

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA  
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

**THAYNÁ HOFMANN SILVEIRA**

**COMPLIANCE EMPRESARIAL E LEI 12.846/2013: O DIÁLOGO ENTRE A LEI  
ANTICORRUPÇÃO E AS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE**

**JOÃO PESSOA  
2019**

**THAYNÁ HOFMANN SILVEIRA**

**COMPLIANCE EMPRESARIAL E LEI 12.846/2013: O DIÁLOGO ENTRE A LEI  
ANTICORRUPÇÃO E AS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Direito de João Pessoa do Centro de  
Ciências Jurídicas da Universidade Federal  
da Paraíba como requisito parcial da  
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Jonábio Barbosa dos  
Santos

**JOÃO PESSOA  
2019**

**Catalogação na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação**

S587c Hofmann, Thayná.

COMPLIANCE EMPRESARIAL E LEI 12.846/2013: O DIÁLOGO  
ENTRE A LEI ANTICORRUPÇÃO E AS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE  
/ Thayná Hofmann. - João Pessoa, 2019.  
55 f. : il.

Orientação: Jonábio Barbosa Dos Santos,  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. Corrupção. 2. Compliance. 3. Políticas de  
Integridade. 4. Anticorrupção. I. Dos Santos, Jonábio  
Barbosa. II. . III. Título.

UFPB/CCJ

**THAYNÁ HOFMANN SILVEIRA**

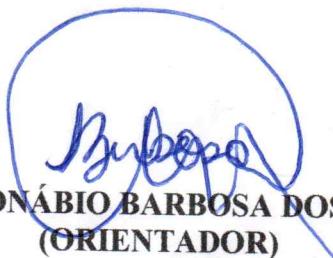
**COMPLIANCE EMPRESARIAL E LEI 12.846/2013: O DIÁLOGO ENTRE A  
LEI ANTICORRUPÇÃO E AS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE**

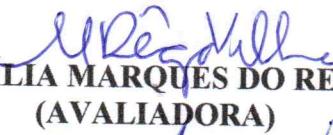
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de João Pessoa do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

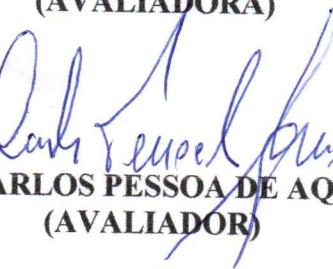
Orientador: Prof. Dr. Jonábio Barbosa dos Santos

**DATA DA APROVAÇÃO: 10 DE SETEMBRO DE 2019**

**BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. JONÁBIO BARBOSA DOS SANTOS  
(ORIENTADOR)**

  
**Prof. Dra. MARÍLIA MARQUES DO REGO VILHENA  
(AVALIADORA)**

  
**Prof. CARLOS PESSOA DE AQUINO  
(AVALIADOR)**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo inicial realizar a análise do fenômeno da corrupção ao longo da história brasileira, como também mencionar algumas questões relativas à visão do assunto no âmbito internacional. Em seguida é analisada a legislação pertinente ao tema, como a corrupção foi legislada ao longo dos textos jurídicos nacionais, como nos tratados firmados entre diversos países. Assim, passa-se ao estudo da Lei 12.846/2013, verificando tanto seu contexto de criação, como suas inovações, principalmente ao instituir a existência de uma política de integridade como parâmetro na definição da sanção relativa a crimes de corrupção. Em seguida, passa-se ao estudo da estruturação de um programa de *compliance*, demonstrando inicialmente as etapas de estruturação dentro da empresa, dando ênfase mais detalhada à etapa de gestão de riscos, de grande relevância na particularização dos riscos mais inerentes à corrupção de acordo com a realidade daquela organização. Por fim, é realizado um estudo de caso de uma política de integridade em uma empresa multinacional brasileira, verificando a existência dos parâmetros trazidos pela legislação, como também os diversos benefícios decorrentes da sua implementação.

**Palavras-chave:** Corrupção. *Compliance*. Políticas de integridade. Anticorrupção.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2 UM PANORAMA DO TRATAMENTO LEGAL DA CORRUPÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL</b>	<b>9</b>
2.1 A CORRUPÇÃO NO BRASIL	12
2.2 A CORRUPÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO BRASILEIRO E A LEI 12.846/2013	18
<b>3 COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO POLÍTICA DE INTEGRIDADE</b>	<b>24</b>
3.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COMPLIANCE	27
3.2 A ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>	29
3.2.1 Gestão e análise de riscos	32
3.2.2 Exemplos de políticas de integridade segundo a CGU	36
<b>4 O ESTUDO DE CASO DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE E SEUS BENEFÍCIOS</b>	<b>39</b>
4.1 A POLÍTICA DE <i>COMPLIANCE</i> EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA	39
4.2 BENEFÍCIOS E VANTAGENS DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A corrupção está presente em todas as áreas, sejam públicas ou privadas, e pode ser retratada tanto na realidade brasileira, como na de diversos outros locais. Além disso, apesar do debate vir crescendo conforme o passar dos anos, o presente trabalho mostrará como a essa situação ocorre independentemente de tempo, estando presente não só ao longo da história nacional, como também escândalos envolvendo outros países que atingiram destaque internacional.

Por este motivo o ordenamento jurídico pátrio tanto possui diversos dispositivos internos que abarcam esta questão, como também o Brasil é signatário de diversas convenções internacionais, como por exemplo, a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA), a Convenção das Nações Unidas Contra o Crime Organizado Transnacional, e a Convenção da ONU contra a Corrupção, de 2013.

Entretanto, apesar disso, as normas internacionais pré-existentes não definiam se a esfera de responsabilização seria cível, administrativa ou penal nestes casos, apenas previam que as sanções aplicadas deveriam ser efetivas e proporcionais, não existindo dispositivo interno que regulasse esta questão. Destarte, em 2013, no mesmo ano da supracitada Convenção da ONU, tem-se o advento da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, criada com a finalidade suprir essa lacuna, regulando a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas, no que concerne às práticas de atos contra a administração pública nacional e estrangeira.

Diante deste cenário, a Lei Anticorrupção acaba trazendo também incentivos aos mecanismos de controle interno contra a corrupção, determinando ainda que a existência de um programa de integridade pode ser considerada uma atenuante na aplicação das sanções previstas. Esses mecanismos são conhecidos atualmente pela prática de *compliance*, trazido pelo Decreto regulamentador da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015) como o “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.”.

Diante do atual cenário político brasileiro, principalmente após a eclosão de escândalos como a Lava-Jato, trazendo à tona grandes empresas brasileiras envolvidas com a corrupção, esta questão deixa de ser vista apenas como algo que envolve agentes públicos, e passa a englobar e acabar com a reputação também de empresas privadas. Sendo assim, cada vez mais empresas preocupadas com a visibilidade da companhia pela opinião pública vêm implantando políticas de integridade contra práticas corruptas.

A política de compliance anticorrupção também é consagrada internacionalmente como uma prática efetiva de gestão empresarial que inibe uma má reputação e uma instabilidade da companhia, sendo difícil encontrar uma empresa brasileira que atua em âmbito internacional, e que ainda não tem um programa de integridade introduzido.

Um exemplo que demonstra o quanto esse assunto é atual e de relevância não só no Brasil, mas em todo o mundo é que o Bank for International Settlements (BIS), entidade responsável pela supervisão bancária internacional, implementou recentemente a política de compliance, criando o cargo de Diretor de Conformidade, responsável por gerir esse programa e realizar treinamentos do pessoal quanto ao “Code of Conduct” do BIS.

Assim, no segundo capítulo será retratado o funcionamento e a implementação de uma política de *compliance* bem estruturada, demonstrando os parâmetros avaliativos presentes no Decreto 8420/2015, e diversas instruções elencadas pela Controladoria Geral da União no que diz respeito ao processo de implantação do programa.

O último capítulo do presente trabalho se responsabilizará de realizar um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira, analisando seu relacionamento com a política de integridade implantada, em face do Decreto Regulamentador da Lei Anticorrupção, verificando não só os requisitos básicos elencados pelo decreto, como também as inovações presentes na empresa. Além disso, serão demonstradas as inúmeras vantagens e benefícios que uma organização obtém ao possuir uma política de *compliance* eficiente.

Quanto à metodologia utilizada no trabalho, ao analisar o advento da Lei 12.846/2013, utilizou-se como método de abordagem o hipotético-dedutivo, proposto por Karl Popper, que parte da problemática, que no presente trabalho é analisar em que medida a lei supracitada influenciou as empresas brasileiras a instituírem políticas de integridade, como também se essa implementação é efetiva no combate à corrupção e quais os benefícios obtidos por essas organizações.

Em seguida, partindo para os métodos de procedimentos, foi utilizado, primeiramente, o método histórico a partir da análise do contexto em que surgiu a Lei Anticorrupção, averiguando as transformações sociais ocorridas na época, passando ainda por suas legislações antecedentes, como também analisando fatos percursores das políticas de integridade.

Por fim, no que concerne às técnicas de pesquisas, foi aplicada a técnica de pesquisa documental indireta, a partir de um levantamento de dados realizado mediante pesquisa documental e bibliográfica. Primeiramente, na pesquisa documental, utilizou-se do ordenamento jurídico, bem como tratados e convenções internacionais. E finalmente, na pesquisa bibliográfica, examinados diversos tipos de publicações relacionadas ao tema, encontradas, por exemplo, em livros, artigos científicos, teses, monografias, periódicos e sites.

## **2 UM PANORAMA DO TRATAMENTO LEGAL DA CORRUPÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL**

O tema da corrupção é discutido em várias situações no contexto brasileiro, seja em noticiários, conversas familiares, como também em debates acadêmicos. À primeira vista, o tema é associado a questões políticas brasileiras, porém, a corrupção não pode ser considerada como um fenômeno exclusivo desta esfera, nem tampouco exclusivo de uma sociedade ou época.

À priori, cumpre anotar a difícil conceituação dessa prática, embora ela esteja presente em praticamente toda a história humana, a corrupção aborda desde agentes públicos, como agentes privados, e pode estar presente em práticas que envolvem grandes vantagens econômicas, mas também em práticas do dia-a-dia, dificultando assim uma definição precisa.

Segundo Pérez (2014, p. 37-38), a corrupção tem uma ligação estreita com o poder, seja o político ou o econômico, e que, por sua vez, possuem uma nítida ligação entre si. É sabido que o poder político tem suas raízes desde as primeiras civilizações, mesmo que de modo mais primitivo, e que em todas as sociedades existiram atos corruptos.

Nessa seara, podemos exemplificar a Lei das XII Tábuas (*Lex Duodecim Tabularum* ou simplesmente *Duodecim Tabulae*, em latim), que representa a origem do Direito Romano, datado a mais de 400 anos antes de Cristo. Em sua Tábua IX, que estabelecia algumas normas relativas ao Direito Público, encontra-se uma regra relativa à corrupção dos juízes, afirmando em seu inciso III que "se um juiz ou um árbitro indicado pelo magistrado recebeu dinheiro para julgar a favor de uma das partes em prejuízo de outrem, que seja morto" (MEIRA, 1972, p. 173).

Apesar de sua difícil conceituação, atualmente esse tema é visto em bastante debate em todos os ambientes sociais, seja em conversas de bar, como também em assembleias legislativas, normalmente aborda-se esse tema na esfera pública, relacionadas a condutas políticas negativas, principalmente em atitudes fraudulentas entre entidades públicas e privadas. A essas questões, portanto, quase sempre estão associados também fatores econômicos, uma vez que, ordinariamente, escândalos de corrupção envolvem montantes financeiros milionários.

Antes de adentrar ao panorama jurídico no Brasil, vale destacar como a esse tema se manifesta no âmbito internacional. Diversas são as convenções internacionais que abarcam esse tema, dentre elas, podemos citar a Convenção Interamericana contra a Corrupção da

Organização dos Estados Americanos (1996), a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1997), e a Convenção da Organização das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003.

A primeira, da OEA, promulgada no Brasil pelo Decreto Legislativo 4.410/02, tem como objetivo a promoção e fortalecimento de mecanismos de prevenção, detecção e punição contra a corrupção no exercício de funções públicas, ou de qualquer ato corrupto vinculado ao exercício dessa função.

No ano seguinte, a convenção da OCDE foi responsável por firmar o compromisso dos países signatários, dentre eles o Brasil, a trabalhar em conjunto na implementação de medidas jurídicas e administrativas que possibilitem a responsabilidade de pessoas jurídicas em casos de corrupção de funcionários públicos estrangeiros, bem como a imposição de sanções cíveis e administrativas aos sujeitos condenados por práticas corruptas, dentre outros dos objetivos presentes no texto da convenção.

Por fim, tem-se a Convenção da ONU, promulgada no Brasil pelo Decreto Presidencial 5.687/2006, seguindo, de certa forma, a mesma linha de controle e objetivos das mencionadas anteriormente. A convenção agora em debate vincula os Estados Parte a adotarem uma ampla e detalhada série de medidas em seus ordenamentos jurídicos e políticas públicas, destinadas principalmente a promover o desenvolvimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção, como também destinados a promover, facilitar e regular a cooperação entre os Estados Parte nessas matérias.

