



CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO – UNILEÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

FRANCISCA ERGOVÂNIA BATISTA DE BRITO

**COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM RESGATE DA
CONFIABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES ESTATAIS NO BRASIL**

JUAZEIRO DO NORTE – CE
2020

FRANCISCA ERGOVÂNIA BATISTA DE BRITO

**COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM RESGATE DA
CONFIABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES ESTATAIS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação
do Centro Universitário Leão Sampaio como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Direito.
Orientador: Prof. Otto Rodrigo Melo Cruz

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2020

FRANCISCA ERGOVÂNIA BATISTA DE BRITO

**COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM RESGATE DA
CONFIABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES ESTATAIS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação
do Centro Universitário Leão Sampaio como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Direito.

Aprovado em: 08/ 12 / 2020.

BANCA EXAMINADORA:

OTTO RODRIGO MELO CRUZ

(Orientador)

FRANCISCO THIAGO DA SILVA MENDES

(Examinador)

CHRISTIANO SIEBRA FELÍCIO CALOU

(Examinador)

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2020

COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM RESGATE DA CONFIABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES ESTATAIS NO BRASIL

Francisca Ergovânia Batista de Brito¹
Otto Rodrigo Melo Cruz²

RESUMO

Surge na seara jurídica e empresarial a Lei 13.303/2016 com finalidade precípua de modificar o estatuto jurídico das empresas estatais, com protocolos de exigências a respeito das regras do programa de integridade interna, como medidas de combate à corrupção e com o perfilar ao regime jurídico público e a referida lei. A lei supracitada viabiliza o preenchimento de lacunas viciadas às regras de controle e transparência nessas instituições estatais, assim, exigindo requisitos essenciais para os que desempenham cargos de dirigentes e nesse viés, a lei trouxe restrições aos líderes em partidos políticos. Entretanto, restam dúvidas sobre a efetivação da implementação do *compliance* nas estatais em alinhamento com as previsões legais, podendo ser sanadas, desde que continuamente aperfeiçoadas em uma governança mais ativa. Ainda, para tentar entender as regras de implementação de controle e transparência nas empresas estatais, iremos analisar a implementação do *compliance* na gestão da administração pública para resgatar a confiabilidade em contratações no Brasil. Mesmo assim, há questões, ainda não resolutas sobre de que modo ou modelo o *compliance*, que antes fora um mecanismo imaginado para empresas privadas, irá ter sua efetividade e finalidade lograda nas Empresas Públicas. A pesquisa utilizou-se de método lógico-dedutivo, a partir de doutrinas jurídicas estrangeiro, a doutrina nacional relevante, os manuais disponibilizados por entidades governamentais e não governamentais, no lapso de março a novembro de 2020. Deste modo, permitindo a verificação e dedução dos impactos que a implementação da lei 13.303/2016 trouxe no combate à corrupção, no envolvimento de um dos pilares da governança corporativa, o “*compliance*”. Em conclusão, o maior obstáculo da efetividade do *compliance* é quebrar paradigmas culturais, sair da zona de conforto e haver a real integração entre todos os departamentos: gestores, colaboradores, prestadores de serviços, pois são paradigmas que tendem a serem quebrados para a implementação e efetividade do programa de integridade. É um processo de profissionalismo, maturidade e visão holística do “agora” com o olhar visionário de prospecção.

Palavras - chave: *Compliance*. Integridade. Transparência. Efetividade.

ABSTRACT

Law 13.303 / 2016 emerges in the legal and business area with the primary purpose of modifying the legal status of state-owned companies, with protocols of requirements regarding the rules of the internal integrity program, as measures to combat corruption and with the profile of the legal regime public and that law. The aforementioned law makes it possible to fill in gaps that are vitiated by the rules of control and transparency in these state institutions, thus requiring essential requirements for those who hold positions of leadership and in this regard, the law has brought restrictions on leaders in political parties. However, there are doubts about the implementation of compliance in state-owned companies in line with legal provisions, which can be remedied, provided they are continually improved in more

¹Discente do curso de Direito da UNILEÃO, graduada em Administração (UNILEÃO), Especialista em Políticas Públicas (URCA) Email: ergovaniabrito@hotmail.com

²Coordenador do curso de Direito da UNILEÃO. Email: otto@leaosampaio.edu.br

active governance. In addition, in order to try to understand the rules for implementing control and transparency in state-owned companies, we will analyze the implementation of compliance in public administration management to rescue the reliability of hiring in Brazil. Even so, there are questions, still unresolved about how or model compliance, which had previously been a mechanism designed for private companies, will have its effectiveness and purpose achieved in Public Companies. The research used a logical-deductive method, based on foreign legal doctrines, the relevant national doctrine, the manuals made available by governmental and non-governmental entities, from March to November 2020. Thus, allowing the verification and deduction the impacts that the implementation of Law 13.303 / 2016 brought in the fight against corruption, in the context of one of the pillars of corporate governance, "compliance". In conclusion, the biggest obstacle to compliance effectiveness is breaking cultural paradigms, leaving the comfort zone and having real integration between all departments: managers, employees, service providers, as they are paradigms that tend to be broken for the implementation and effectiveness of the integrity program. It is a process of professionalism, maturity and a holistic view of "now" with a visionary prospecting eye.

Keywords: Compliance - Integrity - Transparency - Effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a notoriedade de o *compliance* só foi possível após escândalos de práticas ilícitas em estatais e, após investigações conduzidas pelo Ministério Público Federal. Investigações estas, com finalidade de averiguar a responsabilidade de grandes executivos e essencialmente, agentes públicos em crimes contra a Administração Pública, dentre tantas outras condutas típicas noticiadas, dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro nas operações.

Essas operações ilícitas praticadas pelas empresas envolvidas, de logo, ou implementavam o *compliance*, uma ferramenta de integridade que é um dos pilares da boa governança, para demonstrar que possuem outro padrão de negociações, operações, por outro lado, apresentavam-no como uma hipótese de reduzir gradualmente das sanções aplicadas em práticas ilícitas (PETROBRAS, 2020).

Uma das origens do *compliance* está inserida com a associação ampla das atividades desenvolvidas pela empresa em simbiose ao relatório da atividade e do local implementado, à cultura empresarial e às normas internas da empresa.

Vislumbrando essa explanação, a ferramenta do *compliance* parece ser simplória como um arcabouço de normas e valores, entretanto, vale salientar que esta ferramenta para os fins que ela se propõe é essencial a comprovação de sua efetividade, caso contrário será mais um curso de capacitação ministrado na empresa.

