

GABRIEL ANDRADE DE ALMEIDA

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA DE  
DIAGNÓSTICO E EFETIVAÇÃO DO COMBATE À CORRUPÇÃO**

GABRIEL ANDRADE DE ALMEIDA

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA DE  
DIAGNÓSTICO E EFETIVAÇÃO DO COMBATE À CORRUPÇÃO**

Monografia apresentada ao Núcleo de Trabalho Científico do curso de Direito da UniEVANGÉLICA, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Direito, sob orientação do professor (a) Me. Marcos André Ribeiro

ANÁPOLIS-2022

GABRIEL ANDRADE DE ALMEIDA

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA DE  
DIAGNÓSTICO E EFETIVAÇÃO DO COMBATE À CORRUPÇÃO**

Anápolis,.....de.....2022.

BANCA EXAMINADORA

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e a minha esposa por me darem suporte familiar e me apoiarem na busca dos meus objetivos profissionais.

Agradeço principalmente a Deus, por ter tido essa oportunidade de qualificação profissional, me dando força e vontade para buscar e alcançar tais objetivos.

## RESUMO

Com o advento de novas regulamentações e medidas para combate à corrupção, bem como a mudança cultural da sociedade, com relação a forma como encara a corrupção corporativa, trouxe uma urgência pela implementação de programas de compliance ou integridade. A partir deste fator, a Controladoria Geral da União, se tornou encarregada de avaliar e aplicar os programas de integridade em instituições públicas, bem como avaliar instituições privadas que realizam acordos de leniência. É a partir da atuação da CGU, na implementação, avaliação e monitoramento dos programas de integridade que esta pesquisa se sustenta para concluir acerca da eficácia do compliance, no combate à corrupção.

**Palavras-chave:** Sociedade. Compliance. Integridade. Corrupção. Empresas. Leniência. Estatais

## SUMÁRIO

<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO I – CORRUPÇÃO: HISTÓRIA, CULTURA E SUAS MANIFESTAÇÕES NO BRASIL</u></b>	<b>4</b>
<u>1.1 Contexto Histórico-Social</u>	6
<u>1.2 A Corrupção como problema cultural</u>	9
<u>1.3 Formas de manifestação da corrupção</u>	12
<b><u>CAPÍTULO II – COMPLIANCE FERRAMENTA DE INTEGRIDADE</u></b>	<b>134</b>
<u>2.1 Compliance: principais características</u>	14
<u>2.2 Dos requisitos para implantação do Compliance</u>	17
<u>2.3 Compliance e Responsabilização: Lei nº 12.846 de 2013</u>	19
<b><u>CAPÍTULO III – PAPEL DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) NA ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DAS EMPRESAS ESTATAIS</u></b>	<b>24</b>
<u>3.1 Pilares do programa de integridade</u>	25
<u>3.2 Gerenciamento da integridade</u>	29
<u>3.3 Ações de monitoramento e evolução contínua</u>	31
<b><u>CONCLUSÃO</u></b>	<b>34</b>
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b>	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

O objeto desta pesquisa é o estudo da utilização da ferramenta de *compliance* para o combate da corrupção no Brasil, dentro das instituições públicas federais.

A pesquisa concentra no estudo da ferramenta de *compliance*, buscando verificar a efetividade da implementação no combate aos atos ilícitos nos órgãos públicos federais e quais têm sido os maiores desafios da Controladoria Geral da União (CGU) no controle e na implementação e como tem agido para exigir uma efetividade na instituição do programa de integridade.

A real importância do estudo da temática suscitada para o momento atual explica-se pela necessidade de conhecermos formas mais eficazes de combate à corrupção, e fazer um mapeamento dos desafios encontrados pelos órgãos públicos federais na implementação do programa de integridade.

A dimensão da relevância do programa de integridade é percebida até pelo Congresso Nacional com o surgimento no Senado Federal do Projeto de Lei nº60/2017 que alterou a Lei nº 9.096/95 para obrigar a implementação de programa de *compliance* nos Partidos Políticos. Ressalta-se ainda, que os órgãos públicos federais estavam obrigados a implementar até o dia 30 de novembro de 2018 o programa de integridade, termos delineados na portaria nº 1.089/2018 da CGU regulamentando o decreto nº 9.203/2017.

O Brasil está começando a abrir os olhos para a ferramenta de integridade já bastante utilizada nos outros países e, como toda boa política de transparência, devemos dar efetividade ao programa. Deve-se ter muita consciência da importância do *compliance*, para que não se torne mais um programa expresso em leis e decretos, mas sem utilidade prática.

Esse trabalho tem por objetivo geral, o estudo da Controladoria Geral da União e suas ferramentas de *compliance* para combater a corrupção.

Com base no estudo aplicado, o objetivo específico é proceder a um estudo histórico-político da origem do *compliance*; identificar, no âmbito da governança corporativa pública, os aspectos mais importantes que impactam na implementação do *compliance* de forma mais efetiva; descrever a necessidade de estabelecer a importância de ter um programa de *compliance* implementado de forma correta no setor público federal; e examinar a importância de prevenir os atos ilícitos com atitudes diárias de controle e prevenção de setor de integridade nos órgãos públicos federais.

No primeiro capítulo, foi apresentado o problema, a corrupção dentro da administração pública brasileira. Apresentando o contexto histórico-social da corrupção, seus aspectos como sendo um problema cultural e suas formas de manifestações.

No segundo capítulo, foi apresentado o conceito, o surgimento e o campo de atuação do *compliance*. Apresentando os pontos essenciais que fazem um programa efetivo, como: políticas, procedimentos e controles; suporte da alta administração; mapeamento e análise de riscos.

No terceiro capítulo, demonstrou a aplicabilidade dos programas de *compliance* pela Controladoria Geral da União, bem como o seu monitoramento destes programas ou de programas criados por empresas públicas e privadas. Foi apresentado os valores que sustentam o *compliance*, segundo a CGU, os pilares do programa, como acontece o gerenciamento e o monitoramento da produtividade e aplicabilidade dos mecanismos de combate à corrupção.

Desse modo, este trabalho foi desenvolvido utilizando o método de pesquisa descritivo, com o intuito de expor o tema e apontar as circunstâncias que colaboram para sua ocorrência, caracterizando, assim, como uma pesquisa explicativa (VERGARA, 1998). Tendo como base os ensinamentos de Miracy Barbosa e Maria Tereza (2013), a pesquisa foi uma articulação pluridisciplinar levando em consideração setores diferentes do direito, como Direito Administrativo, Direito Constitucional, e dos setores da Administração Geral, com foco em gestão de riscos, além de trazer aspectos históricos políticos para análise do tema.

Foram utilizados para embasamento teórico doutrinas, artigos publicados sobre a temática, levando-se em consideração a interdisciplinaridade que envolve o tema, bem como a importância deste para a coletividade, uma vez que se trata de matéria que afeta a toda a sociedade no combate aos atos ilícitos no setor público.

A abordagem em relação à natureza será prática tendo como foco a realidade vivida pela sociedade brasileira inserida no contexto político de corrupção deflagrada nos anos de 2013/2014. Busca-se, além de detectar os problemas na implementação do *compliance* no setor público detectados pela Controladoria Geral da União (CGU), formular observações e propor novas formas para instituir o programa de integridade de forma eficaz nos órgãos públicos federais (GUSTIN; DIAS, 2013).

## **CAPÍTULO I – CORRUPÇÃO: HISTÓRIA, CULTURA E SUAS MANIFESTAÇÕES NO BRASIL**

A Corrupção no nosso país se tornou fator intrínseco da nossa sociedade. Assunto recorrente nos noticiários, o tema virou tópico assíduo nas diversas mídias que existem hoje, sejam nas mídias tradicionais ou nas novas mídias, como a internet. Todos os dias nos deparamos com casos nas mais diversas esferas do setor público, que envolvem tanto agentes públicos como privados.

Os atos praticados afetam diretamente o contexto social do país, uma vez que os prejuízos causados pela corrupção impactam no seu desenvolvimento. Políticas Públicas implementadas pelo Estado são muitas vezes alvos de desvios que não lhe permitem alcançar os resultados almejados, diminuindo as vantagens econômicas e sociais que poderiam refletir positivamente no dia a dia da população, levando a um aumento na desigualdade social no nosso país.

A corrupção custa muito caro para os cofres públicos, frase muito ouvida e falada pelas pessoas que analisam superficialmente os problemas vividos no Brasil. No entanto, engana-se quem acredita na veracidade de tal expressão, há muito tempo o menor problema tem sido os bolsos do governo público. A corrupção tem custado muito caro para a população brasileira necessitada da prestação do serviço público de saúde, educação e segurança pública, com qualidade.

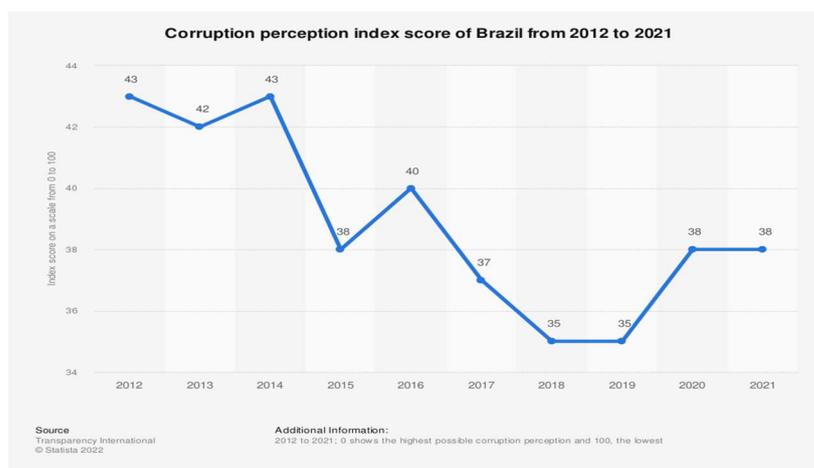
A Administração pública, personificada através dos seus agentes públicos, que deveria ser responsável por garantir o atendimento às necessidades do cidadão e respeitar os direitos e garantias fundamentais, muitas vezes usa a máquina estatal

para o favorecimento de objetivos pessoais e individuais. Os agentes públicos, na figura dos servidores e empregados públicos; e dos agentes políticos, que deveriam exercer a função de gerenciar e aplicar com eficiência os recursos do Estado, acabam por realizar o uso indevido do seu poder decisório, para promover vantagens indevidas para determinados setores econômicos e sociais.

