos pagamentos dos serviços prestados, entre outros.

Muitos atos de corrupção são “disfarçados” em presentes de alto valor financeiro, viagens e/ou estadias em hotéis de luxo. O desincentivo ao recebimento de presentes, brindes e hospitalidades é uma das práticas do programa de integridade. Uma política interna deve ser estabelecida, na organização, limitando valores, para contemplar os casos em que não seja possível a recusa, que gere constrangimento ou prejuízo no relacionamento comercial. (ISO 37.001, A15, p. 44). Neste caso, o *compliance* atuará na elaboração, divulgação e fomento desta política; orientará os funcionários no esclarecimento de dúvidas em relação à possibilidade de recebimento e/ou destino dos itens recebidos, reforçando a comunicação em períodos próximos a datas festivas, nas quais, costumeiramente, há trocas de presentes. (ISO 37.001, A15, p. 44)

O monitoramento dos relacionamentos com pessoas politicamente expostas (PEP) também é uma atividade designada ao *compliance* que visa mitigar os riscos de corrupção e suborno na organização. A identificação e manutenção dos cadastros PEP devem ser realizadas de forma permanente, para que os devidos cuidados sejam tomados. Apesar desses relacionamentos não serem proibidos, uma *due diligence* reforçada deve ser realizada para o início e permanência nas relações desta natureza.

O mapeamento e a gestão dos riscos de conformidade que permeiam a atividade do *compliance* é um processo que visa priorizar ações, monitoramento e investimentos para coibir eventos indesejados. Uma metodologia deve ser escolhida e aplicada pelos profissionais de *compliance* em todas as áreas da organização. Os principais riscos devem ser identificados, catalogados, mensurados, reportados, mitigados e, especialmente, monitorados pelas áreas de *compliance*, controles internos e auditoria interna da organização.

A eficiência do programa de *compliance* está vinculada ao grau de governança e controle da organização. Portanto, a sua atuação coordenada com as áreas de controle interno, gestão de riscos e auditoria é essencial para atingir-se os resultados esperados. Além disso, ressalta-se que o reporte periódico à alta administração sobre os resultados das ações, riscos emergentes, desvios e fraudes registradas promove fortalecimento da cultura e patrocínio aos investimentos.

No setor público, a implementação dos programas de integridade também está-se intensificando; esta iniciativa é fundamental para a mudança esperada no País. As Leis que versam sobre a corrupção pública não são tão recentes; em 1992 foi promulgada Lei de Improbidade Administrativa, Lei nº. 8.429/92, que é uma das principais leis que trata diretamente do tema da corrupção no âmbito público; ela dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública direta, indireta ou fundacional.

Em 2013 foi promulgada a Lei de Conflitos de Interesses, Lei nº. 12.813/13, versando sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. No entanto, apenas em 2016 iniciou-se o movimento pró-integridade pública efetivamente mediante a edição da Lei das Estatais, Lei nº. 13.303, que buscou a abrangência das empresas estatais de economia mistas e suas subsidiárias. O artigo 9º. § 1º. da referida Lei estabelece que as empresas públicas, de economia mista e suas subsidiárias deverão adotar procedimentos internos de integridade:

Art.9

[...]

§1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores. (BRASIL, 2016)

Em 2017, o Governo Federal ampliou a sua abrangência para os órgãos e entidades públicas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundações por meio do Decreto 9.203/17, cujo art.19 estabelece a obrigatoriedade em instituir programas de integridade em seus entes e organizações, cujos pilares são: apoio da alta administração; estabelecimento de uma área responsável pela integridade no órgão ou entidade; análise, avaliação e gestão dos riscos relacionados à integridade e monitoramento do programa. (BRASIL, 2017).