Apesar do mesmo intuito das demais, um diferencial da Convenção da ONU ocorreu em 2009, quando em Doha, capital do Catar, ocorreu a Conferência dos Estados Parte da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, onde houve a aprovação de um mecanismo de avaliação dos Estados-parte, no que diz respeito à implementação de medidas de prevenção e de combate à corrupção previstas no acordo. Em outras palavras, o mecanismo avaliará os países signatários de acordo com os critérios estabelecidos, com a finalidade de apurar o cumprimento ou não da convenção.

Além das Convenções, cumpre anotar a existência de uma importante Organização Não-Governamental alemã, a *Transparency International*, fundada por um grupo de executivos do Banco Mundial em Março de 1993, que funciona em conjunto com governos, empresas e cidadãos com a finalidade de fornecer dados transparentes no combate à corrupção, bem como pesquisas que tornam públicas informações sobre esse tema.

Uma pesquisa feita anualmente pela *Transparency International* é o Indicador de Percepção de Corrupção (Corruption Perception Índex), que mede os níveis de percepção de corrupção do setor público em diversos países do mundo, com base em 13 pesquisas realizadas com empresários e especialistas, indicando, de certa forma, a predisposição de agentes públicos a receberem vantagens indevidas. Nessa pesquisa, o índice varia de 0 (extremamente corrupto) à 100 (extremamente transparente).

No ano de 2016, a pesquisa supracitada foi feita com 176 países e territórios ao redor do mundo, obtendo uma média mundial de 43 pontos, isto é, indicando uma espécie de corrupção endêmica nos setores públicos. Segundo a pesquisa, os resultados demonstrados em 2016 destacam uma clara conexão entre a corrupção e a desigualdade, que se alimentam mutuamente para criar um círculo vicioso entre a corrupção, a distribuição desigual do poder na sociedade e a distribuição desigual da riqueza. Neste ano, a Dinamarca e a Nova Zelândia lideraram o rank com 90 pontos no índice, que teve em últimos lugares o Sudão do Sul e a Somália, com 11 e 10 pontos respectivamente.

Em 2016, o Brasil ocupou a 79 posição, juntamente com a Bielorrússia, China e Índia, atingindo a marca de 40 pontos, dois pontos a mais que no ano anterior, porém decaindo três posições. A última pesquisa foi lançada em 2018, feita com 180 países e territórios, que continua sendo liderada pela Dinamarca (88 pontos) e Nova Zelândia (87 pontos), continuando também com a Somália assumindo a última posição com os mesmos 10 pontos.

Entretanto, dessa vez, o Brasil perdeu cinco pontos desde a pesquisa de 2016, e assumiu a posição de número 105 no ranking mundial, e a vigésima posição no Ranking Americano de 32 países, juntamente com El Salvador e Peru, e que possui Canadá e Estados Unidos como líder e vice, e o Haiti (20 pontos) e a Venezuela (18 pontos) ocupando as últimas colocações. Segundo a *Transparency International*, o continente americano continua falhando no combate a corrupção. Líderes populistas estão transformando a política em toda a região, levantando bandeiras vermelhas através de seu tratamento da mídia, da sociedade civil e das instituições democráticas, e todas elas correm o risco de se tornar menos capazes de agir como freios e contrapesos contra a corrupção<sup>1</sup>.

O continente Europeu, por outro lado, possui uma média de 66 pontos, e possui em suas primeiras posições a já citada Dinamarca (88 pontos), e a Finlândia (85 pontos). Ao

---

<sup>1</sup> The Americas region continues to fail in making any serious inroads against corruption. Populist leaders are transforming politics across the region, raising red flags through their treatment of the media, civil society and democratic institutions, all of which risk becoming less able to act as checks and balances against corruption.

fim do ranking de 31 países está a Grécia e a Bulgária, com respectivamente 45 e 42 pontos. Em contrapartida, temos a África Sub-sahariana com a menor média de 32 pontos, refletindo exatamente a alta desigualdade social e a insuficiência de valores democráticos colocados em prática.

Destarte, torna-se nítido que corrupção está presente em todos os continentes do mundo, mesmo que em alguns de forma mais intensa, e outros de forma mais branda, como também podemos ver essa questão em todas as esferas, sejam públicas ou privadas, ao longo da história da humanidade.

Por este motivo, o ordenamento jurídico pátrio tanto possui diversos dispositivos internos que abarcam esta questão, como também temos o Brasil como signatário de convenções internacionais, já citadas anteriormente.

Não obstante, apesar disso, as normas internacionais pré-existentes não definiam se a esfera de responsabilização seria cível, administrativa ou penal nestes casos, apenas previam que as sanções aplicadas devem ser efetivas e proporcionais, não existindo dispositivo interno que regulasse esta questão. Destarte, em 2013, no mesmo ano da supracitada Convenção da ONU, tivemos o advento da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, criada com a finalidade suprir essa lacuna, regulando a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas, no que concerne às práticas de atos contra a administração pública nacional e estrangeira, que será estudada ao longo do presente capítulo.

## 2.1 A CORRUPÇÃO NO BRASIL

A história do Brasil foi marcada, inicialmente, pela concessão de cargos, época em que vigorava a essência do patrimonialismo, refletindo uma ausência de distinção entre bens públicos e privados, como também o clientelismo, onde a população favorecida baseava-se em laços familiares e de amizade. Em outras palavras, na época colonial brasileira os mecanismos da instituição pública eram utilizados, em grande parte dos casos, em benefício próprio.

A título exemplificativo dessa situação no período colonial, existem registros de diversos funcionários públicos com a função de fiscalização do contrabando, que acabavam, muitas vezes, praticando o comércio ilegal de produtos brasileiros como pau-brasil e outras especiarias nacionais. Além disso, vale ressaltar que a política de colonização mercantilista implantada pelos portugueses no Brasil, tinha um nítido objetivo

de lucro desenfreado, totalmente afastado de quaisquer ideais éticos, apenas utilizando todo e qualquer recurso público para obtenção de privilégios particulares. Também devido a esse objetivo português de lucro a qualquer custo, apesar dessas práticas corruptas serem conhecidas pela população, não havia qualquer interesse de regulamentação, e por este motivo, essa prática se estendeu durante anos sem qualquer tipo de controle.

Mesmo com a proibição do tráfico, a escravidão foi atividade estável no território brasileiro durante anos, estimulada por políticos de altas classes que compravam desenfreadamente escravos traficados da África, para utilizá-los em suas propriedades agrícolas. Além disso, uma prática constante era a distribuição de títulos de nobreza realizadas pelo então imperador D. João VI, que em troca conseguiria total apoio político e financeiro dessa elite.

Em 1822 acabou o domínio português sobre o Brasil a partir da Proclamação da Independência, porém, a corrupção continua a dominar na esfera pública do país. No que diz respeito ao tráfico de escravos, a situação permaneceu inerte no país durante mais de 50 anos após a independência, pois apesar de leis que aboliam esta prática, a falta de fiscalização ainda predominava. Contudo, como será explanado adiante, a corrupção eleitoral foi a mais marcante nesse período de Brasil Império.

Inicialmente, podem-se citar critérios censitários para alistamento eleitoral, uma vez que era definida uma renda mínima para participação neste processo. Porém, mesmo aqueles que possuíam essa renda e conseguiam se alistar, ainda passavam por um processo de filtro realizado por uma comissão específica para este fim, ou seja, em outras palavras, apenas conseguia finalizar o processo de alistamento eleitoral, aqueles que representavam algum tipo de interesse para a comissão.

No período subsequente, com a proclamação da República no ano de 1889, outra prática corrupta ganha destaque. A partir de seus estudos históricos, Melo (2012, p. 317) constata que as práticas eleitorais fraudulentas eram generalizadas e o voto era facilmente controlado por patrões e coronéis. Quanto ao controle dos votos mencionado por Melo, temos a prática do “voto de cabresto”<sup>2</sup>.

Na época de República Velha, grandes proprietários de terra, chamados de “coronéis”, mantinham total controle do processo político da época, em outras palavras, cada coronel era o chefe político das áreas próximas a sua propriedade, e essas áreas eram intituladas de “currais eleitorais”. Essa situação ocorria através de uma troca de favores, em

---

<sup>2</sup> O termo “voto de cabresto” era utilizado no período da República Velha para se referir ao controle do poder político a partir do abuso de autoridade, através da compra de votos, coação ou troca de favores.

que o coronel prestava o serviço de proteger aquela população, e em troca, esta deveria votar no candidato indicado pelo coronel. Tal prática, conhecida como “voto de cabresto”, acontecia facilmente, uma vez que o voto na época não era secreto, e os coronéis conseguiam facilmente manipular a votação.

Anos depois, na eleição de 1930, mais um episódio na esfera eleitoral brasileira, leva a sociedade a questionar cada vez mais esse ambiente político. A eleição entre os candidatos Júlio Prestes e Getúlio Vargas, terminou na vitória do primeiro por mais de 300 mil votos. Entretanto, a aliança liberal que apoiava o candidato vencido, iniciou uma série de acusações de fraude eleitoral, que acarretou na conhecida Revolução de 30, que finalizou com Getúlio Vargas tomando posse da presidência.

Em meio ao caos político, e toda a desconfiança instaurada na sociedade brasileira, após diversos atos e situações de corrupção no setor público, inicia-se o período de Ditadura Militar, que tinha como alguns de seus escopos acabar com a corrupção e combater o comunismo. Destarte, nesse ínterim, foram praticados diversos atos institucionais, e dentre eles, o AI-5 tomou grande relevância e é o mais comentado até hoje. Neste ato, os poderes do Presidente da República eram ampliados, como podemos ver nos artigos abaixo:

“Art. 3º - O Presidente da República, no interesse nacional, poderá **decretar a intervenção nos Estados e Municípios, sem as limitações previstas na Constituição**. Parágrafo único - Os interventores nos Estados e Municípios serão nomeados pelo Presidente da República e exercerão todas as funções e atribuições que caibam, respectivamente, aos Governadores ou Prefeitos, e gozarão das prerrogativas, vencimentos e vantagens fixados em lei. Art. 4º - No interesse de preservar a Revolução, o Presidente da República, ouvido o Conselho de Segurança Nacional, e **sem as limitações previstas na Constituição, poderá suspender os direitos políticos de quaisquer cidadãos pelo prazo de 10 anos e cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais**. Parágrafo único - Aos membros dos Legislativos federal, estaduais e municipais, que tiverem seus mandatos cassados, não serão dados substitutos, determinando-se o quorum parlamentar em função dos lugares efetivamente preenchidos.” (grifos nossos).

Apenas na análise destes artigos, percebe-se que o poder que a presidência passava a ter a partir do AI-5, podendo decretar intervenção em Estados e Municípios, e promover a suspensão de direitos políticos sem obedecer qualquer limitação constitucional. Além disso, na leitura do dispositivo em questão, o Presidente da República poderia ainda realizar cassações de funcionários públicos, como também demiti-los ou aposentá-los.

Outra imposição relevante veio trazida no Art. 10 do AI-5, afirmando que “fica suspensa a garantia de habeas corpus, nos casos de crimes políticos, contra a segurança

nacional, a ordem econômica e social e a economia popular.”. Desse modo, o presidente tinha total controle sobre os indivíduos que se opunham ao regime.

Além disso, nesse período, vigorava uma eminent censura aos meios de comunicação, o que dificultava o acesso da população a todas as irregularidades cometidas pelo poder público, e por este mesmo motivo, não existia publicidade da corrupção, que em nenhum momento foi combatida realmente pelo regime militar. Nas palavras de Caroline Fockink Ritt, algumas práticas que ocorreram no mencionado regime:

“Práticas de tortura somente existiram porque um aparato corrupto alicerçou estas práticas, como por exemplo: pessoas na máquina judiciária reconheceram como legais e verdadeiros processos absurdos, confissões renegadas, laudos periciais mentirosos. Havia nos hospitais pessoas dispostas a fraudar autópsias, autos de corpo de delito e a receber presos que estavam marcados pela violência física. Da mesma forma, empresários forneciam doações extra orçamentárias para que a máquina de repressão da ditadura militar funcionasse de forma eficiente.” (RITT, 2017)

Portanto, em nenhum momento houve qualquer combate à corrupção nesse período, o que ocorria era o total controle e censura da mídia, com a finalidade de omitir todas as práticas ilegais e corruptas que foram intrínsecas à ditadura militar brasileira, contudo, atualmente, já existem diversos casos emblemáticos que foram expostos.

Um dos casos mais conhecidos é o Caso Capemi, nome abreviado da Caixa de Pecúlio dos Militares, empresa privada comandada pelos militares na época do regime, objetivando realizar o serviço de previdência privada. Com o passar do tempo, o grupo Capemi estendeu seus negócios, e em 1980 venceu uma licitação pública para exploração de madeira na área que seria submersa a partir da construção da hidroelétrica de Tucuruí, no Pará.

A Agropecuária Capemi, empresa vencedora da licitação, foi criada apenas 3 meses antes do processo licitatório, e se responsabilizou pelo desmatamento e comercialização da madeira da região supracitada. Contudo, a empresa faliu, cumpriu apenas cerca de 10% do contratado, e pelo menos 10 milhões de dólares foram desviados em benefício do Sistema Nacional de Informação (SNI), órgão do regime militar responsável pelo controle de informações e segurança nacional brasileira.