O nível de corrupção no Brasil vem chegando a níveis alarmantes, onde mesmo a população sendo acostumada com casos de corrupção, pequenas infrações e muitas vezes estática diante disso, vem desenvolvendo um alto nível de espanto e indignação (LARA RESENDE, 2015). Fato que observamos com o aumento das manifestações sociais que vem ganhando força em todo o país.

Casos de corrupção não são exclusivos do Brasil, e fica evidente pelo (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021), que encontramos casos de corrupção no mundo todo. Mas o Brasil possui um alto índice de corrupção percebida e, dos 180 países pesquisados, ele ocupa o 96º lugar geral com 38 pontos, ficando atrás de países como Uruguai, que ocupa o 18º lugar geral com 73 pontos, e Chile, que ocupa o 27º lugar geral com 67 pontos. Esse índice é elaborado pela *Transparency International* desde 1995, sendo hoje, o principal indicador quando estamos tratando do assunto corrupção. Ela atribui notas em uma escala de 0 a 100. Quanto menor a nota, menor é o nível de percepção de integridade do país,conseqüentemente, maior será a percepção de corrupção.

**Gráfico.1: Índice de percepção da corrupção no Brasil nos anos de 2012 a 2021.**



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/809950/brazil-corruption-perception-index/>

Assim, neste capítulo vale a pena destacar que o ponto de origem da corrupção na história humana é incerta, talvez seu surgimento se deu desde o começo das primeiras relações entre os homens. Mas o que podemos observar é que seus efeitos são percebidos independentemente da classe social. Posteriormente, aspectos do contexto histórico-social da corrupção serão destacados nos demais tópicos, juntamente com a maneira como a corrupção se desenvolve culturalmente no nosso país e suas formas de manifestações.

### **1.1 Contexto Histórico-Social**

A manifestação da corrupção dentro do Estado se dá no momento quando o agente, dotado da função pública e do poder de decisão, utiliza do seu cargo para obter vantagens individuais. Ou seja, aquele que detém o cargo usa suas competências legítimas por lei para alcançar um fim ilegítimo.

Simão Neto (2014, p. 120) traz a seguinte conceituação:

‘Corrupção’ significa um ato de desvirtuamento, conceito que traz aspectos negativos, reprováveis ou de desregramento de uma regra social. O conceito de corrupção só existe porque existe um conceito antônimo. Eis a situação de fato que representa o termo ‘honestidade’. Um ser honesto é um ser decente, que age ou se omite conforme a regra geral ensina.

Desde os primórdios do nosso país passaram pelo comando diferentes governantes, tendo como característica semelhante a estes inúmeros casos de corrupção. Governos com ideologias distintas e prejudicados pela presença de atos corruptivos que atrapalharam o Estado a alcançar os seus objetivos de atender aos interesses públicos e de buscar o bem estar social.

Por mais que possamos identificar inúmeros casos de corrupção ao longo da trajetória brasileira, o contexto histórico brasileiro do momento refletia diretamente na forma que os atos corruptivos se manifestavam, sendo assim, o vocábulo corrupção na forma que conhecemos hoje só se consolidou recentemente (LORENTE, 2016).

Com isso, não podemos deixar de analisar o contexto histórico da corrupção brasileira. Uma análise histórica é essencial para entendermos a evolução política e social do Brasil moldada por anos de convivência e influência de atos de corrupção praticados pelo Estado.

Como ponto de partida para análise da evolução histórica temos a época do Brasil colônia, onde a estrutura do país na época era definida por um governo externo dominante, Portugal. Nesse período, existia uma falta de coesão social, reinando uma desunião entre indivíduos de diferentes etnias, levando a uma segregação e falta de interação entre os diferentes grupos. Assim, sem comunicação à administração da sociedade se estabeleceu de forma desordenada e sem regramentos, com governantes sem governabilidade construindo um cenário de pobreza, economia excludente, com grande parte da população excluída dos bens de produção e consumo; e privilegiando apenas alguns poucos, palco perfeito para que a corrupção fosse um acontecimento natural (AIRES; MELO, 2015, p.5).

A gestão implantada por Portugal no Brasil colônia foi a das capitânicas hereditárias, que foram segmentos de terra divididos e entregues a pessoas ligadas à monarquia portuguesa para exploração e administração. Foi a solução encontrada pela monarquia para ocupar o vasto território brasileiro. Entretanto, não foram estabelecidas formas de controle eficazes principalmente pela dificuldade de administração presencial. Com isso, os responsáveis pela administração das capitânicas hereditárias não se limitavam por costumeiras limitações jurídicas e morais, ou seja, abusos e injustiças eram rotineiros.

Assim, com um processo confuso de administração, onde a preocupação era atender aos interesses individuais e pessoais, o Brasil se tornou um lugar de leis confusas, moroso, cheio de regalias para aqueles que detinham o poder, onde as funções administrativas muitas vezes se sobrepunham para atender interesses próprios (AIRES; MELO, 2015).

Nas palavras de Isolda Lins Ribeiro, a cultura do patriarcalismo brasileira surge da saída desses homens do âmbito rural para cidades na ideia de se tornar uma

elite intelectualizada com diplomas para ocupação de novos postos de poder para terem prestígios e comunicação direta com o rei:

Sendo assim, em torno da fronteiras de engenhos formou-se a sociedade brasileira, fundada em uma cultura profundamente patriarcalista, 'organizada segundo as normas clássicas do velho direito romanocanônico', sob a autoridade incontestada do pater famílias. Auto-suficientes, cada qual dessas fazendas constituiu uma 'república em si', governada por seu patriarca, 'o senhor de engenho', título equivalente à nobreza em Portugal. Esta formação, a princípio confinada ao mundo rural, favoreceu o desenvolvimento das relações interpessoais e gerou o perfil 'afetivo' do brasileiro, que Sérgio Buarque de Holanda denominou de 'homem cordial'. Com a expansão das fronteiras da sociedade, o quadro familiar patriarcal se estendeu para os indivíduos além do recinto doméstico. O filho do senhor de engenho irá se dirigir às vilas próximas, para formar uma nova elite 'intelectualizada', promovendo a cultura do bacharelismo. Naturalmente, os senhores de engenho ou sua parentela ocuparão os novos postos do governo. Alçados a tais cargos, esses homens adquiriram considerável prestígio social, obtendo privilégios como a comunicação direta ao rei. Possuíam ordenados e propinas fixas e exerciam a função em caráter quase de dedicação exclusiva. Caso houvessem sido admitidos na carreira por concurso (no caso da magistratura, através da 'Leitura dos Bacharéis'), poderiam ascender na profissão, passando de uma instância à outra, de acordo com o tempo despendido na função e dos serviços prestados ao estado. Os salários, no entanto, eram ínfimos se comparados às oportunidades de lucrativos 'negócios' paralelos que descortinava esses servidores públicos. 'O resultado era predominante, em toda a vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família (RIBEIRO, 2010).

Por isso, a ideia do "homem cordial", de Sérgio Buarque de Holanda, sendo aquele que não sabe distinguir o público do privado, sempre um adentrando o outro, sem pudor ou constrangimento. Como diz Lilian M. Schwarcz e Heloisa M. Starling (2015, p. 17): "no Brasil, tudo passa pela esfera da intimidade (aqui, até os santos são chamados no diminutivo) num impressionante descompromisso com a ideia de bem público e numa clara aversão às esferas oficiais de poder" (BARRETO; OLIVEIRA, 2017).

No Brasil República, ano de 1889, há uma descentralização do poder com objetivo de tornar o governo mais próximo aos anseios da população. Período em que a corrupção era marcada já nas urnas com os coronéis que impunham o seu desejos eleitorais aos seus subordinados. Percebe-se que a corrupção toma uma nova conotação para aquilo que não atendessem o interesse coletivo (CARVALHO, 2008).

No Brasil atual, após vivermos um período de ditadura militar e de redemocratização através da promulgação da Constituição Federal de 1988, nunca se falou tanto em corrupção. Muito disso tem ligação direta com o trabalho que a imprensa vem fazendo sem a censura, atuando com maior liberdade, divulgando e informando sobre os escândalos e casos de corrupção política. Além do mais, existe hoje a atuação dos órgãos públicos, como os Tribunais de Contas e Controladorias, atuando como entidades de prevenção e repreensão de atos de corrupção. Por fim, percebe-se uma maior participação da população na política, mesmo que ainda não como deveria, mas que já é maior do que em outros momentos da história brasileira. O povo tem o papel de cobrar, fiscalizar a atuação do poder público e denunciar possíveis casos de corrupção.

## **1.2 A Corrupção como problema cultural**

Do ponto de vista cultural podemos ver a corrupção como sendo aquele pensamento de sempre querer levar vantagem em tudo, uma mistura de ganância e egoísmo. O que interessa é o “eu” tendo seus interesses particulares atendidos. Por isso, não é difícil encontrar uma grande quantidade de brasileiros que acham que esse comportamento é aceitável e justificável, o famoso “jeitinho brasileiro”.