Conforme dados da Controladoria Geral da União (CGU), 129 órgãos e entidades do governo federal estão com planos de integridade prontos, representando 69% do total; sua expectativa é a conclusão dos 31% remanescentes no ano de 2020. (BRASIL, CGU, 2019)

No âmbito estadual e municipal, observa-se a instituição gradativa de programas de integridade na Administração Pública direta e indireta, como se constata no Estado do Paraná, por meio da Lei Estadual nº. 19.857/2019 (PARANÁ, 2019); no Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto Estadual (RJ) nº. 46.745, de 22.08.2019 (RIO DE JANEIRO, 2019) e no Estado de Minas Gerais, por meio do Decreto Estadual (MG) nº. 47.185, de 12.05.2017 (MINAS GERAIS, 2017).

Ao avançar-se um pouco além da obrigatoriedade dos programas de integridade, Estados-membros como Goiás (GOIÁS, 2019), Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2017), Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2017) e Amazonas (AMAZONAS, 2018) estabeleceram a exigibilidade de programas de *compliance* para as empresas que celebrarem contratos com a Administração Pública direta, indireta e fundações.

O *compliance* tem sido o tema do momento; as características e estrutura desta área estarão adaptadas à realidade de cada organização e os investimentos necessários para implementá-lo dependerão dos recursos disponíveis e da importância com que os executivos e governantes darão para sua consecução. A cultura de integridade deverá estar refletida na consolidação de todos os seus pilares fundamentais e, principalmente, pela aderência e patrocínio da alta administração e dos governantes nas práticas de *compliance*.

5. Considerações Finais

A história universal e as Ciências Sociais e Humanas mostram que o ser humano, como fruto da seleção das espécies, é egoísta, ambicioso e competitivo, portanto, é corrupto por natureza, seja direta ou indiretamente. Por outro lado, o homem é extremamente sensível ao condicionamento familiar, educacional, e religioso, entre outros. Nesta acepção, o homem que recebe no seio familiar, na escola e na igreja uma educação ilibada e ética tornar-se-á um indivíduo de caráter incorruptível. (BATISTA, 2000; FILGUEIRA, 2009; HAYASHI, 2012).

A corrupção abraça a sociologia, a política e a economia, atingindo em diferentes graus Estados de todo o mundo. Neste sentido, o Estado, como representante maior das Instituições, deve ser estruturado de maneira forte, com princípios éticos elevados e policiamento ativo, resultando, assim, em um baixo grau de corrupção e em uma população com espírito aguçado de cidadania para o bem comum. (BATISTA, 2000; FILGUEIRA, 2009; HAYASHI, 2012). “[...] com a devida vênia a Jean-Jacques Rousseau, a sociedade ou o Estado, quando bons, não corrompem o homem, ao contrário: o engrandece.” (BATISTA, 2000).

Neste contexto, pode-se concluir que o Estado é o maior responsável por manter o próprio Estado livre da corrupção.

Quando a estrutura de um País é bem organizada política e socialmente, com educação de qualidade, leis rígidas e eficazes, com um poder de polícia eficiente e respeitado pela nação, bem como um controle social efetivo e atuante, tem-se instrumentos eficazes no combate aos abusos de poder, desigualdades e pobreza, contribuindo sobremaneira para o extermínio da corrupção ou pelo menos para coibi-la.

Os programas de *compliance* ou integridade estão sendo instituídos em todo o País, tanto na esfera pública quanto na privada. Há disseminação de uma cultura onde os desvios e a corrupção não são mais tolerados. Os preceitos quanto à postura esperada de todos os cidadãos é o que está refletido nos códigos de ética e de conduta espalhados pelo Brasil.

O *compliance* tem um papel fundamental na educação e disseminação desta cultura. O monitoramento e a aplicação de sanções pelo descumprimento fazem parte do processo educativo e não podem estar separados de um bom programa de integridade.

Os esforços empenhados pelas organizações e pelo Estado na implantação das áreas de integridade/*compliance* são extremamente importantes, marcam uma mudança na cultura do País, trazem a esperança da construção de uma Nação melhor, livre deste “câncer” da corrupção. No entanto, deve-se ter em mente que, mesmo com tantas ações em torno deste tema, ainda há limitações. Uma área e/ou um programa de integridade não possui o poder para mudar as atitudes do cidadão. Como já observado, o *compliance* é praticado por pessoas e suas decisões éticas são individuais.