Outro caso de grande repercussão que também ocorreu na década de 80 foi o Caso Coroa-Brastel, nome dado a um grupo empresarial comandando pelo empresário Assis Paim Cunha. Em negociação com os ministros Delfim Neto e Ernane Galvães, Paim contraiu um empréstimo avultante da Caixa Econômica Federal, com a finalidade de suprir as dívidas da Corretora Laureano, controlada pelo grupo Coroa-Brastel. Entretanto, o

empréstimo foi considerado um desvio de dinheiro público mediante diversas emissões de letras de câmbio sem lastro.

Por conseguinte, é possível verificar que apesar do Regime Militar ter como uma de suas bandeiras o combate contra a corrupção, emergiram com o passar dos anos diversas ilegalidades que ocorreram no período, o que acontecia na época que causava a falsa impressão de mitigação de práticas corruptas era o controle midiático e censura exercida pelo governo autoritário, em que qualquer um que pensasse em denunciar tais práticas, sofria constantes ameaças e represálias. Além disso, a partir dos casos aludidos, percebemos um envolvimento de grandes empresas privadas com o poder público, culminando em desvios de enormes montantes de dinheiro, mostrando que esse fenômeno nos casos que tornam debate constante hodiernamente, não são de modo algum exclusivos do século XXI.

Com o fim da ditadura e o processo de redemocratização brasileira, teremos uma das situações de corrupção mais conhecidas atualmente, que representou um marco nesse assunto na história do Brasil. Nas eleições de 1989, Fernando Collor foi eleito presidente em uma disputa com Luiz Inácio Lula da Silva e outros candidatos. Nessa época, o Brasil enfrentava níveis elevados de inflação, em que diversas medidas tomadas por Collor acabaram culminando em um aumento do nível de insatisfação popular frente ao governo.

Dois anos após o início de seu mandato, o irmão do presidente foi a público denunciando um esquema de lavagem de dinheiro comandado pelo então tesoureiro da campanha de Collor, Paulo César Farias. Diante desse escândalo, o Congresso instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para apurar as denúncias, o que acarretou em um aumento da insatisfação popular, demonstrada em diversas manifestações pelo país.

Em meio ao caos instaurado diante dos acontecimentos supracitados, foi elaborado um pedido de impeachment à Câmara dos Deputados, que foi prontamente aprovado e dado início do processo. Afastado do seu cargo por cerca de três meses, enquanto tramitava o rito de impeachment, Collor acabou renunciando seu cargo de presidência. Sendo assim, percebemos o quanto a população começa a se revoltar nitidamente com as práticas de corrupção, como também vemos influência da pressão popular na questão política do país.

Dando continuidade, o século XXI já inicia com uma das maiores e mais conhecidas polêmicas no mundo da corrupção: o mensalão. Descoberto no ano de 2005, o esquema de corrupção consistia em desvio de dinheiro do Partido dos Trabalhadores (PT), com a finalidade de comprar votos de congressistas para apoiarem os projetos do governo Lula. No meio da denúncia, diversos políticos foram envolvidos, e o julgamento que ocorreu

apenas em 2012 resultou na condenação de mais de 20 pessoas por crimes como formação de quadrilha, lavagem de dinheiro, peculato, corrupção ativa e passiva e evasão de divisas.

Recentemente, a história brasileira enfrenta mais um impeachment, que se assemelha, na questão social, ao contexto do período Collor. Em 2013, diversas manifestações começam a se espalhar pelo país, pautadas principalmente nas condições de saúde, educação, segurança, bem como nos altos níveis de inflação, ocasionando uma grande queda de popularidade da então presidente, Dilma Rousseff. Além disso, começam a surgir diversas denúncias de corrupção envolvendo seus ministros, no início da Operação Lava Jato, contribuindo ainda mais para a insatisfação popular.

Em meio às manifestações, a presidente Dilma sanciona a Lei 12.850/2013, conhecida como Lei de Organizações Criminosas, que deu início a uma série de delações premiadas que serviram de instrumento probatório na Operação Lava Jato. Chamada pela referida lei de “colaboração premiada”, a delação é trazida no art.4º nos seguintes termos:

“Art. 4º O juiz poderá, a requerimento das partes, conceder o perdão judicial, reduzir em até 2/3 (dois terços) a pena privativa de liberdade ou substituí-la por restritiva de direitos daquele que tenha colaborado efetiva e voluntariamente com a investigação e com o processo criminal, desde que dessa colaboração advenha um ou mais dos seguintes resultados: I - a identificação dos demais coautores e partícipes da organização criminosa e das infrações penais por eles praticadas; II - a revelação da estrutura hierárquica e da divisão de tarefas da organização criminosa; III - a prevenção de infrações penais decorrentes das atividades da organização criminosa; IV - a recuperação total ou parcial do produto ou do proveito das infrações penais praticadas pela organização criminosa; V - a localização de eventual vítima com a sua integridade física preservada.” (BRASIL, 2013)

Nada obstante, diante das proporções tomadas pela operação, e pelas acusações que foram surgindo diariamente, foi no segundo mandato de Dilma que as denúncias tomaram proporções maiores e terminaram em seu impeachment. A presidente do Brasil foi então acusada de crime de responsabilidade, conforme leciona o art. 85 da Constituição Federal de 1988:

“Art. 85. São crimes de responsabilidade os atos do Presidente da República que atentem contra a Constituição Federal e, especialmente, contra: I - a existência da União; II - o livre exercício do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, do Ministério Público e dos Poderes constitucionais das unidades da Federação; III - o exercício dos direitos políticos, individuais e sociais; IV - a segurança interna do País; V - a probidade na administração; VI - a lei orçamentária; VII - o cumprimento das leis e das decisões judiciais. Parágrafo único. Esses crimes serão definidos em lei especial, que estabelecerá as normas de processo e julgamento.” (BRASIL, 1988) (grifos nossos)

A denúncia foi pautada principalmente na acusação de “pedaladas fiscais” que se refere a operações de crédito realizadas com instituições financeiras da União, com a

finalidade de cumprir as metas fiscais simulando um saldo positivo nas contas públicas, como também a acusação de edição de decretos não numerados para abertura de créditos suplementares sem anuênciam do Congresso Nacional.

Assim, no dia 31 de agosto de 2016, com 61 votos a favor e 20 contra, o Senado decide pelo impeachment da presidente Dilma Rousseff, também em meio a diversas manifestações populares de insatisfação contra o governo e contra a corrupção.

Contudo, a Operação Lava Jato não explanou casos de corrupção apenas de entes públicos, uma vez que a JBS S.A., empresa brasileira de alimentos que é uma das maiores a nível mundial, também se envolveu em um dos maiores escândalos de corrupção envolvendo empresas privadas no Brasil. Utilizando-se do mesmo mecanismo da delação premiada, o acordo feito entre os irmãos Joesley e Wesley Batista, sócios da JBS, expôs repasses financeiros e pagamentos de propina milionários a deputados federais, ministros do Estado, Governadores, como também acusações de compra de deputados na votação do impeachment.

Assim sendo, diante do panorama brasileiro exposto, algumas questões merecem ser suscitadas. Primeiramente, que não existe um consenso sobre a conceituação de atos corruptos. Há quem diga, por exemplo, que os atos cometidos por Dilma no seu processo de impeachment foram ilegais, porém não foram corruptos uma vez que não houve desvio de dinheiro público. Por outro lado, alguns consideram corrupção apenas práticas ilegais de entes públicos, o que analisando o desenvolvimento dessa questão no país e no mundo, percebe-se que na maioria das vezes grandes empresas privadas se envolvem nesses escândalos, sendo de suma importância o desenvolvimento de mecanismos internos de apuração e combate a práticas corruptas.

## 2.2 A CORRUPÇÃO NO SISTEMA JURÍDICO BRASILEIRO E A LEI 12.846/2013

A primeira Constituição brasileira, elaborada dois anos após a independência do Brasil, determinava em seu art. 179, XVII, a organização de um Código Civil e Criminal. Assim, em 1830, o Código Criminal do Império do Brasil, em seu Título V nomeado de “Dos Crimes contra a boa Ordem e Administração Pública”, trouxe os crimes de peita, suborno e concussão, trazidos respectivamente nos art. 130, 133 e 135 do ordenamento supracitado, *in verbis*:

“Art. 130. Receber dinheiro, ou outro algum donativo; ou aceitar promessa directa, e indirectamente para praticar, ou deixar de praticar algum acto de officio contra, ou segundo a lei. Penas - de perda do emprego com inhabilidade para

outro qualquer; de multa igual ao tresdobro da peita; e de prisão por tres a nove meses. A pena de prisão não terá lugar, quando o acto, em vista do qual se recebeu, ou aceitou a peita, se não tiver effectuado.

Art. 133. Deixar-se corromper por influencia, ou peditorio de alguem, para obrar o que não dever, ou deixar de obrar o que dever. Decidir-se por dadiva, ou promessa, a eleger, ou propôr alguem para algum emprego, ainda que para elle tenha as qualidades requeridas. Penas - as mesmas estabelecidas para os casos da peita.

Art. 135. Julgar-se-ha commettido este crime: 1º Pelo empregado publico, encarregado da arrecadação, cobrança, ou administração de quaesquer rendas, ou dinheiros publicos, ou da distribuição de algum imposto, que directa, ou indirectamente exigir, ou fizer pagar aos contribuintes, o que souber não deverem. Penas - de suspensão do emprego por seis meses a dous annos.”. (BRASIL, 1830)

Tais crimes foram mantidos mesmo após o fim do Império e a proclamação da República, em redação bem parecida, no Código Penal dos Estados Unidos do Brazil, promulgado pelo Decreto nº 847 de 1890. Importante notar que o crime de suborno e concussão são semelhantes, entretanto, o segundo somente pode ser praticado por agentes públicos.

Essa mesma divisão seguiu o Código Penal de 1940, vigente até os dias atuais. A corrupção praticada por agentes públicos é intitulada de passiva, prevista no art. 317 do código supracitado, enquanto aquela praticada por entes privados é considerada ativa, segundo o art. 333 do mesmo dispositivo. Assim, segundo o Código Penal vigente, corrupção passiva ocorre ao “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” (BRASIL, 1940). Por outro lado, ocorre corrupção ativa quando o particular oferece ou promete qualquer vantagem indevida a algum funcionário público, visando a prática, omissão ou atraso de atos de ofício.

Além do código e diversas convenções internacionais em que o Brasil é signatário, encontra-se também algumas leis infraconstitucionais que abarcam essa questão. A Lei da Ação Popular, por exemplo, determina a legitimidade a qualquer cidadão brasileiro pleitear a anulação ou declaração de nulidade de atos lesivos ao patrimônio público.

Outra legislação que merece destaque, é a Lei 8.429/1992, popularmente chamada de Lei da Improbidade Administrativa, trazendo ao longo de seus artigos um extenso rol não taxativo de práticas consideradas ilegais, que prejudicam de diversas formas o poder público, seja causando enriquecimento ilícito, prejuízos ao erário ou também atentando contra os princípios da Administração Pública.

Dando continuidade, deve ser dada a devida relevância à Lei da Lavagem de Dinheiro (Lei nº9.613/1998), posteriormente alterada pela Lei 12.683 de 2012. O crime de

lavagem de dinheiro consiste em “ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal.” (BRASIL, 2012). No dispositivo, são enquadradas tanto pessoas jurídicas como físicas nesta tipificação.

Diante do exposto, percebe-se que o ordenamento pátrio não carecia de leis que citavam o tema da corrupção, por estar presente tanto no Código Penal como em diversas leis infraconstitucionais. Todavia, ainda assim existia uma importante lacuna que deveria ser sanada, no que diz respeito aos mecanismos de aplicação dos compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito internacional, por isso é de suma importância a Lei 12.846/2013 que será debatida a seguir.

### **2.2.1 O surgimento e as inovações da Lei 12.846/2013**

A história da Lei 12.846/2013 se inicia em 2010 a partir do Projeto de Lei 6826/2010, que surgiu baseado na Convenção de Combate à Corrupção de Agentes Públicos em Transações Comerciais Internacionais, a qual teve o Brasil como signatário. Em seu texto, a referida convenção determinou que os países signatários devessem tomar medidas necessárias, de acordo com seus princípios legais, para estabelecer a responsabilização das pessoas jurídicas por atos de corrupção de agentes públicos estrangeiros.

Dez anos após a Convenção, que ocorreu em 1997, o órgão responsável pela mesma, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicou uma espécie de revisão das medidas de prevenção e combate à corrupção tomadas pelo Brasil, afirmando em seu texto que o país deveria reformar sua legislação a fim de criar um dispositivo que efetivasse esse combate.

Nesse contexto foi proposto o Projeto de Lei supracitado, sendo considerada a primeira iniciativa legislativa que previa a responsabilização das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Entretanto, o projeto ficou parado na Câmara dos Deputados, até que no ano de 2013, em meio a uma das maiores crises políticas que o Brasil enfrentou, mediante diversas manifestações públicas e insatisfação popular, o Governo Federal encaminha o Projeto 6826/2010 com urgência ao Senado Federal, através do PL 39/13.