Infelizmente, entramos em um ciclo no qual desde que pequenos vemos pessoas da nossa família tendo comportamentos que se tratam de atos corruptivos, mas que enxergam aquilo como normal. Assim, aquele indivíduo em formação tratará aquilo como natural e permitido, se tornando um adulto ativo na sociedade tendo uma base moral frágil e crente que atos corruptivos são a forma correta de se viver.

O “jeitinho brasileiro”, dentro do senso comum, é tido como um mecanismo no qual o indivíduo consegue alcançar um objetivo passando por cima de diversos entendimentos contrários, como leis, regras, ordens, objeções, ou seja, regulações que buscam levá-lo a um comportamento divergente do que ele está produzindo. O burlar das determinações é justificado pela ideia de que o alcance do objetivo não seria possível seguindo o caminho correto, sendo um comportamento comum e aceito pela sociedade brasileira, sendo visto como uma característica cultural (GEERTZ, 1989).



Na realidade brasileira é louvável o indivíduo que consegue sobreviver na diversidade ou que busca soluções que se mostravam como impossíveis. Em um cenário de grandes desigualdades sociais, a criatividade tem se mostrado como uma arma essencial para a sobrevivência. Entretanto, o problema é quando essa criatividade é usada para buscar um objetivo “a qualquer custo”, ou seja, levando ao “pé da letra” que os fins justificam os meios (CORTELLA, 2022).

Manifestações comportamentais corriqueiras de um povo são vistas como uma forma de expressão cultural. Assim, se observarmos uma população com um comportamento que aceita com frequência atos considerados atos de corrupção, ele acaba se tornando algo comum e vira prática cultural desse povo. Com isso, assim que as gerações vão se sucedendo, aqueles que nascem chegam em uma sociedade no qual as atitudes nem sempre obedecem o caminho correto. Desta forma, mesmo os membros da sociedade tendo a opção de escolha, muitas vezes os atos de corrupção são praticados porque estamos condicionados culturalmente à fazê-los. Como podemos esperar que ocupantes de funções públicas não cometam atos de corrupção? Quando os mesmos estão inseridos nessa cultura.

No Brasil, devido aos inúmeros casos e escândalos de corrupção envolvendo a classe política, a população brasileira criou a percepção de que político é, necessariamente, corrupto. Ou seja, se o indivíduo for eleito para um cargo público já se espera que o mesmo em algum momento realizará algum ato de corrupção.

Assim, vamos construindo uma ideia distorcida de que corrupção é coisa de político. E a população diante da frequência da corrupção torce para um “muda Brasil”, mas esquece que a mudança tem que partir de cada um. Querem uma mudança desde que a pessoa não precise mudar seus hábitos.

Os detentores de função pública que cometem atos ilícitos são membros da sociedade e estão inseridos nessa cultura de corrupção. A ideia de conseguir vantagem a qualquer custo nos leva a um cenário político conturbado, a uma população com parâmetros de moral e ética distorcidos, e a um ciclo de corrupção que esperamos que seja corrigido apenas pela atuação do Estado.

Figura 2. Corruptos e Corruptos



Alguns daqueles que nos representam cometem atos de corrupção, pois dominam a “máquina pública” e têm acesso a grande quantidade de recursos e vantagens. E, conforme demonstrado na charge acima, a população não percebe que ela também se corrompe naquilo que ela tem acesso, como furar uma fila e dar um golpe em um amigo, portanto, com o mesmo ideal dos representantes políticos, a corrupção é perpassada a cada geração.

### 1.3 Formas de manifestação da corrupção

Ao tratar das formas de manifestação da corrupção no Brasil, é necessário entender sobre as formas de percepção dos atos corruptivos, pois somente é possível identificar a corrupção por meio de um ato se ele é perceptível, detectável para poder entender e mensurar sua dimensão.

A manifestação da corrupção ocorre por meio de atos ilícitos, e por sua essência ilegal, muitas vezes, não possuem registros passíveis de serem analisado e parametrizados. Por isso, algumas formas identificadas pela *Global Financial Integrity* são passíveis de identificação, pois utilizam Índice de Percepção da Corrupção da organização Transparência Internacional, além da organização Transparência Internacional, por investigar os cadastro imobiliários em São Paulo identificando e mensuram os atos corruptivos realizados em formas de *offshores*. Além, da forma mais comum: a sonegação de tributos. Aliado a essas investigações, é necessário destacar que somente é possível identificar a corrupção fazendo análise de dados quando se possui no país órgãos governamentais de transparência da informação (GUERRA, et. al., 2017).

No Brasil a percepção de corrupção entre 2012 e 2016 ficou com 40 pontos, já entre 2014 e 2015 ficou entre 38 pontos, mostrando um aumento no índice de percepção de corrupção tem sido elevada pelo fato da pela análise das organizações internacionais pelo fato da média global ser bem abaixo de 50 (GUERRA, et. al., 2017).

A manifestação da corrupção por meio das *offshores* somente foi possível ser detectada após o vazamento de dados sigilosos da empresa Mossack Fonseca. São empresas com baixa regulamentação e grande sigilo de transações financeiras que permite com que capital proveniente de atos corruptivos transacionados sem muito critério sobre origem do capital. Nas palavras dos autores do livro *O Poder e Corrupção* (2017):

As *offshores* são empresas com baixa ou nenhuma tributação, sendo registradas em ambientes de pouca regulação e muitas vezes mantidas em situação sigilosa. Por meio dessa baixa regulamentação do mercado financeiro, empresas de diferentes nacionalidades registram filiais e parceiras em países de paraísos fiscais diferentes

daqueles onde estão sediadas as matrizes de origem. Assim, configura-se uma rede de transações a nível mundial realizadas com baixa regulamentação e pagamento de tributos. Esse contexto nem sempre significa operações ilegais, mas a obscuridade da rede e das transações desenha um ambiente propício para a corrupção (GUERRA, et. al., 2017, p.45).

A forma mais conhecida de manifestação da corrupção é por meio da sonegação de tributos. A sonegação fiscal em 2015 chegou a R\$ 453 bilhões de reais sendo o tributo mais sonegado o ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias). Já o Imposto de Renda custou aos cofres públicos nesse mesmo período mais de R\$ 322 milhões de reais. Conforme é possível constatar na tabela abaixo:

Figura 3. Estimativa da Sonegação Fiscal no Brasil 2015

Tributo	Carga Tributária (R\$ milhões 2015)	Sonegação Estimada (R\$ milhões)	Indicador de Sonegação Estimado (% do Tributo)	% da Sonegação em relação ao PIB
IR	322.101	90.621	28,1%	1,5%
IPI	49.266	16.434	33,4%	0,3%
IOF	34.693	5.742	16,6%	0,1%
II	39.015	9.687	24,8%	0,2%
INSS	371.814	103.178	27,8%	1,7%
Cofins	201.673	44.630	22,1%	0,8%
CSLL	61.382	15.278	24,9%	0,3%
PIS/Pasep	53.781	11.902	22,1%	0,2%
FGTS	113.529	31.504	27,8%	0,5%
ICMS	406.978	110.454	27,1%	1,9%
ISS	54.110	13.538	25,0%	0,2%
Total	1.951.452	452.968	23,2%	7,7%

Fonte: Guerra, Alexandre. et. al. O Poder e Corrupção; 2017; p. 42

Dessa forma, percebe-se que apesar das dificuldades de detectar a corrupção e parametrizá-la, é possível perceber que quando se há órgãos governamentais que possibilitam a transparência na análise de dados e incentivo no combate a corrupção é possível reduzir os índices de corrupção. Portanto, uma sociedade mais consciente do que é a corrupção e das formas como ela se manifesta permite com que o nível da corrupção reduza gradativamente.

## **CAPÍTULO II – COMPLIANCE FERRAMENTA DE INTEGRIDADE**

O *compliance*, conhecido no Brasil como programa de integridade, é uma ferramenta de detecção, prevenção e repressão de atos ilícitos em corporações para permiti-las manter-se conforme as regras, as normas tanto internas quanto externas da instituição. Além de conceder a possibilidade de ter o conhecimento geral das suas vulnerabilidades e dos aspectos positivos para poder criar estratégias de forma direcionada aos maiores desafios da instituição. No caso do setor público, a ferramenta *compliance* também pode ser implementada, tendo um desafio maior por causa do ambiente a ser instituído ser maior e mais complexo.

### **2.1 Compliance: principais características**

Os princípios e as ideias de integridade começaram a ser mentalizadas mundialmente com a crise de 1929 quando os Estados Unidos da América tiveram uma queda nos valores das ações na bolsa de valores chegando nos índices mais baixos, tendo como propulsor a superprodução agrícola e industrial, e a falta de regulamentação estatal na economia, pois vivenciávamos o liberalismo econômico (PINHEIRO;SADDI, 2005,P.3-29).

O liberalismo econômico tinha como fundamento a auto-regulamentação tendo o mercado meios próprios de controle, a denominada “mão invisível”. No entanto, nesse período os empresários não mediram os meios para possuir ganhos, gerando uma bolha econômica especulativa que não se sustentou. Torna-se necessária a intervenção estatal para regular a economia. Assim, mundialmente o *compliance* surgiu nas décadas de 70/80, com a Lei Anticorrupção Americana (Foreing Corrupt Practices Act –FCPA) (RIBEIRO, 2015, p.87-103).

Com isso, em 1932 o Presidente Roosevelt implementou a política de Bem-Estar Social (New Deal) gerando subordinação do poder econômico ao poder político, quem regulamentou e controlou o setor econômico, determinando normas que demonstra maior comprometimento dos empresários com as regulamentações políticas impostas. Assim, nasce as primeiras ideias do *compliance*, uma empresa comprometida com a regulamentação tanto interna como externa traz maior segurança nacional e mundial (BARRETO, 2017).