Nesse contexto, o *Foreign Corrupt Practices Act* ("FCPA"), situada nos Estados Unidos da América, impõe penalidades em decorrência de atos lesivos por terceiros, como

também ocorre no Reino Unido, no *United Kingdom Bribery Act* (“*UK Bribery Act*”). (2017). Nessa mesma linha, a maturidade normativa e empresarial está incorporada nos Estados Unidos, onde há evidências de autenticidade e notória efetividade, como o *2012 Federal Sentencing Guidelines Manual*, emitido por *United States Sentencing Commission*.

Ademais, por razões evidentes, a experiência internacional agregará, significativamente, no Brasil, determinar critérios de efetividade da ferramenta de governança, o *compliance*, pois a doutrina jurídica, para resolução de entraves sobre o *compliance*, formulou critérios e decisões judiciais para enfrentar e determinar a responsabilidade do agente estatal na administração. Deste modo, o resultado da implementação do *compliance* é uma gestão pública responsável, transparente e eficiente, de forma institucionalizada, assegurando a finalidade pública e que os interesses do cidadão sejam preservados.

A escolha do tema foi articulada quando no Brasil, como consequência do momento histórico, social e político, o “*compliance*” ganha visibilidade e propagação passando a ser discutido e implantado de forma ampla pelas empresas, aí, surge, naturalmente, a necessidade da conceituação, da compreensão dos efeitos, da determinação dos critérios para que seja considerado efetivo.

Vislumbrado por esta ótica, da legislação vigente, a implantação de um programa de integridade é uma adoção necessária as empresas estatais com isso formentar uma aplicação de fiscalização do cumprimento das regras com sua estrutura, autoridade e independência de cada empresa (BRASIL, 2015a).

Assim, trata-se da previsão legal do *Compliance*, agindo em consonância com as regras de integridade que englobam a atividade empresarial em elevadas circunstância na aplicação, ou não, de sanções contra a pessoa Jurídica nas estatais. Para punir a pessoa jurídica que de alguma forma se beneficiasse de atos ilícitos (BRASIL, 2015b)

Nesse contexto, ao implementar um programa de integridade, as empresas consubstancialmente podem promover a prevenção e precaução de danos financeiros, patrimonial à imagem, dentre outras vantagens e com a prática o ancorar institucional, mais confiabilidade, segurança aos gestores, diretores e executivos nas tarefas realizadas profissionalmente, assim, consequência um respaldo na marca da empresa que dentre outros é o cartão postal de qualquer sociedade empresarial, dentre inúmeros efeitos positivos (BRASIL, 2015 b)

Portanto, a presente pesquisa de estudo foi desenvolvida com base no questionamento problemático: porque implementar o *compliance* nas estatais e órgãos, quais suas vantagens?

Há efetividade? Visto que, o *compliance* é uma realidade nos dias contemporâneos, fato que tanto no meio das corporações empresariais, quanto no ordenamento jurídico, assim como uma ferramenta de implementação de integridade na governança corporativa.

Neste viés, justifica-se a escolha do tema proposto “*compliance*” pela notoriedade nos últimos anos e pelo tratamento doutrinário conceitual e de relevante ferramenta para ser implantado, corretamente, no ambiente empresarial e ter aplicação adequada das regras de responsabilização diante de eventual descumprimento.

A área de *compliance* tomou grande relevância por inúmeras empresas internacionais, nas contratações com empresas públicas brasileiras. De modo, a exposição midiática das operações Lava-jato, por exemplo, exploram escândalos de corrupção na administração Pública e daí o ponto de partida da pesquisa, deixando a margem da necessidade de implementar a *compliance*, com eficiência e credibilidade, ausentes na administração pública contemporânea.

Justifica-se a avaliação a entender como a lei atua e suas respectivas exigências referentes à implementação, funcionalidade e efetividade do programa de integridade, assim, promover a aderência do programa por todas as estatais e órgãos do governo, no Brasil e ser um quesito fundamental nas contratações públicas (BRASIL, 2015a). Logo, utilizar o resultado da pesquisa para instigar cidadãos, estudantes de Direito, juristas sem esgotar outras classes a participação de forma clara e objetiva sobre a efetividade dos programas de integridade, em especial, o *compliance* implantado nas estatais e se reza a sua eficácia na administração Pública diante do cenário histórico de corrupção que assola o Brasil.

O alvo é instigar a implementação de uma cultura empresarial que preze pela ética, transparência, probidade e desconstrução a essa cultura que exalta o “jeitinho brasileiro”.

Por fim, verificar a efetividade do *compliance* na Administração Pública e os resultados do programa de integridade para resgatar a confiabilidade nas contratações estatais no Brasil. Deste modo, analisar o *compliance* e sua estrutura interna nas Estatais, conforme a lei 13.303/16, nos portais de transparência; Analisar a questão da efetivação implantada do sistema de *compliance: ética, transparência e integridade*; mostrar a relevância de implementar um programa de integridade nas estatais conforme a norma vigente.

2 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se de método lógico-dedutivo, a partir de doutrinas jurídicas estrangeiro, a doutrina nacional relevante, os manuais disponibilizados por entidades

governamentais e não governamentais. Ainda, pesquisa exploratória a partir da análise bibliográfica, assim sendo, os livros, leis, artigos científicos e jurisprudências mais relevantes para esta pesquisa. O período de busca no lapso de março a novembro de 2020, e esta se torna importante por trazer uma discussão sobre o tema e por ter a capacidade de propiciar um conjunto amplo de informações ao qual possibilitou a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema proposto. Deste modo, permitindo a verificação e dedução dos impactos que a implementação da lei 13.303/2016 trouxe no combate à corrupção, no envolvimento de um dos pilares da governança corporativa, o “*compliance* Público”.

3 TERMO COMPLIANCE

Convém compreender o termo *compliance*, que é ascendente do vocábulo inglês, a palavra traduz a essencialidade em se comportar do modo certo como exigem as leis, normas ou até políticas internas. Com o tempo o termo ganhou nova forma, passando a expressar um sinônimo de cumprimento de leis, mais específico, a lei anticorrupção. O programa de *compliance* apareceu com o objetivo de encerrar atos de corrupção dentro das empresas, como por exemplo: Corrupção ou fraude (SOUZA ET al., 2018).

Muitos estudos endossam a mente de que na maioria das empresas há fraude, sendo em menor ou maior proporção, assim, é bastante perigoso aduzir que em determinada empresa não há processos fraudulentos visto que dá lacuna ao acontecimento (GONSALES, 2016).

Com isso, Souza et. al. (2018, *apud* LIRA, 2013) afirma que o estado de estar em “*compliance*” significa estar alinhado com às leis e os regulamentos tanto internos como externo. Assim, ter a empresa aplicada a essas conformidade é o mesmo que atender aos requisitos dispostos pelas normas dos órgãos que regulam essas questões, isto é, fica evidente que os regulamentos internos precisam estar adequados a esse controle em uníssono.