Logo em seguida, o PL 39/2013 é aprovado na íntegra, sem emendas, sendo encaminhado com urgência para a sanção presidencial. Assim, em Agosto de 2013, com a

sanção da Presidente da República, o PL é transformado em norma jurídica com voto parcial, surgindo assim a Lei 12.846/2013, sendo conhecida popularmente como “Lei Anticorrupção”.

Assim, apesar de diversas matérias normativas infraconstitucionais abordarem o tema da corrupção, como por exemplo, o próprio Código Penal Brasileiro, ou a Lei 8.112/90 (Regime jurídico dos servidores públicos federais), a Lei Anticorrupção traz inovações notórias nesta questão. Para Araújo (2014, p. 201) a Lei Anticorrupção é considerada um importante avanço, tem em vista sua previsão de instrumentos legais anticorrupção que proporcionam a responsabilização administrativa das pessoas jurídicas, e dessa forma, acaba por integrar uma lacuna normativa que acabava por encorajar certas atuações dos corruptos, certos da inércia do Estado.

Diante dessa questão, dentre as inovações trazidas pela Lei, aquela que é considerada uma das principais é trazida no segundo artigo da lei, que assim dispõe: “Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.”.

A instituição da responsabilidade objetiva administrativa e cível das pessoas jurídicas é de extrema importância, uma vez que o ordenamento pátrio impõe como regra a responsabilização subjetiva, sendo a objetiva excepcionada em lei, e tal situação favorece a aplicação das sanções já que exclui a prova dos elementos de dolo e culpa. Outras inovações pontuadas pela Controladoria-Geral da União (CGU) em seu portal são as penas mais rígidas, o acordo de leniência e abrangência da lei.

Quanto à rigidez das penas, na esfera administrativa de responsabilização, a Lei Anticorrupção traz em seu capítulo III a previsão de multas de até 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo. Quando não for possível auferir o faturamento bruto da empresa, a multa pode chegar até 60 milhões de reais. Além disso, a decisão condenatória deverá ser publicada. Já na esfera judicial, o art. 19 traz as seguintes penalidades:

“Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públcas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras: I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades; III - dissolução compulsória da pessoa jurídica; IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras

públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.” (BRASIL, 2013)

Prosseguindo, o acordo de leniência consiste na possível atenuação ou até isenção de sanções previstas na lei, a partir da celebração de um acordo entre a empresa ré e a CGU, que detém competência exclusiva nesse âmbito no Poder Executivo Federal, com a finalidade de obter colaboração efetiva da pessoa jurídica nas investigações e processos administrativos. A título de exemplo, nas investigações da Operação Lava-Jato, seis empresas assinaram acordos de leniência com a CGU, dentre elas, uma que ganhou destaque nacional foi a Odebrecht.

Por fim a CGU enumera a abrangência da lei como uma importante inovação, afirmado que o referido dispositivo jurídico pode ser aplicado tanto pela União, como pelos estados e municípios, e sua competência abrange inclusive empresas brasileiras que atuam no exterior.

Contudo, apesar de não citado entre as inovações trazidas pela CGU, a Lei Anticorrupção acaba trazendo também incentivos aos mecanismos de controle interno contra a corrupção, uma vez que a multa prevista na lei deve levar em consideração diversos critérios, e dentre eles, no art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013). Esses mecanismos são conhecidos atualmente pela prática de *compliance*, trazido pelo Decreto regulamentador da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015), em seu art. 41 nos seguintes termos:

“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. Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.” (BRASIL, 2015).

Analisando a história da corrupção no Brasil e no mundo, verificando o envolvimento de grandes empresas privadas em escândalos com a Administração Pública, é nítida a relevância de uma lei brasileira tratar da aplicação de programas de integridade, que como será visto adiante, é de suma importância na mitigação de atos ilícitos contra

entes públicos, tendo em vista que cada vez mais a pressão da sociedade no que concerne a cobrar a questão da ética das pessoas jurídicas aumenta gradativamente.

### 3 COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO POLÍTICA DE INTEGRIDADE

O termo *compliance* deriva da língua inglesa, e surgiu a partir do verbo *to comply*, que em tradução livre significa cumprir, isto é, obedecer a algo. Nas palavras de Assis (2016, p. 56) o *compliance* "consiste em políticas e procedimentos criados para detectar, combater e corrigir irregularidades ocorridas no âmbito empresarial, geralmente associadas a prática de corrupção". Em outros termos, dizer que uma empresa possui uma política de *compliance* significa dizer que ela utiliza mecanismos de integridade que visam o cumprimento das normas jurídicas.

Como visto no capítulo anterior, o Brasil é um dos países signatários da Convenção sobre o Combate da Corrupção da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), promulgada no país pelo Decreto nº 3.678/2000, que traz em seu preâmbulo a seguinte afirmação:

"Levando em conta a Recomendação Revisada sobre o Combate à Corrupção em Transações Comerciais Internacionais, adotada pelo Conselho da Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE), em 23 de maio de 1997, C(97)123/FINAL, que, *inter alia*, **reivindicou medidas efetivas para deter, prevenir e combater a corrupção** de funcionários públicos estrangeiros ligados a Transações Comerciais Internacionais, particularmente a imediata criminalização de tais atos de corrupção, de forma efetiva e coordenada, em conformidade com elementos gerais acordados naquela Recomendação e com os princípios jurisdicionais e jurídicos básicos de cada país". (**grifos nossos**)

Sendo assim, começam a surgir ideias de que o combate à corrupção deve ser feito utilizando-se da prevenção. Porém, mais importante que a Convenção supracitada, a OCDE inicia uma espécie de avaliação sistemática dos países signatários para garantir a eficácia dos termos presentes no dispositivo legal, a partir do Grupo de Trabalho sobre Suborno, grupo composto por especialistas responsáveis por monitorar o cumprimento da Convenção, se reunindo cerca de quatro vezes por ano na cidade sede da organização em Paris.

Em 2016, a CGU divulgou uma cartilha, intitulada "Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais", que explica como funcionou cada etapa desse monitoramento até então. A fase inicial consistiu em uma avaliação da legislação de cada Estado Parte, principalmente no que diz respeito à suas adequações normativas aos termos da Convenção. Segundo a cartilha, o relatório de avaliação do Brasil nessa fase obteve sua aprovação em 2004.

O processo de avaliação segue basicamente duas principais etapas, em que primeiramente é aplicado um questionário padrão e outro específico para o país, elaborado

pelos membros Grupo de Trabalho sobre Suborno e autoridades escolhidas por dois Estados Partes da Convenção. A etapa seguinte consiste em uma visita aos países que estão sendo monitorados, objetivando a verificação pessoal de que os avanços apontados no relatório realmente ocorrem, e essa verificação é realizada através de reuniões com representantes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, mas também poderá ser feita mediante representantes de órgãos e entidades cujas atribuições estejam ligadas aos temas da Convenção, incluindo até representantes da sociedade civil e de entidades privadas. No Brasil, por exemplo, a CGU é o órgão que detém essa responsabilidade, seja como avaliado ou avaliador.

Já na segunda fase, o Grupo de Trabalho sobre Suborno da OCDE aprovou o relatório brasileiro em dezembro de 2007. Segundo a CGU (2016), nessa etapa “foram analisados a estrutura do País para aplicar as leis em vigor e os avanços concretos e efetivos promovidos pelos países signatários, referentes às recomendações da primeira fase e à própria Convenção.”. Essa fase tem relevância, pois no momento de assinar uma convenção, os países se propõem a realizar diversas mudanças que muitas vezes não acontecem, tornando-se necessária a posterior fiscalização.

A terceira fase, a mais recente até a publicação da cartilha, primeiramente realizou uma espécie de acompanhamento das ações geradas na última avaliação, sob o aspecto de prevenção, detecção e conscientização, e também a partir da investigação, processamento e sanções. Por fim, também foram incluídas questões como lavagem de dinheiro e cooperação internacional.

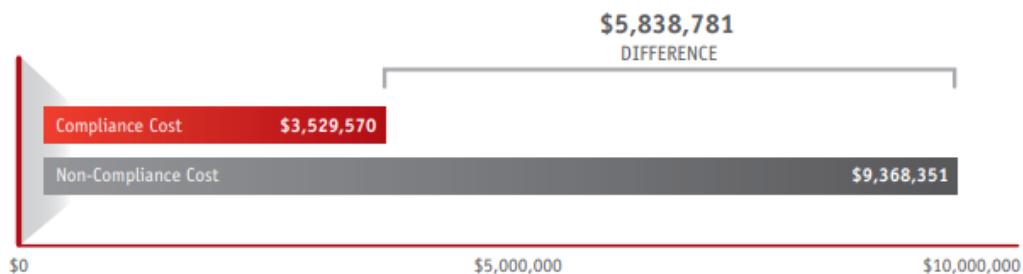
Deste modo, pode-se verificar a importância do constante monitoramento pela OCDE, que está em funcionamento até hoje como afirma seu website: “Revisão de 2019: destinado a fortalecer a Convenção, uma revisão da Recomendação de 2009 está sendo conduzida atualmente pelo Grupo de Trabalho sobre Suborno. A revisão está prevista para conclusão em 2020.”. O constante monitoramento das medidas pela OCDE acaba relembrando os países dos compromissos firmados, forçando assim a implementação dos ditames da Convenção.

A referida Convenção e suas revisões serviram de grande alavanca no debate da importância de implementar medidas preventivas anticorrupção, embasando o Projeto de Lei 6826/2010, que futuramente foi aprovado e promulgado como a Lei 12.846/2013.

Os benefícios de ter um programa de *compliance* efetivo, vão além de evitar casos de corrupção, e cada vez mais essa tendência vem sendo estudada e colocada em evidência em diversos estudos. O Institute Ponemon, por exemplo, é responsável por realizar

pesquisas sobre tendências mundiais e iniciativas para setores públicos e privados, com o intuito de aprimorar a visão de confiabilidade da empresa, como também para difundir pesquisas sobre proteção de dados e tecnologias emergentes, e publicou um estudo sobre *compliance*.

Em janeiro de 2011, o Institute Ponemon juntamente com a Tripwire Inc. lançou uma pesquisa intitulada de “*The truth cost of compliance: a benchmark study of multinational organizations*”, visando entender o impacto econômico total das atividades de *compliance*, em uma amostra de 46 empresas multinacionais. O estudo foi realizado a partir de dados empíricos para estimar o custo total da implementação e sustento de um setor de *compliance* nas empresas. Além disso, mais de 160 líderes destas multinacionais foram entrevistados no levantamento dos dados, levando resumidamente ao seguinte resultado:



**Figura 1 –** Resultado da pesquisa “The truth cost of compliance” do Institute Ponemon.

**Fonte:** PONEMON INSTITUTE, 2011, p. 2

A partir da figura 1, percebe-se que o custo médio dos programas de *compliance* para as empresas estudadas foi cerca de 3,5 milhões de dólares, enquanto o custo médio das companhias que enfrentam problemas relacionados a não conformidade com normas jurídicas é de quase \$9,4 milhões de dólares.

Apesar de a primeira vista parecer sem explicações o fato de manter uma área a mais na empresa possuir custos menores, diversos fatores provam o contrário. A ausência de um programa de *compliance*, principalmente quando se leva em consideração a questão da globalização e competitividade atual, acaba afastando investidores preocupados com a reputação da empresa, aumenta os riscos de envolvimento em escândalos de corrupção, que gera custos legais e também influem diretamente na visão da companhia, além de outras questões relacionadas principalmente à ética que serão vistas no decorrer do capítulo.

### 3.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COMPLIANCE

A modernidade e a globalização do mundo atual acabam intensificando cada vez mais a concorrência e a luta para conquistar espaço no mercado, levando as empresas a competirem não só para cativar os consumidores, como também para atrair acionistas. Em um ambiente tão diversificado e de fácil alcance, investidores do mundo todo conseguem ter acesso a empresas de qualquer nacionalidade e dos mais diversos ramos, e por este motivo, a procura por companhias que possuem transparência em sua gestão é cada vez maior.

A transparência, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é um dos princípios básicos da Governança Corporativa, uma forma de gestão que objetiva tornar a empresa atrativa e sem riscos aos investidores. O IBGC assim a define:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (IBGC, 2019)

Criado em 1995 com o nome de “Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração”, o IBGC é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve programas de capacitação e certificação profissionais, eventos e também atua regionalmente por meio de sete capítulos nos estados de Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (IBGC, 2019). A criação do IBGC tem motivo para ocorrer no século XX, uma vez que nesse período inicia-se uma grande expansão do comércio internacional, com a consequente preocupação em aprimorar a gestão para manter unidos os interesses dos sócios, investidores e da própria empresa.

Porém, de acordo com o instituto, foi no século atual que o tema ganhou grande repercussão a partir de escândalos corporativos norte-americanos, principalmente o caso da companhia Enron. Grande exploradora de gás natural e da produção de energia, a Enron teve um crescimento notável, chegando a ser uma das maiores empresas norte-americanas, decretando falência em 2001 após diversas denúncias e investigações sobre fraude e corrupção.