O ideal de intervenção da política na economia tornou-se bem aceita pela população americana, quem passou a ser mais intolerante à corrupção, tornando-se os maiores fiscais da economia, pois passaram a relatar os atos lesivos econômicos que testemunharam no local de trabalho ou em sua própria empresa.

Na década de 70/80, quando os Estados Unidos da América cria uma lei anticorrupção voltada para regulamentar as negociações das empresas americanas com mercado externo com objetivo de reduzir os impactos corrupção em seu país. No entanto, essa lei anticorrupção enfraqueceu o mercado americano frente aos seus concorrentes europeus, que continuaram a pagar propina na África e na Ásia.

Assim, os Estados Unidos passam a pressionar instituições globais para criar normas internacionais que regulamentarão um comércio em que a corrupção não é aceita. Assim, a corrupção passou a ser um problema global, tornando a implementação dos programas de *compliance* necessário tanto para se comercializar internacionalmente quanto para manter viva a cultura e a marca da empresa.

No Brasil, a normatização surgiu em 1998 com a Resolução 2.554 do Conselho Monetário Nacional (BRASIL,1998), para as instituições financeiras e com a Lei 9.613/ 98 (BRASIL,1998), que visa a detecção e a repressão da lavagem de capitais. E com a mais recente Lei Anticorrupção 12.846/2013 (BRASIL, 2013), e no estado de Goiás com a recente Lei 20.489/2019 que passou a fornecer benefícios às empresas ao implementarem programa de integridade eficaz.

A preocupação brasileira com empresas mais éticas e transparentes intensificou-se após as descobertas de corrupção com o Mensalão e principalmente

com a operação Lava Jato, a qual tirou o véu de uma corrupção institucionalizada há décadas, fazendo do empresário, que não aceitava regras do jogo, impossibilitado de crescimento (SOUZA, JORGE MUNHÓS, 2016, p.21-32).

O *compliance* e o combate a atos ilícitos estão intimamente ligados, a melhor definição encontra-se no livro dos autores Candeloro, Rizzo e Pinho “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implementado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado que atua, bem como as atitudes dos seus funcionários” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p.30). No Brasil, o termo mais utilizado tem sido Integridade, por determinar o que é correto, honesto, contrário à corrupção.

Portanto, *compliance*, ou programa de integridade, implementado em um setor é aquele que vai organizar de forma ampla e detalhada o modo como a empresa irá atuar nas diversas situações, preventiva ou repressivamente, tendo sempre uma visão global do empreendimento. Com o objetivo maior de evitar, detectar e interromper a ocorrência de alguma irregularidade, fraude ou corrupção (GABARDO, 2015).

Com essa abordagem histórica é possível perceber a importância de se instituir mecanismo que minimizem o impacto da corrupção no país, e principalmente no estado de Goiás, pois foi uma esfera administrativa que nasceu já mergulhada na corrupção, por isso a importância de ter instituído a Lei 20.489/2019, que exige integridade dos órgãos públicos estaduais e das empresas que contratam com o estado. A partir da implementação da lei será possível mudar a cultura organizacional pública estadual mostrando que não se corromper é mais vantajoso. Além do mais é importante entender que a corrupção possui um preço alto, levantamento da FIESP em 2010 demonstra que:

O custo médio anual estimado da corrupção no Brasil é de pelo menos 1,38% do PIB (a soma de toda a riqueza produzida no país), algo como R\$ 41,5 bilhões que saem dos cofres públicos, mas não chegam ao seu destino. Os recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados na educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, cerca de 51 milhões de jovens e crianças seriam beneficiados. O total de domicílios com acesso a esgoto poderia aumentar em 103,8%. Na saúde, a quantidade de leitos para internação poderia crescer 89%: 327.012

leitos a mais; 2,9 milhões de famílias poderiam ter suas necessidades de habitação atendidas na construção de casas populares. (SANTOS, 2011).

As formas de influência de uma boa gestão financeira combinada com uma boa gestão administrativa geram não apenas ganhos à população, com serviços de qualidade, mas geram uma maior confiança no governo, tendo maior transparência e consciência sobre onde se encontra o problema. A ferramenta *compliance* surge para dar maior conhecimento de onde e como está sendo gasto os recursos públicos e maior clareza em qual local deve ser alocado esses serviços.

Assim, conhecendo os pontos mais vulneráveis é possível combater os atos lesivos de forma mais assertiva. Combatendo a corrupção, o dinheiro pode retornar de forma afirmativa em serviços públicos de qualidade.

Indo além, a implementação do *compliance* atinge, em longo prazo, a mudança de comportamento, de cultura. A população passará a perceber o diferencial que os tributos arrecadados fazem no investimento em prestação de serviços públicos. Dessa forma, a evasão fiscal, que representa redução de arrecadação, será convertida em um moral fiscal, aumento de contribuintes pagando os tributos de forma correta.

## **2.2 Dos requisitos para implantação do Compliance**

Necessário entender que dados alarmantes como esses só é possível ser combatido quando se interrompe a execução do triângulo da fraude (CRESSEY, 1953) a qual é constituída de três elementos motivação/pressão, por exemplo incentivos, problemas pessoais, problemas de desempenho; oportunidade, como fraqueza no sistema ou ausência de fiscalização; e a racionalização, o indivíduo procura justificativa para o ato ilícito cometido.

O programa de integridade quebra esse triângulo, pois ele treina os funcionários para lidarem com a pressão de receber um suborno, ou tenta entender o problema do funcionário agindo nas dores dele. O programa integridade possui um sistema de fiscalização eficaz e eficiente com controles internos, canais de denúncias.

Assim, muda a cultura do “todo mundo faz” para é “posso ser pego”, existe penalização.

Por isso, a necessidade de entender que o programa de integridade deve ser aplicado tanto no setor público quanto no setor privado, pequenas, médias e grandes empresas, pelo fato da sociedade ser um organismo vivo tornando todas suas células interconectadas para um funcionamento orgânico perfeito. Fazendo de uma célula doente, ou corrompida, infectante das demais. Portanto, tem-se que tratar o todo!

E para que isso ocorra o programa de integridade deve ser aplicado, sempre respeitando o tamanho, os interesses da empresa e do órgão público. Então, para cada empresa, e para cada tamanho de empresa o programa é implementado de uma maneira, mas de forma basilar deve ser implementado da seguinte forma:

1. Comprometimento da direção da empresa/governantes. A postura dos administradores e donos servem de exemplo aos funcionários; eles devem acreditar na ideia e executar;
2. Padrões de Conduta; Código de Ética; políticas e procedimentos;
3. Treinamentos Periódicos e Divulgação do Programa de Integridade para os funcionários internalizarem o código de ética e saber como agir nas Justificação; Tendo a certeza que tudo está sendo monitorado e controlado pela empresa;
4. Registros Contábeis Confiáveis;
5. Controles Internos;
6. Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações e contratos com a Administração Pública;
7. Medidas disciplinares em caso de violação do programa; definir as punições, a forma e os procedimentos a serem adotados, devendo ser aplicado a todos independente do cargo; “não basta ser correto é necessário parecer correto”;
8. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção da irregularidade e correção do dano= Revisar, verificar e Checar; conhecer a legislação aplicável a sua empresa;
9. Canais de denúncia, pois aqui se verifica onde se tem mais fraudes e problemas na organização. Por isso, tem que garantir o anonimato;

## 10. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade (GIOVANINI, 2014).

Com esses passos é possível entender toda a cadeia que constitui um órgão público ou uma empresa, por isso a implementação desse programa é tão importante e gera resultados positivos por desencadear um sentimento de confiança e credibilidade na instituição que a implementa.

A prática da corrupção mais cedo ou mais tarde cobra um preço muito alto não tornando o empreendimento sustentável, ou seja, o retorno econômico que se tem “investindo” em situações corruptivas não traz um retorno a longo prazo. Destaca-se ainda, a mudança da mentalidade do consumidor moderno e dos cidadãos, o qual está muito mais consciente desejando ao comprar um produto ou serviço um valor embutido no bem ou serviço adquirido. Porque o produto ou serviço que se leva pode vir a deteriorar-se e não mais existir, já o valor, o sentimento, e as sensações que aquele bem adquirido jamais sairá da sua memória.

Seja no bom atendimento, ou na presteza em solucionar o problema identificado pelo cliente, ou na transparência do que está sendo cobrado ou no feedback que a empresa fornece ao cliente isso ficará na mente dele e o fará a fazer negócio novamente, tornando-se a marca, de forma sustentável, uma referência para aquele setor.

O *compliance* atinge esse ponto no setor público garantindo que os servidores públicos entendam o valor agregado daquele produto ou serviço, e os governantes dando a transparência tanto normativa quanto financeira. Não se admite mais entender o setor público como um meio de suprir suas necessidades particulares.

### **2.3 Compliance e Responsabilização: Lei nº 12.846 de 2013**

No Brasil a implementação efetiva do *compliance* chegou após os graves casos de corrupção deflagrados pela operação Lava Jato, no período de 2013 a 2018, e pela promulgação da Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção). Lei

esta que prevê a responsabilização civil e administrativa destinada às pessoas jurídicas em decorrência da prática de atos ilícitos contra a Administração Pública (BRASIL, 2013).

A promulgação da Lei nº 12.846 trouxe para o Brasil a finalidade de responsabilizar civil e administrativamente às pessoas jurídicas por prática de atos ilícitos contra a Administração Pública (BRASIL, 2013). Com isso, as instituições passam a ser objetivamente responsabilizadas. Essa responsabilização independe do nível de envolvimento no ato praticado pelos seus administradores e colaboradores, não levando em conta se existe ou não o conhecimento do abuso cometido pelo empregado por parte da pessoa jurídica.