Caneloro, Rizzo e Pinho expressam:

Salva guardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *compliance*. (RIZZO e PINHO 2012, p. 37-38)

Ou seja, com o *compliance* é possível certificar que no uso dessa ferramenta contra a corrupção o objetivo seja de garantir uma construção digna de uma empresa ou órgão público, para que em conjunto com os servidores haja um roteiro harmônico entre os mesmos, visando aspectos lícitos. Assim, em relação à construção dessas concepções:

A construção de uma estrutura de incentivos encontraria seu *locus* ideal se todas as partes envolvidas detivessem um idêntico ponto de vista, independentemente da sua posição. Entretanto, em razão da presença marcante na sociedade da objetividade posicional, a construção da referida estrutura deve considerar tais variáveis (SEN, 2011, p. 187).

3.1 SURGIMENTO DO *COMPLIANCE* PÚBLICO

De acordo com Ciekalski (2019), o surgimento do *compliance* Público no Brasil se deu pela lei 12.846/2013, a famosa Lei Anticorrupção, que veio com o objetivo de combater práticas de corrupção ligadas a Administração Pública. A legislação relacionada ao *compliance* nasceu para regulamentar a forma como as empresas privadas evitassem a corrupção contra a administração pública, estrangeira e nacional.

Assim, no ano de 1997, na Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), houve uma imposição sofrida pelos países que não haviam aderido ao sistema de incentivo, para que adotassem essa responsabilização penal nas pessoas jurídicas. Com isso, o Brasil também foi pressionado para utilizar esse modelo de punição (VERÍSSIMO, 2017).

Porém, mesmo com toda essa pressão em cima do país, ainda na lei 9.613 de 1998 (Lei de Lavagem de Capitais) não foi adotado o sistema. Apenas no ano de 2013, com a Lei no. 12.846, a conhecidíssima Lei Anticorrupção, o sistema foi eleito e finalmente ratificado legalmente com a ajuda de movimentos sociais que disseminavam a necessidade de redução da corrupção e um posicionamento mais ético do Estado (CIEKALSKI, 2019). Sendo assim, ainda em 2013, intentando o combate à corrupção, nasce a Lei Federal no. 12.846/2013 (Lei da Empresa Limpa), atribuindo responsabilidade objetiva em pessoas jurídicas as quais atuam, ilicitamente, na Administração Pública (BRASIL 2013).

Deste limiar, o *compliance* pode se dividir em duas vertentes: uma área subjetiva voltado para regras, estruturação interna das empresas, minimização de riscos, códigos de ética em conformidade com as normas legais, transparência, comprometimento com a sua

função social e uma área objetiva voltada para o cumprimento da Lei de fácil vislumbramento dos artigos 10 e 11 da Lei da Lavagem de Dinheiro 9.613/1998 (BENEDETTI, 2014).

Nesse sentido, percebe-se a importância de integração da ferramenta do *compliance* nos órgãos públicos, haja vista diversos princípios reguladores do direito visarem à essencialidade de uma administração pública impassível de corrupção, mesmo que seja inevitável a aplicação de práticas punitivas aos agentes infratores.

O programa de integridade está previsto no art. 7º. inciso VIII, da Lei No. 12.846/13, nos artigos 41 e 42 do decreto No. 8.420/15 e na portaria No. 909/2015 - CGU, a qual trata integralmente deste assunto e ainda a Lei das Estatais – 13.303/2016 que trouxe mais um elo para a ferramenta do *compliance* em Administração pública (BRASIL, 2016b).

4 ORIGEM E FINALIDADE DA LEI 13.303/2016 - LEI DAS ESTATAIS

As empresas estatais são instituições de Direito Privado ao qual o Estado atua economicamente. Diante de tantos impactos relevantes em sua atualidade, como os escândalos midiáticos frequentes e progressivos, houve a necessidade de criação de leis que regula processos de transparências nas estatais.

A priori, a lei 12.846/2013 que trata da responsabilidade administrativa e civil, restritas às estatais pelas práticas de ações corruptivas, conhecida como Lei anticorrupção. Nesse limiar, surge à lei 13.303/2016 - Lei das Estatais, como uma necessidade de expurgar as ações viciosas, patológicas da corrupção e elencando regramentos para o fortalecimento da transparência, assim, como reforço do controle interno nas estatais, onde o cenário político encontrava-se sem nenhum respaldo moral, social, como também, no âmbito internacional (BRASIL, 2016b).

A edição da Lei das Estatais veio com a finalidade precípua de disciplinar o estatuto jurídico, o regime societário e a função social da empresa pública e a sociedade de economia mista. Assim, trouxe normas legais e imperativas para implementar câmbios de natureza estrutural e política na Administração Pública. As mudanças organizacionais elencaram restrições para a nomeação da alta cúpula (dirigentes) nas estatais, sendo as exigências de capacitação técnica e não política aos ocupantes de cargos de dirigentes, assim, desacoplando as indicações de cunho meramente políticas, onde muitas vezes infringindo nas práticas viciosas em desconformidades com as leis (SENADO, 2016 a), assim, induzindo nas práticas de corrupção de vulgo “toma lá dá cá”, uma espécie de moeda de troca política.

Neste viés, a Lei das Estatais veio preencher lacunas como: a necessidade de capacitação técnica dos dirigentes das estatais, transparência e publicidade dos atos e resultados, regular a estrutura interna do regulamento jurídico e a justificativa da função social e da necessidade de sua existência (BRASIL, 2016 c).

Em face, há uma dualidade diante de questões que fere direitos fundamentais com a edição da lei 13.303/2016, veio vetar a função de dirigentes ou liderança partidária quando anteceder seis meses a sua nomeação para os cargos de conselheiros administrativos, fiscal e de dirigentes nas estatais. Essa vedação foi protetiva para as estatais, apesar de muito questionado, evitando assim uma interferência política ou mesmo finalidades de cunho eleitoral, pois seria a “faca na manteiga” para os agentes de má intenção e do próprio administrador público. Na outra face da vedação, a dualidade persiste e conflita com direitos fundamentais, pois é direito fundamental do indivíduo ocupar cargos públicos, o direito a democracia e da vivência na interiorização de um partido político. A finalidade precípua da vedação é evitar indicações por influências políticas e a troca de favores, infringindo assim em corrupção e suas nuances (SENADO, 2016 b).

Tramitam projetos de lei com o intuito de afastar essa restrição na Lei das Estatais, pois o PCdoB (Partido Comunista do Brasil) ajuizou a ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade no. 5846, afirmando a segregação dos partidos políticos. Assim, se estendendo o tema e os questionamentos quanto às restrições vigentes da lei 13.303/2016. (BRASIL, 2018).