A partir de parcerias firmadas com bancos de investimentos, executivos e diretores, e também com a empresa responsável pela auditoria da Enron na época, a companhia norte-

americana criou um grande sistema de fraude que consistia basicamente em esconder débitos e inflar os lucros, manipulando o balanço financeiro. Apoiada nesse esquema, a Enron começa a ter um grande aumento no balanço, com uma consequente valorização dos preços das suas ações, atraindo novos investimentos.

Diante deste cenário, após a descoberta da fraude, em 2001 a empresa divulga uma perda de mais de 60 milhões de dólares, que levou a decretação da sua falência e a condenação de diversos executivos, outras empresas e pessoas envolvidas. O caso Enron trouxe um aumento significativo no debate sobre Governança Corporativa, que culminou na aprovação da “Lei Sarbanes Oxley”. A lei americana SOX, como é popularmente conhecida pelos americanos, determina a criação de mecanismos de auditoria e fiscalização, definindo como deve ser feita a implantação de comitês encarregados de supervisionar a empresa, focando principalmente em evitar ou identificar fraudes, garantindo assim a transparência e diminuição de riscos. Tais questões coadunam nitidamente com os principais objetivos da Governança Corporativa.

O IBGC define quatro princípios basilares de uma Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. O princípio da transparência, leva em consideração a maior abrangência da palavra, pois segundo o instituto, devem ser disponibilizados não só os dados requeridos por disposições legais, como também todas as informações necessárias ao conhecimento das partes interessadas. Dando continuidade, o princípio da equidade é intuitivo pela sua nomenclatura, afirmando que todos os sócios e demais partes interessadas devem ser tratados de forma isonômica.

Dentro da ideia de Governança Cooperativa, um ponto de extrema relevância é a prestação de contas, que deve ocorrer sempre de forma regular e deve ser feita de modo mais claro e compreensível possível. Por fim, temos o princípio da responsabilidade corporativa, definida pelo IBGC da seguinte forma:

“Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.”.

Diante de tudo que foi dito sobre a Governança Corporativa, percebemos que a mesma tem total vinculação com política de *compliance*, entendendo que essa segunda pode ser concebida como um pilar dentro da Governança Corporativa. Por exemplo, se no caso Enron a empresa possuísse um departamento de *compliance*, responsável por analisar

a conformidade das ações da empresa com as normativas jurídicas do país, as chances de expor os erros ou até evitar que eles tenham ocorrido seriam muito maiores, gerando assim uma responsabilidade corporativa da empresa com a população em geral, através da transparência e da prestação de contas, aumentando a confiabilidade da companhia.

Esclarecidas as questões sobre a Governança Corporativa, e entendendo previamente um dos ambientes que o *compliance* se insere, deve-se analisar em seguida como funciona e quais os requisitos para uma avaliação eficiente da política.

### **3.2 A ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE***

A partir da Lei Anticorrupção, foi reconhecida legalmente a importância da criação de políticas de integridade nas empresas públicas e privadas, fundações e associações. Diante disso, a Controladoria Geral da União (CGU) inicia o processo de fomentar a adoção de programas de *compliance*, criando diversas cartilhas que instruem desde pequenos empreendedores até grandes empresas a adotarem uma série de procedimentos de implementação desse programa.

Contudo, antes de adentrar nesses procedimentos, deve-se compreender a relação das políticas de *compliance* com a integridade de uma empresa. O conceito de integridade está relacionado à ética, e com a qualidade de agir de maneira correta e honesta, sem contrariar normas e princípios. Sendo assim, afirmar que uma empresa é íntegra seria afirmar que ela atua pautada na legalidade, norteando suas ações em valores e princípios éticos, criando assim, um ambiente em que nitidamente o comportamento correto é sempre incentivado, e comportamentos inadequados são punidos.

Para atingir esse objetivo, não basta o empreendedor ser ético e honesto, é necessário que sejam estabelecidos valores, mecanismos e procedimentos que orientam qualquer ação da empresa e de seus funcionários, tanto nas suas relações internas como externas. Assim, esse conjunto de instrumentos que visam prevenir e detectar ações fraudulentas, ilícitas ou irregulares é chamado de programa de integridade, ou programa de *compliance*.

O decreto regulador da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015) define o programa de integridade em seu art. 41, *in verbis*:

“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.” (BRASIL, 2015)

Muitas empresas já possuíam programas de *compliance* em funcionamento antes do Decreto supracitado, porém, estas devem analisar minuciosamente a nova legislação para garantir que as novas medidas anticorrupção estão em conformidade com o programa já existente. Outras empresas, apesar de não possuírem o programa como uma estrutura da companhia, aplicavam diversas medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações estrangeiras, porém, estas também devem estar em conformidade com a lei, atentando para a necessidade de criar um programa específico de integridade, dando assim mais importância ao tema e aos mecanismos propostos.

O desenvolvimento de um programa de *compliance*, em consonância com o Decreto nº 8.420/2015, requer uma série de etapas e parâmetros que são analisados para proceder a avaliação do programa quanto a sua existência e aplicação, dispostos no artigo 42 do dispositivo legal em questão.

A CGU coloca a priori na necessidade de desenvolver um ambiente adequado para a implementação do programa, o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica (art. 42, inciso I), pois essa é a base para a criação de uma cultura organizacional eficiente. A direção de uma empresa deve não só servir de exemplo ético, como deve principalmente deixar nítido que a integridade e os princípios de conduta são de alta importância, promovendo sempre esses valores dentro da companhia, tendo em vista que se não há a demonstração do compromisso com a ética e a integridade pela alta direção, tampouco essa ideia será seguida pelos demais colaboradores.

Assim, com a finalidade de nortear as pessoas jurídicas, a CGU enumera uma série de boas práticas que podem ser adotadas pela alta direção para demonstrar esse comprometimento. Inicialmente, deve haver a supervisão e acompanhamento do programa de *compliance*, destinando os recursos necessários para sua organização, e aplicando medidas disciplinares em situações de desvios de conduta. Além de servir de exemplo, a alta direção deve repassar para seus subordinados, como gerentes ou supervisores, a relevância devida dada ao programa, para que seja propagado por todos da empresa. Conjuntamente, tendo em vista que um dos objetivos do *compliance* é a mitigação de riscos relativos a fraudes e corrupção, o acompanhamento constante do sistema de gestão de risco torna-se crucial para manter sempre mapeados possíveis situações que possam surgir ou se modificar com o decorrer do tempo.

Lado a lado com essa primeira questão, o programa de *compliance* deve ter uma estrutura independente para gerir e fiscalizar o cumprimento do programa de integridade como um todo. A área ou pessoa responsável deve possuir autoridade para adotar decisões e impor recomendações necessárias tanto à mitigação dos riscos, como na adequação da pessoa jurídica à legislação pertinente. Para tanto, é aconselhado ou um regulamento específico que discipline as questões relativas à política de integridade, ou então disposições normativas presentes até no estatuto ou regulamento da empresa que represente a garantia da independência, estrutura e autoridade (art. 42, inciso IX).

Sobre isso, cumpre anotar que essa questão não se refere a uma criação de uma área independente em todas as empresas. Companhias de porte menor podem designar esse papel a apenas uma pessoa, ou até criar uma espécie de “comitê de integridade” com os próprios funcionários, responsável por se reunir e deliberar acerca destas questões. A principal relevância é separar a política de integridade das atividades comuns e rotineiras, para garantir assim o devido destaque e atenção.

Dando prosseguimento, é nítido que para que todos os pontos suscitados anteriormente ocorram, é de suma importância na estruturação e implantação do programa tanto o desenvolvimento de códigos de conduta, como a elaboração de políticas e procedimentos de integridade. Os códigos de ética ou de conduta devem ser sempre aplicados a todos os funcionários da organização, sem distinção de cargo e hierarquia, produzidos em uma linguagem de fácil entendimento, e abarcando de forma clara os valores e condutas esperadas e reprovadas dentro da empresa.

Quanto ao processo de elaboração e divulgação, a CGU elenca uma série de recomendações a serem seguidas para otimizar e aprimorar o processo. Na elaboração, recomenda-se: o estudo de outros códigos de conduta, para pautar e extrair possíveis ideias; caso haja um tema com política específica, deve ser feita a referência a ela; discutir a possibilidade de solicitar uma declaração de ciência; a definição dos principais objetivos e princípios aos quais os colaboradores devem pautar suas ações. Quanto à divulgação, o principal é assegurar o fácil acesso a todos, seja por códigos físicos ou digitais, como também promover constantemente a conscientização por meio de treinamentos, comunicados, palestras, dentre outras formas.

As recomendações quanto ao conteúdo segue limiares semelhantes ao de elaboração, como por exemplo, deixar explícito os princípios e valores éticos da organização, e mencionar todas as políticas de prevenção de fraudes e ilícitos. Também é interessante estabelecer vedações expressas, como vedar a solicitação ou oferecimento de

vantagens indevidas, situações de conflito de interesses e nepotismo, além de deixar claras as medidas disciplinares cabíveis em caso de descumprimento às normas e políticas da empresa. Vale salientar também o mérito que um programa de *compliance* possui ao estabelecer um canal de denúncia com medidas protetivas de retaliação e mecanismos de proteção.

Dando prosseguimento, como explanado ao longo do presente trabalho, atos de corrupção estão comumente interligados a fraudes financeiras, e por este motivo, esta é uma das principais questões em uma política de integridade. Segundo o art. 41, VI do Decreto regulador da Lei Anticorrupção, a existência de “registros contábeis que refletem de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica” devem ser utilizados como parâmetro na avaliação da política. Todas as transações financeiras devem ser fielmente registradas, acompanhando de todos os documentos originais, como faturas e recibos. O registro contábil não só evita riscos ligados a corrupções e fraudes, como também atrai investidores que prezam cada vez mais pela transparência na hora de negociar.

Assim, duas questões devem ser esclarecidas quanto ao que foi exposto nessa seção. Primeiro, cada empresa tem suas especificações e particularidades, que devem ser levadas em consideração minuciosamente no momento da elaboração de uma política de *compliance*, sendo assim, foram expostas questões mais gerais que podem facilitar esse processo. Em segundo lugar, depois de elaborado, o programa de integridade deve estar em constante monitoramento e aperfeiçoamento, uma vez que a realidade da empresa pode requerer novas normativas e políticas.

Entendidos esses fatos, um importante instrumento que ajuda na hora de particularizar a política é a gestão de riscos, que será abordada na subseção seguinte.

### **3.2.1 Gestão e análise de riscos**

A implementação de um programa de integridade consistente que reflete a realidade de cada organização, depende principalmente da etapa de análise e gestão de riscos, onde serão identificadas as particularidades que permeiam a realidade de cada empresa. A Portaria nº 1.089/2018 da Controladoria Geral da União traz em seu artigo 2º, a definição de programa da integridade e riscos para integridade, nos seguintes termos:

“Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se: I – Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança; e II – Riscos para a integridade: riscos que configurem

ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Parágrafo único. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.” (CGU, 2018)

Ao ler a definição trazida para “riscos para a integridade”, a primeira vista pode parecer que o risco ocorre apenas mediante a infração de normas jurídicas que acarretem em fraude e corrupção, contudo, o conceito deve ser considerado em sua abrangência, levando em consideração qualquer atitude antiética que ocorra em desacordo com os princípios da empresa.

Nessa situação, alguns exemplos de riscos à integridade podem ser citados devido a sua recorrência, como é o caso do abuso de poder em favor de interesses privados, seja a partir da concessão de cargos e vantagens em troca de apoio, ou até falsificação de informações que tragam algum benefício. Essa questão de concessão de cargos pode levar a outro risco costumeiro, como é o caso do nepotismo, que consiste no favorecimento de familiares.

Ocorrências de conflito de interesses também costumam preocupar gestores, e deve sempre ser levado em consideração na hora de analisar possíveis riscos. A Lei nº 12.813/2013 versa sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal, trazendo também alguns impedimentos posteriores ao exercício do cargo. Conceituando como “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública”, as seguintes situações são entendidas como conflitos de interesse pela referida lei:

“Art. 5º Configura conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal: I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas; II - exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe; III - exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas; IV - atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão; VI - receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e VII - prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.” (BRASIL, 2013)

Porém, além desses conflitos de interesse que decorrem do confronto de interesses públicos e privados, existem ainda aqueles que decorrem de conflitos éticos, e que também devem ser levados em consideração no momento da analisar os riscos para elaboração de uma política de integridade. É o caso, por exemplo, de evitar a contratação de parentes ou amigo íntimos para vagas aos quais eles tenham tais relações com seu supervisor imediato, ou então quando um funcionário responsável pela área de compras contrata a empresa de seu primo para o fornecimento de algum produto ou serviço. Tais situações também devem ser impedidas de ocorrer, pois nitidamente pode gerar situações antiéticas.