Com a promulgação da Lei Anticorrupção, ficou evidente que os Programas de *compliance* tornaram fundamental para instituições que desejam a longevidade no mercado, e nos casos das instituições públicas que buscam a prestação efetiva dos serviços e funções públicas (SOUZA, JORGE MUNHÓS, 2016, P.457-473).

No Brasil, a normatização contra combate a corrupção surgiu em 1998 com a Resolução 2.554 do Conselho Monetário Nacional (BRASIL, 1998), para as instituições financeiras e com a Lei 9.613/ 98 (BRASIL, 1998), que visa a detecção e a repressão da lavagem de capitais. E com a mais recente Lei Anticorrupção 12.846/2013 (BRASIL, 2013), que passou a fornecer benefícios às empresas ao implementarem programa de integridade eficaz.

A preocupação brasileira com empresas mais éticas e transparentes intensificou-se após as descobertas de corrupção com o Mensalão e, principalmente, com a operação Lava Jato, a qual tirou o véu de uma corrupção institucionalizada há décadas, fazendo do empresário, que não aceitava regras do jogo, impossibilitado de crescimento (SOUZA, JORGE MUNHÓS, 2016, P.21-32).

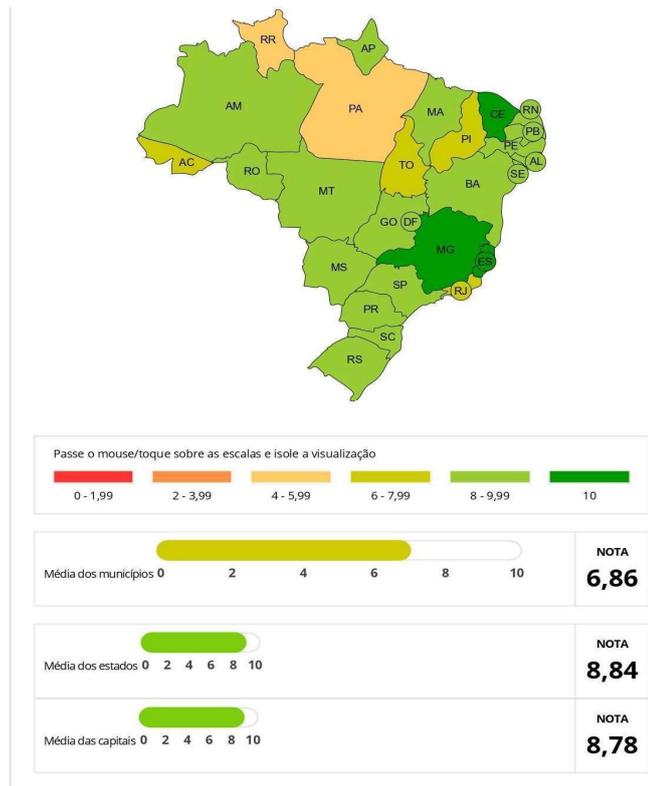
Antes da Lei Anticorrupção, muitas instituições tinham o pensamento atrasado de que os fins justificam os meios”. Com isso, muitas empresas focavam apenas no resultado positivo, não importando se os empregados estavam utilizando de propinas para alcançar os objetivos. Mas com a alteração trazida pela lei 12.846/13,

as instituições podem acabar sendo responsabilizadas por prática de ato de corrupção (SOUZA, JORGE MUNHÓS, 2016, P.21-32). A Lei Anticorrupção prevê que a punição da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade dos dirigentes e administradores, que respondem individualmente pelos atos ilícitos na medida de sua culpabilidade.

Percebe-se que havendo uma realocação do dinheiro perdido para corrupção para as políticas públicas poder-se-ia transformar a prestação dos serviços públicos, sem aumentar a tributação e sem solicitar uma contraprestação financeira dos usuários do serviço. A melhor maneira de fazer a reversão de alocação de recurso público é utilizando de forma intensa e com muita seriedade a ferramenta de *compliance*. A implementação de um programa de integridade eficaz permite detectar onde se aloca os maiores pontos de riscos, propensos a ceder a algum ato ilícito, e reprimi-los. O *compliance* dará um mapa detalhado sobre os defeitos, as vulnerabilidades a serem detectados e reparados.

No Mapa Brasil Transparente fornecido pela Controladoria Geral da União (CGU) mostra com notas de transparência como têm sido o engajamento dos estados ao combate à corrupção, percebe-se com menor transparência é o Pará e Roraima ficando média, respectivamente, de 5,92 e 4,91, e os estados com maior engajamento no combate à corrupção foram Minas Gerais, Ceará e Espírito Santos ficando com nota 10 nos quesitos apresentados pelo órgão fiscalizador.

**Figura 4. Mapa Brasil Transparente no período de 01/04/2020 a 31/12/2020**



Fonte: <https://mbt.cgu.gov.br/publico/home>

O Mapa de Transparência é criada por meio de um estudo, segundo o órgão:

A EBT – Avaliação 360° é composta de dois blocos, sendo um para análise de quesitos de transparência ativa e outro para os quesitos de transparência passiva. Foram avaliados todos os Estados, as capitais e os municípios com mais de 50 mil habitantes (com base nas estimativas de 2017, do IBGE). Ao todo, foram avaliados 691 entes. Ao avaliar os municípios com mais de 50 mil habitantes, a avaliação contempla os entes nos quais está concentrada a maioria da população brasileira. Os quesitos de transparência ativa foram avaliados entre abril e agosto de 2020 e considerou o período de agosto de 2019 a janeiro de 2020 como referência para a verificação das informações publicadas nos sites oficiais e portais de transparência. A avaliação da transparência passiva ocorreu no intervalo de junho a setembro de 2020. Os dados foram inseridos no sistema entre novembro e dezembro de 2020. Foram avaliados 27 estados e 665 municípios.

A dimensão da relevância do programa de integridade é percebida até pelo Congresso Nacional com o surgimento no Senado Federal do Projeto de Lei nº60/2017 que alterou a lei Lei nº 9.096/95 para obrigar a implementação de programa de *compliance* nos Partidos Políticos. Ressalta-se ainda, que os órgãos públicos federais estão obrigados a implementarem até o dia 30 de novembro de 2018 o programa de integridade, termos delineados na portaria nº 1.089/2018 da CGU regulamentando o decreto nº 9.203/2017.

O Brasil está começando a abrir os olhos para a ferramenta de integridade já bastante utilizada nos outros países e, como toda boa política de transparência, devemos saber o que faremos com os dados coletados e exposto, além de trazer efetividade para todas informações coletadas. Deve-se ter muita consciência da importância do *compliance*, para que não se torne mais um programa expresso em leis e decretos, mas sem utilidade prática.

Perceptível o quanto o *compliance* é importante, pois após a exposição do maior caso de corrupção já exposto na mídia, a Lava-Jato, os órgãos públicos federais, através da Controladoria Geral da União (CGU), estão obrigados a implementarem até o dia 30 de novembro de 2018 o programa de integridade, termos delineados na portaria da CGU do decreto nº 9.203/2017. Destaca-se a existência no ano de 2017 no Senado Federal do Projeto de Lei nº60/2017 que alterou a Lei nº 9.096, de 19 de setembro de 1995, para aplicar aos partidos políticos as normas legais sobre responsabilidade objetiva e *compliance* e estimular no plano interno código de conduta e programa de integridade e auditoria. Obrigando a implementação de programa de *compliance* nos Partidos Políticos.

Portanto, percebe-se que somente é possível evoluir se conhecer melhor a instituição, Brasil, seus defeitos e qualidade, para saber onde os recursos públicos são mais desperdiçados para realocar para setores mais necessitados, saúde, educação e segurança pública. Ademais, quando a população tem maior consciência que os tributos pagos estão sendo investidos, aumenta-se a consciência fiscal e a arrecadação tributária tem uma elevação, sem ter a necessidade de aumentar a tributação.

### **CAPÍTULO III – PAPEL DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) NA ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DAS EMPRESAS ESTATAIS**

O Estado Brasileiro vive em constante crise econômica e política, muito pela sua situação emergente, muito por seu contexto histórico. Esta situação reflete nos sistemas de produção autônomos que, dada às incertezas perpetradas pelo Estado, vivem em meio ao caos político. Esta situação promove permanentes instabilidades políticas. Em meio a estas tensões, a corrupção se torna um lugar comum na vida democrática, por sua vez, cria um sentimento de descontentamento e desconfiança na população, para com as instituições envolvidas (HABERMAS, 2002). Os escândalos de corrupção brasileiros são resultado de uma séria crise de legitimidade, que não envolve somente o Estado, mas partidos políticos, seus representantes e também grandes empresas públicas, privadas e de terceiro setor. Como consequência, tais atores perdem credibilidade ao serem retratados como faces da corrupção (MARTINS, 2018, p. 17).

Conforme se vê no capítulo anterior, em um passado muito recente, começaram a vigorar as leis que fomentam a criação de programas específicos de combate à corrupção (MARTINS, 2018, p. 17). Alguns exemplos são a Lei Complementar da Ficha Limpa (LC n. 135/10); a LAI, Lei de Acesso à Informação (n. 12.527/11); a Lei da Organização Criminosa (n. 12.850/13). Entretanto, quando se fala em implementação de programas de integridade e compliance, tem-se, como principal instigadora, a Lei Anticorrupção (n. 12.846/13). Hodiernamente, emergiu a necessidade de empresas, públicas ou privadas, implementarem programas de

integridade, a fim de prevenir futuros transtornos, bem como se adaptar ao novo cenário (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 88).