Entretanto, há outros meios de controle e fiscalização no combate a corrupção, meios eficazes, incisivos e diretos na raiz do problema quando implementado corretamente, o *compliance* - um pilar da ferramenta da governança corporativa.

4.1 CORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Corrupção é um termo que advém do latim *corruptione* e significa “o ato ou efeito de decompor, putrefazer; perversão, depravação, devassidão; suborno” (FERREIRA, 1986). Por conseguinte, na área político-administrativa, o vocábulo é referente ao ato de descumprir ordens jurídicas exigidas pelo ordenamento legal contemporâneo, onde o interesse público deve ser o princípio essencial em que as diretrizes e atividades possam ser tracejadas com foco na Administração Pública (CIEKALSKI, 2019).

O Professor Doutor André de Carvalho Ramos aduz que a improbidade administrativa é uma forma mais técnica de denominar a corrupção administrativa, em que os princípios

basilares da administração são desorganizados com tal conduta, tornando a administração pública menos eficiente, transparente e equânime, para apenas obter vantagens patrimoniais que não lhe são devidas, com vista a se beneficiar ou beneficiar terceiros de maneira ilegítima.

Nesse sentido, é necessário entender que a corrupção na Administração Pública é um jeito de estimular ilicitamente, ilegalmente e de maneira ilegítima as negociações públicas para obter lucro para si ou para terceiro, podendo ocorrer em 03 diversas maneiras: a) suborno; b) nepotismo; e c) peculato (CIEKALSKI, 2019).

Assim, Ramos complementa com a subsequente ideia:

[...] “A corrupção administrativa, que, sob diversas formas, promove o desvirtuamento da Administração Pública e afronta os princípios nucleares da ordem jurídica (Estado de Direito, Democrático e Republicano) revelando-se pela obtenção de vantagens patrimoniais indevidas às expensas do erário, pelo exercício nocivo das funções e empregos públicos, pelo ‘tráfico de influência’ nas esferas da Administração Pública e pelo favorecimento de poucos em detrimento dos interesses da sociedade, mediante a concessão de obséquios e privilégios ilícitos” (RAMOS, 2002, p-43).

Ou seja, a corrupção na Administração Pública acaba sendo uma troca ilícita entre entes públicos e o mercado econômico, se tornando uma permuta de favores sem autenticidade para facilitar um departamento econômico ou político, isto é, concedendo vantagens, assim, o conhecido “toma lá dá cá”, que se confunde com negociação política – este é um procedimento habitual e comum na política, já aquele é a expressão escancarada, expurga da negociação. Deste modo, tanto faz uma expressão ou outra, na realidade a distração é apenas semântica, pois na sua funcionalidade é a mesma moeda de troca na política.

Portanto, se analisarmos com um olhar formal e abstrato é bem possível que ainda, não observemos a diferença entre as duas práticas, se olharmos somente para a expressão.

5 EFETIVIDADE DO COMPLIANCE NAS ESTATAIS: *Enforcement*

O termo “*Enforcement*” não tem uma específica tradução para o português, mas no contexto amplo, entendem-se os requisitos de regramentos internos existentes nas empresas para aplicações de penalidades (OLIVEIRA, 2011 p. 16). Ainda, *enforcement* transbordam questões além de aplicações de penalidades, nesse viés, a lei tem que está expressa e vigente a

desmotivar os dirigentes a não infringi-la. Mesmo que, a lei estipule prazos para adequação por parte das estatais, não se pode ratificar quanto à efetividade das medidas implementadas.

Já a definição do termo eficiência é a “Tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia, e eficiência”. Na efetividade “a consequência ou o efeito do que é a real (...) tendência para alcançar o seu propósito verdadeiro; que se consegue verificar”.

A finalidade precípua do *compliance* é a implementação de regramentos de conformidade-padrão de ética empresarial com medidas de prevenção contra atos ilícitos para melhor desempenho, transparência e publicidade de atos e resultados na gestão das empresas seja ela privada ou pública (CAROLINA, 2015), ou seja, nesse viés, a ferramenta do *compliance* garanta a validação com que a pessoa jurídica alcance a sua função social com lisura, confiabilidade, honra objetiva e subjetiva na sua existência para além da teoria.

Para que se proceda, o *compliance* Público deve está implementado, alicerçado, num sistema de controle interno, regramentos, integridade, uma auditoria constante, resolução de problemas rápidos, incentivo às denúncias de irregularidades em caso de vícios de ilegalidades, como também, essencialidade a criação e efetividade de códigos de ética dentro das estatais (SOUSA, 2018).

Em um olhar para a efetividade na prática e não simplesmente na teoria implantada³, ressaltamos a implementação⁴. Entretanto, por ser ainda, um tema púbere, paira dúvidas de mensuração da efetividade e combate às práticas ilícitas existentes na Administração Pública ou Privada. É de fato, uma mudança cultural dentro das empresas.

Uma gama de instituições, inadequadamente, tem buscado implementar o *compliance* – programa de integridade em desconformidade com as normas, de forma imperfeita, pois são regramentos que constam apenas no papel e que na realidade da empresa, não estão devidamente adequados, por fora da real e negligenciando a eficiência e *posteriori* eficácia do *compliance*. E o porquê do fazer errado? Ora, ora, as legislações vigentes que disciplinam o *compliance*, limitaram prazos para adequação por parte das empresas, se desejassem contratações futuras com as empresas públicas brasileiras ou almejasse transações comerciais internacionais (BRASIL, 2016 b). Assim, para haver o *compliance* público efetivo é necessário a observação de pontos indispensáveis para sua efetividade.

³Implantar: estabelecendo, introduzindo, inserindo algo novo.

⁴Ação ou efeito de implementar; ato de colocar em execução ou em prática;efetivação.

Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=implantada/implementada/implementação>.

Conforme as três fases do *compliance*: formalista, efetividade e cultural. Elas se dispõem assim: a 1ª. Fase: É uma corrida desenfreada das empresas para entrar em consonância, adequação ao programa de integridade, deste modo, criando normas complexas e burocráticas sem entender o verdadeiro sentido do *compliance* e seus objetivos REAIS (CARVALHO e SIMIÃO 2018). Tudo isso, deu partida após a lei anticorrupção, claro!

Na 2ª fase: Após a manada de implementação do *compliance* dentro das empresas, obteve outro olhar, vislumbraram com a idéia de efetivação e a necessidade do programa de integridade funcionar e evitando os atos ilícitos: fraudes, corrupção, o “toma lá dá cá”. Por vez, objetivando e simplificando, assim, um envolvimento dos dirigentes na finalidade do programa em questão (CARVALHO e SIMIÃO, 2018). O que motivou a conscientização das empresas? As investigações da Policia Federal e Operação lava-Jato, em Curitiba.