A partir das questões suscitadas, entende-se o porquê a gestão e análise dos riscos consistem em uma etapa imprescindível no desenvolvimento de um programa de *compliance* eficiente. A CGU define a gestão de riscos para a integridade como uma “ferramenta que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais das instituições que integram, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção.”. Em outras palavras, a análise de riscos serve principalmente para definir os mecanismos preventivos que serão instalados, a partir de um estudo minucioso que verifica as particularidades de cada empresa. Por exemplo, os riscos presentes em empresas públicas e privadas divergem em diversos aspectos, assim como os riscos em empresas de grande porte e de pequeno porte. Nessa seara, outros fatos que também podem influenciar é a quantidade de funcionários, a atuação nacional ou internacional, e até a localização da empresa, levando em consideração a regulação municipal ou estatal, dentre diversos outros fatores.

Por este motivo, a CGU disponibiliza diversas cartilhas e instruções, separado entre empresas públicas, privadas, pequenos negócios, dentre outras classificações. Dentre essas cartilhas, foi disponibilizada uma sobre Gestão de Riscos, que será levada em consideração para transcrever uma espécie de passo a passo para sua realização. Vale salientar que a cartilha em questão foi baseada na ISO 30001, norma internacional publicada em 2009, que tem como objetivo instruir algumas diretrizes e instruções para uma eficiente gestão de riscos.

Assim, o pontapé inicial consiste em uma seleção e estudo dos processos existentes na organização, que devem ser detalhados com o máximo de informações possíveis para embasar as próximas etapas. Para clarear, por exemplo, uma empresa de prestação de serviços que possui dentre os seus processos, a prestação de serviços em licitações públicas. Neste processo, deve-se detalhar os responsáveis e participantes, a periodicidade, objetivos

gerais e específicos, uma descrição resumida do processo, e quaisquer outras informações julgadas relevantes.

Cumpre anotar que a seleção de processos é constante, e deve sempre ser renovada conforme forem surgindo novos processos a serem estudados na organização. Superada essa etapa, o segundo passo refere-se à identificação dos riscos. Nesse momento, o objetivo principal é indicar a maior quantidade de riscos possíveis, a partir de *brainstormings* realizados entre pessoas que conhecem bem o processo em questão, tentando extrair todas as fontes, causas e consequências dessas possíveis ameaças. Assim são extraídos os riscos inerentes, aqueles que podem ocorrer independente de qualquer ação tomada para coibi-los ou evitá-los.

O terceiro passo refere-se finalmente a análise dos riscos em si. A partir da delimitação dos riscos inerentes feitas na etapa anterior, deve-se determinar então qual o nível desses riscos, levando em consideração a probabilidade com que eles podem ocorrer, e o impacto gerado por eles caso ocorram. Baseado nesses parâmetros, os riscos devem ser escalonados a partir daqueles que possuem risco baixo (pouca probabilidade e pouco impacto), chegando aos riscos elevados (alta probabilidade de acontecer, gerando alto impacto).

Em seguida, após a classificação dos riscos, outro fator que deve ser levado em consideração no escalonamento são os controles internos existentes na organização, que podem mitigar a ocorrência desses riscos. Em suma, na definição da gravidade de um risco devem-se analisar a probabilidade de ocorrência, o impacto gerado caso a situação ocorra, e a existência ou a falta de controles internos que levem a precaução e controle desses riscos. Essa análise dos controles internos leva a transformação dos riscos inerentes em riscos residuais, isto é, os riscos presentes mesmo após a implementação de ações preventivas.

Destarte, nota-se que todo o processo até então, teve como finalidade não só encontrar os riscos presentes na rotina de uma organização, como também priorizá-los para que o foco inicial seja canalizado nos riscos considerados mais graves. Cada empresa tem suas particularidades, existindo alguns riscos que são completamente toleráveis em algumas organizações, e inadmissíveis em outras, e por esse motivo, a etapa da análise deve ser realizada de forma minuciosa por pessoas que presenciam o dia-a-dia da empresa, e que conhecem seus valores.

Posteriormente, diante de tudo que foi analisado até então, a quarta etapa consiste no tratamento dos riscos. Em outras palavras, é nessa etapa que serão criados mecanismos de controle interno, com o propósito impedir ou amenizar os riscos encontrados. Alguns

exemplos de medidas é o treinamento dos funcionários quanto à possibilidade e gravidade de certas atitudes gerarem riscos para a integridade, ou um maior controle de processos que envolvem o contato com a administração pública, como também a criação de um canal de dúvidas para os funcionários sanarem qualquer questão controvertida, como por exemplo, algum envolvimento pessoal entre funcionários da empresa.

O fato é que, quanto mais informados os funcionários estiverem acerca do código de conduta da empresa, e das principais ações que podem incorrer em riscos à integridade, mais fácil torna-se a implementação de mecanismos, e a prevenção dessas ocorrências. Consequentemente, o último passo para complementar a gestão de riscos, recai sobre a comunicação e o monitoramento. Segundo os preceitos da norma ISO 30001, é imprescindível a comunicação entre as partes interessadas em todo o processo de gestão de riscos, tanto pela troca de informações e experiências que podem somar ao processo, como também para dar ciência a todos dos riscos e mecanismos de prevenção.

Por outro lado, o monitoramento, apesar de estar presente como a última etapa do processo gerencial de riscos, deve ocorrer periodicamente e em todas as fases, isso porque, segundo a ISSO 3001, é de suma importância supervisão e observação crítica contínua, objetivando a identificação de mudanças no nível de desempenho. Para além disso, o monitoramento pode indicar, por exemplo, que um risco que era considerado elevado no início do processo, depois de certos controles internos implantados, tornou-se de nível baixo, enquanto um outro que era razoável, devido a mudanças sociais ou econômicas, acabou tornando um risco elevado que necessita de mais esforços e atenção para ser evitado.

Assim, foi demonstrada resumidamente uma espécie de passo-a-passo da gestão de riscos, trazendo uma diretriz para ser seguida, que deve ser adaptada conforme a realidade de cada organização, mas que serve como guia básico de implantação desse sistema, que como visto anteriormente, tem fundamental importância na elaboração de uma política de *compliance* efetiva.

### **3.2.2 Exemplos de políticas de integridade segundo a CGU**

A partir da demonstração de alguns passos relevantes na elaboração de um programa de *compliance*, nota-se que uma das etapas consiste na produção de um código de conduta e na estruturação de políticas de integridade, que servem para orientar funcionários

e colaboradores em certas situações que eventualmente representam riscos. Assim, a CGU elenca algumas ocorrências recorrentes que tanto as empresas públicas como as privadas devem se atentar na hora de elaborar tais políticas.

É o caso, por exemplo, da necessidade de elaborar uma política alusiva ao recebimento de brindes e presentes, que podem ser desde o oferecimento de alguma cortesia ou desconto, como também itens materiais. Muitas companhias criam relações estreitas com seus clientes, principalmente no caso de empresas que possuem como clientela outras empresas privadas, ao construir um vínculo mais próximo ao longo do tempo pode acarretar em oferecimentos de presentes, brindes, vantagens, que podem gerar situações de conflitos de interesse ou então ser confundidas com vantagens indevidas. Não só nesses casos, mas principalmente nas relações entre empresas públicas e privadas, uma política que regulamenta essa questão é de suma importância na prevenção contra fraudes ou irregularidades.

A Resolução nº 03, 23 de novembro de 2000, da Comissão de Ética Pública (PLANALTO, 2000), dispõe de algumas normas de caráter interpretativo, acerca do recebimento de presentes e/ou brindes por autoridades públicas ou a elas submetidas. Em relação aos presentes, a resolução enumera tanto situações em que é vedado o recebimento, como também aqueles que são permitidos, indo além e instruindo que no caso de inviabilidade de devolução ou recusa dos presentes vedados ao recebimento, a depender da natureza do bem, o presente poderá ser destinado ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, ou doado a uma entidade de caráter assistencial ou filantrópico reconhecido como de utilidade pública, dentre outras circunstâncias.

Seguindo essa linha, a CGU também traz a criação de políticas sobre patrocínio e doações, afirmando em relação às empresas estatais que: (pag 53)

“A entidade deve estabelecer uma política clara em relação ao tema, definindo, por exemplo, critérios para avaliação dos controles das entidades que receberão o patrocínio; verificação prévia para identificar se as instituições a serem beneficiadas, bem como seus sócios, têm histórico de envolvimento com fraude e/ou corrupção; acompanhamento da aplicação dos valores dos patrocínios e divulgação ao público externo das informações sobre os patrocínios e doações realizados, contendo, no mínimo, indicações sobre a instituição beneficiada, o projeto e os valores envolvidos. Ademais, pode-se estabelecer limites de valor para cada tipo de doação ou patrocínio; limites de alcada e definição dos responsáveis pela sua aprovação.” (CGU, 2015, pag 53).

Deste modo, essas práticas evitam que doações ou patrocínios sejam interpretados como qualquer tipo de fraude ou ilegalidade, e além disso, muitas vezes essas situações, assim como o recebimento de presentes ou brindes, podem servir como aparato de

ocultação do pagamento de alguma vantagem indevida à agentes públicos, seja de forma intencional ou a partir de uma má interpretação, e por este motivo a prevenção torna-se essencial.

Por fim, de modo mais geral, cumpre anotar a imprescindibilidade de uma política preventiva de ocorrência de atos de corrupção no contato entre representante da empresa estatal e terceiros. Em diversos momentos ao longo da vida de uma organização, a relação com empresas públicas é inevitável, seja no momento da sua criação na formulação documental, ou através da obtenção de licenças e autorizações, podendo assim desenvolver riscos tanto de corrupção passiva como ativa.

Ambas as classificações de corrupção estão presentes no Código Penal, respectivamente nos artigos 317 e 333, possuindo penas semelhantes, diferenciando apenas no fato de que a passiva consiste na solicitação ou recebimento de vantagem indevida pelo funcionário público, enquanto a ativa refere-se ao oferecimento ou promessa da vantagem indevida ao agente público. Destarte, esse tipo de política deve ser implantada tanto pelas organizações estatais, como pelas privadas.

A CGU define algumas possíveis normas que auxiliam nessa regulamentação, como por exemplo, a rotatividade obrigatória de funcionários em cargos que requeiram contato direto com o poder público, como também a vedação de que colaboradores se reúnam sozinhos com agentes ou órgãos públicos. A atenção deve ser dobrada nas áreas mais sensíveis, como aquelas que tratam de licitações, requerimentos de licenças e autorizações, dentre outras. Em relação a corrupção passiva, a CGU indica uma instituição de rotinas de análise periódica da evolução patrimonial dos funcionários que atuem em áreas consideradas sensíveis como as supracitadas, incluindo assim este tipo de análise em seu planejamento de auditoria.

Sendo assim, juntamente como a gestão de riscos, a instituição de políticas de integridade constitui etapa fundamental na criação de um programa de *compliance* eficiente, e que se deve levar em consideração tanto a análises dos riscos constatados pela empresa, mas principalmente um benchmarking de políticas de outras empresas, pois muitas vezes as situações podem ser semelhantes, acarretando em uma troca de experiências relevante que agrega no combate à corrupção.

## **4 ESTUDO DE CASO DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE E SEUS BENEFÍCIOS**

Neste capítulo, será feita a análise de uma política de *compliance* presente em uma empresa multinacional do ramo de bebidas, levando em consideração principalmente os parâmetros avaliativos impostos pelo artigo 42 do Decreto Regulamentador da Lei Anticorrupção, e em seguida serão demonstradas as vantagens e benefícios resultantes da implementação da política.

### **4.1 ANÁLISE DA POLÍTICA DE COMPLIANCE EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Primeiramente, no que diz respeito à visão de integridade passada as pessoas que não pertencem à organização, a companhia em questão possui em seu portal na internet uma página focada exclusivamente em falar sobre os princípios norteadores da empresa. Nestes princípios, são retratados o pensamento e a cultura disseminada dentro da companhia, como por exemplo, o décimo princípio afirma que: “Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia.”. Tal princípio já revela uma preocupação com a integridade e com evitar burlar qualquer protocolo a partir de atalhos.

Outra página do portal é dedicada exclusivamente a demonstrar a ética da companhia, trazendo não só esclarecimentos sobre qualquer questão controversa relacionada à falta de integridade, como também se verifica a presença tanto da política anticorrupção, como a política de responsabilidade global de suprimentos da empresa, que pode ser facilmente acessada por qualquer indivíduo que tenha interesse.

Quanto ao código de conduta, responsável por delimitar a política anticorrupção, a companhia afirma que o mesmo representa o compromisso que a empresa possui com um comportamento responsável, ético, transparente e de respeito mútuo entre os profissionais. No que diz respeito à política de responsabilidade supracitada, a empresa afirma que, tanto o desrespeito ao regulamento, como a falsificação de registros ou qualquer outro comportamento que represente falta de ética, poderá acarretar em rígidas ações disciplinares, que incluem o desligamento do funcionário e até medidas judiciais.

Além disso, cumpre anotar que, alinhado aos princípios, a companhia em questão realiza ao longo do ano, alguns eventos focados em repassar a cultura da empresa para toda a população, com o intuito de repassar a imagem de empresa íntegra e preocupada com a ética não só para os funcionários internos como para a sociedade em geral. Todos os anos a companhia dedica um dia específico para que todos seus funcionários a saiam pelo país, com a finalidade de conscientizar o consumo consciente de bebidas alcóolicas, que representa um dos ramos de produção da empresa.