A partir da Lei n. 12.846/13, emergiu a figura dos acordos de leniência firmados com empresas condenadas por corrupção. Dentre as propostas e cláusulas válidas para tais acordos, está a exigência de implementação de um programa de integridade, como instrumento preventivo de reincidência de casos de corrupção nas operações destas instituições (BORBA, 2020). Foi dado à Controladoria-Geral da União (CGU) a atribuição legal de conceituar, estipular o aprimoramento dos programas e monitorar a sua efetividade.

Não obstante, a CGU também se incumbiu da missão de avaliar e aprimorar os programas de compliance na administração pública. Inicialmente, foram escolhidas quatro estatais para a realização de uma pesquisa, pela própria CGU, com o intuito de avaliar os programas de cada uma delas (JARDIM, 2015). Posteriormente, novas empresas foram incorporadas e passaram a ser constantemente avaliadas pelo órgão. O objetivo principal é averiguar como funcionam esses programas em cada uma das estatais e apontar possíveis melhorias (MARTINS, 2018, p. 19).

### **3.3 Pilares do programa de integridade**

Quando se fala em *compliance*, pode-se resumir na política de elaboração de processos, procedimentos e/ou treinamentos, que direcionem os atos praticados por gestores, colaboradores e partes interessadas, quando se relacionarem com uma estatal ou falarem em nome desta (CASTRO; GONÇALVES, 2019). Ao se tratar dos programas de integridade, monitorados pela CGU, vemos que o principal foco são nas empresas estatais, muito embora haja casos de monitoramento no setor privado.

As empresas estatais, pessoas jurídicas de direito privado, são organizadas, em sua maioria, sob a forma de sociedades de capital por ações e de empresas públicas. No Brasil, existem mais de cem estatais e, dentre estas, algumas são empresas de economia mista, possuindo capital majoritariamente público e participação de pessoas físicas e/ou jurídicas de direito privado em sua estrutura societária, podendo, inclusive, ter suas ações negociadas no mercado de ações. (MARTINS, 2018, p. 54)

À CGU foi atribuída a missão de prevenir e combater a corrupção, bem como de aprimorar a gestão pública. Buscou-se, então, uma metodologia para a avaliação do compliance nestas empresas. Segundo a CGU (BRASIL, 2015), uma política de integridade bem desenvolvida, em uma entidade, possibilita um ambiente aos gestores, propício à decisões técnicas e não com base em interesses particulares.

A alta direção de uma empresa estatal pode se deparar com o seguinte questionamento: “mas para quê gastar tempo e recursos implementando uma política de gestão da integridade quando já é suficientemente difícil implementar as atividades finalísticas de minha organização? Uma política de gestão da integridade não seria apenas mais uma atividade desnecessária a consumir recursos e pessoal que poderiam ser utilizados na consecução dos objetivos principais da minha entidade?” É necessário entender que uma política de gestão de integridade é um instrumento de apoio ao gestor, que pode ajudá-lo a alcançar com mais rapidez e segurança os objetivos finais da entidade em que atua. A gestão da integridade é um componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência. (BRASIL, 2015)

A iniciativa da produção deste Guia e de outros materiais similares decorre da convicção de que, quando o assunto é a administração de recursos públicos, prevenir é mais prudente do que corrigir as irregularidades depois que elas acontecem. Porém, quando os mecanismos de prevenção não são suficientes para impedir o ato ilícito, é necessário que a organização seja capaz de, por ela mesma, detectar o ato, interromper, remediar seus efeitos e punir. (MARTINS, 2018, p. 55). Sendo assim, o órgão criou diretrizes que constituem os pilares para o desenvolvimento de uma política da gestão de integridade bem estruturado:



Fonte: BRASIL, Guia de Implantação de integridade nas Empresas Estatais, 2015.

No primeiro guia ofertado pela CGU, em 2015, vemos, entre os pilares que fundamentam a implantação da integridade. Destaca, entre eles, a necessidade de desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de integridade. A CGU sustenta a importância do comprometimento da direção, ao programa. A CGU evidencia este comprometimento quando há demonstração inequívoca de apoio ao programa (BRASIL, 2015). É necessário que os líderes afirmem seu comprometimento, por meio de discursos, cartas abertas, cartazes, panfletos e comunicados (CARDOZO, 2019, p. 16). Não obstante, para que se crie um ambiente saudável, onde uma instância interna aplique e monitore a integridade da empresa, é necessário que este setor esteja dotado de independência, estrutura adequada e autoridade (BRASIL, 2015).

A gestão e controle de riscos também é uma importante consideração, quando se busca aplicar um programa de integridade. É necessário uma análise periódica dos riscos de fraude e corrupção, aos quais a empresa está sujeita. A periodicidade também é essencial, pois as contingências e novos procedimentos podem resultar em novos cenários e novos riscos (CARDOZO, 2019, p. 17). Munido das informações internas obtidas, buscar-se-á os procedimentos e ações adequadas para evitar a concretização destas ameaças (BRASIL, 2015).

Com um ambiente adequado e comprometimento dos gestores, munido de uma avaliação de riscos, prosseguir-se-á para a estruturação e implantação das políticas e procedimentos. É essencial definir as políticas da empresa e os procedimentos a serem adotados para o controle da sua integridade. A CGU avalia os programas de integridade, a partir dos seguintes critérios:

- I- padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- II- políticas e procedimentos de integridade a serem aplicados por todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III- registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- IV- diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

- V- verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- VI- Canais de denúncias adequados e suficientes e política para incentivo à realização de denúncias e proteção aos denunciantes; e
- VII- processo de tomada de decisões (BRASIL, 2015).

Outro fator fundamental para a aplicação das políticas de *compliance* é a comunicação e o treinamento dos colaboradores. Não basta apenas o comprometimento dos gestores, mas é necessário que todos os empregados conheçam os padrões de conduta, ética e procedimentos (BRASIL, 2015). Não obstante, para que se tenha uma devida aplicação, é necessário que esta comunicação seja constante e transparente, presente em todas as fases do processo (GIOVANINI, 2014, p. 291). Treinamentos periódicos sobre a aplicação dos procedimentos também são essenciais.

Por fim, está o monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades. Com a implementação de todos os pilares do programa, é necessário que haja um constante monitoramento da sua aplicação e atualização acerca dos novos cenários (CARDOZO, 2019, p. 18). Ademais, buscar-se-á, não apenas a prevenção, mas a remediação de possíveis vícios no comportamento da empresa, bem como a punição, adequada e previamente estabelecida, dos responsáveis. Para tal, a CGU avalia o monitoramento interno contínuo do Programa de Integridade, bem como a funcionalidade dos procedimentos de remediação e interrupção de irregularidades ou infrações detectadas. A efetividade das medidas disciplinares, bem como a sua aplicação também é um fator determinante para o CGU (BRASIL, 2015).

Todas essas dimensões deverão contemplar a existência, ou seja, cada um dos cinco elementos devem estar presentes e com funcionalidade efetiva. A qualidade também é essencial, cada uma das políticas e procedimentos devem estar devidamente adequados e aptos a definirem as melhores práticas possíveis. Por fim, a devida efetividade no combate à fraudes e corrupções dentro da empresa, bem como em negociações externas, com outras instituições ou pessoas (BRASIL, 2015).

### 3.2 Gerenciamento da integridade

Da criação do programa de integridade, pela CGU, surgiram os valores que o sustentam. A partir destes valores, advêm os alicerces e procedimentos para aplicação e desenvolvimento do plano de integridade. No entanto, é preciso uma forma eficaz de gerenciar e garantir que todos os procedimentos sejam aplicados e que os valores que sustentam o programa sejam devidamente cumpridos. Sendo assim, alguns decretos federais e portarias da CGU determinaram alguns procedimentos para executar, monitorar e evoluir os programas. Para tal, a principal ferramenta utilizada para gerenciamento destes programas é o monitoramento e a avaliação (VIOL, 2021, p. 132).

O Decreto Federal nº. 11.129/22, em seu art. 57, § 1º (BRASIL, 2015), fixa parâmetros para avaliação dos programas de integridade. Ademais, a própria CGU, por meio da Portaria nº. 1.089 (BRASIL, 2018), determinou procedimentos obrigatórios para estruturar, executar e monitorar programas de integridade dos órgãos e entidades do governo federal. Com base nestes documentos, conclui-se que, para a concretização e manutenção dos programas, é necessário que haja a implementação do plano de integridade, o monitoramento e aperfeiçoamento dos seus mecanismos e a formação de uma nova cultura dentro da instituição (VIOL, 2021, p. 133).

A fase de implementação é o que vai trazer a habitualização da integridade à entidade. As etapas se relacionam com processos de institucionalização e inovação. A formalização do plano de integridade deve vir a partir da análise da organização, detecção dos riscos e desenvolvimento de procedimentos e metas para se alcançar os resultados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A formalização foi realizada a partir da criação do programa, desenvolvimento dos pilares e implementação da avaliação e monitoramento pela CGU. Entretanto, para que haja a implementação e gestão da integridade, há diversos outros desafios a serem cumpridos.

Um dos itens mais relevantes para a execução do plano de integridade é o levantamento de riscos. É a partir deste relatório que é possível desenvolver as ferramentas específicas para cada empresa ou órgão público, e quais setores são mais sensíveis (CARDOZO, 2019, p. 17). Entretanto, conforme pesquisa realizada em

2022, por Jaqueline Maria Cavalcante Silva (p. 39), em análise ao Painel da Integridade Pública da CGU (BRASIL, CGU, 2022), é possível notar que, da realização de levantamento de riscos para a integridade, a grande maioria das empresas, não contempla, em seu relatório, riscos específicos da respectiva agência. Os relatos são genéricos, mas sem constar que o levantamento específico foi devidamente realizado. Muitas empresas constaram em seu relatório que não existia um levantamento ou que ele ainda não foi concluído (SILVA, 2022, p. 40).