Nesse diapasão, encontra-se a atualidade da 3ª. fase: A cultural, pois consiste na exposição da mídia, da sistematização e globalização, do empoderamento empresarial, da credibilidade, da inovação e participação de todos os níveis da Empresa e sem falar da moral que a empresa expele ao mercado nacional e internacional (CARVALHO e SIMIÃO, 2018). Ainda, se discute em blogs, sites, especialistas da área que é bem possível uma 4ª. fase chamada de SINERGIA COMERCIAL. Os respeitados autores acreditam que as fases explanadas estão em harmonia e crescimento de adesão por parte das Empresas Públicas e Privadas.

Em uma visão crítica da pesquisa, podemos observar que o maior obstáculo é mudar o que já vem fazendo há anos, a dificuldade das empresas de sair da zona de conforto e haver a real integração entre todos os departamentos: gestores, colaboradores, prestadores de serviços, pois são paradigmas que tendem a ser quebrado para a implementação e efetividade do programa de integridade. É um processo de profissionalismo, maturidade e visão holística do “agora” com o olhar visionário de prospecção.

Ventura expressa:

“Ainda que tudo esteja estruturado, é de suma importância testar os controles regularmente criando simulações no sistema, estimulando o sistema de controle a se manifestar. Essa é a melhor forma de medir a efetividade. Há uma regra que diz que “quem não mede, não gerencia”, e essa medição se dá com a mensuração das reações tomadas pela empresa ao se deparar com as situações de risco, o que se denomina stress test. A redução dos índices de reincidência á a maior demonstração de efetividade do programa. Como no Brasil nunca houve um critério claro de avaliação de efetividade dos programas de *compliance*, busca-se padrões internacionais, que não se adequavam perfeitamente à cultura local [...]” (VENTURA, 2018, Acesso 24/09/2020).

Não é só implementar o programa de integridade, os controles são fundamentais para sua efetividade, controladoria e revisão periódica dos procedimentos e dos resultados. O feedback, monitoramento, requalificação, atualização, melhoramento dos protocolos é essencial para lograr a finalidade do *compliance* na Administração Pública.

Portanto, o programa é institucionalizado, cíclico, deve ser revisado e particularizado por cada empresa e suas necessidades de conformidades com a legislação. Percebe-se que o *FCPA* norte-americano e o *Bribery Act inglês* servem como ícones, norteadores e não como cópias de integridade, pois cada empresa tem suas particularidades e função social a que se destina.

Como gerar efetividade a partir de um programa de *compliance*? Há pontos estratégicos essenciais para gerar tal efeito, pois é necessário traçar os objetivos que deseja alcançar e conseqüentemente, esses objetivos no decorrer do processo podem ser cambiados e traçadas novas metas, mas com harmonia e parcimônia. É necessário o engajamento de todos os setores da corporação, em especial, o interesse maior da alta dos dirigentes na Administração Pública, pois se algum setor não trabalhar em sincronia com os demais o elo se quebra. Tudo isto não se sustenta sozinho, há necessidade da criação de um comitê de ética, que será vigilante aos mapeamentos de riscos, monitorar constante, ministrar dinâmicas de grupo e melhoramento de autoestima dos colaboradores de todos os setores, sem distinção, feedback de eficiência para atingir a efetividade, como também o comprometimento por escrito de todos os participantes (SOARES e FREITAS, 2018).

Entretanto, os autores ainda, explanam a necessidade de um canal de denúncias com protocolos de sanções e penalidades em conformidade com as normas legais. O setor contábil deve está apto para acatar esses tipos de denúncias e proceder conforme as normas, sem distinguir ao qual cargo ocupa dentro da Administração Pública ou Privada.

Sendo assim, claro e notório, que antes de implantar qualquer ferramenta de integridade corporativa faz necessário o diagnóstico real da situação da empresa que será implementado, sem *fakes*, maquiagens ou relatórios inverídicos. Uma real mudança de paradigma cultural, uma verdadeira ressonância da situação da Empresa Pública ou Privada.

O “jeitinho brasileiro” acaba sendo usual e aderido como cultura, mas não deve ser observado por essa ótica, pois a legislação tem que ser cumprida e as sanções severas para desencorajar os agentes a possível delito.

O *compliance* não é a solução para evitar fraudes, desvios, pois para que ocorra, tem que haver a necessidade de mudanças e conscientização por parte dos gestores. A mudança de cultura tem que ser completa, incisiva, persistente a melhorar a ética de transações comerciais, como também criar estímulos para a competitividade (RABELO JUNIOR, 2018). No entanto, mudar traz riscos e vulnerabilidade, por isso o enrijecimento de mudar a cultura organizacional e funcional das Empresas Públicas.

Ainda, segundo o autor, há os subornos nas licitações, os regalos e patrocínios, sem esquecer-se da infra fiscalização nas licenças, tudo pode ser mapeado para minimizar os riscos de fraudes e favorecimentos em negociações políticas. A fiscalização constante, o agente comprometido com a integridade efetivam o *compliance*, este é só um dos pilares de governança corporativa.

As grandes instituições recorrem de acordos de leniência, em contra partida, as microempresas e pequenas crescem a números intrigantes de inadimplência, isso ocorre por não conseguirem mapear os seus riscos diante das normas vigentes. Deste modo, os órgãos públicos vêm cobrados as adequações de forma mais firme e exigindo políticas mais eficientes e em consonância com os quesitos essenciais para contratações com empresas públicas (TEIXEIRA FILHO, 2018). Assim, a lei também invoca todos os participantes em programa de integridade corporativa para aumentar a credibilidade, prospecção e o círculo de negócios.

Muitas empresas estão implementando o *compliance* sem muitos critérios e avaliação de riscos, como se estivessem ministrando um curso de capacitação para os colaboradores e sem integrar os próprios gestores, ou seja, a ferramenta certa, mas o manuseio equivocado, na realidade o *compliance* é antes de tudo uma ciência comportamental (CHEIN e SOLTES 2018). Ainda segundo os autores Chein e Soltes:

“Embora muitas empresas continuem a pensar em *compliance* como um exercício legal, ela é, acima de tudo, uma ciência comportamental (...) para os programas de *compliance* terem um real impacto, os gestores precisam testar o que funciona e o que não funciona. Isso exigirá que as empresas se envolvam em alguma experimentação e inovação” (CHEN e SOLTES, 2018, Acesso em 24/09/2022).

Portanto, há que mudar o paradigma cultural das Empresas seja ela pública ou privada e se adequarem a realidade em programas de integridade, o *compliance* e sua efetividade.

5.1 COMPLIANCE NA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)

A efetividade do *compliance* da CGU⁵ - Controladoria Geral da União é exaltada por muitos autores, pois é exemplo de parâmetros a ser seguido por outras instituições públicas, com os seus manuais e protocolos no combate a corrupção e desvio de finalidade a que se destina (BUAIZ NETO e KOUTRAS, 2018).