Dando prosseguimento, no que diz respeito à cultura e integridade dentro da companhia, um importante ponto que deve ser levado em consideração refere-se ao processo seletivo. Qualquer possível candidato ao entrar na empresa, passa inicialmente por um teste de perfil, que tem por objetivo analisar até que ponto o perfil e os pensamentos de cada pessoa que deseja entrar na empresa, alinham-se à sua cultura.

O alinhamento entre os princípios dos colaboradores e da empresa possuem importância fundamental no que se refere à efetividade de um programa de integridade, tendo em vista que são os funcionários que colocam em prática os ditames éticos da companhia, e que devem, portanto, seguir cada princípio ético exposto. Se o funcionário não concorda previamente com o que pensa a organização quanto à ética e integridade, dificilmente após ser contratado haverá um alinhamento de pensamento que reflita em bons resultados.

Outro ponto que ocorre no processo seletivo, refere-se à primeira etapa das entrevistas realizadas pela empresa. Neste caso, os candidatos aprovados nas primeiras etapas de testes iniciais devem, preferencialmente, ser entrevistados inicialmente pela área de Recursos Humanos com o objetivo principal de confirmar a existência dos princípios éticos da empresa nos pensamentos do candidato, reforçando mais uma vez a ideia de que devem fazer parte do quadro de funcionários da companhia, aquelas pessoas que compactuam com os ideais de cultura e integridade ali existentes.

Selecionado o candidato, passando em todas as etapas de teste e entrevistas, o primeiro dia do novo funcionário na companhia é inteiramente dedicado ao conhecimento integral dos princípios, da cultura e do código de ética e conduta. A área de Recursos Humanos é responsável pelo primeiro contato do novo empregado na companhia, devendo integrá-lo a todos os princípios, exemplificando as ações que se relacionam diretamente com cada um deles, como também demonstrando suas importâncias, e situações que divergem dos pensamentos basilares e que acabam em desligamento ou em situações

desagradáveis. Além disso, o novo contratado recebe neste primeiro dia, o código de conduta que deverá ser lido e assinado em um termo de conhecimento do mesmo.

O procedimento relativo à leitura e aceitação do código de conduta também deve ser aplicado a terceiros que se relacionam com a empresa, como fornecedores. Neste caso, a companhia determina também o treinamento periódico sobre os princípios e ética, pois todos devem estar alinhados com os mesmos pensamentos para evitar fraudes.

Como visto tanto nas cartilhas da CGU exemplificadas no capítulo anterior, como no Decreto 8420/2015, para uma eficiente estruturação e implantação do programa de compliance, é primordial tanto o desenvolvimento de códigos de conduta (art. 42, II e III), como a elaboração de políticas e procedimentos de integridade. O código de conduta recebido pelo funcionário demonstra a aplicabilidade dos princípios em questões controversas quanto à ética, a fim de demonstrar a melhor atitude a ser tomada.

Há no código, por exemplo, uma política e procedimento para recebimentos de brindes oferecidos por clientes, direcionando o empregado a negar qualquer tipo de oferta, e quando não for possível, o recebimento deve ser imediatamente avisado à área de *compliance* para ser realizado um sorteio dentro da companhia, evitando qualquer tipo de vantagem indevida. Outro exemplo refere-se a existência de parentes dentro da companhia, que devem ser aberto um processo dentro da área de *compliance* para entender se poderá haver algum conflito de interesses. Tais situações, acabam gerando um conjunto de dados que servem para esclarecer as situações e evitar que, em algum momento, pareça que o funcionário queria “esconder” alguma situação. Assim, verifica-se a necessidade de controles internos que garantem a elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações (art. 42, VII), não só financeiras, mas quanto a qualquer questão que possa acarretar em corrupção por parte da empresa.

Neste primeiro momento também há a apresentação da área de *compliance*, que também está presente em diversos pontos do código de conduta, demonstrando assim todo o reconhecimento que essa área possui, como também as matérias de atuação. O Decreto 8.420/2015, afirma em seu art. 42, inciso IX, que além do comprometimento da alta direção, é significativo que a empresa possua uma “independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.”.

No caso da empresa em análise, foi criada uma área autônoma de *compliance*, responsável pela condução e fiscalização do cumprimento das normas internas de integridade, possuindo total autoridade para realizar a apuração de possíveis fraudes,

adotando decisões ou as recomendações essenciais para sanar tais questões. Cumpre anotar ainda, que na área de *compliance* da empresa, são contratados funcionários específicos para tratar destes assuntos, sem qualquer vínculo com outras atividades da companhia. Assim, o novo empregado é apresentado a essa ferramenta, em que toda dúvida em relação a alguma questão que possa ensejar qualquer afronta à integridade, deve resultar na abertura de um processo no canal de *compliance* para obtenção dos esclarecimentos.

Esse processo inicial é de suma importância, pois no primeiro contato do novo funcionário com a empresa, há uma maior retenção das informações recebidas tendo em vista a euforia do momento de contratação. Porém, sabe-se que com o passar do tempo tais informações vão sendo deixadas de lado, e por este motivo há a importância de treinamentos periódicos e constante comunicação sobre os princípios basilares da empresa e sobre a política de *compliance* (art. 42, inciso IV).

No que concerne a esta questão, todas as reuniões que acontecem na empresa devem possuir em seu material algum princípio evidenciado, para abrir a apresentação. Essa exigência acaba gerando um constante debate dos princípios, funcionando tanto para fixar tais informações nos novos empregados, como para relembrar aos funcionários antigos. Além disso, constantemente são feitos treinamentos sobre o código de conduta, sobre ética e sobre *compliance* dentro da empresa, proporcionados normalmente pelas lideranças de cada unidade.

Como visto no segundo capítulo, o apoio e comprometimento da alta direção (art. 42, I) é uma questão imprescindível no sucesso de um programa de integridade, e por este motivo, o treinamento sobre ética e integridade deve ser realizado pela alta liderança de cada unidade, a fim de demonstrar que o comprometimento com a integridade deve ocorrer em todos os níveis, e a gerência e direção, que usualmente são tidos como exemplos para os demais, devem servir de exemplo principalmente nesses assuntos.

Além do canal de *compliance*, cuja principal função é de sanar dúvidas relativas a atitudes que possam afrontar a integridade e criar situações de conflitos de interesse ou recebimento de vantagens indevidas, a companhia também disponibiliza um canal de denúncia que fortalece ainda mais essa estrutura. As denúncias são recebidas por meio de um número de telefone, amplamente divulgado pela empresa, possuindo diversos pôsteres e panfletos com o número e algumas explicações sobre o canal espalhados pela companhia.

Vale salientar ainda, que também nos treinamentos sobre ética e a política de *compliance*, o canal de denúncias sempre é citado, demonstrado sua importância e o procedimento realizado. Após a ligação da denúncia, que possui autoria anônima a fim de

resguardar o funcionário contra qualquer ação de retaliação, os responsáveis pelo canal abrem um processo de investigação e apuração dos fatos para tomar as medidas disciplinares cabíveis caso confirmada a acusação (art. 42, XI).

Ademais, o contato do canal de denúncias pode ser encontrado também no website da companhia, dando acesso a qualquer pessoa realizar queixas. Mais uma vez percebe-se a consonância do programa com as diretrizes impostas pelo art. 42, inciso X do Decreto 8420/15, que afirma a necessidade de possuir “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé.”.

Assim, com uma breve análise do artigo supracitado, nota-se que a empresa estudada cuidou meticulosamente de atender as expectativas do texto legal, criando uma estrutura de integridade consistente, se preocupando tanto em manter os empregados cientes das práticas e procedimentos relativos à política, como também expandir tais questões aos terceiros e à sociedade em geral, a fim de criar uma imagem íntegra da companhia, que acaba por resultar em diversos benefícios, como a atração de novos investidores e de clientes.

Em suma, nota-se que a empresa estudada se preocupou tanto em seguir as diretrizes impostas pela legislação, como também em integrar a política de integridade desde o momento da seleção dos funcionários, focando ainda no momento inicial de integração na companhia, pautando o seu recrutamento não só nas habilidades técnicas e no currículo do candidato, mas principalmente realizando um filtro inicial que seleciona apenas aqueles que compactuam com os princípios seguidos pela empresa.

Essa questão torna-se relevante no momento de verificar a aderência dos funcionários ao programa de integridade da companhia, trazendo não só vantagens a mesma, como aos próprios empregados, como será visto na seção seguinte.

Porém, de antemão, ressalta-se que a empresa estudada possui funcionamento no Brasil há mais de 20 anos, além de diversos outros países por se tratar de uma grande multinacional, uma das maiores empresas de bem de consumo do mundo, e não possuem registros de envolvimento em escândalos de corrupção. Além disso, a companhia está mais uma vez no ranking da pesquisa do “Greatest place to work”, que elege anualmente as melhores empresas para trabalhar, a partir de uma avaliação feita com os próprios funcionários ou ex-funcionários das companhias.

## 4.2 BENEFÍCIOS E VANTAGENS DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE

A adoção de uma política de *compliance* possui uma série de benefícios às empresas públicas e privadas, que vão além da prevenção contra atos corruptos, abarcando mais uma série de questões em diversas esferas, tendo em vista que atraindo funcionários, fornecedores e clientes que adotam uma postura íntegra, a empresa beneficia a sociedade no geral além de a si mesma.

O crescente surgimento de leis que responsabilizam empresas em situações lesivas aos setores públicos vem acarretando em uma procura cada vez maior pela contratação de empresas locais que possuem uma política de integridade. As empresas multinacionais em sua grande maioria já possuem programas de *compliance* bem estruturados, e ao se deslocar para outros países necessitando de fornecedores locais, buscam por aqueles que possuem políticas preventivas com a finalidade de evitar fraudes.

Além disso, em um mercado cuja competitividade vem aumentando em níveis exponenciais, os investidores ficam mais seletivos, incluindo mais critérios de avaliação na escolha da organização a ser escolhida, e assim, a adoção de medidas anticorrupção é considerada, mais uma vez, uma vantagem para as companhias que às possuem.

Existem ainda, alguns benefícios legais que podem ser aplicados às pessoas jurídicas que adotam o *compliance*. A nível nacional, a Lei Anticorrupção, por exemplo, cria como critério para a aplicação de sanções “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”, que serão avaliados a partir dos critérios estabelecidos pelo seu Decreto Regulamentador. Em outras palavras, além de prevenir situações lesivas contra o setor público, caso estas ainda venham a ocorrer, a existência de uma política de *compliance* mitiga as consequências cabíveis.

A nível estadual, já existem algumas legislações atinando para concessão de vantagens à empresas com programas de *compliance* estruturados. O Rio de Janeiro, no ano de 2017, torna-se o primeiro estado brasileiro a exigir a implantação do programa em empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública, nos seguintes termos do primeiro artigo da Lei Estadual 7.753/2017:

“Art. 1º - Fica estabelecida a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 (seiscientos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias. 1º Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.”

Segundo o mesmo texto legal, a exigência apresentada objetiva proteger a administração pública estadual de qualquer ato lesivo que possa resultar em prejuízos financeiros causados por irregularidades, desvios de ética e de conduta e fraudes contratuais, como também garantir a execução dos contratos em conformidade com a Lei e regulamentos pertinentes a cada atividade contratada, reduzindo os riscos inerentes aos contratos, provendo maior segurança e transparência na sua consecução e com isso, acabar obtendo melhores desempenhos e garantia de qualidade nas relações contratuais.

Os parâmetros de avaliação do programa são elencados no artigo 4º da Lei, e seguem os mesmos elencados pelo art. 42 do Decreto Regulamentador da Lei Anticorrupção, acrescentando apenas a necessidade de comprovar ações de promoção da cultura ética e de integridade através de palestras, seminários, workshops, debates e eventos similares em seu último inciso, nos seguintes termos:

Art. 4º O Programa de Integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, quando aplicado, evidenciados 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 estendidos, 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 refletem de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras 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 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 denunciantes 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 Federal nº 12.846 de 2013; XVI - ações comprovadas de promoção da cultura ética e de integridade por meio de palestras, seminários, workshops, debates e eventos da mesma natureza.

Cumpre anotar que, segundo a lei, todos os requisitos devem ser apresentados momento da contratação com a administração pública. É prevista ainda a aplicação de multa de 0,02% por dia sobre o valor do contrato, caso a exigência prevista no art. 1º não seja cumprida, sem resarcimento após o cumprimento.

No ano seguinte, o Distrito Federal, seguindo exemplo do Rio de Janeiro, publica a Lei 6.112/2018 que possui redação e critérios bem semelhantes àquela publicada no estado fluminense. Existe alteração quanto ao valor do contrato, que deve ser igual ou superior a R\$ 5.000.000,00, apesar do prazo contratual permanecer a partir de 180 dias. A multa pelo descumprimento da exigência também foi alterada, sendo aplicados 0,08% do valor atualizado do contrato ao dia.

Ambas as Leis são apenas exemplos iniciais do que demonstra uma tendência, não só nacional como mundial, de exigir políticas de integridade como uma obrigação legal para obter vantagens e benefícios. Além destas, ainda existem alguns projetos de lei tramitando tanto na Câmara nos Deputados, como no Senado Federal. O Projeto de Lei n 7149/2017, atualmente tramita na Câmara dos Deputados com a finalidade de alterar a Lei Anticorrupção inserindo a exigência do programa de *compliance* para empresas que contratam com a administração pública, ou seja, seguindo os passos das leis estaduais anteriormente citadas.