Ressalta-se a necessidade de mudanças no processo educacional de todo o País. O *compliance*/integridade deve estar dentro dos lares, nas escolas, nas universidades e nas igrejas. O acultramento pela integridade e pela ética devem ter suas bases na educação elementar, na formação do indivíduo.

Por outro lado, as Leis que disciplinam o tema da integridade devem estabelecer sanções que coíbam, realmente, as práticas ilícitas. A corrupção, como em outros Estados, deve ser combatida através de penas severas. O ordenamento jurídico brasileiro necessita ser atualizado e aprimorado, haja vista a diversidade de instâncias recursais que desmoralizam o Poder Judiciário e incentivam a impunidade.

Os representantes do Poder Legislativo precisam estar mais próximos dos cidadãos que os elegeram, ouvir o clamor da população pelo fim da corrupção e impunidade e legislar pela supremacia do interesse público em detrimento de interesses privados; devem ser os precursores da integridade, otimizar a utilização dos recursos públicos, ser contrários aos conchavos e acordos de bastidores, enfim, prezar pela ética e conformidade em suas vidas pessoais e no exercício de suas funções.

Na esfera executiva, assim como nos demais Poderes, espera-se atitudes ilibadas, onde a transparência, a disseminação da cultura e, particularmente, a adoção dos princípios da ética e da integridade estejam presentes em todos os seus atos durante o mandato.

Conclui-se, portanto, que, apesar do *compliance* ser um instrumento para o combate a corrupção, o instituto, por si só, não é capaz de coibir o mal que assola, não só o País, mas o mundo. Somente através da formação nas bases estruturais da educação ter-se-á consistência na implementação do *compliance*. Enquanto essas bases ainda são construídas, deve-se manter atitudes firmes em relação à corrupção, com a edição de normas legais que coíbam, eduquem e sancionem.

A exigência da sociedade por transparência, ética e por ambientes públicos livres de corrupção é legítima. Contudo, deve-se lembrar que a corrupção também é fruto de um descaso sócio-político do próprio cidadão, que não exerce seu papel no controle público e, principalmente, na escolha dos seus representantes.

Destaca-se, ainda, que o comportamento do brasileiro não foi totalmente transformado pela indignação. Consciente ou inconscientemente, o brasileiro atua de forma corrupta nas mínimas atitudes do cotidiano. A famosa “Lei de Gerson” ainda é muito forte no comportamento das pessoas.

A sociedade deve conscientizar-se de que a sobrevivência do corruptor é diretamente dependente da existência dos agentes corruptíveis, e que suas atitudes são o reflexo da imagem que o Brasil estampa para todo o mundo e das condições em que se vive.

6. Referências

ABNT NBR ISO 37001:2017. **Sistemas de gestão antissuborno** — Requisitos com orientações para uso. ABNT ISO 37001, A14, p.43

AMAZONAS. Lei nº.4.730, de 27 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Amazonas e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 27 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.legiscompliance.com.br/legislacao/norma/230>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de dezembro de 1940, retificado em 03 de janeiro de 1941. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 de dezembro de 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8137.htm>. Acesso em 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 de junho de 1992. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de junho de 1993, republicado em 06 de Julho de 1994 e retificado em 06 de julho de 1994. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 de outubro de 1997. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei_9.504-

1997?OpenDocumentwww.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9504.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 de março de 1998. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei Complementar nº. 135, de 04 de junho de 2010. Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, que estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 de junho de 2010. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp135.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 12.683, de 09 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 de julho de 2012. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Decreto nº. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 de março de 2015. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 de julho de 2016. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Decreto nº. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de novembro de 2017. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 10 dez. 2019.