O mesmo autor explana a marca Pró-Ética que é uma mensuração e desencadeia sinapses para criar um ambiente criativo, corporativo, condutas éticas e transparência, assim, ressaltando a credibilidade nos negócios e a motivação no corporativo. A melhor empregabilidade e eficiência disso são os canais de denúncias, não há programa de integridade sem uma abertura para denúncias de possíveis irregularidades, atos e procedimentos ilícitos. Os indicadores de efetividade se fazem essencial para lograr o objetivo do *compliance* público.

Ainda, uma das maiores reprovações do selo Pró-Ética (2019) se deu pela insuficiência de comprovação da efetividade; inadequação do programa na implementação; os programas “receitas de bolo” sem haver uma adaptação personalizada de cada Empresa; o tempo escasso para se adequarem as normas, pois só implementar não faz o programa de integridade lograr o objetivo e muitos não havia um canal de denúncia.

Muitas empresas recorreram ao programa sem se preocupar com os requisitos necessários: mapeamento da situação atual da empresa, o objetivo associado com as normas vigentes, comprometimento da alta administração e cálculos de riscos, segundo a *Legal Ethics Compliance* (LEC, 2019).

O Ministério da Transparência e CGU tem explanado gamas de conteúdos a respeito do tema do programa de integridade, o *compliance* e deste modo, acirrando fiscalizações com a intenção de minimizar as implementações de integridade de fachada, maquiando uma credibilidade inverídica - “fake”. Os requisitos, protocolos, parâmetros tem que está com uma sustentação firme, disciplinares e robustas, precaução de ilegalidades, assim, comprovação de conduta ética em conformidade com as normas legais (COSTA JUNIOR, 2019).

Todavia, para que o objetivo do programa de integridade seja efetivo, há necessidade de colaboradores capacitados para cumprimento das suas obrigações com total aquisição e segurança.

Vejamos o que preconiza a CGU- Controladoria-Geral da União, (2015):

⁵É o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente o Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo Federal, fossem relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicações/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>. Acesso em 26/09/2020.

1. Comprometimento e apoio da alta direção
2. Instância responsável pelo Programa de *COMPLIANCE* ou de INTEGRIDADE
3. Análise de perfil e riscos
4. Estruturação das regras e instrumentos: Padrões de ética e de conduta; Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos; Comunicação e Treinamento; canais de denúncias; Medidas disciplinares; Ações e remediação.
5. Estratégias de monitoramento contínuo: Exemplo de comportamento Ético; Aprovação formal do programa de *COMPLIANCE* ou de integridade; Supervisão das principais atividades do programa; Engajamento do nível gerencial; Discurso de apoio ao programa; Alocação de recursos para a implantação do programa.

Ainda, a Controladoria-Geral da União explana em seu Guia:

“Dessas necessidades surgiu este Guia de Integridade, cujo objetivo principal é o de apresentar diretrizes para as em - 13 presas estatais construírem ou aperfeiçoarem seus Programas de Integridade destinados a prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública. Esse guia utiliza como base os parâmetros e terminologias referentes ao assunto contidos na Lei nº 12.846/2013, Decreto nº 8.420/2015 e Portaria CGU nº 909/2015” (CGU, 2015, pág.: 12, 13).

Observe-se que o guia é bastante detalhado, mas com uma efetividade exaltada pela CGU e reconhecida por muitos autores especialistas na área. Segundo expressões de Costa Junior:

“O compliance deve ser avaliado sob a perspectiva da sua eficácia. Ou seja, não se deve interferir no *modus operandi* das empresas na instituição de seus programas de compliance. Somente serão bem recebidos, no entanto, aqueles que demonstrarem resultados concretos dentro de cada organização” (COSTA JUNIOR, 2019, Acesso em 24/09/2020).

Com o andar da pesquisa, os gestores competentes responsáveis pela implementação do programa de integridade devem proferir relatórios periódicos de acordo com os requisitos básicos de estruturação, comprometimento, maturidade, participação da Alta da Administração, deste modo, produzindo provas concreta, lícitas e oficiais da efetividade e seriedade do *compliance*, como também o funcionamento rotineiro de integridade na organização. Deste modo, elencados por todos os autores citados.

5.2 EFETIVIDADES DO *COMPLIANCE* NA PETROBRAS

As notícias globalizadas e os efeitos midiáticos do esquema sistêmico de corrupção no na PETROBRÁS, gerou conseqüências desgastantes com efeito moral, perda de credibilidade no contexto econômico-social nacional com reflexo no mercado internacional. Após esses eventos de ilegalidade, a saída encontrada para a Empresa foi uma corrida para implementar um Programa de Integridade, adotando práticas éticas em conformidade com a legislação e suas relações comerciais.

Uma leve retrospectiva a respeito da operação lava a jato: O esquema montado funcionava por meio de empreiteiras de grande porte, as quais se agrupavam em cartel e repassavam propinas para executivos da alta Administração da Estatal, com participação de outros agentes públicos que facilitava toda a organização. Essa propina gerava em torno de 1% a 5% sob os contratos robustos, bilionários, superfaturados, assim o suborno era distribuído por operadores financeiros do esquema sistemático, também chamados de “doleiros” (GHANI, 2016).

Com essa onda de atos ilícitos que trouxe à superfície a certificação de práticas ilícitas, nunca visto antes, no âmbito nacional, ou já? Verificou-se a necessidade de implementar um Programa de Integridade – o *compliance* na PETROBRÁS, pois o momento era crítico e se fazia necessário restabelecer a credibilidade levada pela operação Lava-Jato e suas facetas, visto a propagação de ondas de escândalos e desvios públicos (COIMBRA e MANZI, 2010). Nesse viés, as Empresas públicas ou Privadas dependem de credibilidade para se manterem em negócios nacionais e até as que almejam prospecção de negócios no exterior, pois o comportamento empresarial reflete no âmbito intangível, a sua marca, cartão postal da empresa.

Segundo a Petrobrás:

“Esse novo modelo resultou na revisão da estrutura organizacional e do processo decisório da companhia, com a fusão de áreas, centralização de atividades, aprovação de novos critérios de integridade para seleção de executivos, maior responsabilização dos gestores por resultados e decisões, eliminação de alçadas individuais, entre outros (PETROBRÁS, 2020, Acesso 25/09/2020).

As ações do *compliance* implementadas pela Empresa contribuiu para melhorar a credibilidade, alcance de metas da companhia e passou de vilão ao bom moço de ser referência em ética e integridade.

Ainda a Petrobrás, tem aprimorado os protocolos e conformidades dos meios, amadurecendo a ética, a integridade e principalmente a transparência nas negociações em conformidade com as normas vigentes, sincrônico com os regulamentos internos e externos.