Destarte, um programa de *compliance* estruturado acarreta em diversos resultados benéficos para a companhia, que vão desde a redução de fraudes financeiras, das multas e penalidades, até na melhoria da relação da organização com o empregado. O reflexo de uma política de integridade nos funcionários da companhia, ao primeiro olhar parece influir apenas na inibição de comportamentos corruptos e no consequente comprometimento com preceitos éticos da organização, mas também resulta em uma proteção ao empregado, criando um ambiente organizacional melhor.

Uma empresa que possui uma cultura bem definida, que preza pelos seus princípios éticos e os coloca em prática, com uma fiscalização ativa de uma área de integridade, tem menos chances de transgredir direitos trabalhistas, como também acaba criando um ambiente corporativo que transparece segurança aos seus funcionários. É o exemplo demonstrado na empresa estudada no presente capítulo, que possui um canal de denúncias amplamente divulgado, e que constantemente incentiva seus funcionários a retratarem qualquer situação desagradável, sem que estes se preocupem com retaliações.

Mais uma questão que reflete a relação da política de integridade com o empregado é o aumento da produtividade, tendo em vista que uma empresa com um bom clima organizacional, em que os colaboradores se sentem valorizados e sentem que tem seus direitos protegidos, podendo denunciar infrações a qualquer momento, possui uma satisfação bem maior com o labor, o que influí diretamente no seu rendimento. Além disso, com a satisfação do empregado, a taxa de retenção aumenta, o que vem sendo um grande problema em algumas empresas.

Uma baixa taxa de retenção de funcionários reflete na organização como um todo. Primeiramente, acaba influenciando aqueles que permanecem a ter pensamentos negativos sobre a companhia, gerando um ciclo que tende a crescer. Em segundo lugar, mais uma vez a produtividade é afetada, tendo em vista que novos funcionários necessitam de um tempo para se integrar na nova função. Ou seja, enquanto um funcionário antigo que já conhece o processo poderia estar produzindo já em ritmo elevado, um novo colaborador sempre leva um tempo para atingir um alto rendimento, diminuindo assim a produtividade.

Outro benefício menos evidente, mas que pode mudar a realidade de uma organização, é que no processo de estruturação de um programa de *compliance*, principalmente na fase de gestão de riscos, as pessoas envolvidas nesse processo, seja o empresário ou a alta diretoria da empresa, expandem seu conhecimento sobre o negócio e sobre o mercado de atuação, passando a visualizar situações que em meio a rotina passavam despercebidas. Tal fator resulta ainda em um aumento da qualidade das decisões tomadas dentro da empresa, podendo assim atingir em uma redução do custo operacional. Na cartilha intitulada de “Integridade para Pequenos Negócios”, quanto a esse assunto, a CGU afirma que:

“Toda empresa que se dispõe a adotar medidas de integridade amplia o conhecimento sobre os seus negócios e o mercado em que atua, o que é uma grande vantagem em relação aos concorrentes. Este conhecimento favorece a inovação, otimiza a aplicação de recursos financeiros, amplia os resultados da empresa e facilita a seleção e a manutenção de funcionários com os mesmos valores de integridade aplicados na organização.” (CGU, 2017).

Quanto à otimização de aplicação dos recursos financeiros trazido pela CGU, é nítido que a ocorrência de fraudes e problemas relativos à corrupção podem gerar sanções legais com diversos gastos financeiros, tanto para fornecer o aparato legal de defesa, como as próprias multas impostas pela legislação. Essa questão acaba culminando em um desvio dos recursos, gerando assim uma má aplicabilidade dos lucros percebidos pela empresa, que poderiam estar sendo investidos em melhorias e desenvolvimento.

O financeiro também é afetado quando, na realidade atual, os consumidores estão cada vez mais preocupados com a reputação das empresas que pretendem contratar, e das marcas que pretendem comprar. Ademais, com o crescimento das redes sociais, qualquer situação antiética dentro de uma organização, ao ser publicada na internet, pode gerar um grande abalo na imagem da empresa, gerando insatisfação e boicotes dos clientes. Recentemente, por exemplo, ocorreu no Brasil um caso em que um segurança de uma rede de supermercados foi filmado maltratando e espancando um animal. O vídeo foi divulgado na internet, e logo iniciou-se um grande boicote à rede, em que diversas pessoas afirmaram que jamais frequentariam a rede novamente.

Assim, percebe-se que a reputação da empresa tem uma grande importância atualmente, não só quando se trata de investidores e do relacionamento com outras empresas, mas também na escolha dos consumidores, podendo representar uma grande vantagem em relação aos concorrentes.

Diante do exposto, percebe-se o quanto os benefícios de se aplicar uma política de *compliance* se expandem para além de combater a corrupção, beneficiando a empresas de diversas maneiras, mas também influenciando na sociedade como um todo, evitando danos ao patrimônio público, melhorando ainda o relacionamento entre empresa e empregado. Por fim, nota-se a crescente de legislações focadas em exigir a adoção de um programa de integridade, visando combater a corrupção nesse meio e propagando a importância de valores éticos para além da lucratividade e competitividade que existe no mundo empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia se propôs a demonstrar a repercussão de situações de corrupção, tanto no Brasil como no mundo, e a influência destas na elaboração de leis e tratados que objetivam mitigar tais situações. Assim, inicialmente percebeu-se que a Lei 12.846/2013 e seu Decreto Regulamentador foram uma resposta não só aos acordos firmados internacionalmente pelo Brasil, como também surgiu em meio a uma pressão popular que almejava medidas contra a corrupção.

Diante deste fato, o primeiro capítulo se responsabilizou por demonstrar como a corrupção está presente nos mais diversos momentos históricos, locais do mundo, como também em ambientes privados e públicos. Em seguida, analisou-se o contexto social em que surgiu a Lei Anticorrupção, demonstrando principalmente as suas inovações e a sua relevância no incentivo à criação de programas de *compliance*, baseados em medidas preventivas contra a corrupção.

Em seguida, o trabalho seguiu para o estudo do programa de *compliance* como um todo, inicialmente relacionando-o com a governança corporativa, e em seguida verificando todas as suas etapas de implementação. Neste momento, foi dada uma ênfase principal a etapa de gestão de riscos, tendo em vista que cada organização possui suas particularidades que devem ser diferenciadas umas das outras, e assim, realizando uma análise de riscos precisa, serão identificados os maiores problemas que podem levar a empresa a cometer atos corruptos, direcionando os recursos e esforços aqueles riscos que são mais prováveis de ocorrer.

Dando continuidade, no último capítulo foi realizado um estudo de caso de uma empresa multinacional que possui um programa de *compliance* instalado. Assim, percebeu-se que além de se preocupar em seguir os parâmetros informados pela lei, a organização ainda buscou incluir os assuntos de ética e integridade desde o processo seletivo de novos colaboradores, até o dia-a-dia da companhia, sempre trazendo ao debate esses assuntos, para que não caia no esquecimento em uma rotina usualmente corrida de uma multinacional.

Assim, a partir dos estudos realizados na presente monografia, pode-se concluir inicialmente que o advento da Lei Anticorrupção foi um marco importante no que diz respeito à políticas de integridade, uma vez que anteriormente não havia citação destas políticas na legislação nacional. Apesar da Lei não exigir a implementação de uma política de integridade como prerrogativa para o funcionamento das empresas, o fato de a sua

existência acarretar em uma ponderação das sanções já foi capaz de influenciar diversas empresas a se adequarem ou criarem programas de *compliance* conforme o texto legal.

Além disso, como visto no capítulo final, alguns estados já tomaram a iniciativa de exigir a existência de uma política de integridade para que empresas privadas possam contratar com a Administração Pública, representando mais um avanço na conscientização de práticas anticorrupção.

Cumpre anotar ainda, a série de benefícios que a pessoa jurídica pode obter com a correta gestão do seu programa de *compliance*, que a princípio refere-se principalmente à prevenção de escândalos e impasses com a Administração Pública, refletindo em uma melhor imagem da companhia que acaba por alavancar a quantidade de clientes, investidores e o relacionamento com outras empresas. Tal benefício reflete também em uma redução de custos litigiosos, que podem representar um grande gasto dentro da firma.

Porém, como visto, o *compliance* empresarial ajuda também no clima organizacional da companhia, tendo em vista que uma empresa que preza pela ética e por princípios bem definidos, tem maior chance de contratar colaboradores que compactuam com tais valores, e consequentemente levando os funcionários a se sentirem mais motivados ao trabalhar em uma organização que se preocupa com estas questões.

Por fim, o advento da Lei 12.846/2013 traz a perspectiva de que, neste momento a legislação nacional possui um grande impulsor no combate a corrupção empresarial, apresentando diversas ferramentas necessárias e passíveis de ser instaladas em qualquer empresa com a finalidade preventiva. Em outras palavras, torna-se nítida a constatação de que, com a implementação da Lei Anticorrupção, um passo foi dado no fomento da criação de uma cultura empresarial mais ética e transparente, estimulando ainda o debate acerca das vantagens de possuir uma política de *compliance* empresarial instalada.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Kleber Martins de. Responsabilização administrativa da pessoa jurídica na Lei Anticorrupção. In: BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. (Org.). **Lei Anticorrupção: comentários à Lei 12.846/2013**. São Paulo: Almedina, 2014.

ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma Anticorrupção e os Programas de Compliance no Direito**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Universidade de Marília, Marília, 2016

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **Compliance**. 07 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.bis.org/about/compliance.htm>> . Acesso em: 12 de julho de 2019.

BRASIL. Ato institucional nº 5 de 13 de Dezembro de 1968. Brasília, DF: Presidência da República, [1968]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/AIT/ait-05-68.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/AIT/ait-05-68.htm)>. Acesso em: 09 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm)> . Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Código Criminal do Império do Brasil de 16 de dezembro de 1830. Rio de Janeiro, RJ: [1830]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lm/LIM-16-12-1830.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lm/LIM-16-12-1830.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Constituição Política do Império do Brasil de 25 de Março de 1824. Rio de Janeiro, RJ: [1824]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 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 União**, Brasília, DF, 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Lei nº 12.813 de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Lei nº 4.717 de 29 de junho de 1965. Regula a ação popular. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4717.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4717.htm)>. Acesso em: 12 de julho de 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 União**, Brasília, DF, 1992. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm)>. Acesso em: 12 de julho de 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 União**, Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm)> . Acesso em: 12 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 3.678 de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Lei nº 12.850, de 2 de Agosto de 2013. Brasília, DF: Presidência da República, [2013]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12850.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.846 de 1ºde agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

**CONGRESSO EM FOCO. A íntegra do pedido de impeachment de Dilma apoiado pela oposição.** 17 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/especial/noticias/a-integra-do-pedido-de-impeachment-de-dilma-apoiado-pela-oposicao/>>. Acesso em: 9 de julho de 2019.

**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Convenção da OCDE contra o suborno transnacional.** 2016. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.**Lei Anticorrupção.** Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>>. Acesso em: 9 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_.Portaria n.º 1.089 de 25 de abril de 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view>>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade.** Brasília, setembro de 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 15 de julho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais.** Brasília, dezembro de 2015. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia\\_estatais\\_final.pdf](https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf)>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

GONZALEZ, Roberto Sousa. **Governança corporativa: O poder de transformação das empresas.** 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **O que é governança corporativa — princípios que geral valor a longo prazo.** Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

MEIRA, Sílvio Augusto de Bastos. **A Lei das XII Tábuas: fonte do direito público e privado.** 1 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

MELO, Carlos Ranulfo. Corrupção eleitoral. In: AVRITZER, I. et al. (Org.). **Corrupção: ensaios e críticas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.** Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

PÉREZ, Jesús González. **Corrupción, ética y moral en las administraciones públicas.** 2. ed. España: Thomson Reuters, 2014.

PONEMON INSTITUTE. **The true cost of compliance — Benchmark Study of Multinational Organizations.** Janeiro de 2011. Disponível em: <[https://www.ponemon.org/local/upload/file/True\\_Cost\\_of\\_Compliance\\_Report\\_copy.pdf](https://www.ponemon.org/local/upload/file/True_Cost_of_Compliance_Report_copy.pdf)>. Acesso em: 13 de julho de 2019.

PLANALTO. Resolução n. 03, de 23 de novembro de 2000. Dispõe acerca de regras sobre o tratamento de presentes e brindes aplicáveis às autoridades públicas abrangidas pelo Código de Conduta da Alta Administração Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2000. Disponível em: <<http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/etica9>>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº 7753 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. Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/511266335/lei-7753-17-rio-de-janeiro-ri>>. Acesso em: 28 de agosto de 2019.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2016.** 25 de janeiro de 2017. Disponível em:

<[http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)> . Acesso em: 30 de junho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Corruption Perceptions Index 2018**. 30 de janeiro de 2019. Disponível em: <[https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption\\_perceptions\\_index\\_2018](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018)>. Acesso em: 30 de junho de 2019.