Sem análises de riscos adequadas, torna-se um grande desafio, o desenvolvimento de procedimentos e metas a serem conquistadas. Entretanto, a CGU encontra evoluções nos programas de combate à corrupção, avaliando a partir dos mecanismos de controle de decisões. De acordo com o Painel Correição em Dados, criado pela CGU e disponibilizado na internet, o país já contabiliza 2.952 penalidades de expulsões de servidores, dentre outras penalidades. A título de multas a entes privados, o órgão já contabiliza R\$ 338 milhões. Nota-se assim, certo avanço nos mecanismos de punições (SILVA, 2022, p. 43).

A mediação de conflitos de interesses é um dos papéis que a administração pública exerce, tanto quando trata de proveitos públicos, quanto quando negocia com entes privados. A problemática surge quando, muitas vezes, essa mediação é realizada de forma parcial, tendendo para aquele que exerce mais pressão, ou quando há um interesse político ou individual por parte daquele que detém o poder de decisão (SILVA, 2022, p. 41). Com isso, é possível que o interesse coletivo, no caso da administração pública, bem como a integridade e a função social, no caso de ente privado, sejam deixados de lado em troca de vantagens políticas e econômicas (MELO, 2020).

É necessário que haja o controle dos grupos de interesse, suas pressões e troca de vantagens exercidas sobre a administração pública. Assim nasce a necessidade de mecanismos que incentivem o bem comum e a função social, por meio de reforços positivos e/ou punições (OLSON; FERNANDEZ, 1999).

Há uma necessidade inerente de criar e manter uma cultura organizacional, dentro das empresas, acerca da importância da integridade e do cumprimento dos

procedimentos. Ademais, essa cultura deve ser modificada também entre os fiscais da CGU, tanto quanto dos gestores e colaboradores fiscalizados. Em um estudo realizado por Dalila Viol (2021, p. 135), constatou-se que um dos desafios à realização da gestão de riscos adequada é o temor de repreensão por parte dos fiscais da CGU. O estudo ainda confirma a tradição repressiva por parte do órgão, causando certa desconfiança nos procedimentos preventivos. Tal desconfiança força as empresas e seus colaboradores a não relatarem riscos de integridade, sob medo de forte represália (VIOL, 2021, p. 135).

Para superar a cultura individualista já pacificada dentro de uma empresa, é necessário objetificar o pensamento novo e o viés anticorrupção entre todos os colaboradores. Para tal, envolver-se-á o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os gestores, acerca da importância da inovação. Esta etapa se satisfaz por meios de ações e demonstrações de comprometimento por parte da alta gestão. Não basta a divulgação e propaganda dentro da empresa, é necessário uma infraestrutura adequada aos setores de integridade, com destinação de recursos adequados. O fomento ao profundo conhecimento do programa de integridade por toda a organização e por aqueles com os quais essa se relaciona é essencial para criar uma nova cultura. Isso se dá por meio de treinamentos, informativos, cartazes e até mesmo descrito em documentos e contratos lavrados na instituição ou para ela. Por fim, é essencial que haja o devido reforço às condutas íntegras e em conformidade com os valores da empresa, bem como a punição dos atos não conformes (VIOL, 2021, p. 133).

### **3.3 Ações de monitoramento e evolução contínua**

Por fim, o gerenciamento dos programas de integridade devem passar pelo monitoramento e avaliação periódica. No caso das empresas públicas ou privadas, que se sujeitaram à fiscalização da CGU, este monitoramento é o fator mais determinante no trabalho realizado pelo órgão (CARDOZO, 2019, p. 18). Segundo guia emitido pela própria CGU, o órgão busca monitorar, continuamente, a aplicação das ações previstas no programa de cada organização, nem sempre utilizando critérios objetivos (BRASIL, 2022, p. 18). A avaliação se dá com base nas necessidades de cada entidade e nos valores seguidos por cada programa, somados à aplicação dos mecanismos estipulados, sua conformidade com os valores adotados

e os resultados obtidos. As avaliações buscam monitorar e, com isso, aperfeiçoar “medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados” (BRASIL, 2018, p. 18).

Segundo a Portaria nº 909, de 07 de abril de 2015, para que tenha seu programa de integridade avaliado, a empresa deverá apresentar o relatório de perfil e o relatório de conformidade do programa. A partir destes documentos, será feita a avaliação do programa e apontados possíveis acertos e melhorias a serem tomadas (CAPANEMA, 2015, p. 30). No relatório de perfil constará as características da empresa e, a partir dele, o avaliador tomará conhecimento dos riscos que a empresa se submete no exercício de suas atividades. A partir deste documento, o órgão conhecerá os setores em que a empresa atua, a estrutura organizacional, o quantitativo de colaboradores e as interações estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira (BRASIL, 2022). Pelo relatório de conformidade, o avaliador poderá observar a consistência da aplicação dos procedimentos do programa de *compliance* no cotidiano da empresa. Este documento também demonstra o progresso dos mecanismos, a adequação à empresa e aos seus valores e a sua eficácia (CAPANEMA, 2015, p. 31). Este relatório deve conter a informação da estrutura e dos procedimentos do programa de integridade, histórico de dados e estatísticas do funcionamento do programa na prática e a atuação na prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos identificados (BRASIL, 2022). Todas as informações prestadas nos relatórios deverão ser comprovadas, por meio de provas documentais e objetivas (CAPANEMA, 2015, p. 31).

Com algumas exceções, principalmente com relação à análise e prevenção, é possível afirmar que os programas de integridade estão conseguindo ter a adesão da alta gestão das empresas. Segundo VIOL (2021, p. 134):

Verificou-se, por meio da pesquisa, que a CGU analisou suas vulnerabilidades, elegeu o ideal de integridade, fixou metas e definiu mecanismos para alcançá-las por meio do seu plano de integridade, porém nem todas as metas foram cumpridas. Ademais, a CGU já havia realizado avaliação do seu plano de integridade e pretendia reformulá-lo visando ao aprimoramento. Outrossim, a CGU contou com o apoio da alta gestão, possuía áreas voltadas para identificar e punir atos que violam o programa de integridade e canais de comunicação, porém a instância de integridade do programa interno ainda não existia

formalmente e tampouco possuía recursos adequados. Também não havia amplo conhecimento das ações dessa instância, nem do programa, por todos os membros da organização, visto que alguns servidores da CGU entendiam o programa de integridade do órgão como “mais uma formalidade desnecessária”, conforme expressou o Entrevistado.

A partir de uma análise geral das avaliações realizadas pela CGU, o que se nota é que, muito embora os procedimentos de compliance estejam, em sua grande maioria sendo aplicados nas empresas, ainda falta muito para se concretizar a cultura de integridade. A modificação da cultura organizacional ainda é um ponto que tem muito o que evoluir. Ademais, isto acaba refletindo na forma como alguns procedimentos são realizados, como é o caso do levantamento inicial de riscos (VIOL, 2021).

É meritório destacar o fato de que as empresas não são obrigadas a enviar os relatórios, tampouco se sujeitar ao monitoramento e avaliação da CGU. Para aquelas punidas pela Lei Anticorrupção, que realizaram o pacto de leniência, a avaliação pela CGU, embora não seja obrigatória, é essencial para verificar o cumprimento do acordo, podendo ser determinante para a atenuação da pena ou para uma possível invalidação do acordo pelo judiciário (CAPANEMA, 2015, p. 38).

A CGU foi pioneira na adoção de programas de *compliance* e intencionava ser um modelo a ser seguido por outros órgãos e entidades federais e, conforme se presume a partir de sua atuação, também buscava influenciar organizações públicas e privadas brasileiras. A CGU tem potencial de ser um indutor da implementação dos programas de integridade no País, contribuindo com a institucionalização dessa inovação (TOLBERT; ZUCKER, 1999). “Tal objetivo reforça o que dispõe a emergente vertente teórica sobre corrupção que defende o enfrentamento do problema por meio de adensamento de mecanismos e políticas, voltados para a prevenção” (PUTNAM, 1993; PETTIT, 1997; apud VIOL, 2021, p. 13). Assim, o sistema de avaliação aplicado pela CGU, é uma forma de reforçar as ações e evoluir os programas internos de integridade. As avaliações são divulgadas em portal online e, aquelas que se sujeitam à elas, ganham notas de acordo com seu desempenho. As notas são fundamentais para gerar confiança da população à empresa, fomentar a evolução do programa e julgar o cumprimento dos acordos de leniência (CAPANEMA, 2015, p. 38).

## CONCLUSÃO

A corrupção sempre fez parte do contexto político e histórico brasileiro. Esta conjuntura causou e ainda causa, na população, uma sensação de imensa desconfiança no poder público, bem como revolta contra a atuação política. Não obstante, hodiernamente, dados os casos de corrupção também dentro de empresas públicas e privadas tais sentimentos também refletem contra empresas e detentores de capital.

O *compliance* ou programas de integridade, são ferramentas e procedimentos, adotados por uma empresa ou instituição, para evitar e combater quaisquer desvios de integridade entre gestores e colaboradores. Tal prática já era comum em outros países, mas passou a ganhar robustez no Brasil recentemente, com a criação de uma série de regulamentações visando o combate e a punição de quaisquer atos de corrupção. Alguns exemplos destes mecanismos são a Lei Complementar da Ficha Limpa (LC n. 135/10); a Lei de Acesso à Informação (n. 12.527/11); a Lei da Organização Criminosa (n. 12.850/13); e a Lei Anticorrupção (n. 12.846/13). Logo, a partir de 2010, emergiu a necessidade de empresas, instituições e até mesmo partidos políticos, implementarem programas de integridade, a fim de prevenir futuros transtornos, bem como se adaptar ao novo cenário (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 88).