O *compliance* implementado pela Petrobrás até o instante é exaltado por muitos autores e digno de elogios. Após as ações de integridade, a companhia estabeleceu um novo modelo de Governança Corporativa, retificando os problemas estruturais e os meios de proceder dando a Empresa um horizonte. Ainda segundo a LEC, houve um avanço em pouco lapso de tempo, pois o rápido e progressivo movimento de transparência, ética e boa governança foram fundamentais para o restabelecimento de certo tópico de credibilidade nacional e internacional, associado ao comprometimento dos colaboradores de todos os níveis na Petrobrás (LEGAL ETHICS COMPLIANCE, 2018).

Ora, não existia outro viés para a NOVA direção da Petrobrás, se não a de alavancar com garras e avidez as mudanças de paradigmas em conformidade com as normas, reestruturação do código de ética e a transparência, aumentando os níveis de credibilidade no mercado tanto nacional como internacional.

Há outro autor que expressa “Programas de *compliance* devem ser antes o desígnio da efetividade do que o da obrigatoriedade” (PINHO, 2018). Entretanto, Pironti expõe outra forma de programa de integridade para as empresas, diferente do exaltado da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), estudando durante toda a pesquisa. O *due diligence*⁶ – a investigação de informações de suas possíveis parcerias, tipo sair à caça de informações precisas: financeiro, boas relações comerciais, situação jurídica, boa reputação e bons negociadores (PIRONTI, 2018, grifo nosso).

Todavia, uma espécie de indicadores de tomada de decisão, minimizando os riscos *posteriori*. Na verdade, essa prática já é habitual pelas Empresas, antes do surgimento do *compliance*. *Essa política due diligence* pode garantir integridade e boa fé, mas não trás uma segurança jurídica para as empresas que aderem. Por isso, o surgimento da ferramenta de integridade, o *compliance* público.

Analisando o que foi exposto, existem normas vigentes, existem programas de integridade, mas implementar um *compliance* e conciliar deveres, objetivos e sanções, muitas empresas usam o *compliance* como forma de maquiagem a cultura ultrapassada da empresa e com isso burlar as normas vigentes, mostrando uma credibilidade *fake*.

⁶*due diligence* processo de investigação de uma oportunidade de negócio que o investidor deverá aceitar para poder avaliar, mas podem ser feitas por os riscos da transação. O termo refere-se a investigações voluntárias, mas podem ser feitas por obrigação legal.

Em suma, Gloeckner declara:

“Em se admitindo a hipótese de que as pessoas destinatárias dos deveres *compliance* possam sofrer as sanções administrativas pelo descumprimento das diretrizes normativas quando suspeitas ou acusadas de prática do delito de lavagem de dinheiro, haveria inevitavelmente uma grave violação do princípio do *nemo tenetur se detegere*” (GLOECKNER, 2012. v. 1. p. 75-102).

Para o questionamento, “*Nemo tenetur se detegere*” – o direito de não produzir provas contra si mesmo, meio contramão, mas esse é o olhar de uma cultura atrasada, do tipo “jeitinho brasileiro”. Ora, ora! Seria mais fácil prevenir a doença do que tratá-la, não? Com a Lei anticorrupção, Lei das Estatais, e outros dispositivos, tornaram-se um dever a prevenção de desvio de finalidade e corrupção e não uma escolha, como muitas empresas ainda não implementaram um programa de integridade, além do *compliance* que é um dos pilares da governança corporativa, existem outros programas de efetividade para as empresas.

Portanto, deve está previstos os deveres das empresas para não ferir ao artigo 5º, II, da Constituição Federal do Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que o Brasil se depara com um dos seus maiores escândalos de corrupção entre estatais e empresas de grande porte, tomados pela globalização, temas relacionados ao *compliance* ganhou maior notoriedade, reflexo e visibilidade midiática nacional e internacional. Assim, a Lei Anticorrupção 12.846/13 passou a ser destaque e outras normas como a Lei das Estatais 13.303/16 ingressaram no nosso ordenamento jurídico com a finalidade de combater a corrupção através de Programas de Integridade.

Programa esse, que exaltava princípios éticos em conformidade com a legislação específica, tomando objetivos de qualificação para a Alta Administração das Empresas Públicas e Privadas, os ocupantes de cargos do mais alto escalão. O *compliance* busca envolvimento, comprometimento dos dirigentes das Empresas e a melhorar o nível de credibilidade das participantes investigadas da Operação “Lava-Jato”.

Com a onda de escândalos e investigações a vapor, as diversas empresas dispararam para implementar programas, mecanismos e procedimentos de integridade interna, canal de denúncia de atos ilícitos e nada menos do que a efetividade dos códigos de ética, pois o

Programa de Integridade e Governança que tomou disparado foi o *COMPLIANCE*, um dos pilares da Governança Corporativa que abrange todos os requisitos supracitados.

Muitas empresas implementaram o *compliance*, mas não comprovaram efetividade, pois a maior dificuldade para a efetivação do programa no âmbito das Empresas estatais passa por questões culturais, comportamentais, enrijecimento da cultura organizacional, deste modo, a efetividade só é possível com a maturidade das Empresas.

Buscou-se desenvolver uma análise alicerçada nos autores mais relevantes para uma coleta de dados atualizada, assim, lograr o objetivo do estudo que é a verificação da efetividade do *compliance* em Órgãos e Estatais.

Em uma visão crítica da pesquisa, pude observar que o maior obstáculo é mudar o que já vem fazendo há anos, a dificuldade das empresas de sair da zona de conforto e haver a real integração entre todos os departamentos: gestores, colaboradores, prestadores de serviços, pois são paradigmas que tendem a ser quebrado para a implementação e efetividade do programa de integridade. É um processo de profissionalismo, maturidade e visão holística do “agora” com o olhar visionário de prospecção.

É relevante ressaltar, que a lógica do Programa *compliance* tem que passar pela reestruturação, reenquadramento, alinhamento interno das Empresas Públicas, não é uma “receitinha de bolo” como diversas empresas implantaram e não comprovaram eficiente.

Futuramente, sugere-se ao leitor que se instiga com o tema *Compliance*, pesquisar sobre o papel do Advogado *Compliance Officer* como fiscalizador indispensável no interior das empresas implementadoras do Programa de Integridade. Deste modo, objetivando mitigar riscos e coibir desvios de condutas por agentes de má-fé.

REFERÊNCIAS

BENEDETTI, Carla Rahal: **Criminal Compliance**. Artigo de Revista (2014). Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:livro:2014:001015658>. Acessado em 24/09/2020.