- _____. Controladoria Geral da União (CGU). 2019. Fórum de combate a corrupção. Disponível em: <www.cgu.gov.br/noticias/2019/12/cgu-apresenta-resultados-de-2019-na-abertura-do-forum-201co-controle-no-combate-a-corrupcao201d>. Acesso em: 04 dez.2019.
- BATISTA, Antenor. **Corrupção no Brasil: respeitando a ética**. Corrupção: fator de progresso? 2000. Disponível em: <<http://www.letraseletras.com.br/home/pdf/corrupcao.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- BERTOCCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: Carvalho et al. (Coord.) **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Cap.3, p.37.
- ESPÍRITO SANTO. Lei n.10.793, de 22 de dezembro de 2017. Institui o Código de Conduta e Integridade a ser observado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços ao Estado do Espírito Santo. **Diário Oficial do Estado de Espírito Santo**, Vitória, 22 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://secont.es.gov.br/Media/secont/Legislações/Lei%2010.793%20de%2021%20de%20dezembro%20de%202017.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- FILGUEIRA, Fernando. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**. Opinião pública, Campinas, v. 15, n. 2, p. 386-421, nov. 2009.
- GOIÁS. Lei.nº. 20.489, de 10 de junho de 2019. Cria Programa de Integridade a ser aplicado nas Empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado de Goiás, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiânia, 25 de junho de 2019. Disponível em: <www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=23591>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- HAYASHI, Felipe Eduardo Hideo. 2012. **O impacto da corrupção sobre o desenvolvimento dos países**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d8ab1a52f058358b>>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- KPMG-BRASIL (2017). **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. O futuro do compliance. KMPG. 2.ed. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- LETTIERI, Marcelo; MACIEL, Marcelo (Org.) **Curso transparência na gestão pública: controle cidadão**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha/TCE, 2016
- MADRID, Daniela Martins. **Corrupção: do patrimonialismo à “banalização do mal” por meio da violação dos direitos fundamentais**. s./d. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=41f1f19176d38348>>. Acesso em: 24 nov. 2019.
- MINAS GERAIS. Decreto nº. 47.185, de 12 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 13 de maio de 2017. Disponível em: <www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-47.185.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

MORO, Sergio Fernando. *In: PINOTTI, Maria Cristina (Org.). **Corrupção: Lava Jato e Mãos Limpas***. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2019.

PARANÁ. Lei nº. 19.857, de 29 de maio de 2019. Institui o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, 29 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=220833&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PINOTTI, Maria Cristina (Org.). **Corrupção: Lava Jato e Mãos Limpas**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2019.

RIO DE JANEIRO. Lei nº. 7.753, de 17 de outubro de 2017. Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2017. Disponível em: <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/511266335/lei-7753-17-rio-de-janeiro-rj>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Decreto nº. 46.745, de 22 de agosto de 2019. Institui o programa de integridade pública no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 23 de agosto de 2019. Disponível em: <www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site_fazenda/Subportais/PortalGestaoPessoas/Legislações%20SILEP/Legislações/2019/Decretos/DECRETO%20Nº%2046.745%20DE%20AGOSTO%20DE%202019_Institui%20o%20Programa%20de%20Integridade%20Pública.pdf?lve>. Acesso em: 10 dez. 2019.

THÓ, Hanna. **Compliance nas empresas estatais brasileiras**. Evolução e perspectivas trazidas pela Lei nº 13.303/2016. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/54136/compliance-nas-empresas-estatais-brasileiras>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

VERISSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017.

VENTURINI, Otávio. *In: Carvalho et al. (Coord.) **Manual de Compliance***. Rio de Janeiro: Forense, 2019

WADA, Andreia Azevedo de Lima. Lei Anticorrupção: necessidade e aplicabilidade. *In: **Percursos**, Anais do VIII CONBRADEC, Curitiba, vol. 1, n. 28, 2019. p. 226-247*

WEBER, Mark. **Compliance e responsabilidade empresarial**: Medidas anticorrupção à luz dos sistemas jurídicos do Brasil e dos Estados Unidos. Curitiba: Ed. Juruá, 2018.