A partir da Lei n. 12.846/13, emergiu a figura dos acordos de leniência firmados com empresas condenadas por corrupção. A partir daí, surge um crescente aumento de implementação de um programa de integridade (BORBA, 2020). Foi dado à Controladoria-Geral da União (CGU) a atribuição legal de conceituar, estipular o aprimoramento dos programas e monitorar a sua efetividade.

Assim, quando se trata de programas de integridade e compliance, como ferramentas para prevenção e remediação à corrupção, é a partir da Controladoria Geral da União que podemos avaliar a funcionalidade desta ferramenta.

A presente pesquisa conclui que, apesar de ainda haver um longo caminho a ser percorrido, é possível afirmar que o combate e a prevenção à corrupção vem revelando certo avanço no cenário nacional. As estratégias anticorrupção, bem como as legislações voltadas para este fim, ainda são muito recentes, quando comparados a outros países como nos EUA. Foi preciso um amplo histórico de desconfiança nos órgãos públicos para que houvesse uma movimentação neste sentido, no entanto, os resultados iniciais demonstram progresso.

A partir de 2010, a CGU se posicionou como precursora na implementação de programas de integridade. Não obstante foi o órgão selecionado para implementar e monitorar outros órgãos e entidades federais e, também, organizações públicas e privadas brasileiras. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a CGU se colocou como um modelo para a adoção dos programas de integridade no País, bem como avaliadora e incorporadora destes programas.

Com base na compilação de outros trabalhos já publicados, nos guias propostos pela própria CGU, na legislação criada, bem como nas informações públicas, encontradas virtualmente nos portais do órgão, foi possível avaliar a funcionalidade desses programas. É possível encontrar também os valores que sustentam os ideais anticorrupção e que são base para a avaliação dos programas de integridade. O Decreto Federal n. 11.129 de 2022 dispõe sobre os pilares do compliance implementado pela CGU. A legislação, os guias de integridade e os provimentos emitidos pela própria CGU também dispõem acerca das formas de avaliação, monitoramento e evolução da integridade da administração pública e de empresas.

A partir de uma análise geral das avaliações realizadas pela CGU, o que se nota é que, muito embora os procedimentos de compliance estejam, em sua grande maioria sendo aplicados nas empresas, ainda falta muito para se concretizar a cultura de integridade. A modificação da cultura organizacional ainda é um ponto que tem

muito o que evoluir. Ademais, isto acaba refletindo na forma como alguns procedimentos são realizados, como é o caso do levantamento inicial de riscos (VIOL, 2021).

## REFERÊNCIAS

AIRES, Hilton Boenos; MELO, Arquimedes Fernandes Monteiro de. **A corrupção política e o seu papel na formação da identidade política brasileira**. 2015. Disponível em [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2015/6/2015\\_06\\_0567\\_0609.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2015/6/2015_06_0567_0609.pdf). Acesso em: 24 ago. 2022.

AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). **Temas de anticorrupção e Compliance**, Rio de Janeiro: Elsevier, p.167-201.

BARRETO, Anna Flávia Arruda Lanna; OLIVEIRA, Natália Silva Teixeira Rodrigues de. Corrupção empresarial no Brasil republicano: a cordialidade brasileira nas relações entre o público e o privado. **XIV Congresso Internacional de Direitos Humanos: 2017**.

BORBA, Edward Lúcio Vieira. **Virando a página—Análise do perfil das recomendações de compliance da Controladoria-Geral da União em acordos de leniência estudo de caso Odebrecht S/A**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5619>. Acesso 18 out. 2022.

BRASIL, **Controladoria Geral da União**. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/>. Acesso em 04 abr. 2022.

BRASIL, Controladoria Geral da União. **Plano de Integridade da CGU**. 2018. Disponível em <https://repositorio.secont.es.gov.br/handle/123456789/127>. Acesso em 28 out. 2022.

BRASIL, **Lei nº10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 11 de janeiro de 2002.

BRASIL, **Lei ordinária n.12.846, de 10 de janeiro de 2013**. Dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, 2 de ago. 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: 27 abr. 2022.

BRASIL, Decreto Federal n. 8.420 de 18 de março de 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 22 out. 2022.

BRASIL, Decreto Federal n. 11.129 de 11 de julho de 2022. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70) Acesso em 22 out. 2022.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria B. M. de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CAPANEMA, Renato de Oliveira. **Compliance empresarial como mecanismo de redução da corrupção: o papel da coordenação-geral de integridade da CGU**. 51 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências Sociais e Jurídicas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8405>. Acesso em 28 out. 2022.

CARDOZO, R. M. Sistema de Integridade Como Modo de Combate às Licitações e Contratos na Esfera Municipal. **Revista Debates em Administração Pública – REDAP**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/5442>. Acesso em: 18 out. 2022.

CARVALHO, José Murilo de. Passado, presente e futuro da corrupção brasileira. In: AVRITZER, I.; BIGNOTTO, N.; GUIMARÃES, J.; STARLING, H.M.M.; (Org.) **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

CGU. **Plano de Integridade da CGU**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/arquivos/plano-de-integridade-cgu.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

CORTELLA, Mario Sergio. **Entrevista com Mario Sergio Cortela**. Disponível em <https://www.responsabilidadesocial.com/entrevista/mario-sergio-cortella/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

DINIZ, Eli. Governabilidade, governança e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.120, n.2. mai/ago 1996.

ETIQUETA: **Jeitinho Brasileiro**. Disponível em <http://revistadireito.com/tag/jeitinho-brasileiro/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

GEERTZ, C. **Interpretação da cultura**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo, 2014.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

GUERRA, Alexandre, et al. **Poder e corrupção do capitalismo**. São Paulo : Fundação Perseu Abramo, 2017.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. Miracy Barbosa de Sousa Gustin e Maria Tereza Fonseca Dias. 4ª ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro;

HABERMAS, Jurgen. **A crise de legitimação no capitalismo tardio**. Rios de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

JARDIM, Lauro. **Fiscalização nas estatais**. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/brasil/cgu-vai-fiscalizar-programas-de-compliance-das-estatais/>. Acesso em: 19 out. 2022.

LARA RESENDE, André. Corrupção e capital cívico. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, p.4- 8, jul. 2015. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/coluna/corruptao-e-capital-civico.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2022.

LORENTE, Vitória Marques. Corrupção no Brasil e estratégias de combate. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP**, Belo Horizonte, ano 5, n. 14, p. 203-257, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/11/corruptao-no-brasil-artigo.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MARTINS, Marina Soares Sabioni. **Entre sistema e ambiente: uma análise sistêmica da CGU e sua relação com os programas de compliance de empresas estatais brasileiras**. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Comunicação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2408>. Acesso em 18 de outubro de 2022.

MELO, J. G. T. Regulação do lobby no Brasil: reflexões a partir da Teoria dos Grupos de Mancur Olson e da Teoria Processual Administrativa da Regulação. **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 164-181, maio 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/28463>. Acesso em: 27 out. 2022.

OLSON, Mancur; FERNANDEZ, Fábio. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

RIBEIRO, Isolda Lins. Patrimonialismo e Personalismo: A Gênese das Práticas de Corrupção No Brasil. **Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI** realizado em Fortaleza – CE, 2010.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.

ROMEIRO, Adriana. Ladrão. Régulo e tirano: queixas contra governadores ultramarinos, entre os séculos XVI e XVIII (Capítulo 3, p.175-277). In: ROMEIRO, Adriana. **Corrupção e poder no Brasil**. Uma história, séculos XVI a XVIII. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

SANDEL, Michael. **Combate à corrupção requer mudança cultural, diz filósofo.** Disponível em <https://exame.com/revista-exame/combate-a-corrupcao-requer-mudanca-cultural-diz-filosofo/>. Acesso em: 29 maio 2022.

SASS, Liz Beatriz; SANTOS, Marcos Lauermann dos. Relatório de acompanhamento da gestão de integridade. **Agecom** (UFSC), 2022. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238074> .Acesso em 26 out. 2022.

SILVA, Jacqueline Maria Cavalcante da. A integridade pública como um caminho para o Brasil alcançar uma boa governança pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 21, n. 41, p. 29–49, 2022. DOI: 10.48075/csar.v21i41.27058. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/27058>. Acesso em: 27 out. 2022.

SIMÃO NETO, Calil. **Improbidade administrativa: teoria e prática: de acordo com a Lei nº 12.846 de 01 de agosto de 2013, com a lei complementar nº 135 de junho de 2010: ficha limpa.** 2. ed. Leme: J. H. Mizuno, 2014

SOUZA, Jorge Munhoz de., **Lei anticorrupção e temas de compliance.** Organizadores Jorge Munhós de Souza e Ronaldo Pinheiro de Queiroz-2.ed.rev.,ampl.eatual.-Salvador:Editora JusPodivm, 2016.

TORRES, Renan. **"Jeitinho brasileiro", as consequências das pequenas corrupções no dia a dia.** Disponível em <https://www.redatorres.com/post/jeitinho-brasileiro-as-consequ%C3%Aancias-das-pequenas-corrup%C3%A7%C3%B5es-no-dia-a-dia/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

TOLBERT, Pamela; ZUCKER, Lynne. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2021.** 2021. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>. Acesso em: 22 de agosto de 2022.

VIOL, D.M. 2021. O Farol da Integridade Pública: Um Estudo de Caso sobre o Programa de Integridade da CGU. **Revista da CGU.** v. 13, n. 23, p. 122–141, 2021.