BRASIL (2015 a): **Decreto no. 8.420 de 18 de março de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em 13 de março de 2020;

BRASIL (2015 b): **Lei n.º 12.846 de 01º de agosto de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em 13 de março de 2020;

BRASIL (2016 a): **Lei no. 13.303 de 30/07/2016**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso
22 de setembro de 2020;

BRASIL (2016 b): **Lei no. 13.303 de 30/07/2016**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso
24 de setembro de 2020;

BRASIL (2013): **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>>. Acessado em
22/09/2020.

BRASIL (2018): **STF recebe nova ação contra mudanças em legislação sobre venda de ativos de estatais**. Disponível em:
<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=366028>. Acesso em
22/09/2020

BUAIZ NETO, José Alexandre; KOUTRAS, Samantha Gabriela. Reflexos **sobre a efetividade de programas de compliance**. Publicado em 16/09/2018. Disponível em:
<<https://www.jota.info/opiniaoeanalise/artigos/reflexos-sobreaefetividade-de-programas-de-compliance>>. Acesso em 20/09/2020.

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

CARVALHO, André Castro; SIMÃO, Valdir Moysés. **As três fazes dos Programas de compliance no Brasil**. Publicado em: 30/08/2018. Disponível em: <<https://www.Conjur.br/2018-ago-30/opiniao-tres-fases-programas-compliance-brasil>>. Acesso em
24/03/2020.

CAROLINA, Anna. **Compliance no setor público**. (Artigo) Publicado em: jul. 2015. Disponível em: <<https://acmd.jusbrasil.com.br/artigos/207700875/compliance-no-setor-publico>>. Acesso em: 18/02/2020.

CIEKALSKI, Felix Alberto. **Compliance como ferramenta de melhoria da gestão e prevenção a prática da corrupção na administração pública brasileira**. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

CGU- Guia de Controladoria -Geral da União, 2015. **Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais**. pág: 12, 13. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf/view>. Acesso em 26/09/2020.

CHEN, Rui; SOLTES, Eugene. **Porque os programas de compliance fracassam e como corrigi-los**. Publicado em 10/05/2018. Disponível em:<<https://hbrbr.uol.com.br/compliance-como-corriger/>>. Acesso em 26/09/2020.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (2010). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas.

COSTA JÚNIOR, Álvaro Luiz Miranda. **A avaliação dos programas de compliance nas contratações públicas**. Publicado em 04/2018. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/65528/a-avaliacao-dos-programas-de-compliance-nas-contratacoes-publicas/2>>. Acesso em 26/09/2020.

FCPA Compliance & Ethics. **Measuring the Effectiveness of a Compliance Program**. <http://fcpacompliancereport.com/2017/04/measuring-the-effectiveness-of-a-complianceprogram> . Acesso em 29/04/2020 às 3h.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (1986). **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro/ Nova Fronteira.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a administração pública**. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015

GHANI, ALAN (2016). Economia e Política direto ao ponto. **Resumão Completo Sobre a Operação “Lava-Jato” e o “Petrolão”**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/economia-e-politica-direto-ao-ponto/especial-resumao-completo-sobre-a-operacao-lava-jato-e-o-petrolao/>>. Acesso em 25/09/2020.

GLOECKNER, Ricardo Jacobsen. **Criminal compliance, lavagem de dinheiro e o processo de relativização do nemo tenetur se detegere: cultura do controle e política criminal atuarial**. In: XXI Congresso Nacional do COMPEDI, 2012, Niterói. Direito Penal e Criminologia. Florianópolis: FUNJAB, 2012. v. 1. p. 75-102). Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireito/article/download/24626/21808/>>. Acesso em 24/09/2020.

GONSALES, Alessandra. 29 fev. 2016. **O que é *compliance*?** 29 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=2BDpJ6UMXb4>>. Acesso em: 27/04/2020.

OLIVEIRA, Alexandre Ataíde Gonçalves. **Análise da eficácia do enforcement das obrigações de universalização dos serviços públicos de telecomunicações no Brasil**. 2011. 155 f., il., (Mestrado em Regulação de Mercados) Universidade de Brasília. p. 16.

PETROBRÁS **pós-lava jato: o que a estatal mudou na área de compliance?** Legal Ethics Compliance (LEC), São Paulo, 5 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.lecnews.com.br/blog/petrobras-pos-lava-jato-oque-a-estatal-mudou-na-area-de-compliance/>>. Acesso em 05/04/2020.

PIRONTI, Rodrigo. **Due diligence pode ser instrumento de defesa dos gestores da empresa**. Publicado em: 01/09/2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-set-01/rodrigo-pironti-due-diligence-instrumento-defesa-empresa>>. Acesso em 25/09/2020.

RABELLO JÚNIOR, Wagner. **Compliance e contratações públicas: do direito administrativo sancionador à cooperação regulatória**. Publicado em 12/2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/62727/complianceecontratacoes-publicas-do-direito-administrativo-sancio>>. Acesso em 22/09/2020.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SENADO (2016 a): **Lei Geral das Estatais é aprovada no Senado/Conselho de ADM**. <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/03/15/lei-geral-das-estatais-e-aprovada-no-senado-e-segue-para-a-camara>>. Acessado em 22/09/2020

SENADO (2016 b): **Lei Geral das Estatais é aprovada no Senado/Polêmica** <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/03/15/lei-geral-das-estatais-e-aprovada-no-senado-e-segue-para-a-camara>>. Acessado em 23/09/2020

SOARES, Daniel; FREITAS, Fernanda. **Como assegurar a efetividade de um programa de *compliance***. Publicado em 03/06/2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniaoeanalise/artigos/como-asseguraraefetividade>>. Acesso em 26/09/2020.

SOUZA, SILVA REGINA ET AL. **Aplicabilidade do *Compliance* na Administração Pública em Face ao Momento Político Atual Brasileiro. Percurso – Anais do I CONIBADEC**, v. 01, Ed.24, 2018.

TEIXEIRA FILHO, Miguel. **Os efeitos da lei Anticorrupção já estão atingindo os pequenos negócios**. Publicado em 19/02/2018. Disponível em: <<https://sulcompliance.com.br/os-efeitos-da-lei-anticorruptao-ja-estao-atingindo-os-pequenos-negocios/>>. Acesso em 20/09/2020.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **The 2012 Federal Sentencing Guidelines Manual**. Acessível: <<https://www.ussc.gov/guidelines/guidelines-archive/2012-federal-sentencing-guidelines-manual>>. Acessado em 30/04/2020.

<<https://www.victormachadoadv.com/news/2018/6/7/conhea-os-5-pilares-de-um-programa-de-compliance>>. Acessado em 30/04/2020.

VENTURA, Leonardo Henrique de carvalho. **A gestão moderna dos controles internos e o compliance**. Publicado em: 06/2018. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/67024/a-gestao-moderna-dos-controles-internoseo-compliance>>. Acesso em 25/09/2020.

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